

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD  
INTELECTUAL (OMPI)**

*preparado por:*

***Gennady Tarasov***  
***Jorge Flores Callejas***

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2014**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2014/2  
Original: INGLÉS

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD  
INTELECTUAL (OMPI)**

*preparado por:*

**Gennady Tarasov  
Jorge Flores Callejas**

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2014**



## RESUMEN

### Examen de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

JIU/REP/2014/2

El presente examen de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) forma parte de una serie de exámenes realizados por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en las organizaciones participantes. Se trata del primer examen exhaustivo que se ha llevado a cabo en la organización y en él se ha llegado a la conclusión de que en los últimos años se han producido una evolución considerable y mejoras tangibles en varios ámbitos de la gestión y la administración.

En todas las etapas del examen, los Inspectores han tenido presente que la OMPI, en su calidad de organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas desde 1974, desempeña una función importante en su ámbito de competencia. Además, es una institución cuyas actividades son muy técnicas, se llevan a cabo en un entorno internacional competitivo y se financian en su mayoría a partir de ingresos generados a nivel interno.

Los Inspectores han formulado 10 recomendaciones oficiales: una, dirigida a la Asamblea General de la OMPI; otra, al Comité de Coordinación; y ocho al Director General, en su condición de jefe ejecutivo de la organización. Dichas recomendaciones están complementadas por varias recomendaciones indicativas, que vienen a ser sugerencias adicionales para reforzar el marco de gestión y las prácticas conexas en la OMPI en lo que se refiere a las normas y prácticas óptimas del sistema de las Naciones Unidas.

#### Principales conclusiones

En el presente examen se ha confirmado la complejidad que reviste el marco de gobernanza de la OMPI. Los Estados miembros se encuentran ante un verdadero desafío, el de compartir plenamente la misma visión de la organización y de su futuro, de modo que concierten medidas para mejorar su capacidad de prestar orientación estratégica, supervisar la labor de la Secretaría e identificarse más con la organización. Varios aspectos de la estructura de gobernanza vigente y de la dinámica resultante obstaculizan el rendimiento de la institución y necesitan mejorarse. Los Inspectores han puesto de relieve que la responsabilidad principal a ese respecto recae en los Estados miembros. Recalcan, por consiguiente, la necesidad de aclarar las funciones que incumben a unos y otros órganos rectores a los fines de simplificar la dinámica de gobernanza al interior de cada órgano y entre órganos de la OMPI por cuanto eso es fundamental para el funcionamiento eficaz de la organización. Partiendo de la complejidad del marco de gobernanza que se describe en el presente informe, los Inspectores han dirigido su recomendación en materia de gobernanza a la Asamblea General de la OMPI, en su calidad de órgano rector supremo de la OMPI, a saber, iniciar un proceso de examen orientado a la toma de medidas que refuerce la capacidad de los Estados miembros de orientar y supervisar la labor de la organización. (**Recomendación 1**).

Por su forma de financiar sus actividades, la OMPI se diferencia del resto de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La organización depende esencialmente de ingresos generados a nivel interno y no de contribuciones obligatorias.

En los últimos años, esa situación ha generado oportunidades de crecimiento financiero pero los Inspectores han observado que la dependencia que tiene la OMPI respecto de una gama limitada de fuentes de ingresos es un riesgo, dado el entorno competitivo en el que realiza sus actividades. En los últimos años han mejorado tanto el proceso de planificación estratégica como las herramientas de gestión por resultados. Los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a seguir avanzando y pasar de evaluar principalmente actividades y productos a evaluar resultados concretos y poner así en evidencia los logros obtenidos por la OMPI.

Los Inspectores realizaron el presente examen tras la puesta en práctica por la OMPI del Programa de Alineación Estratégica (PAE), cuya finalidad era establecer una organización más receptiva y eficaz y con capacidad para lograr sus metas estratégicas. Esa iniciativa fundamental de cambio en la gestión fue emprendida y realizada por el Director General y el Equipo Directivo Superior entre 2008 y 2012. En el marco del PAE se abordaron varios aspectos reseñados en el presente informe de examen, como la revisión del marco regulador propicio a la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de conceptos y herramientas de planificación estratégica, la gestión por resultados y una mayor atención a la gestión del riesgo. Hoy existe un amplio consenso en el sentido de que el PAE ha tenido una influencia muy positiva en el rendimiento y la cultura institucional de la organización al mejorar los procedimientos de funcionamiento, por lo que dicho programa debe reflejarse aún más en la organización. A ese respecto, los Inspectores recomiendan que se lleve a cabo una serie de evaluaciones internas oficiales de los resultados del dicho programa, lo que permitiría que la OMPI establezca y difunda las prácticas óptimas y las lecciones aprendidas (**Recomendación 4**).

Los Inspectores consideran que para mejorar la transparencia y el rendimiento de cuentas en todos los niveles habría de establecerse un mandato adecuado y actualizado para todas las unidades organizativas de la OMPI y, más concretamente, para los órganos de gestión (**Recomendaciones 2 y 3**). Por otro lado, se congratulan de las políticas y los procedimientos adoptados a finales de 2013 en relación con varios aspectos de la gestión (personal no funcionario, formación, TIC, etc.) y destacan la importancia de formalizar proyectos de políticas pendientes sobre cuestiones clave como la gestión de riesgos y la movilización de recursos, a fin de completar el marco de gestión y velar por su puesta en práctica.

Cabe resaltar que el marco de recursos humanos ha sido reforzado a raíz de la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal y la publicación de un gran número de órdenes de servicio. No obstante, las cuestiones relativas a los recursos humanos merecen ser objeto de atención pues sigue habiendo puntos de vista divergentes en el seno de la OMPI en torno a un gran número de aspectos. Además, los Inspectores consideran insatisfactorias las relaciones que mantiene la Administración con los representantes del personal; desde su punto de vista, es menester abordar debidamente esa cuestión pues puede repercutir en la eficacia de toda la organización. La estrategia de recursos humanos 2013-2015 y la política de aprendizaje y perfeccionamiento (2013) constituyen medidas positivas para reforzar la plantilla de la OMPI de modo que pueda responder a los futuros desafíos que se le planteen. Los Inspectores han hecho hincapié en la necesidad de tomar medidas para garantizar una mayor diversidad geográfica y mejorar el equilibrio de género entre el personal directivo superior en la OMPI (**Recomendaciones 6, 7 y 8**).

Para concluir, los Inspectores han subrayado que en aras de la aplicación de las debidas reformas en la OMPI es menester un compromiso firme y permanente de los Estados miembros, el personal directivo y el personal.

## Recomendaciones

### Recomendación 1:

La Asamblea General de la OMPI debe examinar el marco de gobernanza de la OMPI así como sus prácticas vigentes con miras a reforzar la capacidad de los órganos rectores de orientar y supervisar la labor de la organización. Con ese fin, puede que los Estados miembros deseen considerar en sus deliberaciones las opciones que se proponen en el presente informe.

### Recomendación 2:

El Director General debe velar por que se establezca un mandato claro y actualizado para todas las unidades organizativas de la OMPI y exponer dicho mandato en las órdenes de servicio que proceda, en particular, cada vez que se lleve a cabo una reorganización interna.

### Recomendación 3:

El Director General debe atribuir un amplio mandato a los órganos de gestión antes de finales de 2014 y ponerlo en conocimiento de los órganos rectores pertinentes de la OMPI.

### Recomendación 4:

El Director General debe pedir a la División de Auditoría y Supervisión Internas que prevea en su plan de actividades la realización de una serie de evaluaciones de las iniciativas tomadas en el marco del Programa de Alineación Estratégica (PAE) así como de sus resultados a fin de aprovechar las enseñanzas adquiridas, respaldando así al personal directivo de la OMPI durante las siguientes fases del proceso de reforma de la organización.

### Recomendación 5:

El Director General debe ultimar la Política de la OMPI en materia de Riesgos a más tardar a fines de 2015, y actualizar regularmente dicha política y todos los elementos de un marco exhaustivo de gestión de riesgos.

### Recomendación 6:

El Comité de Coordinación debe reexaminar los principios vigentes acerca de la distribución geográfica a fin de garantizar una mayor diversidad geográfica del personal profesional de la OMPI.

### Recomendación 7:

Sobre la base de la orientación del Comité de Coordinación, el Director General debe establecer, a fines de 2015 a más tardar, un plan de acción con medidas y objetivos específicos para aumentar la diversidad geográfica del personal profesional e informar cada año sobre la puesta en práctica de dicho plan.

### Recomendación 8:

El Director General debe ultimar la política de la OMPI de igualdad de género a fines de 2014 a más tardar, velando por que contenga medidas y objetivos específicos para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres, en particular, a nivel del personal directivo superior, e informar cada año sobre la puesta en práctica de dicha política.

**Recomendación 9:**

**El Director General debe formalizar la estrategia de la OMPI en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones y someterla a la atención de la Asamblea General de la OMPI a fines de 2014 a más tardar.**

**Recomendación 10:**

**El Director General debe ultimar una estrategia exhaustiva de gestión de los conocimientos y someterla a la atención de la Asamblea General a fines de 2015 a más tardar.**

## ÍNDICE

<i>Capítulo</i>	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
<b>RESUMEN.....</b>		iii
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS.....</b>		ix
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	1-15	1
<b>II. GOBERNANZA.....</b>	16-50	5
A. Marco de gobernanza vigente.....	16-34	5
B. Iniciativas de reforma de la gobernanza.....	35-41	9
C. Examinar la gobernanza.....	42-50	12
<b>III. GESTIÓN.....</b>	51-87	14
A. Secretaría de la OMPI.....	51-56	14
B. Gestión ejecutiva.....	57-67	15
C. Programa de Alineación Estratégica (PAE).....	68-72	18
D. Gestión y administración generales.....	73-83	20
E. Gestión de riesgos y controles internos.....	84-87	23
<b>IV. PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y RECURSOS.....</b>	88-112	25
A. Marco financiero.....	88-96	25
B. La planificación estratégica y la gestión por resultados.....	97-105	28
C. Sistema de planificación de los recursos institucionales.....	106-109	30
D. Otras cuestiones financieras.....	110-112	31
<b>V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	113-162	32
A. Empleados de la OMPI.....	113-118	32
B. Panorama general de los recursos humanos.....	119-123	34
C. Cuestiones específicas de los recursos humanos.....	124-162	35
<b>VI. SUPERVISIÓN.....</b>	163-180	47
A. Marco de supervisión.....	163-176	47
B. Recomendaciones en materia de supervisión.....	177-180	50
<b>VII. OTRAS CUESTIONES.....</b>	181-195	52
A. Tecnologías de la información y las comunicaciones.....	181-189	52
B. Oficinas en el exterior.....	190-192	54
C. Gestión de los conocimientos.....	193-195	55

**ANEXOS**

<b>I.</b>	Marco de gobernanza de la OMPI.....	56
<b>II.</b>	Organigrama de la OMPI.....	57
<b>III.</b>	Resumen de los principales resultados logrados en cada iniciativa del PAE	58
<b>IV.</b>	Distribución geográfica del personal (en junio de 2013) .....	61
<b>V.</b>	Equilibrio de género.....	62
<b>VI.</b>	Marco de supervisión .....	64
<b>VII.</b>	Aspectos destacados de la encuesta de la DCI.....	67
<b>VIII.</b>	Visión general de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes a partir de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección.....	69

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

A.D.	Agenda para el Desarrollo
ACE	Comité Asesor sobre Observancia
AIMS	Sistema automatizado de gestión de la información
BIRPI	Oficinas Internacionales Reunidas para la Protección de la Propiedad Intelectual
CAI	Comisión Asesora sobre Inversiones
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCI	Centro de Comercio Internacional
CCIS	Comisión Consultiva Independiente de Supervisión
CCM	Comité Consultivo Mixto
CDIP	Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual
CIG	Comité Intergubernamental sobre Propiedad Intelectual y Recursos Genéticos, Conocimientos Tradicionales y Folclore
CIPS	Instituto Colegiado de Compras y Suministros
CPAG	Grupo de Actividades Comunes de Compra de las Naciones Unidas
CRC	Comité de Revisión de Contratos
CWS	Comité de Normas Técnicas de la OMPI
DAG	Grupo de la Agenda para el Desarrollo
DASI	División de Auditoría y Supervisión Internas
DCI	Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas
DGRRHH	Departamento de Gestión de los Recursos Humanos
ECT	Expresiones culturales tradicionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de las Naciones Unidas para Actividades en Materia de Población
GRULAC	Grupo de Países de América Latina y el Caribe
IPAS	Sistema de Automatización de la Propiedad Industrial
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIG	Organizaciones intergubernamentales
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

OMS	Organización Mundial de la Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
ONUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAE	Programa de Alineación Estratégica
PBC	Comité del Programa y Presupuesto
PCT	Tratado de Cooperación en materia de Patentes
PEMP	Plan Estratégico a Mediano Plazo
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMSDS	Sistema de gestión del desempeño y perfeccionamiento del personal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPR	Informe sobre el rendimiento de los programas
PRI	Planificación de los recursos institucionales
RR.HH.	Recursos humanos
SCIT	Comité Permanente de Tecnologías de la Información
TI	Tecnologías de la Información
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPOV	Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales



## I. INTRODUCCIÓN

1. Como se expone en su programa de trabajo para 2013, la Dependencia Común de Inspección (DCI) ha llevado a cabo el primer examen exhaustivo de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) como parte de una serie de exámenes similares de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas contemplados en el marco estratégico de la DCI (2010-2019)<sup>1</sup>. En 2005, la DCI emitió una evaluación parcial de la OMPI, a la que los Inspectores se remiten cuando procede<sup>2</sup>. El examen presente no es una actividad de seguimiento del informe de 2005 ya que el panorama de la OMPI ha evolucionado considerablemente desde esa fecha. En la carta dirigida al Presidente de la DCI, el Director General de la OMPI indicó que el examen era oportuno habida cuenta de varias reformas destinadas a establecer una organización más receptiva y eficiente por medio de la aplicación de una iniciativa de gestión de cambios denominada Programa de Alineación Estratégica (PAE) (2008-2012)<sup>3</sup>.

### Objetivo, alcance y limitaciones

2. El objetivo del presente examen es proporcionar una evaluación externa e independiente de los marcos reglamentarios y prácticas conexas que atañen a la gestión y administración de la OMPI. Los Inspectores confían en que el presente informe cree oportunidades para seguir mejorando las esferas de gobernanza, gestión ejecutiva, administración general, planificación y presupuestación estratégica, gestión de los recursos humanos y supervisión, así como en otras esferas señaladas en el curso del examen, como las tecnologías de la información y las comunicaciones y la gestión de los conocimientos.

3. En el presente examen no se evalúan las dimensiones sustantivas de la labor ejecutada por la OMPI en el ámbito de la propiedad intelectual, ni se examinan las Uniones y otros órganos administrados por la OMPI, puesto que tienen mandatos y perfiles específicos que van más allá del alcance del examen.

4. No se han examinado completamente varias cuestiones pertinentes a la labor de la OMPI ya que están comprendidas en los informes finalizados recientemente por la DCI (por ejemplo, las relaciones entre el personal y la administración) o en los exámenes en curso del sistema de las NN.UU. en general (por ejemplo, los proyectos de construcción)<sup>4</sup>. Cuando procede, los Inspectores han tenido en cuenta las constataciones y conclusiones de esos exámenes.

5. Los Inspectores han utilizado varias técnicas de evaluación para velar por la triangulación de las constataciones y la obtención de conclusiones y recomendaciones bien fundadas. En el presente informe se analiza la información y los datos al mes de diciembre de 2013, no obstante, se han tenido en cuenta los comentarios y otras informaciones pertinentes recibidos de la Secretaría de la OMPI al finalizar el informe. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y sus procedimientos de trabajo internos, la preparación del presente informe se ha basado en la metodología siguiente<sup>5</sup>:

---

<sup>1</sup> A/66/34, anexo 1: Marco estratégico revisado de la Dependencia Común de Inspección para 2010-2019.

<sup>2</sup> JIU/REP/2005/1: Examen de la gestión y la administración en la OMPI: Presupuesto, supervisión y cuestiones conexas.

<sup>3</sup> Carta del Director General de la OMPI al Presidente de la Dependencia Común de Inspección, 28 de junio de 2012.

<sup>4</sup> JIU/REP/2012/10: Relaciones entre el personal y la administración en los organismos especializados y el régimen común de las Naciones Unidas y JIU/REP/2014/3: Capital/refurbishment/construction projects across the United Nations system organizations (en inglés, en el momento de elaboración del presente informe).

<sup>5</sup> Los Inspectores afrontaron varias dificultades metodológicas en la preparación del presente informe debido a varios factores, entre los que figuran la evolución de los marcos reglamentarios examinados, los cambios en la metodología utilizada por la Secretaría de la OMPI para agrupar y exponer las cifras y los datos en los documentos oficiales así como algunos problemas para reconciliar las cifras obtenidas de distintas fuentes de la OMPI.

- El examen teórico y el análisis exhaustivo del contenido de los documentos de reuniones de los órganos de la OMPI y de la documentación interna de la Secretaría de la OMPI (por ejemplo, órdenes de servicio, actas de las reuniones de los diversos comités, etc.).
- Entrevistas con altos funcionarios que asumen funciones de gestión institucional y con los directores de sectores sustantivos y técnicos de la Secretaría. Estos comentarios complementaron la información recibida mediante el cuestionario institucional cumplimentado por la Secretaría de la OMPI.
- Entrevistas con funcionarios elegidos y representantes de Estados miembros de los seis grupos regionales: El Grupo B; el Grupo de Estados de Europa Central y el Báltico; el Grupo Asiático; el Grupo de Países de América Latina y del Caribe (GRULAC); el Grupo de Países de Asia Central, el Cáucaso y Europa Oriental, y China, así como el Grupo de la Agenda para el Desarrollo (DAG).
- Entrevistas con el personal directivo, y representantes y miembros del personal en la sede y en las oficinas en el exterior (mediante videoconferencia). Se organizaron dos debates en grupo con mandos intermedios del personal en las esferas de la gestión de recursos humanos y compras.
- El análisis de las respuestas proporcionadas por los miembros del personal de la OMPI a la encuesta de la DCI en Internet (Anexo VII).

6. De conformidad con el artículo 11.2 del Estatuto de la DCI, el presente informe se completó tras las consultas realizadas entre los Inspectores a fin de someter a sus conclusiones y recomendaciones a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia. Con el fin de facilitar la consulta del informe, la aplicación de sus recomendaciones y su supervisión, en el anexo VIII figura un cuadro en el que se señalan recomendaciones respecto de las que el órgano legislativo o rector de la organización debe adoptar una decisión o respecto de las que puede tomar medidas el Director General.

7. Los Inspectores desean dar las gracias a todos quienes les han asistido en la preparación del presente informe, especialmente a quienes han participado en las entrevistas y han compartido voluntariamente sus conocimientos y competencias.

### **Antecedentes**

8. Los antecedentes de la OMPI se remontan a los primeros tratados internacionales sobre propiedad intelectual: el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (1883) y el Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas (1886). En cada uno de esos convenios se establecía una Oficina Internacional para prestar servicios de apoyo administrativo a las Uniones formadas por los Estados parte. En 1893, las dos oficinas se unieron para formar una organización internacional denominada Oficinas Internacionales Reunidas para la Protección de la Propiedad Intelectual (a menudo mencionada por sus siglas en francés, BIRPI). Tras la creación de las BIRPI se adoptaron varios convenios que trataban de aspectos especializados de la propiedad intelectual, en algunos de los cuales se crearon nuevas Uniones que se integraron en las BIRPI (la Unión de Madrid, la Unión de La Haya, la Unión de Niza, la Unión de Lisboa, etc.).

9. La OMPI fue creada en 1970 como sucesora de las BIRPI, a raíz de la entrada en vigor del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual<sup>6</sup> (Estocolmo, 1967) (en adelante denominado el “Convenio”), adoptado por los Estados parte en las Uniones existentes. La OMPI, en tanto que organización coordinadora, federaba las Uniones que se ocupaban de cuestiones de propiedad intelectual en una organización internacional ampliada.

10. En lo que atañe al mandato, en el Artículo 3 del Convenio se establecen los objetivos generales de la OMPI, que son “fomentar la protección de la propiedad intelectual en todo el mundo mediante la cooperación de los Estados” y “asegurar la cooperación administrativa entre las Uniones”. Con tal fin, en el Artículo 4 se contemplaban varias funciones específicas: i) fomentar la adopción de medidas

<sup>6</sup> Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Convenio de la OMPI), disponible en [www.wipo.int/treaties/es/convention/trtdocs\\_wo029.html](http://www.wipo.int/treaties/es/convention/trtdocs_wo029.html).

destinadas a mejorar la protección de la propiedad intelectual en todo el mundo y a armonizar las legislaciones nacionales sobre esta materia; ii) encargarse de los servicios administrativos de la Unión de París, de las Uniones particulares establecidas en relación con esa Unión, y de la Unión de Berna; iii) aceptar el tomar a su cargo la administración de cualquier otro acuerdo internacional destinado a fomentar la protección de la propiedad intelectual, o el participar en esa administración; iv) favorecer la conclusión de todo acuerdo internacional destinado a fomentar la protección de la propiedad intelectual; v) prestar su cooperación a los Estados que le pidan asistencia técnico-jurídica en el campo de la propiedad intelectual; vi) reunir y difundir todas las informaciones relativas a la protección de la propiedad intelectual y efectuar y fomentar los estudios sobre esta materia publicando sus resultados; y vii) mantener los servicios que faciliten la protección internacional de la propiedad intelectual y, cuando así proceda, efectuar registros en esta materia y publicar los datos relativos a esos registros.

11. La OMPI es una organización de carácter sumamente técnico que desempeña una amplia actividad normativa en la comunidad internacional de la propiedad intelectual y que tiene extensas relaciones con el sector privado. La OMPI administra 26 tratados (incluido el Convenio de la OMPI), que se centran en distintas dimensiones de la P.I. 15 de esos tratados atañen directamente a las normas de protección de la propiedad intelectual que se han de respetar en cada Estado parte<sup>7</sup>; seis hacen referencia al sistema de protección mundial<sup>8</sup> que vela por que todo registro o solicitud presentada tenga efecto en todos los demás Estados parte; y cuatro establecen sistemas de clasificación y organizan la información relativa a las invenciones, marcas y dibujos o modelos industriales en estructuras indexadas y fáciles de gestionar para su fácil recuperación<sup>9</sup>.

12. En 1974, la OMPI se adhirió al sistema de las Naciones Unidas en calidad de organismo especializado. En el Acuerdo entre las Naciones Unidas y la OMPI se reconoce a esta última como organismo especializado “encargado de adoptar, de acuerdo con su instrumento básico, así como los tratados y los acuerdos que administra, las medidas apropiadas para promover, entre otras cosas, la actividad intelectual creadora y facilitar la transmisión de tecnología relativa a propiedad industrial a los países en desarrollo con el fin de acelerar el desarrollo económico, social y cultural<sup>10</sup>.”

13. Durante casi tres décadas, la OMPI siguió siendo una organización de carácter técnico, impulsada principalmente por los intereses de los principales sectores interesados en la P.I. La OMPI se ha financiado sobre todo a partir de ingresos que genera ella misma y ha tratado de mantener una cultura institucional específica, institucionalizada por varias prácticas y procedimientos de gestión que han contribuido al desarrollo de la organización, aun cuando no estuvieran completamente en sintonía con los

<sup>7</sup> Se trata de los siguientes: Tratado de Beijing sobre Interpretaciones y Ejecuciones Audiovisuales, Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas, Convenio de Bruselas sobre la distribución de señales portadoras de programas transmitidas por satélite, Arreglo de Madrid relativo a la represión de las indicaciones de procedencia falsas o engañosas en los productos, Tratado de Nairobi sobre la protección del Símbolo Olímpico, Convenio de París, Tratado sobre el Derecho de Patentes, Convenio para la protección de los productores de fonogramas contra la reproducción no autorizada de sus fonogramas, Convención de Roma sobre la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión, Tratado de Singapur sobre el Derecho de Marcas, Tratado sobre el Derecho de Marcas, Tratado de Washington sobre la Propiedad Intelectual respecto de los Circuitos Integrados, Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor, Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas y Tratado de Marrakech para Facilitar el Acceso a las Obras Publicadas a las Personas Ciegas, con Discapacidad Visual o con otras Dificultades para Acceder al Texto Impreso.

<sup>8</sup> El Tratado de Budapest sobre el Reconocimiento Internacional del Depósito de Microorganismos a los fines del Procedimiento en materia de Patentes; el Arreglo de La Haya relativo al registro internacional de dibujos y modelos industriales; el Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de las Denominaciones de Origen y su Registro Internacional; el Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas; el Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas; y el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (Washington).

<sup>9</sup> El Arreglo de Locarno que establece una Clasificación Internacional para los Dibujos y Modelos Industriales; el Arreglo de Niza Relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas; el Arreglo de Estrasburgo relativo a la Clasificación Internacional de Patentes; y el Acuerdo de Viena por el que se establece una Clasificación Internacional de los elementos figurativos de las marcas.

<sup>10</sup> Acuerdo entre las Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

parámetros vigentes en el sistema de las Naciones Unidas. Desde entonces, el aumento del número de países miembros ha planteado varios retos a la OMPI en cuanto a la gobernanza y el posicionamiento estratégico. Al mismo tiempo, sus actividades y servicios conexos se han desarrollado de manera notable, haciendo necesario que ajustara su estructura y funcionamiento de conformidad con la evolución del entorno.

14. El modelo operativo de la OMPI hace de ella una institución autofinanciada, basada en los ingresos generados por una serie de servicios proporcionados en esferas de la propiedad intelectual (presentación de solicitudes de patente, marcas, establecimiento de normas). La OMPI funciona en un entorno de mercado competitivo que crea limitaciones añadidas a una organización que tiene que alinearse con la serie de valores y normas comunes del marco de las Naciones Unidas. En ese contexto, la tarea de la OMPI es velar por la universalidad al tiempo que mantiene unas condiciones favorables para las actividades generadoras de ingresos.

15. El alcance de las actividades sustantivas de la OMPI se ha ampliado con la adopción de la Agenda para el Desarrollo (A.D.) por la Asamblea General de la OMPI en 2007. Como consecuencia de ello, la OMPI experimentó un giro en sus actividades, que consistían en la labor técnica de establecimiento de normas y estándares, para pasar a una serie de tareas mucho más amplia y a una complejidad cada vez mayor de demandas procedentes de distintos sectores interesados. **En este entorno en evolución, la OMPI afronta el reto de integrar y equilibrar los intereses de los países que le proporcionan sus ingresos financieros y los de quienes hacen hincapié en el desarrollo. A fin de superar satisfactoriamente ese reto, los Estados miembros de la OMPI deberán establecer una visión compartida de la función de la organización y de su futuro.**

## II. GOBERNANZA

### A. Marco de gobernanza vigente

16. La OMPI tiene una de las estructuras de gobernanza más complejas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Al ser la OMPI una de las organizaciones internacionales más antiguas, su marco de gobernanza es el resultado de la amalgama de varias estructuras existentes, algunas de las cuales fueron creadas en épocas tan antiguas como el siglo XIX. Los órganos basados en el Convenio de la OMPI coexisten con los órganos rectores de las Uniones que fueron creados mediante tratados específicos de propiedad intelectual. En consecuencia, la estructura institucional de la OMPI no siempre parece eficaz.

17. El Convenio de la OMPI es el instrumento jurídico constitutivo que define el papel y las funciones de sus órganos principales, a saber, la Asamblea General, la Conferencia y el Comité de Coordinación, mediante los que los Estados miembros ejercen sus funciones de gobernanza. Estos órganos constituyentes representan los máximos órganos decisorios de la OMPI.

18. La Asamblea General es, de hecho, el órgano legislativo supremo de la organización, aunque no incluye a todos los Estados miembros de la OMPI<sup>11</sup>. La Asamblea General está compuesta de Estados parte en el Convenio que sean miembros de cualquiera de las Uniones (178 miembros), y se reúne una vez al año según lo permita la alternancia entre los períodos de sesiones ordinarios y extraordinarios. Es asimismo responsable de la adopción del presupuesto bienal de gastos de las Uniones y del reglamento financiero de la organización. La Asamblea General examina y aprueba los informes del Director General relativos a la organización y proporciona orientación general sobre asuntos estratégicos y cuestiones de política. Con arreglo al Convenio, la Asamblea General tiene el mandato de aprobar los informes y las actividades del Comité de Coordinación y de proporcionar orientación al respecto. Sin embargo, no siempre se observan adecuadamente las líneas jerárquicas entre los dos órganos.

19. La Conferencia es el segundo órgano superior encargado de examinar asuntos de interés general en el ámbito de la propiedad intelectual y puede adoptar recomendaciones. La Conferencia tiene encomendada la responsabilidad de modificar el Convenio. La Conferencia está compuesta por todos los Estados parte en el Convenio (186 miembros).

20. El Comité de Coordinación tiene el mandato de “[aconsejar] a los órganos de la Uniones, a la Asamblea General, a la Conferencia y al Director General sobre todas las cuestiones administrativas y financieras y sobre todas las demás cuestiones de interés común”<sup>12</sup>. El Convenio otorga al Comité funciones asesoras y ejecutivas específicas, entre otras, asesorar sobre el presupuesto de los gastos comunes a las Uniones, preparar el proyecto de orden del día de la Asamblea General y de la Conferencia, y proponer el nombre de candidatos para ser designados al puesto de Director General. El Comité está compuesto por los Estados parte en el Convenio que sean miembros de los Comités Ejecutivos de la Unión de París o de la Unión de Berna o de ambas (83 miembros).

21. El marco del Convenio está complementado por otros niveles de gobernanza. La mayoría de los tratados de P.I. administrados por la OMPI tienen sus propios órganos rectores que han conservado algunas responsabilidades. Además, se han establecido varios órganos subsidiarios, algunos de ellos en el plano técnico:

- El Comité del Programa y Presupuesto (PBC) es un órgano subsidiario establecido por la Asamblea General, que se ocupa de todos los aspectos presupuestarios y financieros de la organización (53 miembros).

<sup>11</sup> La Asamblea General no incluye los ocho Estados siguientes, que no son miembros de las Uniones de París y de Berna: Afganistán, Eritrea, Etiopía, Kiribati, Kuwait, Maldivas, Myanmar y Somalia.

<sup>12</sup> Convenio de la OMPI, Artículo 8.3): El Comité de Coordinación: i) aconsejará a los órganos de las Uniones, a la Asamblea General, a la Conferencia y al Director General sobre todas las cuestiones administrativas y financieras y sobre todas las demás cuestiones de interés común a dos o varias Uniones, o a una o varias Uniones y a la Organización, y especialmente respecto al presupuesto de los gastos comunes a las Uniones.

- El Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP), el Comité Intergubernamental sobre Propiedad Intelectual y Recursos Genéticos, Conocimientos Tradicionales y Folclore (CIG) y el Comité Asesor sobre Observancia (ACE) son órganos subsidiarios de los órganos principales de la OMPI, dotados cada uno de ellos de un mandato específico sobre cuestiones sustantivas y relativas a las políticas.
- El Comité de Normas Técnicas de la OMPI (CWS), el Comité Permanente de Derecho de Autor y Derechos Conexos (SCCR), el Comité Permanente de Tecnologías de la Información (SCIT), el Comité Permanente sobre el Derecho de Patentes (SCP) y el Comité Permanente sobre el Derecho de Marcas, Diseños Industriales e Indicaciones Geográficas (SCT) son comités de expertos establecidos por la Asamblea General para ocuparse de cuestiones técnicas y prácticas relacionadas con cada una de esas esferas.
- Comités permanentes de expertos establecidos por los cuatro tratados internacionales en materia de clasificación, que se ocupan de la revisión y actualización periódicas de los sistemas de clasificación<sup>13</sup>.
- Grupos de trabajo provisionales establecidos para examinar determinadas cuestiones y facilitar los debates y las resoluciones de cuestiones más limitadas.

#### Principales cuestiones relativas a la gobernanza

22. El Convenio de la OMPI se redactó y se adoptó antes de que la OMPI se convirtiera en un organismo especializado de las Naciones Unidas. Su configuración inicial fue distinta a la de los mecanismos de gobernanza presentes en muchas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Representantes de los Estados miembros y funcionarios de la OMPI reconocieron al ser entrevistados que había varias deficiencias y lagunas en cuanto a la división de competencias entre los principales órganos y sus complementariedades.

23. Como declaró la Secretaría de la OMPI en su respuesta al cuestionario de la DCI, “los distintos órganos de la OMPI tienen funciones y mandatos específicos que se establecen en disposiciones reglamentarias o en las decisiones de los Estados miembros que establecieron esos órganos”. Si bien este es un aspecto institucional común a numerosas organizaciones de las Naciones Unidas, la gran cantidad y variedad de esos órganos influye en la claridad de las disposiciones sobre gobernanza y, por lo tanto, en su efectividad. El hecho de que muchas prácticas vigentes en la OMPI no estén en concordancia con las disposiciones originales del Convenio fomenta la complejidad del marco de gobernanza.

24. No están suficientemente claras las razones para mantener dos órganos rectores superiores, la Asamblea General y la Conferencia. Como reconoció la Secretaría de la OMPI, “la división funcional del trabajo prevista originalmente entre la Asamblea General y la Conferencia nunca se ha llevado a cabo”<sup>14</sup>. La Conferencia no se ha reunido por separado desde 2005<sup>15</sup>.

25. Igualmente, quizá tenga que volver a examinarse la cuestión de las Asambleas de los Estados miembros y de las Uniones. La práctica de las Asambleas reúne anualmente 20 órganos legislativos y ejecutivos durante el mismo período de sesiones. Aunque esta práctica tiene algunas ventajas en cuanto a la costoeficacia, plantea cuestiones respecto de la claridad del proceso de toma de decisiones, dado que esos órganos solamente consideran las cuestiones “cada [uno] en lo que le concierna”<sup>16</sup>. Además, el formato de adopción de algunas decisiones también podría plantear algunas cuestiones. A veces, los Estados miembros solo “toman nota” de los informes de la Secretaría que tienen que leerse conjuntamente con los comentarios (con frecuencia discrepantes) formulados verbalmente durante los debates y con referencias a otros documentos de antecedentes. Aunque esta práctica no supone una excepción en el

<sup>13</sup> Estos sistemas de clasificación son: la Clasificación Internacional de Patentes; la Clasificación de Niza; la Clasificación de Locarno; y la Clasificación de Viena.

<sup>14</sup> WO/PBC/17/2 Rev.: Estructura de gobernanza de la OMPI (20 de mayo de 2011), párr. 5.

<sup>15</sup> La Conferencia se convocó ese año para examinar asuntos relativos al Comité Permanente de Cooperación para el Desarrollo en Materia de Propiedad Intelectual.

<sup>16</sup> Según la terminología hallada en varios documentos de la OMPI, por ejemplo, el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera de la OMPI, Reglas 101.3 y 102.5, y Artículos 2.8, 2.12, 2.13, 4.2 y 4.3.

sistema de las Naciones Unidas, puede influir en la función de supervisión y en la ejecución adecuada de las decisiones de los Estados miembros.

26. El papel decreciente del Comité de Coordinación, un órgano reglamentario basado en el Convenio, en favor del PBC, un órgano subsidiario de la Asamblea General, ha dado lugar a una redistribución importante de las atribuciones y la influencia en el sistema de gobernanza de la OMPI. Existe la percepción generalizada entre los Estados miembros de que el Comité de Coordinación desempeña únicamente una función formal, en lugar de proporcionar asesoramiento sustantivo a los órganos decisorios y a la administración de la OMPI. Con arreglo a las disposiciones vigentes, el Comité de Coordinación trata fundamentalmente de cuestiones administrativas relativas a asuntos de personal.

27. El origen del PBC se remonta al Comité del Presupuesto que fue creado en 1976 para agilizar el examen de los documentos presupuestarios, a fin de evitar la superposición y la duplicación de tareas por medio de un único órgano subordinado al Comité de Coordinación. Sin embargo, en 1998, cuando el Comité del Presupuesto se fusionó con el Comité de Locales para formar el PBC, pasó a estar subordinado a la Asamblea General, lo que creó una desconexión entre las cuestiones administrativas, por una parte, y las cuestiones financieras y presupuestarias, por otra. Finalmente, el PBC asumió la mayoría de las responsabilidades que residían inicialmente en el Comité de Coordinación. En el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera de la OMPI se hace referencia al PBC como “el Comité constituido por la Asamblea General para ocuparse de los programas, el presupuesto, los recursos de personal, los locales y las finanzas”<sup>17</sup>. Además, el PBC siguió ampliando el alcance de sus actividades a las esferas de la supervisión y la gobernanza. **Dada la importancia del PBC, los Inspectores opinan que su mandato y sus funciones deberían consolidarse en un documento específico de mandato.**

28. Con la intención de establecer una visión clara de su marco de gobernanza, algunas organizaciones de las Naciones Unidas han elaborado buenas prácticas. Por ejemplo, la UNESCO publicó los “Textos fundamentales”, un compendio de todos los textos relativos a su marco de gobernanza, como su Constitución, las normas de procedimiento de los órganos rectores, el reglamento financiero, los procedimientos de toma de decisiones y seguimiento, etc.<sup>18</sup> Este documento exhaustivo se actualiza periódicamente. Igualmente, la OIT publicó un documento titulado “Compendio normativo aplicable al Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo”, que compila las disposiciones relativas a sus mecanismos de gobernanza, por ejemplo, el papel las y funciones del órgano, la composición y los procedimientos (votación, gestión del tiempo, presidencia de las sesiones, aprobación del orden del día, sesiones de los grupos, etc.)<sup>19</sup>. Estas complicaciones o compendios fomentan la claridad y la comprensión del funcionamiento de la respectiva organización para sus Estados miembros y otros sectores interesados. **En opinión de los Inspectores, también sería útil en el caso de la OMPI publicar un documento de referencia exhaustivo de ese tipo.**

#### Otras cuestiones relativas a la gobernanza

29. Otro ámbito problemático importante que influye en la calidad de la gobernanza en la OMPI, según han señalado muchos Estados miembros, es la gestión de la labor de los diversos comités, el número y la duración de las reuniones oficiales y el gran volumen de documentos conexos.

30. Con respecto a los comités, las preocupaciones expresadas a menudo por los delegados tienen que ver con: a) la composición de los grupos regionales, que no está plenamente en sintonía con la constitución habitual de esas entidades en comparación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; b) la necesidad de introducir normas que velen por una predictibilidad cada vez mayor de la rotación de los miembros de las mesas de los Comités entre los grupos regionales; c) la necesidad de mantener un calendario estable de reuniones, convocadas mediante una decisión legislativa anterior, y de velar por que los Estados miembros aprueben los aplazamientos o cancelaciones de las reuniones<sup>20</sup>; d)

<sup>17</sup> Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera de la OMPI, Regla 103.3.

<sup>18</sup> UNESCO, Textos fundamentales, Edición de 2012 (París, 2012).

<sup>19</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), Compendio normativo aplicable al Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra, junio de 2011).

<sup>20</sup> La Secretaría de la OMPI indicó que en años recientes se había institucionalizado la práctica de elaborar un calendario para el año venidero en diciembre del año en curso.

la facultad para convocar reuniones, establecer el orden del día, las fechas y determinar los documentos para las reuniones, que debería residir en los Estados miembros; e) la necesidad de revisar algunas de las normas y procedimientos existentes.

31. En lo que atañe a la gestión de las reuniones, varios grupos regionales y delegados dieron a entender que el gran número de comités y órganos similares de la OMPI planteaba graves problemas de coordinación, priorización y preparación de las deliberaciones. Con frecuencia, las reuniones son largas y llevan mucho tiempo, y las cuestiones técnicas se intercalan con los debates políticos. Los inspectores descubrieron que muchos de los Estados miembros carecen de información adecuada sobre las repercusiones de costos que tiene celebrar esas reuniones.

32. Los delegados señalaron asimismo la excesiva extensión y volumen de los documentos en tanto que ámbito que podría mejorarse. Como confirmó la investigación de la DCI, los documentos presentados a los órganos rectores de la OMPI contienen a menudo cantidades importantes de informaciones detalladas, pero a veces carecen de recomendaciones claras para facilitar los debates entre los Estados miembros. Al reconocer los esfuerzos crecientes de la Secretaría para presentar los documentos a tiempo, varios Estados miembros señalaron que algunos documentos se presentan con poca antelación, a pesar de la norma acordada de que se presenten con dos meses de antelación. Por último, algunos documentos se publican en forma de denominados “documentos blancos” sin las firmas adecuadas. Dicha práctica da lugar a cargas adicionales para los Estados miembros que influyen en su nivel de preparación para las cuestiones sustantivas y en la capacidad de decisión de los órganos rectores de la OMPI.

33. En el Gráfico 1 figura el número de días de reunión por año y la documentación correspondiente producida por la Secretaría de la OMPI. Los datos indican que las reuniones de la OMPI consumieron un promedio de 147 días laborables durante 2010-2012. Los representantes de los Estados miembros de la OMPI afrontaron el reto de manejar más de una media de 8.100 páginas anuales. Cabe observar que la Secretaría hizo esfuerzos tangibles para mejorar la calidad global de los documentos y controlar el volumen de la documentación, especialmente desde la adopción de la Política Lingüística de la OMPI. **Sin embargo, los inspectores opinan que los órganos rectores de la OMPI y la Secretaría deberían examinar más de cerca el número de reuniones y el volumen de documentos producidos con el fin de regularizar la situación en este ámbito.**

**Gráfico 1: Panorama general de las reuniones y de la documentación de la OMPI, 2010-2012 (en cifras)**

Año	Número de reuniones*	Número de días de reunión	Número de documentos**	Media de páginas por documento	Número total de páginas
2010	30	134	377	22	8,287
2011	35	159	373	25	9,419
2012	31	149	369	18	6,713
Media	32	147	373	21.6	8,100

*Fuente: Elaborado sobre la base de la información proporcionada por la Secretaría de la OMPI*

\* Comprende los períodos de sesiones oficiales de los órganos rectores, Comités, Comités de Expertos y Grupos de Trabajo.

\*\* Comprende la versión en idioma original de cada documento.

34. En lo que atañe a la gobernanza, la combinación de los factores mencionados anteriormente ha dado lugar a que la Secretaría, y fundamentalmente el Director General, se hallaran en situación de adoptar el papel de liderazgo en numerosas cuestiones sin la aportación oficial de los Estados miembros. Habida cuenta de la insuficiencia de los mecanismos de orientación regulares, el Director General ha recurrido a varios mecanismos informales (reuniones mensuales con los Embajadores, desayunos con los delegados, reuniones con los grupos regionales) para recabar opiniones y aportaciones de los Estados miembros sobre varios temas de interés. Si bien dichas prácticas son corrientes en otras organizaciones de las Naciones Unidas, han adquirido un peso desproporcionado en la OMPI y sirven de modalidad sustitutiva de una orientación apropiada, a menudo a expensas de la transparencia. **En opinión de los Inspectores, dichos métodos informales han alcanzado sus propios límites, especialmente dado el crecimiento de la organización, y no deberían sustituir a los debates a fondo de los Estados miembros mediante conductos oficiales y establecidos claramente.**

### **B. Iniciativas de reforma de la gobernanza**

35. En años pasados, un número cada vez mayor de Estados miembros han manifestado repetidamente su descontento con respecto a la situación actual de la gobernanza en la OMPI y han expresado el temor de que la organización ha girado en gran parte en torno a la Secretaría en lugar de estar impulsada por los miembros. En su opinión, la falta de mecanismos de gobernanza adecuados entre sesiones, unida a la naturaleza sumamente técnica de las actividades sustantivas de la OMPI, no deja espacio suficiente a los Estados miembros con arreglo a los mecanismos vigentes a fin de proporcionar de manera regular orientación política y una visión estratégica para la organización.

36. Durante la década pasada, se ha intentado en varias ocasiones abordar la cuestión de la reforma de la gobernanza en la OMPI:

- En 1999-2002, el Grupo de Trabajo sobre Reforma Constitucional, establecido por el Director General bajo la recomendación de la Asamblea General, elaboró una serie de propuestas destinadas a simplificar y racionalizar las estructuras de gobernanza de la OMPI, entre otras, la abolición de la Conferencia y un cambio en la periodicidad de los períodos ordinarios de sesiones de la Asamblea General y las Asambleas de las Uniones, que pasarían a celebrarse una vez al año en lugar de una vez cada dos años. Se contempló la posibilidad de formalizar la práctica mediante la enmienda de los tratados y convenios pertinentes a fin de reducir el número de órganos legislativos de la OMPI a una única asamblea, pero se dejó de lado<sup>21</sup>. La Asamblea General de la OMPI y las asambleas pertinentes de las Uniones adoptaron las propuestas presentadas por el Grupo de Trabajo, pero no han entrado en vigor debido al número insuficiente de notificaciones de aceptación de los Estados miembros recibidas por el Director General.

<sup>21</sup> OMPI, A/37/5: Recomendaciones Finales del Grupo de Trabajo sobre Reforma Constitucional de la Asamblea General de la OMPI (2002).

- En 2008, en el informe que le solicitó el PBC, la Comisión de Auditoría de la OMPI confirmó “la relativa debilidad de la estructura de gobernanza de la OMPI<sup>22</sup>.” Sobre la base de un estudio comparativo de las entidades de supervisión del sistema de las Naciones Unidas<sup>23</sup>, en el documento figuraba entre otras propuestas la de crear “un nuevo órgano rector más funcional” de manera que se garantizara la supervisión constante de 13 a 16 Estados miembros elegidos<sup>24</sup>. El informe sirvió de base a nuevas deliberaciones sobre esas cuestiones entre los Estados miembros.
- En 2011 el PBC, haciéndose eco del informe de 2008 de la Comisión de Auditoría, pidió a la Secretaría que elaborara un documento sobre el estado de la gobernanza en la OMPI, incluidos los datos pertinentes y las opiniones de los Estados miembros sobre el proceso de reforma. En el informe resultante<sup>25</sup> se enumeraban 11 respuestas de Estados miembros y/o de sus grupos<sup>26</sup>, en las que se reflejaba una amplia gama de opiniones sobre el alcance y la naturaleza de las reformas requeridas en la OMPI. Si bien ese informe puso de manifiesto que había cierto grado de convergencia sobre la necesidad de mejorar la calidad de la función de supervisión y la gestión de los distintos órganos de la OMPI, no se logró el consenso respecto de la creación de un nuevo órgano rector en la organización.
- En 2012, el PBC invitó a la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS, que sustituyó a la Comisión de Auditoría) a examinar la cuestión de la gobernanza en la OMPI y a presentar sus recomendaciones. Si bien en el informe de la CCIS se concluía que “un ámbito de acción fundamental [era] mejorar la coordinación y fortalecer la estructura de supervisión”, también se afirmaba que “no sería necesario crear una nueva estructura de gobernanza a fin de mejorar la supervisión” y se recomendaba efectuar un estudio en profundidad del tema<sup>27</sup>. En los debates subsiguientes se puso de manifiesto la falta de común acuerdo entre los distintos grupos, y la fuerte polarización de las opiniones de los Estados miembros, sobre todo por criterios políticos, sobre el fondo y las maneras concretas de proceder con la reforma de la gobernanza<sup>28</sup>.

37. Así pues, las iniciativas precedentes de examinar la estructura de gobernanza en la OMPI obtuvieron resultados limitados. En ese contexto, merece mencionarse específicamente la idea de establecer un nuevo órgano rector para la organización que ha sido objeto de intensos debates. De hecho, a diferencia de la mayoría de los organismos especializados de las Naciones Unidas, la OMPI carece de órgano ejecutivo (es decir, una Junta o un Consejo) que supervise constantemente la labor de la Secretaría. Un número considerable de delegaciones, especialmente las de países en desarrollo, ha abogado por la creación de ese tipo de órgano como medio de fomentar la supervisión de la gobernanza, permitir una mayor participación de los Estados miembros en la asignación de los recursos y gastos y fomentar la rendición de cuentas de la Secretaría. Sin embargo, otros Estados miembros, sobre todo los representantes de países desarrollados, se han opuesto firmemente a esta propuesta. Dichos países han alegado que introducir un nuevo nivel de gobernanza únicamente complicaría el sistema de gobernanza de la OMPI, que ya es de por sí complejo, y que para ello sería necesario modificar el Convenio de la OMPI. El debate ha sido infructuoso y ha servido más bien para agravar las discrepancias entre los Estados miembros.

38. En opinión de los Inspectores, no se dan en la actualidad las condiciones necesarias para acometer una empresa tan ambiciosa. Los Estados miembros de la OMPI podrán considerar esa opción como objetivo a mediano o largo plazo si desean que la organización esté en sintonía con las pautas de gobernanza prevalentes en las Naciones Unidas. Sin embargo, en este momento, una tendencia más

<sup>22</sup> WO/GA/38/2: Informe de las actividades de la Comisión de Auditoría de la OMPI desde 2008, párr. 44.

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> WO/PBC/17/2 Rev: Estructura de gobernanza de la OMPI, 2011.

<sup>26</sup> *Ibíd.*, Anexo II: Comentarios de los estados miembros sobre la gobernanza de la OMPI: Mónaco, China, Reino Unido, Japón, Australia, Grupo de la Agenda para el Desarrollo, el Grupo Africano, Estados Unidos de América, República de Corea, Alemania, Francia.

<sup>27</sup> WO/PBC/19/26, Anexo: La Gobernanza de la OMPI.

<sup>28</sup> WO/PBC/19/28, págs. 23-49.

prometedora que gana terreno en la OMPI favorece la búsqueda de soluciones dentro del marco existente sin necesidad de modificar el Convenio.

39. Otro ejemplo relacionado con la gobernanza en la OMPI es el debate en curso sobre las maneras de aplicar la Agenda para el desarrollo (A.D.). Cabe recordar que, con la adopción de las recomendaciones de la Agenda para el Desarrollo<sup>29</sup>, la organización reconoció oficialmente por primera vez la importancia de dejar de lado una agenda limitada esencialmente a la promoción y la protección de los derechos de propiedad intelectual para abrazar la necesidad de prestar asistencia a los países en desarrollo en distintos aspectos de esta esfera esencial. El Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP), establecido en 2007 para supervisar la aplicación de la Agenda para el Desarrollo<sup>30</sup>, ha realizado avances constantes pero lentos, pues se ha experimentado en sus deliberaciones una aguda polarización entre varios grupos de delegaciones, entre otros aspectos, sobre el funcionamiento del mecanismo de coordinación como medio de velar por que las actividades de desarrollo se integren en la labor de la OMPI<sup>31</sup>.

40. A pesar de que es importante reconocer que la Secretaría de la OMPI considera que la aplicación de la A.D. constituye una parte importante de su labor, varios Estados miembros han expresado el temor de carecer de medios suficientemente eficaces para supervisar adecuadamente el desempeño de la OMPI en esta esfera. El Examen independiente sobre la asistencia técnica que presta la OMPI en el marco de la cooperación para el desarrollo (2011)<sup>32</sup> puso de manifiesto graves deficiencias en los programas de asistencia técnica a los países en desarrollo que ejecuta la organización. Posteriormente, la Secretaría respondió que se han tenido en cuenta muchas de las cuestiones planteadas en el examen. La Secretaría ha elaborado varias herramientas de presentación de informes que proporcionan un panorama de la labor de la organización en apoyo de la aplicación de la A.D. y las actividades que ha emprendido. Con todo, los debates en curso sobre la aplicación de la Agenda para el Desarrollo resultan sintomáticos de los problemas subyacentes ya que hasta el momento no se ha logrado el consenso en los esfuerzos realizados para salvar las diferencias entre los Estados miembros<sup>33</sup>. **Esto subraya la necesidad de que los Estados miembros alcancen un acuerdo para instaurar un sistema efectivo de presentación de informes, supervisión y evaluación de la aplicación de las recomendaciones de la A.D.**

41. Los Inspectores opinan que a fin de lograr resultados prácticos, las iniciativas de reformar la gobernanza en la OMPI deberían basarse en el pragmatismo y el consenso entre los distintos grupos de sectores interesados. Debe establecerse la prioridad de los objetivos en cada etapa para obtener el apoyo máximo a medidas orientadas a los resultados que estén definidas claramente por la mayoría de los Estados miembros. Un enfoque útil podría ser dividir en varias categorías los numerosos problemas de gobernanza existentes en la OMPI, como ya han sugerido algunas delegaciones<sup>34</sup>, con el fin de señalar las esferas en que hay más posibilidades de seguir avanzando y proceder posteriormente a abordar cuestiones más complejas y polémicas. El objetivo global de toda esta actividad debería ser dotar a la OMPI de una visión estratégica común, a fin de fomentar su efectividad y eficiencia, y garantizar su posicionamiento

<sup>29</sup> OMPI, documento A/43/16, párr. 334, y A/43/13 Rev: Informe del Comité Provisional sobre Propuestas relativas a un Programa de la OMPI para el Desarrollo (PCDA).

<sup>30</sup> *Ibíd.*

<sup>31</sup> En 2010, la Asamblea General aprobó los mecanismos de coordinación y modalidades de supervisión, evaluación y presentación de informes (WO/GA/39/7, Anexo II) que contienen disposiciones para los órganos competentes de la OMPI a fin de que señalen las maneras en que se han incorporado en su labor las recomendaciones de la A.D. e incluyan, en sus informes anuales a las Asambleas, una descripción de su contribución a su aplicación.

<sup>32</sup> OMPI, documento CDIP/8/INF/1 - Examen independiente sobre la asistencia técnica que presta la OMPI en el marco de la cooperación para el desarrollo.

<sup>33</sup> Por ejemplo, los Inspectores señalaron las dificultades planteadas para lograr un acuerdo sobre la definición de “gastos destinados a desarrollo” en la OMPI, que fue adoptada finalmente en septiembre de 2013. En cambio, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían elaborado previamente las herramientas pertinentes, por ejemplo, Cooperación al desarrollo: Tablero de instrumentos de la OIT, las estrategias de la OMA de fortalecimiento de capacidades y movilización de recursos y el Fondo Fiduciario Global del Programa de Doha para el Desarrollo de la OMC.

<sup>34</sup> Por ejemplo, en el documento WO/PBC/21/20 figura la propuesta más reciente del Grupo Africano sobre la cuestión de la gobernanza en la OMPI.

estratégico en tanto que entidad importante de las Naciones Unidas que desempeña su labor en un entorno competitivo que cambia con rapidez.

### **C. Examinar la gobernanza**

42. Reformar los mecanismos de gobernanza constituye un proceso delicado para cualquier organización intergubernamental cuya responsabilidad principal reside en los Estados miembros. Los objetivos de fomentar la gobernanza son mejorar el funcionamiento de la OMPI e incrementar la implicación de los Estados miembros en la organización. El fortalecimiento de la gobernanza y la supervisión debe estar orientado estratégicamente y no debe dar lugar a la microgestión; la Secretaría de la OMPI debe conservar la función de ejecutar las funciones administrativas y de gestión de la organización, respecto de lo cual tiene que rendir cuentas plenamente a los Estados miembros, además de hacerlo en relación con sus gastos.

43. Tras haber estudiado los documentos pertinentes y haber realizado numerosas entrevistas con los sectores interesados, los Inspectores comparten la opinión de que la OMPI ha llegado al punto en que son necesarias medidas importantes para agilizar y mejorar la coherencia de sus mecanismos de gobernanza. No resulta prudente o aconsejable mantener el statu quo. La tensión acumulada entre los Estados miembros puede repercutir negativamente en el funcionamiento eficaz de la organización. Así pues, el diálogo constructivo y productivo sobre los modos y maneras de ejecutar la reforma de la gobernanza se ha convertido en algo prioritario para los Estados miembros y la administración.

44. En el curso del examen, los Inspectores observaron varias propuestas importantes presentadas por los Estados miembros en deliberaciones pasadas. Algunas de ellas eran más bien de carácter general y no estaban expuestas detalladamente, otras reflejaban la naturaleza politizada de los debates, pero muchas otras pueden seguir ofreciendo un conjunto útil de ideas que merecen seguir siendo examinadas de manera pragmática.

45. Seleccionar alguna de esas ideas y propuestas concretas o formular comentarios al respecto va más allá de la tarea del presente examen. Esto debería seguir siendo responsabilidad de los Estados miembros. Sin embargo, los Inspectores desean presentar varias consideraciones u opciones que, a su juicio, podrían contribuir a los debates futuros.

#### ***Usar el Comité de Coordinación o el PBC como órgano ejecutivo***

46. La opción de crear un nuevo órgano ejecutivo en la OMPI parece suscitar de momento demasiada polémica como para que pueda ser adoptada, y trae consigo la desventaja de añadir otro nivel a la ya de por sí compleja estructura de gobernanza. Sin embargo, en el marco vigente y con algunos ajustes, el Comité de Coordinación o el PBC podrían ser las instancias en las que ejercer una supervisión y orientación más regular y efectiva. Si el Comité de Coordinación ha de revivir la función estipulada en su texto constituyente, tendrá que modificarse la línea jerárquica del PBC, que está subordinado a la Asamblea General, para estar subordinado al Comité de Coordinación. A fin de que el PBC adopte esa función, deberá formalizarse y ampliarse formalmente su mandato. En ambos casos, deberá incrementarse en consecuencia la frecuencia de las reuniones de los órganos respectivos.

***Fortalecer la capacidad asesora para prestar asistencia a los Estados miembros y a la Secretaría***

47. En el marco actual, los Estados miembros basan sus decisiones fundamentalmente en la información y los análisis proporcionados por la Secretaría. Los Inspectores opinan que sería útil añadir una mayor capacidad asesora para prestar asistencia a los Estados miembros y al Director General en el cumplimiento de sus respectivas misiones de gobernanza, supervisión y gestión de la organización. Cabe estudiar la posibilidad de crear un órgano consultivo de expertos con el mandato de examinar los aspectos administrativos y presupuestarios y de asesorar a los órganos principales en cuestiones de sus respectivos intereses. En tanto que nivel intermedio entre la administración y los Estados miembros, dicho grupo de expertos independientes, actuando a título personal, podría examinar una amplia serie de cuestiones y formular opiniones a fin de que sean incluidas en los documentos presentados a los Estados miembros.

48. Entre los ejemplos en los que podría inspirarse la OMPI figuran la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP), que formula recomendaciones a la Quinta Comisión de la Asamblea General de las Naciones Unidas; y el grupo de expertos en asuntos financieros y administrativos, que proporciona asesoramiento técnico a la Comisión Administrativa y de Hacienda del Consejo Ejecutivo de la UNESCO. Deberían formar parte de ese órgano expertos de los Estados miembros seleccionados teniendo en cuenta una adecuada representación geográfica, las cualificaciones personales y la experiencia. Asimismo, sería útil contar con los conocimientos especializados del sector privado que genera la mayor parte de los ingresos de la OMPI. En una primera etapa, se podrá establecer dicho órgano a modo de prueba.

***Crear una plataforma común para un diálogo constructivo sobre la gobernanza***

49. A fin de consolidar sus iniciativas de fomento de la gobernanza, varias entidades de las Naciones Unidas (por ejemplo, la UNESCO y la ONUDD, más recientemente) han optado por la creación de mecanismos de trabajo compuestos de representantes de los Estados miembros y la Secretaría. Esos mecanismos han proporcionado una vía de diálogo sobre varias cuestiones de gobernanza y han contribuido a promover una mejor comprensión de las limitaciones, preocupaciones y temores de los distintos sectores interesados.

50. La OMPI podrá adoptar un enfoque similar. Esto puede realizarse mediante una decisión de la Asamblea General de establecer un grupo de trabajo o comité *ad hoc* de alto nivel que estructure apropiadamente un debate constructivo y pragmático sobre posibles reformas, e informe de sus resultados en un período de tiempo acordado. **En opinión de los Inspectores, en el mandato de ese órgano podría figurar el examen de la gobernanza desde distintas perspectivas y a varios niveles, comenzando por temas relativamente simples y menos polémicos (por ejemplo, la gestión de las reuniones y la documentación) y elevando gradualmente el nivel y el alcance de la complejidad.**

Se espera que con la recomendación siguiente se fomente la gobernanza de la OMPI.

**Recomendación 1:**

**La Asamblea General de la OMPI debe examinar el marco de gobernanza de la OMPI así como sus prácticas vigentes con miras a reforzar la capacidad de los órganos rectores de orientar y supervisar la labor de la organización. Con ese fin, puede que los Estados miembros deseen considerar en sus deliberaciones las opciones que se proponen en el presente informe.**

### III. GESTIÓN

#### A. Secretaría de la OMPI

51. En el Convenio de la OMPI se designó a la Oficina Internacional como Secretaría de la organización. La Secretaría coordina las reuniones de los Estados miembros y aplica sus decisiones, administra los sistemas internacionales de registro de la propiedad intelectual, elabora y ejecuta los programas que permiten alcanzar las metas de la OMPI y asiste a los miembros de la organización, proporcionándoles acceso a una importante fuente de conocimientos sobre P.I.<sup>35</sup>. Además de la sede de Ginebra, la OMPI cuenta con tres oficinas en el exterior en Singapur (establecida en 2005), Tokio (2006) y Río de Janeiro (2009), así como una oficina de enlace con las Naciones Unidas en Nueva York desde 1975.

52. La Secretaría de la OMPI, que es dirigida por el Director General, se divide en siete sectores sustantivos, cada uno de los cuales es dirigido por un Director General Adjunto o un Subdirector General, que rinden cuentas al Director General. Además, la Oficina del Director General se compone de la Gestión Ejecutiva, el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, la División de Auditoría y Supervisión Internas (DASI), la División de Economía y Estadística y el Departamento para los Países en Transición y Países Desarrollados<sup>36</sup>.

53. La estructura operativa de la Secretaría de la OMPI pone de relieve la diversidad de las actividades de P.I. realizadas en cada uno de sus sectores sustantivos. La Secretaría de la OMPI ha adoptado medidas para mejorar la coherencia de su estructura interna y alinearla con sus actividades y metas estratégicas. En 2012, la Secretaría de la OMPI realizó un examen detallado de la organización que se centraba en los mandatos y en las principales funciones de cada sector, y reestructuraba la Secretaría de tal forma que ajustara mejor sus componentes a las necesidades institucionales de la OMPI.

54. Los Inspectores respaldan los objetivos de esa reestructuración, ya que el modelo operativo de la OMPI exige una supervisión estrecha de las esferas en las que el nivel de actividad aumenta o desciende, con el fin de adaptar la estructura en consecuencia y reasignar a los funcionarios en función de las necesidades. Sin embargo, los Inspectores señalaron que el fundamento de la reestructuración no se comunicaba sistemáticamente a través de los canales oficiales. A menudo, las órdenes de servicio se limitan a una lista de dependencias de la organización y los nombres de sus funcionarios. De 2010 a mediados de 2013, de las 47 órdenes de servicio expedidas sobre la reorganización interna, pocas explicaban las razones de los cambios en la estructura o establecían mandatos claros para las entidades de reciente creación o la dirección general de su labor. No se aclaraban las funciones encomendadas a las dependencias objeto de reorganización más allá de lo que indicaban las disposiciones básicas que figuraban en los documentos relativos al presupuesto por programas. Esto no fomenta la eficacia en la organización ni la implicación del personal en el proceso.

55. En años recientes, varias dependencias de la organización han sido colocadas bajo la autoridad directa del Director General: la División de Economía y Estadística (2010-2011), el Departamento para los Países en Transición y Países Desarrollados (2010-2011) y el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (2012). **Es preciso analizar la tendencia a establecer relaciones jerárquicas que dependan directamente del Director General con miras a determinar si contribuye a mejorar la eficacia.**

Se espera que con la recomendación siguiente se fomente la transparencia y la rendición de cuentas en la OMPI.

---

<sup>35</sup> La OMPI en breve: Introducción a la Organización.

<sup>36</sup> Véase el organigrama de la Secretaría de la OMPI en el Anexo I del presente informe.

**Recomendación 2:**

**El Director General debe velar por que se establezca un mandato claro y actualizado para todas las unidades organizativas de la OMPI y exponer dicho mandato en las órdenes de servicio que proceda, en particular, cada vez que se lleve a cabo una reorganización interna.**

56. Es bien sabido que, en el pasado, la OMPI adolecía de una cultura de la compartimentación bien arraigada. Para remediar la situación, la Secretaría de la OMPI puso en pie diversas iniciativas orientadas a la mejora de la coordinación y la cooperación internas, en particular en el marco del Programa de Alineación Estratégica (PAE). Si bien es importante reconocer los progresos realizados en el ámbito de la coordinación y la cooperación, como se observa, por ejemplo, en las sucesivas encuestas sobre prioridades centrales anuales de la OMPI, que registraron mejoras en relación con la prioridad, mancomunar esfuerzos, del PAE (de 29 a 56% de comentarios positivos en los años pertinentes), y en la colaboración entablada con colegas de diferentes sectores sobre proyectos comunes (de 46 a 67%), no se ha logrado hacer desaparecer del todo los compartimentos, como se puede apreciar en el gráfico 2 y en los comentarios formulados por los que respondieron a las encuestas sobre prioridades centrales de la OMPI. Se habrán de realizar más esfuerzos para mejorar la cooperación tanto dentro de los departamentos como entre ellos, sobre todo en el periodo de mejoras continuas en el que ha entrado la OMPI en el marco del PAE.

**Gráfico 2: Opiniones del personal de la OMPI sobre la coordinación y la cooperación internas en la OMPI (en porcentaje)**

	Sí	En cierta medida	No	No opina
Creo que hay suficiente coordinación y cooperación <b>dentro</b> de los departamentos/servicios/secciones	21,9	37,6	35,6	4,9
Creo que hay suficiente coordinación y cooperación <b>entre</b> departamentos/servicios/secciones	10,5	39,5	43,8	6,2

Fuente: Encuesta de la Dependencia Común de Inspección (DCI), preguntas 15 y 16

## B. Gestión ejecutiva

57. Además del Director General, el marco de gestión ejecutiva engloba al Equipo Directivo Superior y a la Reunión del personal directivo. La gestión ejecutiva también abarca 13 comités o juntas de gestión que se ocupan de problemas de gestión específicos<sup>37</sup>. Además de la gestión ejecutiva, las responsabilidades sustantivas y de gestión de los directores y de los directores de programa se detallan en los instrumentos de delegación de autoridad, desde el Director General hasta el nivel pertinente de funcionarios, por sectores de actividad y actuaciones afines específicas.

58. Según el Convenio de la OMPI, la Asamblea General designa al Director General como Director Ejecutivo de la OMPI, tras su nombramiento por el Comité de Coordinación. El Director General rinde cuentas a la Asamblea General y debe acatar sus instrucciones. Se encarga de preparar y de presentar a los órganos pertinentes los proyectos de documentos del presupuesto por programas, y los informes de actividades periódicos. Se ha otorgado al Director General importantes atribuciones oficiales en varios ámbitos, que se confirman en las disposiciones del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera (FRR) y en el Estatuto y Reglamento del Personal, así como en las órdenes de servicio subsiguientes.

<sup>37</sup> Según las órdenes de servicio expedidas desde 2010 y la información suministrada por la Secretaría de la OMPI estos son: Comisión asesora sobre inversiones, Comité de Pensiones del Personal, Junta de la OMPI encargada de gestión de riesgos y controles internos, Comité ad hoc de contratos relativos a la sala de conferencias, Comité de Construcción, Junta de Fiscalización de Bienes de la OMPI, Comité de Revisión de Contratos, Junta de Publicaciones, Juntas de Nombramiento, Grupo Consultivo sobre la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal relacionada con el sistema interno de administración de justicia de la OMPI, Junta de Apelación de la OMPI, Grupo de Examen de Reclamaciones, Comité Consultivo Mixto.

59. El mandato del Director Ejecutivo de la OMPI constituye una excepción en el sistema de las Naciones Unidas, ya que en el Convenio se establece que dicho mandato “no será inferior a seis años”<sup>38</sup>. En el Convenio no se limita el número de mandatos que puede cumplir un Director General. La ausencia de disposiciones jurídicas concretas sobre esa cuestión dio lugar al desempeño de un mandato sumamente largo por un antiguo Director General.

60. A pesar de la existencia del documento “Políticas y prácticas para la designación y el nombramiento de Directores Generales”<sup>39</sup> de 1998, los Inspectores constataron que el fundamento para su aplicación no es suficientemente claro. De hecho, su adopción por la Asamblea General estaba estrechamente relacionada con la revisión propuesta del artículo 9.3) del Convenio de la OMPI, que no se llevó a cabo debido a que no ha habido un número suficiente de notificaciones de ratificación de los Estados miembros<sup>40</sup>. **Los Inspectores consideran que es preciso que la Asamblea General de la OMPI aclare formalmente esta cuestión. A ese respecto, los Inspectores recuerdan la recomendación de la Dependencia Común de Inspección de 2009 de limitar la duración del mandato de los jefes ejecutivos a un máximo de dos mandatos, de no más de cinco años cada uno**<sup>41</sup>.

61. El principal comité de gestión ejecutiva de la OMPI es el Equipo Directivo Superior<sup>42</sup>. Presidido por el Director General, el Equipo Directivo Superior consta de ocho miembros del nivel de los Directores Generales Adjuntos o Subdirectores Generales, incluidos todos los directores de los sectores sustantivos de la OMPI, el Director del Sector de Administración y Gestión, y el Jefe de Gabinete. La orden de servicio 69/2009 no ofrece ninguna otra información acerca de los mandatos, métodos de trabajo o procesos de adopción de decisiones del comité.

62. La Secretaría de la OMPI indicó que la principal función del Equipo Directivo Superior es definir las orientaciones estratégicas, asegurar la coordinación a nivel ejecutivo y deliberar sobre las cuestiones normativas y administrativas pertinentes relacionadas con las actividades programáticas y la gestión de recursos humanos. También señaló que las reuniones del Equipo Directivo Superior son de carácter confidencial. Se proporcionó a los Inspectores solo un ejemplar (de una página y media) de las “actas de la reunión del Equipo Directivo Superior (6 de febrero de 2013)”. En ese documento se enumeraban los temas planteados durante la reunión, pero no se suministraba información sobre los antecedentes de esos temas ni sobre las decisiones adoptadas. Por consiguiente, los Inspectores no pudieron determinar en qué medida el Equipo Directivo Superior constituye un foro adecuado para las deliberaciones estratégicas y colegiales o mejora la cohesión a nivel directivo. Los Inspectores estiman que esas deliberaciones al más alto nivel de la organización deben darse a conocer de forma más sistemática y abierta, en especial en lo que atañe a las decisiones adoptadas y su motivación. Esta podría ser la mejor manera de proceder para una organización que ha emprendido un intensivo proceso de gestión del cambio y que ha previsto proseguir su labor de reforma.

63. Asimismo, la Secretaría de la OMPI señaló que “las decisiones del Equipo Directivo Superior se registran después de cada reunión y se distribuyen a los miembros de ese órgano que, posteriormente, se encargan de divulgar esas decisiones y su fundamento al personal en el sector que está bajo su responsabilidad”. Los Inspectores también tomaron nota de la indicación de la Secretaría de que “cada sector ha abordado esta cuestión de forma distinta y que algunos miembros del Equipo Directivo Superior

<sup>38</sup> Artículo 9.3) del Convenio de la OMPI.

<sup>39</sup> WO/GA/23/6: Políticas y prácticas para la designación y el nombramiento de Directores Generales.

<sup>40</sup> WO/GA/23/7: en el párrafo 22.1) de dicho documento se indica que: “La Asamblea General de la OMPI: i) adopta una política que establece una limitación al número de mandatos que puede servir un Director General; ii) decide que dicha política debería limitar el número de mandatos a dos mandatos de seis años cada uno; iii) decide que el Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (el Convenio de la OMPI) debería modificarse lo antes posible, para reflejar la política fijada en los dos apartados precedentes.”

<sup>41</sup> JIU/REP/2009/8: Selección y Condiciones de Servicio de los Jefes Ejecutivos de las Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La OMPI debe aún indicar su posición en relación con esta recomendación. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la duración del mandato de los jefes ejecutivos varía entre tres y cinco años, aunque la mayoría de las organizaciones tiene mandatos de cuatro o cinco años.

<sup>42</sup> OMPI, OI 69/2009: Senior Management Team Composition (Composición del Equipo Directivo Superior).

informan a los Directores de forma individual o colectiva después de las reuniones del Equipo Directivo Superior<sup>43</sup>. Esta práctica plantea dudas acerca de si las decisiones del Equipo Directivo Superior se hacen llegar a los directivos intermedios y a los niveles operativos de la organización de forma coherente con miras a lograr la armonización y la coordinación entre los sectores.

64. La Reunión del personal directivo, a la que asisten todos los directores de la organización (57 en 2013), se celebra bimensualmente para informarlos sobre las decisiones adoptadas por el Equipo Directivo Superior o de los proyectos en curso o futuros. Los Inspectores no encontraron ninguna orden de servicio o mandato concreto relacionado con esa Reunión y no se elaboran actas de sus deliberaciones. En vista de la importancia de su composición actual, la Reunión del personal directivo podría ser más que un foro de intercambio de información. En opinión de los Inspectores, la Reunión del personal directivo podría servir, en caso necesario, de foro para deliberar y hacer balance de la realización de las actividades programáticas y de los desafíos a que se enfrenta la organización, y como instrumento para eliminar la compartimentación.

65. Los Inspectores están convencidos de la conveniencia de que la OMPI fortalezca el marco institucional de sus órganos de gestión mediante el establecimiento de mandatos que describan sus funciones básicas, su calendario de reuniones y los mecanismos de comunicación de sus decisiones, así como el fundamento de tales decisiones.

Se espera que con la recomendación siguiente se fomente la transparencia y la rendición de cuentas en la OMPI.

**Recomendación 3:**

**El Director General debe atribuir un amplio mandato a los órganos de gestión antes de finales de 2014 y ponerlo en conocimiento de los órganos rectores pertinentes de la OMPI.**

66. El estilo de gestión de la OMPI se basa en un modelo de comunicación “de arriba hacia abajo” o descendiente y, al parecer, las decisiones de gestión no siempre se comunican adecuadamente. Si bien el PAE ha contribuido a promover una mejor comunicación horizontal, algunas reuniones y canales de comunicación esenciales siguen funcionando de forma más bien informal. Aunque un funcionario de la OMPI se refirió a la existencia de varios mecanismos para evitar “equivocos o malentendidos”, una mayor transparencia y una información más completa permitirían una mejor comprensión y una mayor apropiación del proceso por el personal. Por ejemplo, el análisis del contenido de las órdenes de servicio (2008-2013) puso de manifiesto que muchas de ellas son de índole general y no resaltan el fundamento de las decisiones de gestión.

67. Además de las órdenes de servicio y otros documentos de gestión, los principales canales de comunicación de los directivos al personal son: i) reuniones generales para todo el personal, cuatro o cinco veces por año; ii) reuniones informales en las que los empleados tienen la oportunidad de reunirse con el Director General, sin que haya un orden del día preestablecido; iii) diversas iniciativas de comunicación en el marco del PAE (por ejemplo, los programas “novedades”, las sesiones de preguntas, las páginas intranet, etc.). Esos mecanismos de coordinación y comunicación internas se han puesto en marcha recientemente a iniciativa del actual equipo de gestión ejecutiva. Sin embargo, según los comentarios recibidos por los Inspectores, en la práctica, los dos primeros canales son percibidos como unilaterales, por lo que el personal a menudo es reacio a manifestar sus preocupaciones. En el informe del Mediador de 2012 se daba cuenta de los fallos sistémicos relacionados con la comunicación y la gestión del conflicto a nivel directivo. El Mediador hizo referencia al “malestar” expresado por los visitantes de la Oficina acerca del ambiente general en la organización<sup>44</sup>. Asimismo, los que respondieron a la encuesta de la DCI determinaron que la comunicación interna era una esfera en la que era necesario mejorar. Los Inspectores consideran que la comunicación transparente es una de las principales

<sup>43</sup> Respuesta de la Secretaría de la OMPI al cuestionario de la Dependencia Común de Inspección para el presente examen.

<sup>44</sup> Estadísticas de la Oficina del Mediador de la OMPI correspondientes a 2012, proyecto final, 20 de marzo de 2013.

exigencias de cualquier proceso de gestión del cambio, en la medida en que incide directamente en el compromiso del personal y su nivel de confianza en la Administración.

### C. Programa de Alineación Estratégica (PAE)

68. En el informe de la DCI de 2005 se recomendaba la realización de una evaluación caso por caso de los recursos humanos y financieros de la OMPI. La evaluación, encargada en 2007, desveló las principales deficiencias de la cultura institucional en la OMPI, calificándola de cultura no orientada hacia el desempeño<sup>45</sup>. La Asamblea General posteriormente aprobó un amplio programa de mejoras para la organización, mejor conocido como el Programa de Alineación Estratégica<sup>46</sup>. El PAE se inició en 2008 y su fase de aplicación principal concluyó en 2012. Según declararon altos funcionarios de la OMPI, el objetivo primordial era velar por que la OMPI fuera una organización más receptiva y eficiente, preparada para alcanzar sus metas estratégicas y abanderar en todo el mundo las cuestiones de P.I. Así pues, en el PAE se examinan las normas y prácticas en los procesos internos con miras a la consecución de normas comunes a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

69. El PAE está estrechamente relacionado con las metas estratégicas de la OMPI, de acuerdo con el Plan Estratégico a Mediano Plazo, y se basa en 19 iniciativas, estructuradas en torno a cuatro prioridades centrales, a saber, prestación óptima de servicios, mancomunar esfuerzos, responsabilidad por los resultados y responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno. En el presente examen no se ofrece una evaluación detallada de cada iniciativa del PAE, pero en el Anexo III se resumen los principales logros del PAE y se evidencia que el programa se ha convertido en una iniciativa de gestión del cambio de gran escala que abarcan diversos ámbitos, algunos de los cuales se reseñan en secciones específicas del presente informe.

70. Los Inspectores examinaron varios documentos relacionados con el PAE que fueron preparados por la Secretaría de la OMPI y encontraron varios aspectos que cabe mencionar:

- *Orientación estratégica:* se reconoce ampliamente que el Director General desempeñó una función esencial en la puesta en marcha de la iniciativa de gestión del cambio. Cada uno de los miembros del Equipo Directivo Superior actuó como líder y asumió la dirección en una o más iniciativas, mientras que los directores de proyectos específicos elaboraron y pusieron en práctica los aspectos principales del programa. Se creó una Oficina de gestión del PAE que es dirigida por un coordinador específico. Esta estructura general de gestión de proyecto se considera apropiada. Los Inspectores observaron que el propio Director General asumió la función de promotor del Equipo Directivo para cinco iniciativas.
- *Gestión de proyectos:* el PAE se basó en un enfoque de gestión por resultados y el progreso se valoraba periódicamente en función de indicadores y metas definidos. Las herramientas de gestión, como las hojas de ruta, los marcos de resultados, los tableros de control y las matrices para la presentación de informes, ofrecían soluciones adecuadas para la gestión y la supervisión de proyectos.
- *Gestión financiera:* los gastos se mantuvieron al nivel previsto en función de los fondos asignados por los Estados miembros. Además de la movilización de los recursos relativos al personal actual, el total estimado de los gastos para los periodos 2010-2011 y 2012-2013 asciende a 2,97 millones de francos suizos<sup>47</sup>, en los que se incluyen los servicios comerciales, los sistemas y el personal temporal para iniciativas específicas.
- *Participación:* la Secretaría de la OMPI ha realizado considerables esfuerzos para explicar el fundamento y los objetivos del PAE: se han convocado varias reuniones generales del personal, se han hecho ponencias específicas, folletos y otras herramientas informativas para la sensibilización.

<sup>45</sup> WO/GA/34/1, Anexo: Evaluación caso por caso de los recursos humanos y financieros de la OMPI. Informe final (PriceWaterhouseCoopers), junio de 2007.

<sup>46</sup> WO/GA/34/16, párrafo 34.

<sup>47</sup> OMPI, Informe final sobre la aplicación del Programa de la OMPI de Alineación Estratégica (6 de mayo de 2013), párrafo 33.

A pesar de ello, menos de la mitad de los que respondieron la encuesta de la DCI declararon estar bien informados acerca del proceso de reforma y el 36,6% de ellos consideraba que había sido informado “en cierta medida”. Para medir la percepción acerca del programa y evaluar el compromiso de sus empleados, la Secretaría de la OMPI encargó una serie de encuestas sobre prioridades centrales entre sus empleados en 2010, 2011 y 2012<sup>48</sup>, que mostraba que el nivel de compromiso crecía con el tiempo. Los resultados de las encuestas sobre prioridades centrales contribuyeron a determinar los riesgos y las esferas prioritarias que necesitan una mayor atención. La puesta en marcha de las encuestas sobre prioridades centrales constituye una práctica óptima que debe utilizarse como herramienta de gestión para afinar el proceso, siempre que sea necesario, pero no debe servir por sí mismo como indicador de desempeño. Los Inspectores consideran que las encuestas sobre prioridades centrales han permitido al personal de la OMPI forjarse una visión de conjunto de las prioridades del PAE. Por consiguiente, deben realizarse a intervalos regulares (cada tres años) con el objeto de seguir la evolución de las prioridades a lo largo del tiempo.

- *Presentación de informes:* La Secretaría de la OMPI informó sobre la situación del PAE y sobre las fases de aplicación sucesivas de varias maneras específicas. Los informes trimestrales a la CCIS sobre los progresos realizados son los principales canales de información y suministran la información esencial sobre sus fases y evolución. En particular, los Inspectores tomaron nota de las secciones que determinaban los principales riesgos y proponen medidas de atenuación como práctica óptima. El Comité del Programa y Presupuesto recibió informes anuales y se organizaron varias sesiones de información informales con los Estados miembros.

71. Hay un amplio consenso entre los directivos de nivel superior y medio y el personal entrevistado de que el PAE es una herramienta oportuna y contribuye a la evolución efectiva de la gestión y la administración de la OMPI. La Secretaría de la OMPI presentó su evaluación del PAE y una descripción de sus principales resultados en un informe final para la vigésima primera sesión del Comité del Programa y Presupuesto y la cuadragésima tercera sesión de la Asamblea General (2013)<sup>49</sup>. En dicho informe, se determinó que la prestación óptima de servicios y la responsabilidad por los resultados eran las dos esferas en las que se había avanzado más, y se señaló que mancomunar esfuerzos requería una mayor atención. Sin embargo, el informe final se centraba más en la descripción de los principales logros que en la evaluación autocrítica del programa y sus resultados.

72. El personal directivo superior de la OMPI se enfrenta ahora al desafío de transformar una iniciativa de gestión del cambio de cuatro años en un proceso de mejora continua de la cultura institucional de la OMPI y de sus métodos de trabajo. Para contribuir a la consecución de ese objetivo, los Inspectores recomiendan que se realicen varias evaluaciones internas del PAE, que destaquen ejemplos concretos de cambios positivos, prácticas óptimas y lecciones aprendidas, en particular en las esferas de la gestión de riesgos, ética y continuidad de las actividades.

Se espera que la siguiente recomendación contribuya a la difusión de buenas prácticas en la OMPI.

<sup>48</sup> OMPI, Encuesta sobre las prioridades centrales. Informe de análisis (Dalberg Global Development Advisors, marzo de 2013).

<sup>49</sup> WO/PBC/21/10: Informe final sobre la aplicación del Programa de la OMPI de Alineación Estratégica; WO/GA/43/20: Informe final sobre la aplicación del Programa de la OMPI de Alineación Estratégica.

**Recomendación 4:**

**El Director General debe pedir a la División de Auditoría y Supervisión Internas que prevea en su plan de actividades la realización de una serie de evaluaciones de las iniciativas tomadas en el marco del Programa de Alineación Estratégica (PAE) así como de sus resultados a fin de aprovechar las enseñanzas adquiridas, respaldando así al personal directivo de la OMPI durante las siguientes fases del proceso de reforma de la organización.**

**D. Gestión y administración generales**

73. Entre 2009 y 2010 tuvo lugar otro acontecimiento importante, la unificación de las funciones administrativas y de gestión bajo un único Sector de Administración y Gestión, dirigido por el Subdirector General<sup>50</sup>. El Sector de Administración y Gestión consta de la mayoría de los departamentos que proporcionan servicios administrativos y de apoyo: finanzas y presupuesto; planificación de recursos; servicios de apoyo generales (como compras y viajes); información y comunicación; servicios lingüísticos y de conferencias; seguridad y vigilancia; y proyectos de construcción. Antes de la reestructuración interna, estas funciones estaban separadas, con las repercusiones consiguientes en materia de coherencia y coordinación. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos constituye una excepción digna de mencionar dado que, desde 2012, informa directamente al Director General, una disposición administrativa poco habitual en el sistema de las Naciones Unidas. Si bien todo parece indicar que la intención inicial era hacer hincapié en la importancia estratégica de la gestión de los recursos humanos en la OMPI, tal vez esta configuración no sea adecuada a largo plazo.

74. En la encuesta realizada por la DCI se solicitó la opinión de los miembros del personal de la OMPI sobre la calidad general de algunos de los servicios de apoyo proporcionados por el Sector de Administración y Gestión. Aproximadamente la mitad de los encuestados estaba satisfecho con esos servicios (véase el gráfico 3). Las compras y los viajes se analizan de forma más específica *infra*, y se tiene en cuenta la posibilidad de reducir gastos. El examen de los Inspectores se basa en los últimos informes de todo el sistema realizados por la DCI y centrados en estas cuestiones<sup>51</sup>.

**Gráfico 3: Opiniones del personal de la OMPI sobre la calidad de los servicios de apoyo operacional (en porcentaje)**

<b>Considera que los siguientes servicios de apoyo operacionales son de buena calidad</b>				
	Sí	En cierta medida	No	No opina
Viajes	45,2	18,6	3,7	32,6
Servicios de conferencias (incluida la interpretación)	51,3	12,1	1,3	35,2
Traducción	53,9	14,7	3,3	29,0
Compras	30,5	23,5	6,4	39,6

Fuente: Encuesta de la DCI, pregunta 24

\*En la encuesta de la OMPI de 2012 se recogió un 58% de respuestas positivas entre los 200 miembros del personal/usuarios encargados de las compras en la organización.

**Compras**

75. Desde 2009, la División de Compras y Viajes (integrada por 24 miembros del personal) ha sido la responsable de las actividades estratégicas y operativas relacionadas con los contratos de compras, las

<sup>50</sup> OMPI, OI 28/2010: Reorganization: Administration and Management Sector (Reorganización: Sector de Administración y Gestión; OI 42/2013: Internal Organization of WIPO (Organización interna de la OMPI).

<sup>51</sup> JIU/REP/2010/2: Examen de las disposiciones sobre los viajes en el sistema de las Naciones Unidas; JIU/NOTE/2011/1: Reformas de las adquisiciones en el sistema de las Naciones Unidas; y JIU/REP/2012/9: Pago de sumas fijas en lugar de prestaciones.

adquisiciones y los viajes. Los Inspectores señalaron la existencia de principios rectores y normas éticas para el personal encargado de compras y otros funcionarios que participan en esas actividades, que tienen por objeto prevenir conflictos de intereses o comportamientos poco éticos. En lo que respecta a la coordinación entre organismos, la División de Compras y Viajes participa activamente en las iniciativas del Grupo de Actividades Comunes de Compra de las Naciones Unidas (CPAG) y del Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas.

76. Las compras es una esfera de gestión con orientaciones normativas que establecen de forma clara las normas básicas para estas actividades, por ejemplo, relación óptima entre precio y calidad, competencia abierta, integridad y transparencia, y prudencia en las prácticas comerciales. Todas ellas están en armonía con las prácticas acordadas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>52</sup>. La OMPI tiene un Manual de Adquisiciones en el que se exponen los aspectos del proceso de licitación y la delegación de atribuciones correspondiente. La OMPI se adhiere al Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas.

77. En 2012, la OMPI compró bienes y servicios por un importe total de 119.352.745 francos suizos. Aproximadamente el 95% del costo total de compras correspondía a servicios, principalmente, los artículos relacionados con los edificios (35,4%), la traducción (18%) y los servicios de consultoría (14,3%)<sup>53</sup>. Debido al crecimiento de la organización y al elevado nivel de compras de bajo costo, entre 2006 y 2012, la cantidad de órdenes se multiplicó un 2,4%. Esta cifra representa un incremento importante en la cantidad de transacciones que se han de poner en marcha y supervisar. Gracias al sistema de PRI, aumentó la eficacia y permitió a la Secretaría de la OMPI racionalizar algunos procesos internos y sustituir los flujos de trabajo basados en papel por procesos electrónicos mejor centralizados.

78. La OMPI ha establecido el Comité de Revisión de Contratos (CRC), que tiene el mandato claro y documentado de examinar los contratos de compras y proporcionar asesoramiento por escrito al Director General Adjunto, designado por el Director General como responsable de compras en la OMPI. El Comité está integrado por funcionarios de alto nivel, principalmente en las categorías de Subdirector General y Director General Adjunto<sup>54</sup>. Los Inspectores observaron que la cantidad de casos presentados al CRC se mantiene estable desde 2009, pese a la modificación del límite para someter un contrato a revisión (a partir de 100.000 francos suizos durante un período de tres años hasta igual monto al año). Además de examinar la conformidad de los contratos de elevada cuantía con las normas y los procedimientos que rigen las compras, el CRC aconseja al Director General Adjunto acerca de las ocasiones en que beneficia a la organización utilizar la licitación informal (exenciones), en lugar de realizar un proceso de licitación pública.

79. En 2011, la Sección de Auditoría Interna de la OMPI planteó varios problemas relacionados con las compras, como la falta de planificación y coordinación de las compras en toda la organización<sup>55</sup>. Se informó a los Inspectores acerca de la elaboración de un catálogo de compras institucional unificado, que se publicó a finales de 2013. El proceso de planificación de las compras se podría mejorar con el aumento de la coordinación entre los diversos departamentos y la División de Compras y Viajes, en particular, si se informara sobre las necesidades en lo que respecta a las compras en una etapa temprana. **Con esa finalidad, la Secretaría de la OMPI debería incluir información sobre las compras programadas en una etapa temprana de la elaboración de los planes de trabajo de divisiones y departamentos. Esta información debe transmitirse a la División de Compras y Viajes para**

<sup>52</sup> OMPI, OI 21/2006 Rev.: Procurement and purchase: General principles, framework and procedures (Compras y adquisiciones: principios generales, marco y procedimientos); y OI 53/2009: Amendments to Office Instruction N° 21/2006 Rev. (Enmiendas a la Orden de servicio N° 21/2006 Rev.).

<sup>53</sup> OMPI, Report on Procurement Activities in 2012 (Informe sobre las actividades de compras en 2012) (marzo de 2013).

<sup>54</sup> OMPI, OI 21/2006 Rev.: Procurement and purchase: General principles, framework and procedures (Compras y adquisiciones: principios generales, marco y procedimientos), OI 53/2009: Amendments to Office Instruction N°21/2006 Rev.: Procurement and purchase: general principles, framework and procedures ((Enmiendas a la Orden de servicio N°21/2006 Rev.).

<sup>55</sup> OMPI, IA/03/2011: Internal Audit Report: Review of Procurement Activities (Informe de auditoría interna: Examen de las actividades de compras).

**reunirla en un plan de compras de toda la organización y evitar, de esa forma, la ineficacia y la duplicación administrativas y lograr un ahorro considerable.**

80. La capacitación específica es un elemento fundamental en la esfera de las compras debido al carácter técnico de los asuntos financieros y jurídicos, y de los procesos de licitación, y a los conocimientos especializados que estas cuestiones requieren. Los Inspectores acogen con beneplácito que la División de Compras y Viajes comenzara a adoptar medidas para promover la formación de su personal, colaborando en especial con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con el Instituto Colegiado de Compras y Suministros (CIPS).

### Viajes

81. Los gastos en concepto de viajes representan una partida presupuestaria importante en la OMPI, que se elevó a 45,71 millones de francos suizos en el bienio 2010-2011 (los últimos datos consolidados disponibles al concluir el presente informe). Este monto representaba el 7% del presupuesto total de la OMPI para ese período. La DASI señaló el aumento de la cantidad total de billetes de avión comprados (que pasó de 4.915 en 2009 a 6.709 en 2011), lo que se tradujo en que los gastos en concepto de viajes excedieran el presupuesto para viajes aprobado en aproximadamente un 17%<sup>56</sup>.

82. La política revisada de la OMPI relativa a viajes y gastos conexos (2012) contenía varias medidas encaminadas a armonizar las normas en materia de viajes de la OMPI con las de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como limitar los viajes en clase ejecutiva a los vuelos de más de nueve horas, adelantar la fecha límite para la compra de billetes de avión (10 días), utilizar las reservas por Internet para reducir los gastos de transacción<sup>57</sup>. La OMPI adoptó también medidas con objeto de reducir la cantidad de miembros del personal que asisten a los mismos eventos profesionales o importantes<sup>58</sup>.

83. Si bien se acoge con satisfacción la modificación de las normas que rigen los viajes y derechos conexos, aún se han de armonizar plenamente algunos aspectos con las prácticas preponderantes de las Naciones Unidas. Por ejemplo, durante muchos años, las normas y las disposiciones relacionadas con las vacaciones en el país de origen de los miembros del personal en la OMPI han sido bastante distintas de las que se aplican en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Cuando se elige el pago de una suma fija, el personal de la Secretaría de las Naciones Unidas recibe el 75% de la tarifa en clase económica menos restrictiva, mientras que la OMPI otorgaba a su personal el 80% de la tarifa completa en clase ejecutiva. Asimismo, las disposiciones de pago de una suma fija para las vacaciones en el país de origen no se basaban en una política oficial, sino que reflejaban la práctica vigente que había promovido la Secretaría de la organización durante años. En 2009 y en 2012, La DASI recomendó que se adoptasen las normas de la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>59</sup>. Se informó a los Inspectores que, en marzo de 2014, se difundió una nueva política, cuya aplicación estaba prevista a partir de mayo de 2014. Si bien todo parece indicar que esa política está más en consonancia con las normas de las Naciones Unidas, los Inspectores señalan que el personal todavía tiene derecho a cobrar dietas en las vacaciones en el país de origen, circunstancia que, por lo general, no se aplica en estos casos. Indicaron asimismo que, de hecho, las disposiciones transitorias, previstas hasta 2015, posponen su plena aplicación en casi dos años.

<sup>56</sup> OMPI, IA/03/2012: Internal Audit Report: Review of Travel and Mission Support (Informe de auditoría interna: Examen de la gestión de viajes y misiones).

<sup>57</sup> OMPI, OI 16/2012: Official Travel and Related Expenses (Viajes oficiales y gastos conexos).

<sup>58</sup> WO/PBC/21/19: Informe sobre la aplicación de medidas destinadas a fomentar la eficacia en función de los costos.

<sup>59</sup> OMPI, IA/01/2009: Audit of Travel and Mission Support in WIPO (Auditoría de la gestión de viajes y misiones de la OMPI); IA/03/2012: Review of Travel and Mission Support (Examen de las operaciones de gestión de viajes y misiones).

## E. Gestión de riesgos y controles internos

84. En 2012, la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS) recomendó que se diera prioridad a fortalecer los controles internos y la gestión de riesgos en la OMPI: “la OMPI cuenta con un sistema de control interno, pero algunas prácticas siguen siendo informales, improvisadas y poco sistemáticas. Además, la percepción y la forma de entender las cosas varía dentro de la propia organización<sup>60</sup>”. Como parte de la Iniciativa 15 del PAE (Fortalecer los controles internos), se estableció la Junta de gestión de riesgos y controles internos para supervisar esa iniciativa<sup>61</sup>. La Secretaría de la OMPI contrató a una empresa para que prestara asistencia en la elaboración y la aplicación de controles internos en el marco de gestión de riesgos de la organización. El objetivo era aumentar la confianza en la aplicación y la ejecución apropiadas de las normas y los procedimientos internos.

85. En el Informe del Director General a las Asambleas de la OMPI reunidas en septiembre de 2013, este señaló que es preciso seguir trabajando en las iniciativas relativas a los controles internos<sup>62</sup>. La Secretaría de la OMPI prevé que el funcionamiento de la PRI aportará los instrumentos apropiados para garantizar la conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera, y con las normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS). Con objeto de apoyar la labor de la OMPI en este ámbito, los Inspectores mencionan el informe de la DCI de 2010 relativo a la gestión del riesgo institucional, y el informe de la DCI de 2011 sobre marcos de rendición de cuentas, en el que se abogaba por la certificación de los controles internos por parte de los jefes ejecutivos como uno de los elementos principales que se ha de examinar<sup>63</sup>.

86. En el ámbito de la gestión de riesgos, los Inspectores señalaron varios avances positivos:

- La cartera de gestión de riesgos contiene actualmente varios documentos pertinentes fundamentales, si bien algunos todavía no se han concluido, comprendidos el plan para la gestión de riesgos, la Política de la OMPI en materia de riesgos (proyecto de 2012), el manual sobre riesgos, etcétera.
- Se ha avanzado en la incorporación de la gestión de riesgos en los planes de trabajo anuales de los sectores que tienen secciones específicas dedicadas a la identificación y la mitigación de riesgos en el presupuesto por programas para 2014-2015.
- La contratación de un especialista en el cumplimiento de los controles internos y la gestión de riesgos para que preste asesoramiento y facilite la inclusión de los procesos de gestión de riesgos y controles internos en las actividades de la organización, aunque únicamente ocupe el puesto de consultor (acuerdo de servicios especiales) durante un período limitado de tiempo.
- A partir de 2009 se ha pedido a los directores de programa que firmen una carta de declaración para preparar los estados financieros y mejorar así la rendición de cuentas. La Secretaría de la OMPI señaló que el alcance y el ámbito de aplicación de este proceso de autocertificación seguirá expandiéndose.
- En noviembre de 2013 la OMPI recibió la certificación ISO 27001 (Norma Internacional para la Gestión de la Seguridad de la Información), que es un gran logro dada la importancia que tienen para la organización la seguridad de la T.I. y los sistemas de gestión de la T.I.

87. Como se destacó en su mandato, la Junta de gestión de riesgos y controles internos actúa principalmente como “junta del proyecto” para orientar la iniciativa del PAE y supervisar la labor de la empresa consultora en cada fase del proyecto. A partir del análisis de las actas de la Junta (se proporcionó a los Inspectores las actas de tres reuniones), los Inspectores no pudieron determinar la clase de debates estratégicos sobre gestión de riesgos que tuvieron lugar en ese marco. Los Inspectores

<sup>60</sup> WO/PBC/19/10: Informe de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión de la OMPI.

<sup>61</sup> OMPI, OI 37/2012: Establishment of a WIPO Risk Management and Internal Controls Board (Establecimiento de la Junta de la OMPI de gestión de riesgos y controles internos).

<sup>62</sup> OMPI: Informe del Director General a las Asambleas de la OMPI de 2013.

<sup>63</sup> JIU/REP/2010/4: Examen de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas: Marco de referencia; y JIU/REP/2011/5: Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas.

recomiendan extender el mandato de la Junta para dotar a la OMPI de un comité de gestión de riesgos, como se mencionó en el proyecto de política en materia de riesgos que se debería dar a conocer lo más pronto posible.

Se prevé que la recomendación siguiente fomente una gestión de riesgos eficaz en la OMPI.

**Recomendación 5:**

**El Director General debe ultimar la Política de la OMPI en materia de Riesgos a más tardar a fines de 2015, y actualizar regularmente dicha política y todos los elementos de un marco exhaustivo de gestión de riesgos.**

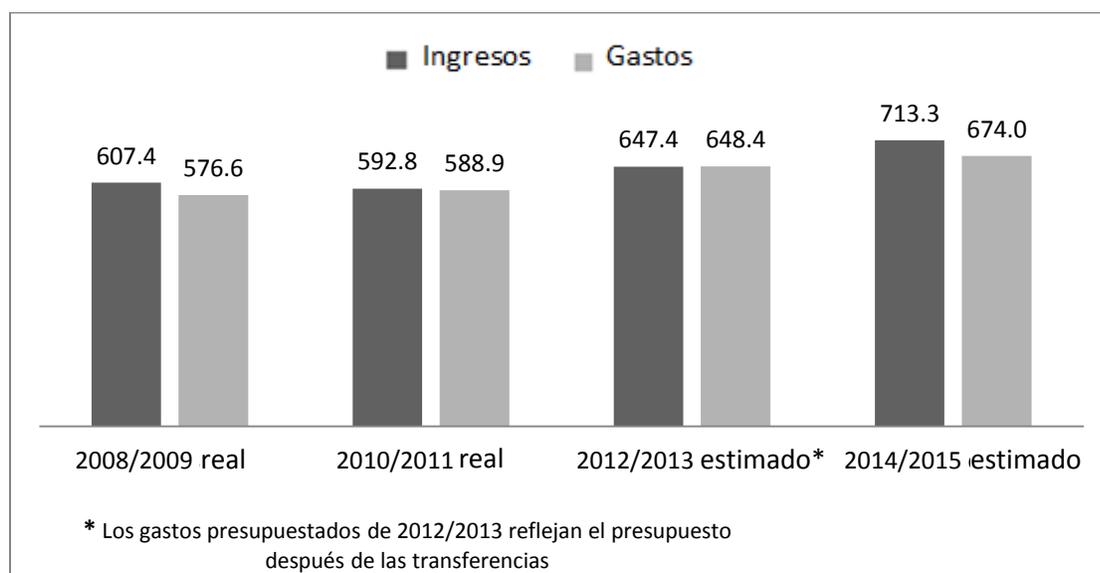
## IV. PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y RECURSOS

### A. Marco financiero

88. Las modalidades de financiación de la OMPI y su proceso presupuestario son únicos en el sistema de las Naciones Unidas. A diferencia de otras entidades, la OMPI recibe un volumen significativo de recursos financieros que son independientes de las contribuciones de sus Estados miembros. Este modelo ha dado a la OMPI oportunidades de crecimiento en los últimos años, como se desprende del gráfico 4. Sin embargo, esa estructura de financiación representa también un riesgo para la organización, pues ésta depende en gran medida de fuentes de ingreso cuyo nivel es difícil de predecir.

89. Si bien los Estados miembros han contribuido siempre a los costos de la organización, la proporción de esa contribución es mínima. En 2010 y 2011 (las cifras finales más recientes de que se dispone), esas contribuciones obligatorias representaron el 5,9% de los ingresos de la OMPI. En el presupuesto aprobado de 2014/2015, la sección de ingresos totalizó 713,3 millones de francos suizos. Las contribuciones obligatorias (35,2 millones de francos suizos) disminuyeron, situándose en el 4,9% del total de ingresos, mientras que los ingresos previstos por concepto de servicios (sistemas de registro, arbitraje/mediación) prestados por la OMPI a las distintas categorías de sectores interesados y clientes alcanzaron el 94,2%. Las publicaciones y otras actividades representaron menos del 1% del total de ingresos.

**Gráfico 4: Evolución de ingresos y gastos de la OMPI (2008/2009 a 2014/2015) (en millones de francos suizos)**



*Fuente: Preparado a partir de los documentos de los respectivos presupuestos por programas de la OMPI y de la información proporcionada por la Secretaría de la OMPI*

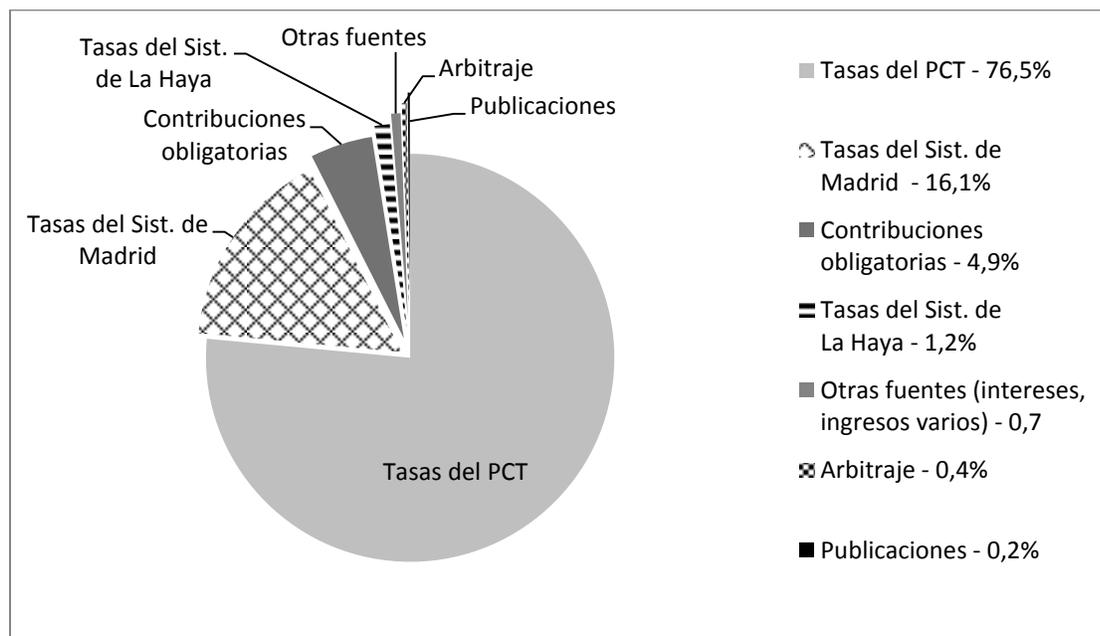
90. El presupuesto por programas de la OMPI es un documento extenso, de más de 200 páginas, que presenta información consolidada sobre el presupuesto de la organización y en el que se desglosan los costos por programa. De conformidad con una decisión tomada en 2007 por los Estados miembros<sup>64</sup>, el presupuesto por programas cumple, en términos generales, con los requisitos y recomendaciones de las IPSAS (a partir de enero de 2010). Si bien los Inspectores valoraron la amplia información que proporciona el presupuesto por programas y tomaron nota de las mejoras introducidas en los documentos recientes, opinan que es posible seguir agilizando la presentación de información financiera para que sea más coherente y congruente, con el fin de permitir a los Estados miembros entender mejor sus fundamentos y acceder con facilidad a la información pertinente (por ejemplo, referencias cruzadas,

<sup>64</sup> OMPI, A/43/5, Normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS); y A/43/16, Informe general, párrafo 255.

coherencia en las comparaciones, verificaciones para evitar errores en los datos). Ello permitiría a los Estados miembros tener una visión más clara de la estrategia, tal como se traduce en el presupuesto por programas.

91. Los principales tipos de servicios que presta la OMPI generan niveles variados de ingresos. El gráfico 5 indica que, para el bienio 2014/2015, aproximadamente el 76,5% de los ingresos corresponde a los ingresos estimados por concepto de servicios pagos prestados en el marco del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), mientras que los Sistemas de Madrid y de La Haya generan el 18,1% de los recursos. Esa estructura de ingresos pone de manifiesto una fuerte dependencia del Sistema del PCT<sup>65</sup>. También cabe observar que el Sistema de Madrid, de registro, se basa en el pago inicial y en las tasas periódicas de mantenimiento, mientras que en el PCT se prevé tan solo una tasa única de presentación de la solicitud, lo cual puede representar un desafío a mediano y largo plazo. Un riesgo adicional está dado por el hecho de que la mayoría de las tasas pagadas por los servicios que presta la OMPI se fijan en términos nominales y, por lo tanto, están sujetas a la fluctuación de los tipos de cambio. **Con el fin de diversificar los recursos financieros de la organización, los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a finalizar y presentar a los Estados miembros la estrategia de movilización de recursos que ha sido objeto de debate desde 2008, y ello incluye los fondos fiduciarios de carácter voluntario acordados con los países donantes.**

**Gráfico 5: Fuentes de ingresos (estimaciones correspondientes a 2014/2015) (porcentajes)**



*Fuente: Preparado a partir del presupuesto por programas de la OMPI de 2014/2015, página 17*

92. Los ingresos generados por cada uno de los sistemas de registro se destinan a una serie de programas y actividades que no siempre guardan relación con el ámbito en el que se originaron las tasas. Del análisis de la asignación de recursos en 2014/2015 para las distintas metas estratégicas de la OMPI se desprende que la proporción mayor (el 41%) corresponde a los programas de la meta estratégica II (servicios mundiales de P.I.), seguidos de cerca por los programas comprendidos en la meta estratégica IX (administración), que utilizan el 31,5% del total de recursos de la OMPI. Los Inspectores notan que, a pesar de la puesta en marcha del PAE, cuyo fin fue incrementar la eficiencia en la organización, la gestión y la administración siguen consumiendo más recursos que las otras siete metas estratégicas de la OMPI.

93. El Economista Jefe brinda asesoramiento directo para la elaboración del presupuesto por programas; por lo tanto, desempeña un papel vital, pues presenta análisis económicos y previsiones financieras basados en modelos econométricos complejos elaborados en la casa con miras a reconocer las tendencias económicas y producir proyecciones de ingresos. Las hipótesis producidas a partir de esos

<sup>65</sup> A/49/5 Propuesta de presupuesto por programas para el bienio 2012/13.

análisis detallados sientan las bases para que el personal directivo superior finalice la propuesta de presupuesto por programas bienal. Ese proceso ha funcionado bien para la OMPI.

94. Una vez que se identifica la cuantía global de los recursos, según la descripción del personal directivo de la OMPI, la asignación de recursos se guía por un enfoque basado en la colaboración y la comunicación, en el que intervienen los directores ejecutivos y los directores de programa. Ese proceso comienza con las prioridades principales establecidas por el Director General y el Equipo Directivo Superior, que son elementos fundamentales del proceso e interactúan con cada unidad que prepara y presenta planes de trabajo y presupuestos. El grueso de los recursos se asigna a la meta estratégica II (prestación de servicios mundiales de P.I. de calidad) que constituye además la base de la sostenibilidad financiera de la organización, pues está directamente vinculada al PCT (programa 5), los Sistemas de Madrid y de Lisboa (programa 6) y el Sistema de La Haya (programa 31), siendo por ello de vital importancia, según lo destacara el personal directivo superior de la OMPI.

**Gráfico 6: Asignación de recursos, por meta estratégica de la OMPI (2014/2015)**

Metas estratégicas	Título	Presupuesto (miles de francos suizos)	Porcentaje del total
I	Evolución equilibrada del marco normativo internacional de P.I.	24.072	3,5
II	Prestación de servicios mundiales de P.I. de calidad	276.364	41
III	Facilitar el uso de la P.I. en aras del desarrollo	65.098	10
IV	Coordinación y desarrollo de la infraestructura mundial de P.I.	45.457	6,8
V	Fuente de referencia en el mundo de información y análisis en materia de P.I.	6.402	1
VI	Cooperación internacional para fomentar el respeto por la P.I.	1.553	0,2
VII	Vínculos entre la P.I. y los problemas mundiales de política pública	6.433	1
VIII	Comunicación eficaz entre la OMPI, sus Estados miembros y todas las partes interesadas	32.885	5
IX	Apoyo administrativo y financiero eficiente	211.004	31,5
	<b>TOTAL</b>	<b>673.993*</b>	<b>100</b>

\* Incluye la propuesta de 4.727 francos suizos presupuestados, sin consignar

Fuente: Preparado a partir del presupuesto por programas de la OMPI de 2014/2015, página 14

95. Algunas de las entidades de las Naciones Unidas han creado comités institucionales destinados a supervisar el establecimiento de prioridades para todos sus recursos y la asignación de los mismos. En opinión de los Inspectores, un comité de esa índole en la OMPI podría contribuir a mejorar la transparencia en el uso de los recursos y en la gestión financiera global, y podría formular recomendaciones al jefe ejecutivo, garantizando de esa forma un sólido enfoque institucional.

96. El presupuesto por programas bienal se prepara con uno o dos años de anticipación respecto de su aplicación. El esquema de funcionamiento de la OMPI hace necesario ajustar las asignaciones en función de los ingresos reales; por lo tanto, un comité de esa índole sería útil también cuando sea necesario priorizar los ajustes. **Los Inspectores opinan que el Director General debería tomar en consideración la creación de un comité de asignación de recursos para mejorar la transparencia e intensificar la participación de los diferentes sectores en el proceso de asignación de recursos.**

## B. Planificación estratégica y gestión por resultados

97. Los elementos de planificación estratégica en la OMPI y la presentación de informes al respecto se presentan en el Gráfico 7. Ese marco, comparable con la pauta de planificación estratégica utilizada en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, está compuesto por los elementos siguientes: a) el Plan Estratégico a Mediano Plazo (2010/2015), del que tomaron nota las Asambleas de la OMPI, que estructura todas las actividades en torno a nueve metas estratégicas; b) el presupuesto por programas bienal, preparado por la Secretaría de la OMPI, y revisado y adoptado por el PBC y las Asambleas, respectivamente, que consta de programas que abarcan actividades de carácter técnico, administrativo y sustantivo; y c) los planes de acción elaborados por cada unidad programática de la OMPI, que constituyen la base de los planes de trabajo individuales de los miembros del personal.

**Gráfico 7: Principales elementos de la planificación estratégica en la OMPI**

Plan Estratégico a Mediano Plazo	2010/2015	9 metas estratégicas
Presupuesto por programas	2010/2011	29 programas
	2012/2013	29 programas
	2014/2015	31 programas
Planes de trabajo de los sectores	Anual	
Planes de trabajo individuales (miembros del personal)	Anual	

98. En el momento de preparar el Plan Estratégico a Mediano Plazo, los Estados miembros indicaron que cabía la posibilidad de que decidieran llevar a cabo un examen de mitad de período respecto de su aplicación. Ese examen no se realizó. **Los Inspectores destacan que un análisis detallado y un examen de mitad de período de los planes estratégicos constituye una oportunidad para que los Estados miembros de la OMPI presenten su visión respecto de la organización y orienten el trabajo de la Secretaría desde una perspectiva estratégica.**

99. La gestión por resultados se introdujo en 2010 para vincular las metas del Plan Estratégico a Mediano Plazo, los programas principales y los planes de trabajo anuales del personal. La responsabilidad de la aplicación de la gestión por resultados recayó durante varios años en una oficina específica encargada de elaborar los instrumentos y los procesos adecuados, según un enfoque coordinado y gradual. Las funciones de gestión por resultados están incorporadas actualmente en la División de Presupuesto y Rendimiento de los Programas (en el marco del Sector de Administración y Gestión), establecida tras una reestructuración institucional llevada a cabo en 2013<sup>66</sup>.

100. En la OMPI, la gestión por resultados se basa en varios importantes instrumentos de gestión: el marco de gestión por resultados de la OMPI; el presupuesto por programas bienal, en el que se indican las metas y actividades relacionadas con los recursos; y el Informe sobre el rendimiento de los programas, de frecuencia anual, que refleja una evaluación de las actividades y logros de la OMPI. La Secretaría de la OMPI también indicó las ventajas que presenta la PRI en el sentido de aumentar la transparencia de las actividades programáticas y facilitar una supervisión más eficiente de los recursos.

101. Los presupuestos por programas recientes (2012/2013 y 2014/2015) y el Informe sobre el rendimiento de los programas (2012) han sido mejorados en lo que atañe a la descripción de los programas y las actividades, la identificación de resultados previstos y los indicadores correspondientes, así como las referencias de base y los objetivos. Sin embargo, los Inspectores consideran que la interacción de esos dos documentos podría seguir mejorándose. Debería afinarse la presentación de ambos documentos para permitir una sencilla comparación entre los objetivos que figuran en el presupuesto por programas y los resultados presentados en el Informe sobre el rendimiento de los

<sup>66</sup> OMPI, Orden de servicio 42/2013: Organización interna de la OMPI.

programas, posibilitando de esa forma una mejor presentación de informes sobre los logros de los programas.

102. Los criterios relativos al rendimiento de los programas para cada resultado previsto están establecidos en el presupuesto por programas aprobado por las Asambleas, que presenta a los Estados miembros los indicadores seleccionados. En 2012, los comentarios formulados por los Estados miembros que examinaron el Informe sobre el rendimiento de los programas en el PBC dieron lugar a intensos debates sobre la metodología, los indicadores utilizados y los datos que constituyen la información incluida en el PPR<sup>67</sup>. **Los Inspectores invitan a los Estados miembros a seguir contribuyendo, en la etapa de planificación, a la definición de las actividades que resultarían más pertinentes para la OMPI y a supervisar su realización.**

103. Al estudiar los indicadores de rendimiento, la DCI observa que es preciso seguir examinando su calidad y pertinencia: algunos indicadores se presentan con información vaga o inexistente respecto de las referencias de base, debido a la falta de datos suficientes de años anteriores; y otros son de carácter general, principalmente en el nivel de las actividades, o se basan en evaluaciones subjetivas. No hay suficientes indicadores de resultado que proporcionen información más exacta sobre la incidencia de las actividades de la OMPI. Los Inspectores también observaron que, en el caso de algunos programas, el conjunto de indicadores se modificó significativamente para 2014/2015. Ello demuestra que el enfoque de medición del rendimiento se desarrolla continuamente, pero también plantea algunas inquietudes acerca de la pertinencia y la solidez de los indicadores utilizados anteriormente. Los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a seguir avanzando y pasar de medir principalmente actividades y productos a medir resultados concretos. Ese concepto se incluyó en la Reseña anual de la DASI correspondiente a 2012/2013, en la que se declara que “[l]a OMPI podría hacer un uso mayor de indicadores específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazo (lo que en inglés se conoce con la sigla SMART) en materia de rendimiento y resultados a los fines de evaluar los efectos de proyectos y actividades”<sup>68</sup>.

104. El Informe sobre el rendimiento de los programas se basa en una evaluación interna realizada por los directores de programa de la OMPI. Con miras a reforzar la validez de esa evaluación interna, la DASI realiza una validación bienal de muestras de los datos utilizados por los directores de programa para evaluar el rendimiento. Se trata de una buena práctica que debería ampliarse todo lo posible. Con el fin de respaldar a los directores de programa en la realización de esa tarea, también deberían formar parte de la formación en gestión por resultados el suministro de la orientación y capacitación adecuadas para que los directores de programa puedan presentar informes significativos sobre el rendimiento de su unidad/división/departamento.

105. En opinión de los Inspectores, la gestión por resultados ha permitido a la OMPI avanzar hacia el establecimiento de prioridades respecto de sus actividades sustantivas, la mejora de la planificación y la presentación de informes y una mayor transparencia en la supervisión del avance de los programas. Sin embargo, esa esfera merece más atención, como se desprende del análisis del presupuesto por programas y el Informe sobre el rendimiento de los programas, y según lo confirman las respuestas a la encuesta de la DCI, que demuestran que tan solo cerca del 60% de los encuestados estaban familiarizados con el concepto de gestión por resultados. **Para velar por que los miembros del personal consideren que la gestión por resultados constituye un instrumento adecuado de gestión, es necesario consolidar los programas de capacitación impartidos en los últimos años a los miembros del Equipo Directivo Superior, los directores, el personal directivo, los coordinadores, los administradores y el personal de apoyo para fomentar en la organización una cultura de la gestión por resultados, la comunicación constante y la capacitación.** La serie de informes de la DCI sobre gestión por resultados proporciona un marco y referencias que podrían ser útiles en el contexto de la OMPI<sup>69</sup>.

<sup>67</sup> WO/PBC/20/2 Rev.: Informe sobre el rendimiento de los programas en el bienio 2012.

<sup>68</sup> WO/PBC/21/17: Reseña anual del Director de la División de Auditoría y Supervisión internas.

<sup>69</sup> JIU/REP/2004/5: *Overview of the series of reports on managing for results in the United Nations system.*

### C. Sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI)

106. En 2003, la OMPI dio inicio a la aplicación de su Sistema automatizado de gestión de la información (AIMS), compuesto inicialmente de módulos de presentación de informes sobre finanzas y presupuesto, que se completaron luego con módulos de compras y gestión de activos. Por tratarse de un componente fundamental del PAE, se previó la aplicación de módulos adicionales, por ejemplo, de gestión de los recursos humanos, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión de la relación con el cliente. En 2010, la Asamblea General aprobó la propuesta de la Secretaría, amplia y bien concebida, de instaurar un acabado sistema de PRI durante un período de cinco años, con un marco financiero aprobado de aproximadamente 25 millones de francos suizos, que incluyó el alojamiento de aplicaciones, la adquisición de *software*, el personal del proyecto, los honorarios de los colaboradores externos encargados de la instauración, la formación y la comunicación, así como otros costos<sup>70</sup>.

107. La instauración del sistema de PRI estuvo regida en el nivel estratégico por la Junta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y coordinada en el nivel de funcionamiento por una Oficina de Gestión de Proyectos<sup>71</sup>. La primera fase de aplicación formó parte integrante del PAE debido a su relación con varias de las iniciativas de dicho Programa. Para mantener y desarrollar con éxito el sistema de PRI, la Secretaría de la OMPI debería elaborar planes de sostenibilidad con miras a velar por que su sistema de PRI esté en estrecha sintonía con sus planes estratégicos de mediano y largo plazo, y pueda adaptarse a las cambiantes necesidades en materia de trabajo y tecnología.

108. La Secretaría de la OMPI presenta periódicamente informes al PBC sobre la instauración del sistema de PRI, así como una reseña sobre la marcha de la labor y la utilización del presupuesto. En esos informes se brinda una visión detallada, pues la información sobre costos se desglosa por sectores principales (recursos humanos, etcétera) y elementos principales (*software*, comunicación, formación, etcétera), y se completa con previsiones presupuestarias. Ese proceso de presentación de informes ha mejorado en los últimos años e incluye ahora información adicional, por ejemplo, los logros obtenidos en el marco del proyecto en relación con sus hitos. **Los Inspectores sugieren que sigan perfeccionándose las modalidades de presentación de informes para permitir una mejor supervisión y comprensión de la situación de la instauración de la PRI, así como de los futuros proyectos institucionales.**

109. El personal directivo de la OMPI respondió positivamente al sistema de PRI, elogiando su capacidad de proporcionar información actualizada sobre asignación de recursos y gestión financiera. Al mismo tiempo, los Inspectores observaron que quienes respondieron a la encuesta de la DCI consideran, en su mayoría, que los beneficios que derivan de la PRI en lo que atañe a agilizar el flujo de trabajo y el acceso a la información son negativos o limitados. Ello pone en evidencia una laguna considerable entre la percepción del personal directivo y el resto del personal, que ha de ser colmada, pues resulta evidente que los plenos beneficios de la PRI irán apareciendo gradualmente y dependen en gran medida de la forma en que el sistema se utiliza a escala interna. **Por lo tanto, la Secretaría de la OMPI debería velar por que la naturaleza, el propósito y los logros del sistema de planificación de recursos se expliquen claramente, en particular mediante una amplia capacitación de los usuarios directos, que son fundamentales para lograr la instauración con éxito del sistema a mediano y largo plazo, y para la utilización óptima de sus capacidades.** En ese contexto, los Inspectores destacan la capacitación organizada por la Secretaría de la OMPI en 2011/2012. También se les informó que un oficial asociado de capacitación y comunicaciones se incorporó a la Secretaría de la OMPI para dar orientación y coherencia a la capacitación en planificación de recursos institucionales e integrarla en el funcionamiento regular, con miras a velar por su durabilidad a mediano y largo plazo.

<sup>70</sup> OMPI, documento A/48/14: Propuesta de instauración de un sistema global integrado de planificación de los recursos institucionales; WO/PBC/15/17, Anexo: Propuesta de instauración de un sistema global integrado de planificación institucional de recursos.

<sup>71</sup> WO/PBC/19/14: Informe sobre la marcha de la instauración de un sistema global e integrado de planificación de los recursos institucionales, párrafo 25.

#### D. Otras cuestiones financieras

110. *Gestión financiera.* El Auditor Externo emitió un dictamen sin reservas sobre los estados financieros correspondientes al ejercicio que finalizó el 31 de diciembre de 2012, considerado que la situación financiera de la OMPI y su rendimiento financiero durante el ejercicio comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012 estaban debidamente reflejados. Sin embargo, si bien observó que la Secretaría de la OMPI introdujo una serie de mejoras en sus estados financieros y notas, el Auditor Externo señaló varias dificultades y riesgos en lo que atañe a la gestión financiera y las actividades de tesorería, por ejemplo, la ausencia de una política de tesorería y gestión de efectivo. **Los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a tomar medidas para aplicar las recomendaciones relativas a esa cuestión.**

111. *Reservas e inversión.* Puesto que la OMPI no gasta automáticamente todos sus ingresos y puede generar superávit, existen oportunidades de realizar inversiones y mantener reservas. La OMPI reforzó su capacidad de planificar y examinar a fondo sus inversiones financieras, en primer lugar, mediante la aprobación de una política de inversiones, según lo recomendado por el Comité del Programa y Presupuesto<sup>72</sup> y, en segundo lugar, mediante la institucionalización de la Comisión Asesora sobre Inversiones en 2013<sup>73</sup>. De manera análoga, la OMPI cuenta con un marco aceptado en lo relativo a la gestión y el uso de sus fondos de reserva<sup>74</sup>. Los Inspectores señalan que, en 2010, los Estados miembros adoptaron los principios que habrían de aplicarse respecto del uso de las reservas<sup>75</sup>.

112. *Medidas de ahorro.* En 2012/2013, la OMPI empezó a aplicar una serie de medidas destinadas a fomentar la eficacia en función de los costos, en respuesta a las peticiones de los Estados miembros de reducir de 10,2 millones de francos suizos los gastos de la OMPI<sup>76</sup>. La Secretaría de la OMPI demostró su capacidad de innovación en ese contexto y reconoció varias esferas en las que una mayor eficiencia podía dar lugar a ahorros, y ello incluye la adaptación de las políticas en materia de viajes, la agilización de la gestión de locales, la adaptación de la política de honorarios de expertos y conferenciantes, ajustes en los programas de pasantías, y el alquiler de locales y equipos durante las conferencias. La Secretaría de la OMPI ha informado al PBC y las Asambleas acerca de las principales medidas tomadas y los ahorros logrados, así como de las expectativas para el futuro. Esos informes resultaron útiles porque presentaron una compilación de las medidas tomadas, aunque podría haberse expuestos de manera más clara su justificación.

<sup>72</sup> OMPI, Orden de servicio 33/2011: Política de inversiones (adoptada en la 49ª serie de reuniones de las Asambleas).

<sup>73</sup> OMPI, Orden de servicio 30/2013: Composición de la Comisión Asesora sobre Inversiones.

<sup>74</sup> OMPI, Orden de servicio 40/2010: Política sobre los fondos de reserva y principios aplicados en relación con el uso de las reservas.

<sup>75</sup> OMPI, documento A/48/9 Rev.: Política sobre los fondos de reserva y principios aplicados en relación con el uso de las reservas.

<sup>76</sup> WO/PBC/19/9: Panorama financiero de 2012; Informe sobre la marcha de la aplicación de las medidas destinadas a fomentar la eficacia en función de los costos; y WO/PBC/21/19: Informe sobre la aplicación de medidas destinadas a fomentar la eficacia en función de los costos.

## V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### A. Empleados de la OMPI

113. Actualmente, la cantidad de empleados en la Secretaría de la OMPI excede los 1.200. A raíz de la modificación del marco contractual en 2013, se pueden conceder cuatro tipos de contratos al personal de la OMPI: permanente, continuo, de plazo fijo o temporal, en las categorías de director, profesional o servicios generales. En 2012, el Comité de Coordinación aprobó la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal de la Oficina Internacional de la OMPI (excepto dos capítulos, que se aprobaron posteriormente en septiembre de 2013) aplicable a todas las categorías del personal<sup>77</sup>.

114. La organización depende también de personal que no es de plantilla, como traductores, consultores y empleados con contratos de corta duración, sobre la base de los acuerdos de servicios especiales. Además de las observaciones del Auditor Externo, en diciembre de 2013, la Secretaría de la OMPI dio a conocer una política marco relativa a los servicios contractuales individuales, que proporciona un marco contractual para esas categorías<sup>78</sup>. Se acoge con satisfacción ese avance en la medida en que contribuirá a esclarecer las normas aplicables a esas categorías de personal y a mantener el hecho de recurrir a esos conocimientos especializados y los costos conexos en una cuantía razonable. La Secretaría de la OMPI ofrece asimismo programas de pasantías y becas<sup>79</sup>.

115. En 2012-2013, los gastos de personal de la OMPI representaron el 63,3% de los gastos totales. En el gráfico 8 se compara la proporción de los gastos de personas con respecto a los gastos totales en los años 2008-2009, 2012-2013 y 2014-2015. El presupuesto por programas para 2014-2015 prevé un aumento de esos gastos, lo cual es motivo de preocupación puesto que los Estados miembros de la OMPI han pedido, de forma reiterada, a la Secretaría de la OMPI que limitara el incremento de los gastos de personal.

**Gráfico 8: Panorama general de los gastos de personal en la OMPI (2008-2009, 2012-2013 y 2014-2015)**

	2008-2009	2012-2013 estimación	2014-2015 estimación
Gastos de personal (millones de CHF)	400,7	410,7	447,0
Gastos de la OMPI (millones de CHF)	576,6	648,4	67,
Porcentaje de gastos de personal	69,4%	63,3%	66,3%

*Fuente: Preparado sobre la base de los documentos del presupuesto por programas de la OMPI y la información proporcionada por la Secretaría de la OMPI.*

116. En el gráfico 9 *infra* se expone un panorama general de las categorías de empleados y su evolución desde 2008 hasta 2013. Si bien la plantilla total ha permanecido estable, la modificación del marco contractual y el procedimiento de regularización consiguiente han conllevado el incremento en el número de puestos y la disminución del personal temporal (en un tercio). Las cifras muestran además que ha habido un aumento de cargos en la categoría de director, y la OMPI explicó que se trata de una consecuencia directa de las necesidades de funcionamiento y de atraer expertos de máximo nivel.

<sup>77</sup> WO/CC/66/2: Revisión del Estatuto y el Reglamento del Personal; y WO/CC/67/3 y Corr.: Revisión del Estatuto y Reglamento del Personal.

<sup>78</sup> OMPI, OI 45/2013: WIPO Policy on Individual Contractual Services (Política de la OMPI relativa a los servicios contractuales individuales).

<sup>79</sup> OMPI, OI 31/2013: WIPO Internship Policy (Política de la OMPI relativa a las pasantías); y OI 14/2013: WIPO Fellowship Policy (Política de la OMPI relativa a las becas).

**Gráfico 9: Panorama general de la composición de la plantilla de la OMPI en 2008 y en 2013, por categoría (en cifras)**

<b>Personal permanente</b>	<b>2008*</b>	<b>Junio de 2013**</b>
Directores y categorías superiores	51	64
Profesional	406	434
Servicios generales	477	515
Personal en otros puestos fijos	9	17
<b>Total personal permanente</b>	<b>943</b>	<b>1,030</b>
<b>Empleados temporales y contratos externos</b>		
Profesional temporal (personal)	No corresponde (N/C)	76
Servicios generales temporal (personal)	No corresponde (N/C)	103
Corto plazo (servicios generales, T y R)	224	No corresponde (N/C)
Corto plazo (contratos de trabajo especial, consultores, servicios generales corto plazo, T, contratos externos)	No corresponde (N/C)	17
Consultores, servicios generales corto plazo, T	92	No corresponde (N/C)
Nuevos becarios* (ex contratos de trabajo especial, contratos externos)	No corresponde (N/C)	15
Otros contratos externos (consultores, pasantes, personal de agencias)	No corresponde (N/C)	39
<b>Total</b>	<b>1,259</b>	<b>1,280</b>

Fuente: \*Información proporcionada por la Secretaría de la OMPI; \*\* Información contenida en el documento WO/CC/67/2, Informe anual sobre recursos humanos 2013.

117. En una evaluación de riesgos en relación con sus empleados, realizada por la OMPI, se destaca que no existe armonía suficiente entre los empleados y las necesidades de funcionamiento de la organización<sup>80</sup>. Varios funcionarios de alto nivel de la OMPI manifestaron abiertamente la dificultad de atraer a nuevos empleados idóneos para hacer frente a los desafíos derivados del aumento de actividades en los mercados que exigen cambios constantes en cuanto a los conocimientos especializados en materia de P.I. El porcentaje importante (el 61,7% en junio de 2013)<sup>81</sup> de personas que tienen contrato permanente (lo que supone una ocupación del cargo prolongada y una reducida rotación del personal), combinado con la tasa relativamente baja de jubilaciones previstas en los próximos cinco años, dejan pocas posibilidades de contratar a nuevas personas con conocimientos especializados y aptitudes específicas.

118. En la OMPI existe la tendencia a recurrir a la subcontratación externa de determinados servicios (por ejemplo, traducción, seguridad y tecnologías de la información), que podría modificar las relaciones laborales y producir algunas diferencias en la condición de los empleados de la OMPI. La Secretaría de

<sup>80</sup> OMPI, Internal Risk Register (registro interno de riesgos), expone los riesgos pertinentes en el Programa 23 (Departamento de Gestión de los Recursos Humanos).

<sup>81</sup> WO/CC/67/2 Informe anual sobre los recursos humanos.

la OMPI señaló que la subcontratación externa formaba parte del modelo comercial para atender sus necesidades de funcionamiento de forma rentable y flexible. Los Inspectores hicieron hincapié en la necesidad de realizar un análisis responsable del beneficio en relación con el costo de todas las alternativas de prestación de servicios que se deberían vincular con la estrategia institucional a mediano y largo plazo de la organización.

## B. Panorama general de los recursos humanos

119. En el examen de la DCI de 2005 se identificaron varios problemas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, como la carencia de una estrategia amplia en lo que atañe a las prácticas de contratación, la reclasificación de puestos y la concesión de ascensos personales. **La Secretaría de la OMPI ha puesto gran empeño en fortalecer su marco de reglamentación de los recursos humanos y armonizarlo mejor con los principios aplicados en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.** Antes y después de la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal, la Secretaría de la OMPI difundió una cantidad impresionante de órdenes de servicio que modificaron los principios rectores, las normas y los procedimientos en materia de gestión de los recursos humanos<sup>82</sup>. Ahora, se han de incorporar esas órdenes en el seno de la organización para fomentar el sentimiento de identificación de los directores y del personal, antes de poder realizar una evaluación completa de su incidencia. El personal directivo superior de la OMPI reconoció que “es un trabajo en curso en un ámbito decisivo”.

120. La encuesta de la DCI y las entrevistas realizadas por los Inspectores en el transcurso de este examen mostraron que la gestión de los recursos humanos sigue suscitando preocupación. Los cambios que afectan la situación personal, las normas establecidas y los procedimientos de trabajo, en particular, podrían generar tensiones y frustración entre el personal. Por consiguiente, la **Secretaría de la OMPI debería prestar atención a las modalidades de aplicación de cualquier reforma relacionada con los RR.HH.** Los Inspectores señalaron que el personal percibía de forma positiva la difusión de directrices prácticas y las reuniones informativas organizadas por el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos para apoyar la aplicación de las nuevas políticas.

**Gráfico 10: Opiniones del personal de la OMPI sobre la aplicación de las políticas de RR.HH., por categoría (en porcentaje)**

<b>Considera que las políticas de recursos humanos se aplican en la OMPI de forma coherente y transparente</b>				
	<b>Sí</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>No</b>	<b>No opina</b>
P5 y categorías superiores	22	33,9	39	5,1
P1-P4	8,3	26,6	56	9,2
GS1-GS7	16,5	17,4	59,1	7
<b>Todo el personal</b>	14,8	23,7	53,7	7,8

*Fuente: Encuesta de la DCI 2013, pregunta 31.*

121. A lo largo de muchos años, la presentación de informes sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos a los Estados miembros fue insuficiente y carecía de estadísticas consolidadas. Desde 2011, ha mejorado la calidad de la presentación de informes, como quedó reflejado en los informes anuales sobre RR.HH. presentados al Comité de Coordinación, que contienen una serie de datos

<sup>82</sup> OMPI, OI 19/2009: Launch of the New Performance Management and Staff Development System (PMSDS) (Instauración del nuevo Sistema de gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal); OI 13/2011: Promotion (Ascensos); OI 38/2011: Refinement of the PMSDS (Revisión del PMSDS); OI 76/2012: Refinement of the PMSDS, Part II (Revisión del PMSDS, Parte II); OI 03/2013: Permanent and Continuing Appointments (Nombramientos permanentes y continuos); OI 04/2013: Appointment Boards and Rules of Procedure (Juntas de Nombramiento y Reglamento); OI 34/2013: Internal Mobility through Lateral Transfer (Movilidad interna mediante el traslado lateral); OI 35/2013 y Corr.: WIPO Rewards and Recognition Program – 2013 Pilot (Programa de Recompensas y Reconocimiento – programa piloto 2013).

estadísticos sobre cuestiones relacionadas con los RR.HH.<sup>83</sup>. Aunque se trata de una iniciativa oportuna, es posible perfeccionar el análisis y las conclusiones para proporcionar a los Estados miembros una visión y una comprensión más profundas de estas cuestiones. Los Inspectores toman nota del propósito de la OMPI de mejorar su capacidad en la esfera de la presentación de informes con objeto de proporcionar información exhaustiva sobre los recursos humanos para contribuir más eficazmente a la adopción de decisiones estratégicas en este ámbito.

122. La primera estrategia de recursos humanos de la OMPI (2007-2012) se elaboró sobre la base de una recomendación específica formulada por la DCI en 2005<sup>84</sup>. Si bien esa estrategia para la gestión de los recursos humanos fue un avance positivo, todo parece indicar que ha tenido poca influencia en las prácticas concretas: en los informes anuales sobre recursos humanos de 2011 y 2012 había escasas referencias a la estrategia, y no se realizaron actualizaciones de la estrategia, pese a que, de forma simultánea, el PAE abordó muchas cuestiones relacionadas con los recursos humanos. Los Inspectores observaron además que no se ha llevado a cabo una evaluación completa de la estrategia.

123. En septiembre de 2013, la Secretaría de la OMPI presentó al Comité de Coordinación una estrategia de RR.HH. revisada para 2013-2015<sup>85</sup>. Aunque es demasiado pronto para evaluar su incidencia, los Inspectores acogen con beneplácito este documento, en el que se unifican varios aspectos pendientes en un único marco, y representa un avance positivo ya que se proporcionan orientaciones para la adopción de ulteriores iniciativas concentradas en esta cuestión. Los Inspectores elogian, en particular, el que se tomaran en cuenta tanto el modelo comercial de la OMPI, como el entorno internacional de la P.I. para ser más pertinentes. Se debería seguir desarrollando este enfoque e incorporar más elementos y propuestas concretas y velar, así, por la armonización del personal de la OMPI con sus actividades y servicios (por ejemplo, conocimientos técnicos especializados, aptitudes interpersonales, idiomas). **Los Inspectores recomiendan que se actualice la estrategia de RR.HH., de forma periódica, teniendo en cuenta los acontecimientos que se producen en la OMPI y los cambios de las prioridades, y que se informe con regularidad a los Estados miembros acerca de su aplicación.**

### C. Cuestiones específicas de recursos humanos

#### Diversidad geográfica<sup>86</sup>

124. El principio que rige la representación geográfica en la categoría profesional del personal de la OMPI figura en el artículo 9 del Convenio de la OMPI, y en el Estatuto y Reglamento del Personal (Cláusula 4.2). Ambos documentos destacan la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad sobre una base geográfica lo más amplia posible. Estos principios no se aplican a los funcionarios nombrados para ocupar puestos de idiomas, a los funcionarios nombrados para ocupar puestos de la categoría de servicios generales, ni a los funcionarios contratados localmente en oficinas situadas fuera de la sede.

125. En 1975, los Estados miembros de la OMPI coincidieron en el principio de la representación geográfica<sup>87</sup>. A diferencia de la mayor parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la distribución y el límite conveniente del número de puestos en la OMPI se calcula a nivel regional y no para cada país por separado. El sistema de representación se basaba principalmente en la cantidad de contribuciones financieras aportadas por los Estados miembros (que servía de base para la distribución de tres cuartos de los puestos disponibles, el cuarto restante se dividía en iguales proporciones). A través de los años, una de las principales causas del desequilibrio en la distribución geográfica del personal ha sido el número limitado de puestos disponibles (61 puestos en la categoría profesional, sin contar los puestos de idiomas, una vez definido el sistema). Si bien es cierto que, hoy en día, la OMPI es una organización

<sup>83</sup> WO/CC/67/2: Informe anual sobre recursos humanos, Anexo I.

<sup>84</sup> WO/GA/34/14: Estrategia de recursos humanos de la OMPI - versión actualizada.

<sup>85</sup> WO/CC/67/2: Informe anual sobre recursos humanos, Anexo II.

<sup>86</sup> Véase el Anexo IV del presente informe para consultar las estadísticas sobre la diversidad.

<sup>87</sup> WO/CC/IX/2: Distribución geográfica; y WO/CC/IX/7.

bastante diferente (con unos 500 puestos en la categoría profesional), ningún otro sistema ha recibido el apoyo de sus Estados miembros para garantizar la diversidad de su personal<sup>88</sup>.

126. En la actualidad, la OMPI cuenta con 186 Estados miembros, pero, en 2013, solamente 99 nacionalidades contaban con representación en la categoría profesional o niveles más elevados<sup>89</sup>. A los Inspectores les preocupa que un 40,9% de los Estados miembros no se encuentren representados en la Secretaría. Además, el informe anual de recursos humanos muestra que los nacionales de sólo cinco países (Francia, Alemania, Suiza, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, y los Estados Unidos de América) representan un 43,5% de los funcionarios de las categorías profesional y superior que trabajan en la Secretaría de la OMPI, y que el 51,2% de los funcionarios de la categoría profesional proviene de la región de Europa occidental<sup>90</sup>. La situación en el personal directivo superior (P5 y más) ilustra claramente esta disparidad. Todos estos elementos son bien conocidos por los Estados miembros y muchas veces son objeto de críticas.

**Gráfico 11: Representación de los Estados miembros (categorías profesional y superior) a partir de junio de 2013 (en números)**

	2011	2013
Número de Estados miembros	184	186
Estados miembros representados en la plantilla del personal de la OMPI	97	99
Estados miembros no representados	87	87

*Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales de recursos humanos para 2011-2013 e información facilitada por la Secretaría de la OMPI*

127. La gran complejidad técnica de la labor de la OMPI exige determinados conocimientos especializados que no se encuentran fácilmente disponibles a nivel mundial. Además, la baja tasa de rotación sumada al ejercicio de regularización han dificultado la adopción y aplicación de medidas proactivas para remediar esta situación. No obstante, los Inspectores destacan que son necesarios mayores esfuerzos para mejorar la diversidad geográfica dentro del personal de categoría profesional de la OMPI, sobre todo respecto de los países no representados o representados de manera insuficiente. La Secretaría de la OMPI debería redoblar sus esfuerzos para identificar candidatos especializados y cualificados a través de la supervisión de nombramientos a fin de velar por el cumplimiento de este objetivo, y participar en la selección de posibles candidatos de los países afectados a través de actividades de divulgación, incluida una mayor interacción con los Estados miembros. Otra opción sería que los Estados miembros reconsideraran el sistema de representación vigente y optaran por una metodología basada en países con el fin de garantizar una representación más amplia.

128. Los Inspectores han observado que la OMPI está estudiando diversas maneras posibles de encarar estas cuestiones mediante la creación de, entre otras cosas, un Plan de acción de diversidad geográfica que incluya objetivos y medidas correctivas. En la Estrategia de recursos humanos también se puso de relieve que “las consideraciones geográficas o de género han de ser debidamente tenidas en cuenta al elaborar una estrategia de contratación que incluya iniciativas de divulgación destinadas a atraer a diversos candidatos poseedores de las cualificaciones deseadas<sup>91</sup>”. La contratación de un especialista de género y diversidad en la categoría P4 (en julio de 2013) debería contribuir a un nuevo impulso en estas cuestiones.

Se espera que las siguientes recomendaciones aumenten la diversidad geográfica dentro de la OMPI.

<sup>88</sup> WO/CC/67/2, Anexo II: Estrategia de recursos humanos, sección 1.4.

<sup>89</sup> *Ibíd.*, Anexo I: Estadísticas de recursos humanos

<sup>90</sup> *Ibíd.*

<sup>91</sup> WO/CC/67/2, Anexo II: Estrategia de recursos humanos.

**Recomendación 6:**

**El Comité de Coordinación debe reexaminar los principios vigentes acerca de la distribución geográfica a fin de garantizar una mayor diversidad geográfica del personal profesional de la OMPI.**

**Recomendación 7:**

**Sobre la base de la orientación del Comité de Coordinación, el Director General debe establecer, a fines de 2015 a más tardar, un plan de acción con medidas y objetivos específicos para aumentar la diversidad geográfica del personal profesional e informar cada año sobre la puesta en práctica de dicho plan.**

Equilibrio de género<sup>92</sup>

129. En el Anexo V se compara el equilibrio de género en varias categorías del personal para los años 2008 y 2013. Si bien las mujeres representan un 54% de la plantilla de personal de la OMPI, a los Inspectores les preocupan algunos elementos de disparidad, sobre todo en los niveles directivos superiores:

- A nivel de la dirección ejecutiva, siete de cada ocho puestos están ocupados por hombres;
- A nivel de dirección, las mujeres solamente ocupan un cuarto de los puestos;
- El equilibrio de género en la categoría profesional en general ha mejorado desde 2008 (se acerca a la paridad), pero este logro se ve atenuado por el número de mujeres que ocupan puestos en las categorías P2 y P3, mientras que las categorías P4 y P5 siguen contando con una mayoría masculina, a pesar de la tendencia que muestra un aumento en la presencia de mujeres en cargos directivos medios y altos;
- Por otra parte, los puestos superiores en la categoría de servicios generales están ocupados principalmente por mujeres.

130. En 2011, la OMPI emprendió la elaboración de una política de género y se ha fijado el ambicioso objetivo interno de lograr la paridad en todas las categorías para 2020<sup>93</sup>. Los Inspectores han consultado el documento de 35 páginas preparado para la Secretaría por un consultor, que contiene amplias observaciones sobre cuestiones relativas al equilibrio de género, e información estadística detallada<sup>94</sup>. Además, contiene un proyecto de la política de género que aún no ha sido finalizada oficialmente.

131. Los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a que prepare una estrategia global en la que reafirme su compromiso de promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer dentro de la organización, y que la complemente con un plan de acción a medida. La estrategia y el plan de acción deberían incluir mecanismos de observancia para velar por la aplicación de las medidas relativas al género, así como por el seguimiento y la evaluación de los objetivos convenidos.

Se espera que con la recomendación siguiente se fomente el equilibrio de género en la OMPI.

<sup>92</sup> Véase el Anexo V del presente informe para consultar estadísticas sobre equilibrio de género.

<sup>93</sup> WO/CC/67/2, Anexo II, sección 1.7.

<sup>94</sup> OMPI, *Gender Mainstreaming and Gender Equality in WIPO: An Assessment and Policy Proposal* (proyecto).

**Recomendación 8:**

**El Director General debe ultimar la política de la OMPI de igualdad de género a fines de 2014 a más tardar, velando por que contenga medidas y objetivos específicos para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres, en particular, a nivel del personal directivo superior, e informar cada año sobre la puesta en práctica de dicha política.**

Movilidad

132. Si bien la movilidad ha sido una preocupación menor durante años, hoy en día la Estrategia de recursos humanos alienta en términos generales a la movilidad interna y externa. La Secretaría de la OMPI tropieza con dificultades debido no sólo a su estructura institucional en tanto que organización centralizada basada en Ginebra, sino también como resultado de la especificidad de sus actividades sustantivas. Como queda reflejado en la encuesta de la DCI, el 34,7% de los encuestados han trabajado durante más de 10 años en su puesto actual, y en el caso de los servicios generales el índice es del 50%.

133. La orden de servicio sobre movilidad interna es un avance hacia la creación de oportunidades de flexibilidad institucional y de desarrollo profesional del personal<sup>95</sup>. Sin embargo, no puede ser considerada como un marco completo basado en principios acordados, como por ejemplo, si la movilidad interna debe ser obligatoria o voluntaria, o qué grupos sacarían mayor provecho de la movilidad. Este tipo de política global todavía no se ha puesto en práctica en la OMPI.

134. En la Estrategia de recursos humanos se indica que la movilidad entre la sede de Ginebra y sus oficinas en el exterior sería sumamente útil, pero, en la actualidad, la red de oficinas de la OMPI en el exterior es demasiado pequeña en número y tamaño como para permitir este tipo de programa de movilidad geográfica. Si bien la OMPI suscribió el acuerdo de movilidad entre organismos de la Junta de Jefes ejecutivos el Sistema de las Naciones Unidas de 2005<sup>96</sup>, las cifras que se incluyen en el informe de la DCI de 2010 sobre este tema demuestran que la movilidad entre organismos fue casi nula<sup>97</sup>. La principal razón aducida son los conocimientos técnicos que se necesitan en la esfera de la propiedad intelectual. Si bien el argumento es válido, no debería prevalecer sobre los esfuerzos por estudiar activamente las opciones de movilidad externa en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o a través de traslados a las principales oficinas de patentes. Las respuestas a la encuesta de la DCI han demostrado que los funcionarios de la OMPI esperan con interés que aumenten las oportunidades de movilidad, sobre todo en las categorías P1 a P4.

**Gráfico 12: Opinión del personal de la OMPI sobre movilidad, por categoría (en porcentajes)**

<b>Considero que una política eficaz de movilidad o rotación de puestos en la OMPI puede contribuir a mi desarrollo profesional</b>				
	<b>Sí</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>No</b>	<b>No opina</b>
P5 y categorías superiores	45,8	16,9	32,2	5,1
P1-P4	57,8	13,8	19,3	9,2
GS1-GS7	38,3	22,6	30,4	8,7
<b>Todo el personal</b>	<b>47,3</b>	<b>17,7</b>	<b>26,9</b>	<b>8,1</b>

Fuente: Encuesta DCI de 2013, pregunta 33

<sup>95</sup> OMPI, OI 34/2013: *Internal Mobility through Lateral Transfer* (Movilidad interna mediante el traslado lateral).

<sup>96</sup> CEB/2005/5: *Conclusions on the tenth session of the High-level Committee on Management* (Conclusiones del décimo período de sesiones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión).

<sup>97</sup> JIU/REP/2010/8, "Movilidad del personal entre organizaciones y equilibrio entre la vida y el trabajo en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas".

### Programa de cese voluntario

135. En 2009-2010, la OMPI puso en marcha un plan de gratificación por retiro voluntario: el Programa de cese voluntario, con el objetivo de obtener una plantilla de personal con los conocimientos especializados necesarios para satisfacer las necesidades existentes y reducir los gastos de personal<sup>98</sup>. El Director General informó al Comité de Coordinación que gracias a este plan se había reducido la plantilla de 87 funcionarios, y que los gastos representaron 22 millones de francos suizos de los 30 millones que se habían previsto para este ejercicio<sup>99</sup>.

136. Las opiniones divergen respecto del aspecto cualitativo del Programa de cese voluntario. Como ha reconocido la Secretaría, los efectos del programa fueron relativamente limitados<sup>100</sup>. **Para garantizar el éxito de ejercicios similares en el futuro, los Inspectores recomiendan que la OMPI determine con mayor precisión el perfil del personal a quien se dirige la gratificación por retiro voluntario a fin de maximizar el efecto del Programa y evitar perder conocimientos especializados relevantes.**

### Contratación de personal

137. La cláusula 4.9 del Estatuto y Reglamento del Personal de la OMPI estipula que “como norma general, la contratación se efectuará por concurso”. Las Juntas de nombramiento se rigen por la cláusula 4.10, así como por los reglamentos que figuran en el Anexo IV, y por la orden de servicio 4/2013<sup>101</sup>. Las Juntas de nombramiento informan al Director General en todos los casos en que se ha abierto a concurso un puesto vacante en la categoría de servicios generales, profesional y categorías especiales. Una buena práctica observada por los Inspectores es que las Juntas no sólo están compuestas por los responsables de contratación, sino también por representantes del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos y panelistas nombrados por el Consejo del Personal.

138. Si bien la OMPI logró reducir la duración media del proceso de contratación de 24 semanas en 2011 a 17 semanas en 2013, este proceso aún requiere atención (véase el gráfico 13). Para llevar a cabo su evaluación, los Inspectores estudiaron una muestra de 30 expedientes (entre 2010 y 2013). Generalmente, en los expedientes estudiados figuraban documentos básicos, como los anuncios de puestos vacantes, las listas de solicitantes, y las solicitudes de los candidatos preseleccionados. Sin embargo, el proceso de selección no siempre fue suficientemente documentado y, por consiguiente, fue difícil comprender la manera de preseleccionar candidatos de acuerdo con los criterios acordados. En los expedientes estudiados, la prueba escrita destinada a evaluar las habilidades técnicas y los conocimientos especializados de los candidatos se había tomado en una proporción menor de la que revela la Secretaría (un 75% en 2013). Además, las recomendaciones de los candidatos seleccionados no siempre han sido suficientemente justificadas como para indicar si el candidato cumplía con todos los requisitos del puesto vacante, y a veces se limitaban a una valoración general. Este enfoque suscita grandes preocupaciones y debe ser mejorado mediante una documentación más eficaz durante el proceso de selección. **Los Inspectores recomiendan, de forma prioritaria, que la Secretaría de la OMPI registre más eficazmente el fundamento para cualquier proceso de selección y mejore la formación de los miembros de las Juntas de nombramiento a fin de ayudarlos en el cumplimiento de su labor.**

<sup>98</sup> OMPI, OI 44/2009: Programa de cese voluntario.

<sup>99</sup> WO/CC/63/3: *Report on the Implementation of the Voluntary Separation Program (VSP)* (Informe sobre la ejecución del programa de cese voluntario) (se publicará sólo en inglés y francés).

<sup>100</sup> WO/CC/66/1: Informe anual sobre los recursos humanos.

<sup>101</sup> OMPI, OI 4/2013: *Appointment Boards and Rules of Procedure* (Juntas de nombramiento y reglas de procedimiento).

**Gráfico 13: Opinión del personal de la OMPI acerca de los procesos de contratación, por categoría (en porcentajes)**

Considero que la contratación en la OMPI es justa y transparente				
	Sí	En cierta medida	No	No opina
P5 y categorías	27,1	37,3	27,1	8,5
P1-P4	10,1	29,4	52,3	8,3
GS1-GS7	10,4	20	60,9	8,7
<b>Todo el personal</b>	14,1	26,9	50,5	8,5

Fuente: Encuesta DCI de 2013, Pregunta 32

#### Evaluación de la actuación profesional

139. La OMPI renovó su sistema de evaluación de la actuación profesional individual en 2009, y lo revisó en 2011 y 2012<sup>102</sup>. El Sistema de gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal (PMSDS por sus siglas en inglés) representa una mejora significativa respecto de los informes periódicos previos que se llevaban a cabo desde 1982. El PMSDS se ajusta mejor a los demás sistemas de evaluación del desempeño individual llevados a cabo en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Proporciona métodos para hacer frente a la actuación profesional insatisfactoria mediante la identificación de necesidades de formación y desarrollo. La posibilidad de que tanto el supervisor como el empleado puedan añadir comentarios detallados brinda un marco propicio para la comunicación y aumenta la transparencia del proceso de evaluación. Otro aspecto positivo es la intención de reforzar el vínculo entre el desempeño individual y el desempeño general de la OMPI y sus objetivos. A fin de aprovechar al máximo el PMSDS, algunos encuestados expresaron la necesidad de impartir formaciones sobre la evaluación y gestión del desempeño para que el personal directivo de la OMPI y el personal en general puedan usar este Sistema como una herramienta de gestión destinada a mejorar la eficiencia y eficacia en el lugar de trabajo, y no como un mero ejercicio administrativo.

140. Los altos directivos de la OMPI también están sujetos al mismo PMSDS. **Para reforzar la gestión ejecutiva, los inspectores sugieren que se cree en la OMPI un sistema similar al pacto del personal directivo superior de las Naciones Unidas entre el personal directivo superior y el Secretario General de las Naciones Unidas, para los funcionarios de las categorías de Director General Adjunto y Subdirector General<sup>103</sup>.** Esto contribuiría a una mayor transparencia y asunción de responsabilidades por parte de los altos directivos, y el Director General actuaría al mismo tiempo como responsable de evaluación y aprobación para los altos directivos únicamente.

141. La encuesta de la DCI recogió opiniones positivas en todas las categorías del personal respecto del proceso de evaluación de la actuación profesional, en cuanto a los plazos, la equidad y la transparencia (véase el gráfico 14). Además, el cuadro de gestión de los recursos humanos muestra un alto índice de cumplimiento, de más del 90% (2012), que representa un significativo aumento respecto de 2010 (62%), e indica que el PMSDS se encuentra bien arraigado<sup>104</sup>. En cuanto al desempeño, el 94,1% del personal recibió la calificación de desempeño sobresaliente o efectivo.

<sup>102</sup> OMPI, OI 19/2009: Launch of the new performance management and staff development system (PMSDS) (Puesta en marcha del nuevo Sistema de gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal (PMSDS por sus siglas en inglés); OI 38/2011: Refinement of the PMSDS (Revisión del PMSDS); y OI 76/2012: Refinement of the PMSDS Part II (Revisión del PMSDS – Segunda parte).

<sup>103</sup> ST/SGB/2013/2: Management Performance Board.

<sup>104</sup> OMPI, A/49/4: Informe sobre el rendimiento de los programas en 2010 y WO/PBC/18/14: Informe sobre el rendimiento de los programas en 2010.

**Gráfico 14: Opinión del personal de la OMPI sobre la evaluación de la actuación profesional (en porcentajes)**

<b>Mi evaluación de actuación profesional (PMSDS) se lleva a cabo de la siguiente manera</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Puntualmente	79,4	20,6
Transparentemente	83	17
Adecuadamente	80,1	19,9

*Fuente: Encuesta DCI de 2013, Pregunta 35*

142. La OMPI ha instaurado un sistema piloto de recompensa y reconocimiento a fin de reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente de su personal cuyo nombramiento sea fijo, permanente o continuo<sup>105</sup>. Se basa en mecanismos informales (reconocimiento en reuniones) y formales, y recompensas monetarias o no monetarias (una carta de agradecimiento, por ejemplo) por desempeño sobresaliente en las siguientes tres áreas: resultados y prestación óptima de servicios, mancomunar esfuerzos e innovación y eficiencia.

143. Se trata de un enfoque innovador que introduce incentivos del sector privado en una organización internacional. Los objetivos de “reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente del personal y de los equipos, y suscitar interés y motivación” son encomiables. No obstante, la orden de servicio no explica en suficientes detalles el proceso de recompensa ni los criterios aplicados. La responsabilidad principal recae en los directores de programas (con el posible apoyo de altos directivos y/o el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos) o el Equipo Directivo Superior, de acuerdo con las respectivas categorías de recompensas. En el marco de la OMPI, en el que se han expresado muchas preocupaciones respecto de los procesos y decisiones en materia de recursos humanos, los Inspectores percibieron el sistema piloto de recompensas como una fuente posible de dificultades. Además, si bien se prevé una evaluación del sistema piloto, no existe una metodología determinada o criterios específicos para dicha evaluación. **Los Inspectores destacan que la puesta en marcha de un sistema de recompensas debe contar con el apoyo de sólidas medidas de control y transparencia, y debe quedar registrado de manera adecuada en el informe anual sobre los recursos humanos.**

#### Formación

144. Hasta hace poco, los esfuerzos realizados para fomentar el perfeccionamiento del personal se concentraron en su mayor parte en el programa de enseñanza de idiomas. La situación mejoró tras el inicio de una serie de sesiones de formación institucional en el contexto del PAE (por ejemplo, sesiones sobre la PRI, el PMSDS o la ética profesional). Los datos relativos a 2012 consultados por los expertos indicaron que el número de días de formación fue de 5.234, lo que representa 4.2 días de formación por miembro del personal<sup>106</sup>, lo que no está lejos del mínimo de 5 días de formación anuales establecido en la Secretaría de las Naciones Unidas, a pesar de que estas cifras incluyan todo el programa de enseñanza de idiomas.

145. Conforme a la Secretaría de la OMPI, los fondos para la formación asignados para el bienio 2012-2013 fueron de 1.631.000 francos suizos (incluidos los fondos del PAE para la formación). Este monto representó aproximadamente 0,25% del presupuesto ordinario aprobado que es considerado como uno de los de menor ratio en el sistema de las Naciones Unidas. Las actividades de formación institucional (gestión, comunicación e idiomas, principios básicos de T.I. y otras sesiones específicas) son financiadas por el DGRRHH, mientras que el Departamento de Tecnología de la Información y las Comunicaciones financia las sesiones técnicas sobre conocimientos avanzados en materia de T.I. para el personal de T.I. Las demás oportunidades de aprendizaje son financiadas y administradas por los respectivos departamentos y divisiones. Los fondos asignados a la formación aportados por el DGRRHH representaron 0,41% del total de los costos de sueldo (0,57% si se incluyen las actividades de formación financiadas por el Departamento de Tecnología de la Información). La Secretaría de la OMPI identificó

<sup>105</sup> OMPI, OI 35/2013: Programa de recompensa y reconocimiento – 2013 Piloto.

<sup>106</sup> WO/CC/67/2: Informe anual sobre los recursos humanos.

como un riesgo la insuficiencia de fondos para formar y transmitir al personal las competencias necesarias. Los Inspectores consideran que la OMPI debería mejorar esta proporción.

146. Hasta hace poco, la iniciativa de identificar oportunidades de formación adecuada y de garantizar la financiación necesaria era a menudo responsabilidad de las distintas divisiones y departamentos. Éstas eran, en su mayoría, iniciativas aisladas para formaciones sustantivas en algunos sectores, frecuentemente fuera de una perspectiva estratégica y de mediano plazo. En el pasado, las sesiones de formación eran más bien ad-hoc, realizadas sobre la base de necesidades operativas específicas y no se centraban suficientemente en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de los empleados de la OMPI. Desde 2012, la Secretaría de la OMPI ha estado realizando evaluaciones de las necesidades de formación y planes de formación consolidados. Los Inspectores también acogen con beneplácito la integración de las necesidades de formación y de los requisitos de sectores específicos en el PMSDS a fin de que el DGRHH tenga una visión más clara de las necesidades de formación de los distintos sectores.

147. Es fundamental para la OMPI disponer de un personal altamente cualificado que tenga capacidades técnicas actualizadas, sustantivas y de gestión que le permitan responder a las solicitudes de los clientes de la organización. Una manera de lograrlo es incorporar programas de formación adecuados en una política de formación para toda la organización, cuestión que faltaba en la OMPI hasta 2013. **Los inspectores consideraron que la aprobación de una Política de formación y de perfeccionamiento en diciembre de 2013<sup>107</sup> constituye una oportunidad para aumentar los esfuerzos orientados a la formación sustantiva y a su correspondiente financiación. Esperan que dicho enfoque permita a la Secretaría de la OMPI fijar un número mínimo de días de formación anuales para el personal para así formalizar una red de coordinadores de formación y definir actividades de aprendizaje que serían consideradas como formación en el contexto de la OMPI.**

**Gráfico 15: Opiniones del personal de la WIPO con respecto a la formación, por categorías (en porcentaje)**

He recibido formación adecuada en los últimos 12 meses			
	Sí	En cierta medida	No
P5 y categorías superiores	72,9	No corresponde	27,1
P1 – P4	59,6	No corresponde	40,4
GS1-GS7	67,8	No corresponde	32,2
<b>Todo el personal</b>	<b>65,7</b>	<b>No corresponde</b>	<b>34,3</b>

*Fuente: Encuesta 2013 de la DCI, pregunta 36*

#### Relaciones entre el personal y la Administración

148. La calidad general de las relaciones entre el personal y la Administración fueron calificadas de malas y difíciles en un examen sobre el tema<sup>108</sup> realizado por la DCI y que abarcó todo el sistema. En efecto, durante muchos años, las relaciones entre los representantes de la Administración y del personal han sido una fuente de tensión considerable dentro de la organización. Esta situación dio lugar a varios incidentes, en particular durante las reuniones del Comité de Coordinación de 2011 y 2013, así como a la publicación de una serie de artículos críticos en los medios. De hecho, la dinámica continuó siendo negativa, lo que creó un ambiente de desconfianza y de acusaciones mutuas que ha traído consecuencias negativas para la organización.

149. Aunque tratar los detalles de casos particulares se encuentre fuera del ámbito que abarca el presente examen, los Inspectores consideran que es su responsabilidad decir que es necesario que la situación actual de las relaciones entre el personal y la Administración se solvete lo antes posible. Las recomendaciones presentadas en el informe de la DCI mencionado supra han sido bien acogidas por la mayoría de los organismos especializados de las Naciones Unidas. Éstas plantean un marco para mejorar

<sup>107</sup> OMPI, OI 46/2013: Política de formación y de perfeccionamiento.

<sup>108</sup> JIU/REP/2012/10, “Relaciones entre el personal y la administración en los organismos especializados y el régimen común de las Naciones Unidas”.

la calidad general de las relaciones entre el personal y la Administración, lo que debería ser beneficioso para la gestión global de la OMPI. **Los Inspectores instan tanto a la administración como al Consejo del Personal a reflexionar seriamente sobre las razones y las consecuencias de la situación actual y a identificar formas y medios para mejorarla, en lugar de centrarse en personalismos y recurrir a un juego de acusaciones mutuas.**

**Gráfico 16: Opinión del personal de la OMPI acerca de las relaciones entre el personal y la Administración, por categoría (en porcentaje)**

<b>Pienso que las relaciones entre el personal y la Administración en la OMPI son buenas</b>				
	<b>Sí</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>No</b>	<b>No opina</b>
P5 y categorías superiores	25,4	23,7	39,0	3,8
P1-P4	16,7	20,4	54,6	7,4
G1-G7	15,0	18,6	51,3	10,6
<b>Total</b>	<b>17,2</b>	<b>20,4</b>	<b>49,8</b>	<b>8,8</b>

Fuente: Encuesta 2013 de la DCI, pregunta 42

150. El presente examen demuestra que se trata de un asunto multidimensional. La representatividad del Consejo del Personal ha sido cuestionada por la Administración de la OMPI: por un lado, sólo 35% de los participantes en la encuesta de la DCI opina que el Consejo del Personal trata y apoya las demandas del personal de manera adecuada<sup>109</sup>; por el otro, sólo 21% de los encuestados considera que la Administración ofrece una participación adecuada al Consejo del Personal cuando se toman decisiones importantes que afectan al personal.

151. Hasta la revisión de 2012-2013, el mandato del Comité consultivo mixto previsto en la cláusula 8.2 del Reglamento y Estatuto del Personal consistía en asesorar “al Director General acerca de principios de administración de personal y de cuestiones generales sobre el bienestar del personal o todo asunto administrativo que el Director General desee abordar y deberá presentarle propuestas sobre las enmiendas que éste haya deseado aportar al Reglamento y Estatuto del Personal”. El presente examen concluyó que el Comité consultivo mixto es convocado principalmente para examinar medidas disciplinarias y en menor medida para desempeñar su función más amplia. Aunque los Inspectores constataron que los procedimientos que incluyen al Consejo del Personal y al Comité consultivo mixto (cláusulas 8.1 y 8.2 del Reglamento y Estatuto del Personal) tuvieron lugar, existe la firme impresión entre los representantes del personal y entre el personal en general de que el personal directivo no tiene suficientemente en cuenta los aportes del personal cuando se toman decisiones definitivas. Por lo tanto, todo el proceso podría ser percibido como una formalidad y contradictorio al objetivo de desarrollar una comunicación bidireccional fructífera para el establecimiento de una cultura institucional unificada y bien acogida en la organización.

### Oficina de Ética Profesional

152. El Convenio de la OMPI establece que “el criterio dominante para la contratación y la determinación de las condiciones de empleo de los miembros del personal deberá ser la necesidad de obtener los servicios de las personas que posean las mejores cualidades de eficacia, competencia e integridad”. Además, el Reglamento y Estatuto del Personal de la OMPI prevé que “las Normas de conducta en la administración pública internacional, promulgadas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), se aplicarán a todos los funcionarios”. La Secretaría de la OMPI estableció una función de ética profesional en 2010 y tomó medidas para enmarcar mejor la rendición de cuentas y la integridad en el seno de la organización, en particular mediante la aprobación de un Código de Ética

<sup>109</sup> Encuesta de la DCI, pregunta 43.

Profesional institucional en 2012<sup>110</sup>. La política de protección de los denunciantes de irregularidades que fue elaborada posteriormente<sup>111</sup>, constituye el marco de protección para todo el personal contra represalias al momento de participar en una actividad de supervisión o de informar acerca de faltas de conducta o irregularidades. El Código de Ética Profesional y la Política de protección de los denunciantes de irregularidades están fundamentalmente alineados con los principios aplicados en las Naciones Unidas. Si bien es cierto que desde 2009 se ha aplicado una política de declaración de intereses para el personal directivo, una amplia política de declaración de la situación financiera ha sido objeto de examen durante más de dos años pero aún no ha sido finalizada.

153. La Oficina de Ética Profesional está encabezada por un Oficial de ética profesional de grado P5 que desempeña varias funciones como el establecimiento de normas, la elaboración de políticas, la aplicación de políticas conexas, la divulgación de los principios éticos y la prestación de servicios de asesoramiento confidencial al personal en todos los niveles. En sus entrevistas, los Inspectores observaron una incidencia positiva de la Oficina de Ética Profesional que frecuentemente constituye el primer punto de contacto del personal de la OMPI para recibir la ayuda que les permitirá reducir la carga que suponen los casos que llegan hasta instancias superiores. Las estadísticas del período 2011-2012 que fueron consultadas por los Inspectores señalaron que existe una tendencia al alza de las consultas ante la Oficina de Ética Profesional que fue interpretada por el Oficial de ética profesional como un signo de confianza en su Oficina. Dichas observaciones son respaldadas por las encuestas sobre las prioridades centrales de la OMPI que revelaron un alto nivel de conocimiento entre el personal de la OMPI de los principios éticos y de los procedimientos para informar sobre conductas indebidas<sup>112</sup>.

154. Con respecto a la presentación de informes, la política que regula la Oficina de Ética Profesional de la OMPI establece una línea de presentación de informes ante el Jefe de Gabinete y el Director Ejecutivo de la Oficina del Director General. Los Inspectores acogen con beneplácito que el informe de la Oficina de Ética Profesional sea anexado al informe anual de la Secretaría de la OMPI sobre recursos humanos que se presenta al Comité de Coordinación. Sin embargo, la recomendación de la DCI que propone que el jefe de la función de ética tenga acceso a los órganos rectores aún debe ser aplicada<sup>113</sup>.

**155. Los Inspectores consideran que los esfuerzos iniciales realizados por la Secretaría de la OMPI en el ámbito de la formación en materia de ética profesional deberían ser institucionalizados mediante la realización sesiones de formación institucional periódicas sobre ética profesional obligatorias para todo el personal de la OMPI, incluidos los directivos, y que deberían ir seguidas de cursos de actualización periódicos y obligatorios.**

#### Justicia interna

156. Entre 2012 y 2013, la OMPI renovó su sistema de justicia interna, un ejercicio necesario habida cuenta de las críticas expresadas en el pasado sobre la justicia interna, a saber, sistema injusto; ausencia de transparencia; ausencia de representación durante la etapa informal del proceso de solución de controversias; limitación al derecho a apelar y ausencia de capacitación de los actores de la justicia interna. En consecuencia, el sistema de justicia interna perdió, en gran medida, la confianza del personal de la OMPI puesto que sólo 14,3% de los participantes en la encuesta realizada por la DCI consideró que éste garantiza que se dará un trato adecuado y justo a las demandas del personal.

157. El número de casos que llegaban hasta el Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo (TAOIT) era una indicación de las dificultades del sistema de justicia interna de la OMPI. De los últimos datos disponibles se desprende que hubo un aumento de los casos a partir de 2007, lo que podría estar parcialmente relacionado con las reformas estructurales que la OMPI emprendió. La mayoría de los casos fueron presentados por un número reducido de miembros del

<sup>110</sup> OMPI, OI 25/2010: Oficina de Ética Profesional de la OMPI; OI 4/2012: Código de Ética Profesional de la OMPI.

<sup>111</sup> OMPI, OI 58/2012: Política de protección de los denunciantes de irregularidades.

<sup>112</sup> OMPI, Encuesta sobre las prioridades centrales, informe de análisis (Dalberg Global Development Advisors, marzo de 2013).

<sup>113</sup> JIU/REP/2010/3, “La ética en el sistema de las Naciones Unidas”.

personal. Los casos más significativos presentados ante el TAOIT estaban relacionados con situaciones de acoso, suspensión, procedimientos disciplinarios, evaluación de la actuación profesional y sanciones disciplinarias. La OMPI perdió un número significativo de casos presentados, tal como lo señala una reciente auditoría interna: “las sentencias dictadas por el TAOIT entre 2006 y 2011 en las que la OMPI era el demandado fueron favorables al miembro del personal demandante en 23 (79%) de 29 casos<sup>114</sup>”.

158. Mediante la revisión de su sistema de justicia interna, la Administración de la OMPI afirmó su voluntad de promover un sistema de justicia interna justo y accesible, aclarar los procedimientos y fomentar la solución amigable de controversias. Se creó un Grupo Consultivo sobre la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal en lo relativo a la administración de justicia interna en la OMPI<sup>115</sup> y se solicitó el asesoramiento de un consultor externo<sup>116</sup>. A pesar de que los procedimientos orientados a la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal generaron tensiones con el Consejo del Personal, el proceso ofreció una oportunidad para debatir un número importante de aspectos del sistema de justicia interna.

159. Los principales aspectos tratados en las recomendaciones del Grupo Consultivo se refirieron a la introducción de un marco para la solución informal de controversias; la integración de órdenes de servicio pertinentes en el Estatuto y Reglamento del Personal; la supresión del Grupo de Examen de Reclamaciones y del Consejo Consultivo Mixto y la creación de un procedimiento administrativo para sustituirlos; la supresión de la revisión sistemática del Director General de las decisiones administrativas antes de que pudieran ser recurridas; el fortalecimiento de un procedimiento formal y eficaz para la refutación de las evaluaciones de la actuación profesional; así como el fortalecimiento de la Junta de Apelación de la OMPI<sup>117</sup>.

160. El documento relativo al nuevo sistema de justicia interna que integra la mayoría de las recomendaciones del Grupo Consultivo fue aprobado por el Comité de Coordinación en septiembre de 2013<sup>118</sup> y entró en vigor en enero de 2014. En éste se aclaran los distintos procedimientos agrupándolos en el Capítulo X (medidas disciplinarias) y el Capítulo XI (solución de conflictos), logrando de esta manera que el sistema sea más accesible. Anteriormente, los procedimientos disponibles estaban dispersos en distintos documentos<sup>119</sup>.

161. El sistema de justicia interna modificado estableció nuevos mecanismos para resolver los conflictos, primero de manera informal y luego en el marco de un proceso formal. Un cambio importante es el hincapié hecho en el procedimiento de solución informal de conflictos, en particular, a través del Mediador (véase el Cuadro 1)<sup>120</sup>. Los Inspectores apoyan el objetivo de ofrecer a los litigantes una solución de conflictos más rápida que evite tener que soportar una pesada carga administrativa.

<sup>114</sup> OMPI, IA/06/2011: Examen de la gestión de los recursos humanos. La Secretaría de la OMPI indicó que entre 2006 y 2011 los miembros del personal ganaron 22 de 29 casos (76 %) y no 23 (79 %).

<sup>115</sup> OMPI, OI 26/2013: Composición del Grupo Consultivo sobre la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal en lo relativo al sistema de administración de justicia interna de la OMPI y su mandato.

<sup>116</sup> Chris de Cooker, “Examen del marco jurídico del sistema de justicia interna de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual” (París, mayo de 2013).

<sup>117</sup> OMPI, Informe y recomendaciones del Grupo Consultivo sobre la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal en lo relativo al sistema de administración de justicia interna de la OMPI, memorando interno (27 de junio de 2013).

<sup>118</sup> WO/CC/67/4, Prov.1, párr. 70; y WO/CC/67/3: Revisión del Estatuto y Reglamento del Personal.

<sup>119</sup> OMPI, OI 74/2012, El Grupo de Examen de Reclamaciones de la OMPI (28 de Diciembre de 2012); Estatuto y Reglamento del Personal de la OMPI, Regla 8.2.1 – Grupo Consultivo Mixto y Regla 11.5.1 - Junta de Apelación.

<sup>120</sup> El procedimiento informal puede efectuarse en forma de información, explicación, diálogo, orientaciones o consejos, por ejemplo.

**Cuadro 1: El Mediador de la OMPI**

La orden de servicio 18/2006 creó la Oficina del Mediador para que actúe en calidad de mediador en el seno de la organización<sup>121</sup>. Ésta ha sido incorporada en el Estatuto y Reglamento del Personal revisado (2013) como un mecanismo de solución informal de conflictos.

En 2012, 126 miembros del personal se dirigieron a la Oficina, con respecto a un total de 311 cuestiones (un promedio de 2,5 por persona). La Oficina elaboró una clasificación estándar para los casos tratados: un tercio se referían a la relación entre supervisor y personal, lo que representó un fuerte aumento con respecto a 2011 y el segundo grupo más grande de cuestiones relacionadas con la gestión de la carrera. En general, las actividades relativas a la solución informal de conflictos a través del Mediador son recomendadas.

Desde el punto administrativo, el Mediador depende del Director General. Una función clave desempeñada por la Oficina es la de identificar las cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo que son recurrentes y remitirlas a la Administración para que ésta las examine. El informe anual sobre las actividades del Mediador contiene datos estadísticos así como informaciones pertinentes acerca de la organización. Los Inspectores opinan que dicho informe debería ser distribuido a título informativo a todos los Estados miembros mediante el Comité de Coordinación.

La Oficina del Mediador se rige por el Código de Ética de la Asociación Internacional de Mediadores que plantea cuatro principios: independencia, imparcialidad, confidencialidad e informalidad. Los comentarios realizados por los usuarios de la Oficina confirmaron la percepción positiva que genera la aplicación de dichos principios.

**Los Inspectores creen firmemente que las recomendaciones presentadas por el Mediador a la Administración de la OMPI deberían ser abordadas formalmente, divulgadas y ser objeto de seguimiento con el fin de impulsar un cambio en la gestión y fomentar el sentido de implicación del personal en la OMPI.**

162. Los Inspectores acogen con beneplácito la modificación del sistema de justicia interna pero subrayan que su evaluación cualitativa depende en última instancia de la manera en que será aplicado en la práctica. **A este respecto, los Inspectores apoyan la recomendación formulada por el Grupo Consultivo que plantea que la puesta en práctica del nuevo sistema debería ser supervisada y revisada dos años después de su aplicación.**<sup>122</sup>

<sup>121</sup> OMPI, OI 18/2006: La Oficina del Mediador.

<sup>122</sup> OMPI, Informe y recomendaciones del Grupo Consultivo sobre la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal en lo relativo al sistema de administración de justicia interna de la OMPI, memorando interno (27 de junio de 2013), párr. 22.

## VI. SUPERVISIÓN

### A. Marco de supervisión

163. A raíz de la mayor parte de las recomendaciones formuladas en el informe de la DCI de 2005, la OMPI estableció un amplio marco de supervisión integrado por la DASI y complementado por mecanismos de supervisión externa como el Auditor Externo y la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS). En el Anexo VI se ofrece una reseña de las responsabilidades que incumben a los distintos órganos, los canales de difusión de los informes de supervisión y las formas de dar seguimiento a las recomendaciones que se formulan. Las funciones y responsabilidades que incumben a unos y a otros están claramente definidas, por lo que el marco cumple en términos generales las recomendaciones de la DCI a ese respecto<sup>123</sup>.

#### División de Auditoría y Supervisión Internas (DASI)

164. La División de Auditoría y Supervisión Internas (DASI) lleva a cabo auditorías, evaluaciones e investigaciones y formula recomendaciones para mejorar la ejecución de los programas y las operaciones. Aun cuando fue creada en el año 2000, sólo pasó a ser plenamente operativa en 2008 tras la contratación de personal profesional competente en el ámbito de la supervisión. La División está encabezada por un Director que rinde cuentas de sus actividades al Director General y supervisa a 11 miembros del personal (de los cuales, cuatro son personal temporal y dos, personal de apoyo). En el gráfico 17 se desglosan los recursos de personal y resultados de la DASI por función.

**Gráfico 17: Recursos y resultados de la DASI en 2012-2013**

Recursos	Auditoría	Evaluación	Investigaciones
CHF 5.050.000	Jefe de Sección (P5), un Auditor (P4), dos funcionarios temporales	Jefe de Sección (P5), un Oficial de Evaluación (P4) en régimen de trabajo parcial y pasantes	Jefe de Sección (P5) (vacante), dos investigadores (P4)
	Datos del 1 de julio de 2012 al 30 de junio de 2013		
	Número de auditorías: 5	Número de evaluaciones: 2	Número de casos de investigación cerrados: 28

*Fuente: Preparado sobre la base de la Reseña Anual del Director de la DASI (documento WO/PBC/21/17) y del presupuesto por programas de 2012-2013 y 2014-2015 así como de información suministrada por la Secretaría de la OMPI.*

165. La Asamblea General aprobó la Carta de Supervisión Interna en 2005 y la revisó en 2007, 2010 y 2012. En los últimos años, y en el ámbito de la supervisión interna, a la Carta de Supervisión Interna han venido a añadirse documentos de orientación elaborados y actualizados (por ejemplo, el manual de auditoría interna, directrices de evaluación dependiente y estrategias de auditoría y evaluación). En 2010 se publicó un manual sobre los procedimientos de investigación. A los fines de mejorar su funcionamiento general, es menester que la OMPI saque el máximo provecho de los mecanismos de supervisión y velar por que mediante esa función se respalden la gestión y la toma de decisiones, además de perfeccionar la cultura de supervisión a nivel interno. En opinión de un alto funcionario entrevistado, el principal desafío que se plantea hoy a la OMPI es “pasar de un proceso basado en auditorías a un proceso basado en la gestión”.

166. Una práctica óptima observada por los inspectores son las iniciativas de difusión tomadas por la DASI desde 2012 para dar a conocer la función de supervisión en la OMPI. La modernización del sitio web, la organización de seminarios y las encuestas de satisfacción del usuario que se han realizado han

<sup>123</sup> Documentos JIU/REP/2006/2: Carencias en la supervisión dentro del sistema de las Naciones Unidas; JIU/REP/2010/5: La función de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas; y JIU/REP/2011/7: La función de investigación en el sistema de las Naciones Unidas.

contribuido a una mejor comprensión de las expectativas de los sectores interesados de la OMPI en lo que respecta a la supervisión. Los inspectores han tomado nota de los positivos resultados recabados en las encuestas de la OMPI, que son señal de la profesionalidad de la DASI. Cabe esperar que esos resultados contribuyan a alcanzar el objetivo anteriormente mencionado.

167. Durante unos cuantos años, la función de evaluación no ha sido una de las prioridades de las actividades de la DASI. No obstante, en los últimos años ha habido mejoras a ese respecto habida cuenta de la necesidad de exponer mejor los resultados, los efectos y los beneficios de los programas y las actividades de la OMPI. La División ha empezado a recuperarse de la insuficiencia de recursos de personal y de un funcionamiento restringido. No obstante, la actual capacidad en materia de evaluación parece limitarse a implantar una función de evaluación sostenible que permita responder a los objetivos que constan en la estrategia de evaluación y encaminados a la realización de evaluaciones diversas de estrategias, a nivel nacional, temáticas y de programas. La DASI ha subsanado en parte ese problema dedicando una parte considerable de su presupuesto a servicios contractuales, lo que contribuye a añadir recursos para la evaluación. Los Inspectores también han tomado nota de los seminarios de evaluación que se han llevado a cabo con participación colectiva de la DASI a los fines de adoptar prácticas más perfeccionadas en materia de evaluación y han puesto de relieve la utilidad que revisten para la gestión y la toma de decisiones. **Debe consolidarse la función de evaluación en la OMPI para contribuir a establecer una orientación estratégica, al aprendizaje y al intercambio de conocimientos en la organización y a velar por que los sectores interesados de la OMPI hagan cada vez mayor uso de las conclusiones derivadas de las evaluaciones.**

168. Aun cuando la Sección de Investigación fue creada en 2008, hubo que esperar a enero de 2011 para que se creara el cargo de jefe de la misma. En el pasado, las investigaciones eran realizadas por investigadores de la DASI y, en ocasiones, por personal de otros programas de la OMPI asignados de forma temporal a la DASI. El nombramiento de un oficial superior de investigación para encabezar y supervisor la labor de investigación ha contribuido a la profesionalidad y a la consolidación de la función de investigación. Dicha consolidación constituyó un importante progreso para la DASI, cuyo mandato consiste también en recibir “directamente [de funcionarios y personal] toda queja o información relativa a la posibilidad de fraudes, despilfarro, abuso de autoridad, incumplimiento de las normas y reglamentos de la OMPI en cuestiones administrativas, de personal y de otro tipo u otros hechos irregulares que guarden relación con el mandato que se le haya encomendado”<sup>124</sup>. Incumbe a la Sección de Investigación examinar y sopesar todas las acusaciones recibidas y determinar si, conforme a la información disponible, existen motivos suficientes para realizar una investigación. Si se trata de acusaciones que no son del ámbito de competencia de la DASI, la Sección de Investigación las remite al mecanismo interno competente de la OMPI. Desde que fue creada en 2008, la Sección se ha ocupado de un total de 101 casos de investigación. En sus primeros años, la Sección tenía un número considerable de casos pendientes, que en 2013 pasó a ser de dos.

169. Durante años, la OMPI carecía de una política oficial en materia de investigación. La labor de investigación se regía por la Carta de Supervisión Interna, el manual sobre los procedimientos de investigación (julio de 2010) y directrices reconocidas en el plano internacional<sup>125</sup>. Las consultas en torno a un proyecto de política en materia de investigación duraron tres años y en ellas participaron varios sectores interesados de la OMPI (Oficina del Consejero Jurídico, Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, Oficina de Ética Profesional, el Mediador, el Consejo del Personal y la CCIS). Se informó a los Inspectores que en enero de 2004 se publicó finalmente la Política de Investigación en la OMPI (IAOD/IP/2014), tras una serie de consultas con los Estados miembros, como se estipula en la Carta de Supervisión Interna. **Dicha política se atiene esencialmente a las normas reconocidas internacionalmente en ese campo. No obstante, los Inspectores opinan que toda denuncia oficial de discriminación o de acoso debe ser investigada por investigadores profesionales en lugar de ser presentada al Director del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, conforme a las**

<sup>124</sup> Anexo del documento WO/GA/41/10 Rev.: párrafo 8 de la Carta de Supervisión Interna de la OMPI revisada.

<sup>125</sup> Como los Principios y Directrices Uniformes para las Investigaciones, aprobados por la Conferencia de Investigadores Internacionales en 2009.

**recomendaciones de la DCI<sup>126</sup>. También sería necesario aclarar más las disposiciones relativas a los procedimientos de investigación en relación con altos funcionarios (párrafo 34 de la Política).**

#### Auditor Externo

170. La Oficina Federal Suiza de Auditoría lleva cerca de 120 años desempeñando las funciones de auditoría externa en la OMPI. En septiembre de 2007, los Estados miembros de la OMPI decidieron instaurar un nuevo método de selección del Auditor Externo<sup>127</sup>, y designaron, a partir de enero de 2012, al Contralor y Auditor General de la India tras una evaluación transparente de su competencia técnica y en materia de auditoría. El Auditor Externo es designado para un mandato de seis años que no puede prorrogarse inmediatamente después. Los inspectores están de acuerdo con que esa rotación refuerza la independencia del Auditor Externo y que ese procedimiento aporta experiencias diversas, lo que va en beneficio de la organización.

171. Incumbe al Auditor Externo una amplia función de auditoría, concretamente, la realización de auditorías de cumplimiento y auditorías financieras y de rendimiento, centrándose en los aspectos financieros. En su reunión con los Inspectores, tanto el Director de la DASI como el Auditor Externo pusieron de relieve los vínculos de colaboración muy positivos que mantienen, en particular, para la elaboración de programas coherentes de trabajo y evitar duplicación de tareas.

#### Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS)

172. La Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS) (anteriormente, Comisión de Auditoría de la OMPI) fue creada en 2010<sup>128</sup>. El mandato de dicha Comisión fue concretado por los Estados miembros de la OMPI a los fines de dar mayor visibilidad a dicha entidad. Desde febrero de 2011, la CCIS se compone de siete miembros, que reflejan la representación geográfica de los Estados miembros de la OMPI y que son nombrados por el PBC tras un proceso de selección<sup>129</sup>. La CCIS celebra cuatro reuniones por año y coordina su labor con la DASI y con el Auditor Externo.

173. La CCIS examina y supervisa los informes que elaboran la DASI y el Auditor Externo y somete toda cuestión que merezca atención especial a la Administración de la OMPI y a los Estados miembros. Un aspecto positivo que cabe señalar respecto de 2013 fue la presentación del Informe Anual de la CCIS a la Asamblea General por el Presidente de dicha Comisión. Tras cada reunión trimestral, la CCIS celebra reuniones informales con los representantes de los Estados miembros para informarles acerca de sus actividades y conclusiones. Cabe subrayar que los representantes de los Estados miembros que fueron entrevistados consideran que la CCIS constituye un órgano útil y que funciona bien y contribuye a promover y a dar importancia a la supervisión en la OMPI. **En opinión de los Inspectores, habría de darse un carácter más oficial a dichas reuniones a los fines de aumentar la transparencia y consolidar la función de supervisión de los Estados miembros.**

#### Dependencia Común de Inspección

174. La DCI lleva a cabo funciones de supervisión externa independiente, dando prioridad a cuestiones de todo el sistema que conciernen también a la OMPI, que es una organización participante desde 1981. En 2003, la OMPI estableció un sistema en lo que respecta a los informes de la DCI y el seguimiento de las recomendaciones de esta última que se consideren pertinentes para la organización<sup>130</sup>. No obstante, en la práctica, ese plan no se ha puesto en práctica de forma sistemática, a saber, en la presentación de las

<sup>126</sup> Documento JIU/REP/2011/7: La función de investigación en el sistema de las Naciones Unidas: Recomendación 7.

<sup>127</sup> Documento de la OMPI A/43/8: Designación del Auditor Externo.

<sup>128</sup> Véase el documento de la OMPI A/41/10: Propuesta de establecimiento de una Comisión de Auditoría en la OMPI, párr. 194.

<sup>129</sup> Anexo del documento WO/GA/40/2: Modificación del mandato de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión de la OMPI, Artículo 3.

<sup>130</sup> La Asamblea General de la OMPI tomó nota de la información y las recomendaciones contenidas en la propuesta de un plan piloto presentado por el Director General; véase el documento WO/GA/30/4: Resoluciones y decisiones de las Naciones Unidas: Informes de la Dependencia Común de Inspección (DCI), párrafos 43-54 y el documento WO/GA/30/8.

recomendaciones de la DCI a los Estados miembros. Los Estados miembros han pedido información a la Secretaría de la OMPI acerca de esa cuestión en varias ocasiones, en particular, durante sesiones de información con la CCIS celebradas en 2012<sup>131</sup> y en el PBC en 2012 y 2013.

175. En 2013, la Secretaría de la OMPI publicó un documento con información acerca de la situación en cuanto a la aceptación y puesta en práctica de las recomendaciones de la DCI y destinado a los órganos legislativos de la OMPI (2010-2012)<sup>132</sup>. Los Inspectores señalaron que, aun cuando esas recomendaciones estaban destinadas originalmente a los Estados miembros, no habían sido presentados a estos últimos para su examen, como se subrayó en los debates mantenidos en la 19ª y 21ª sesiones del PBC<sup>133</sup>. En opinión de los Inspectores, incluir un punto titulado “Informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la DCI destinado a los órganos legislativos de la OMPI” en el orden del día de las reuniones del PBC y de la Asamblea General sentaría las bases de un debate regular acerca de las conclusiones y recomendaciones de la DCI. Los Inspectores han tomado nota de la decisión de la Asamblea General de septiembre de 2013 acerca de esa cuestión<sup>134</sup> pero consideran que en dicha decisión no se han abordado plenamente las lagunas anteriormente mencionadas.

176. Análogamente, el procedimiento de información acerca de las recomendaciones destinadas al jefe ejecutivo no ha estado en sintonía con el sistema de seguimiento convenidos. Como se menciona en el informe anual de la DCI de 2010, “la OMPI no ha respondido durante varios años consecutivos a la solicitud de información de la DCI”. Los Inspectores han señalado que desde 2010 se ha registrado una mejora en el procedimiento de la OMPI en relación con los informes publicados. Además, desde 2013, la Secretaría de la OMPI utiliza el sistema de seguimiento por Internet de la DCI con ese fin<sup>135</sup>. **Los Inspectores instan a la Secretaría de la OMPI a velar por que los informes y las recomendaciones de la DCI sean debidamente examinados por los órganos rectores así como por el jefe ejecutivo, conforme al Estatuto de la DCI y a las numerosas resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas.**

## B. Recomendaciones en materia de supervisión

177. En los últimos años, los comentarios de los Estados miembros han hecho alusión una y otra vez a la necesidad de prestar mayor atención a las recomendaciones en materia de supervisión y a la necesidad de velar por su aplicación. Es verdad que en el pasado, la OMPI tenía un gran número de recomendaciones pendientes en materia de supervisión. Desde 2011, la DASI ha tomado medidas resueltas de seguimiento y aplicación de dichas recomendaciones, en particular, mediante una evaluación más estricta de la respuesta de la Dirección y mediante un sistema basado en la web. De ahí que haya disminuido el número de recomendaciones por aplicar, aun cuando en junio de 2013 había todavía cerca de 100 recomendaciones pendientes de aplicación. Los Inspectores han acogido con satisfacción el hecho de que el Director de la DASI tenga la última palabra para retirar recomendaciones en materia de supervisión, elemento importante en el cumplimiento de la misión de la DASI.

178. Los informes de auditoría y evaluación no se ponen sistemáticamente a disposición de todos los sectores interesados. La reseña anual de la DASI suministra a los Estados miembros de la OMPI (en primer lugar, al PBC, y luego, a la Asamblea General) las conclusiones más importantes y recomendaciones conexas derivadas de la auditoría interna, la evaluación y la investigación. Como se señala en la Carta de Supervisión Interna, solo se distribuyen informes de supervisión a petición de los Estados miembros, lo que significa que los procedimientos vigentes dependen de que los Estados miembros tomen la iniciativa. La Secretaría de la OMPI ha indicado que, desde principios de 2013 y de la introducción de un método de difusión electrónica, 17 Estados miembros han realizado solicitudes en

<sup>131</sup> Documentos WO/IAOC/26/2 y WO/IAOC/27/2.

<sup>132</sup> WO/PBC/21/16: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección en relación con los órganos legislativos de la OMPI.

<sup>133</sup> Por ejemplo, documento WO/PBC/19/28: Informe del Comité del Programa y Presupuesto.

<sup>134</sup> Párrafos 49 y 50 del documento WO/GA/43/22.

<sup>135</sup> En el período 2008-2012, el índice general de aceptación fue del 53,1% y el índice de aplicación se situó en el 62,7% (progreso del 28,9%), como se extrae del sistema de la DCI de seguimiento por Internet que empezó a utilizarse en 2012.

ese sentido y se les ha suministrado un ejemplar electrónico de 91 informes de auditoría y de evaluación. Aun cuando ese procedimiento ha sido adoptado por varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las unidades encargadas de la supervisión tienden a la divulgación pública.

179. En la orden de servicio 16/2010<sup>136</sup> se abordan las funciones y responsabilidades relativas a la aplicación de recomendaciones en materia de supervisión. Conforme a lo que se estipula en la Carta de Supervisión Interna, “corresponde al Director General velar por que todas las recomendaciones [...] sean atendidas sin demora e indicará las medidas adoptadas por el personal directivo en lo que respecta a las conclusiones y recomendaciones específicas que figuren en un informe.” El Director General puede delegar esa responsabilidad en los directores de programas, que deberían adoptar un enfoque basado en el principio de “aplicar o explicar”. En caso de no aceptación, los directores deben exponer un razonamiento basado en pruebas de los motivos por los que no se puede poner en práctica una recomendación. Desde 2012, el informe anual de la DASI incluye una lista de esas recomendaciones que se dan por retiradas y no se aplican, junto con una apreciación de riesgos realizada por la Administración. Por lo general, dicha lista contiene un número limitado de puntos.

180. Los Inspectores subrayan que incumbe a todos los sectores interesados de la OMPI servirse de las recomendaciones en materia de supervisión para subsanar deficiencias y tomar medidas para mejorar ámbitos señalados por los órganos respectivos conforme a las responsabilidades y mandatos de unos y otros. Para alcanzar ese objetivo, **los Inspectores consideran que habrían de difundirse más ampliamente los informes de supervisión tanto entre la Administración de la OMPI como entre los Estados miembros. Debería ampliarse las modalidades de presentación de informes sobre el seguimiento de las recomendaciones, suministrando información sobre medidas de aceptación y de aplicación.**

---

<sup>136</sup> WIPO OI 16/2010: Aplicación de las recomendaciones en materia de supervisión. Procedimientos, funciones y responsabilidades en materia de rendimiento de cuentas.

## VII. OTRAS CUESTIONES

### A. Tecnologías de la información y las comunicaciones

181. El modelo operativo de la OMPI hace que sea de vital importancia disponer de una fuerte capacidad de TIC, que se halla en el centro de sus actividades principales. Una infraestructura de TIC de gran calidad y unos procedimientos efectivos en ese ámbito son esenciales para los servicios que se ejecutan electrónicamente usando complejas bases de datos y requisitos de alta seguridad debido a los datos confidenciales almacenados y al elevado interés que despiertan entre los posibles competidores.

182. En 2010 se reconstituyó la Junta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en tanto que comité de gobernanza de las TIC<sup>137</sup>; su composición y sus funciones principales se definieron en febrero de 2012<sup>138</sup>. La Junta de TIC está compuesta por altos directivos de la OMPI y está presidida por el Director General; la Junta se ha reunido con regularidad una vez al mes y más a menudo de ser necesario. El análisis de contenido de las actas de las reuniones de la Junta (2010-2013) indica que esta centra su atención en cuestiones de nivel estratégico (la gobernanza de las TIC y la estrategia institucional conexa, los gastos y la priorización de las T.I. en el presupuesto por programas, las prioridades de inversión, la seguridad de la información y el alojamiento) y de nivel operativo (migración de equipos, computadoras portátiles, acceso a medios sociales, aprobación del *software*, etc.).

183. La función de la Junta de TIC es esencial, ya que la organización posee una compleja estructura de TIC en la que se combinan elementos centralizados y descentralizados. La Junta de TIC y el Director de los Sistemas de Información son los responsables, a nivel institucional, de impulsar la coherencia, las normas y las estrategias relativas a la arquitectura y las aplicaciones de T.I., la seguridad de la información y la gestión de la infraestructura. Al mismo tiempo, las aplicaciones específicas de la OMPI, por ejemplo, las aplicaciones para la administración de las patentes, y las aplicaciones para la gestión de las marcas, están situadas a menudo en los respectivos departamentos sustantivos. Con el tiempo se han establecido varios sistemas de T.I. y se han extendido a lo largo de la OMPI con una complejidad creciente. **Los Inspectores instan a seguir usando la Junta de TIC como herramienta para fortalecer un enfoque centralizado de las T.I. que dé lugar a una mayor eficiencia y contribuya a la optimización de la utilización de los recursos. En este espíritu, debe ampliarse la composición de la Junta de TIC a fin de velar por una participación más amplia de los directores de diversas partes de la organización para examinar sus respectivas necesidades y prioridades, tarea que actualmente se realiza en gran medida en la fase de preparación del presupuesto por programas<sup>139</sup>. De ese modo se mejoraría la coherencia y la implicación con respecto a la infraestructura y los procesos de T.I.**

184. En la orden de servicio 61/2009 se exponen los principios esenciales de la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que se complementan mediante varias políticas relativas a las T.I., por ejemplo, las que tratan del tratamiento y clasificación de la información y la protección de los datos. Como señaló la DASI en 2011<sup>140</sup>, hasta hace poco no existía una estrategia de T.I. oficial y consolidada, aun cuando se había estado preparando un proyecto de estrategia durante varios años. La Secretaría de la OMPI indicó que la Estrategia de TIC se publicó en diciembre de 2013 y que está accesible para los Estados miembros y el público en general por medio de su sitio web. Aunque acogen con agrado este acontecimiento, los Inspectores opinan que sigue sin estar clara la situación

<sup>137</sup> OMPI, OI 61/2009: Information, Communications Technology (ICT) Management (Gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)).

<sup>138</sup> OMPI, OI 7/2012: The Information and Communications Technology Board (ICTB) (La Junta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

<sup>139</sup> La Junta está compuesta actualmente por: el Director General, el Director General Adjunto (Administración y Gestión); el Director General Adjunto (Infraestructura Mundial); el Director de los Sistemas de Información; el Director de la División de Operaciones del PCT (Sector de Tecnología e Innovación); el Director de la División de Planificación de los Recursos, y Gestión y Rendimiento de los Programas (Sector de Administración y Gestión); el Director de la División de Apoyo Orgánico (Sector de Marcas y Diseños).

<sup>140</sup> OMPI, IA/09/2011: Verification of IAOD's Information Technology and Security Related Audit Recommendations (Recomendaciones conexas en materia de tecnologías de la información y seguridad de la información).

jurídica de ese documento puesto que no se emitió como orden de servicio, ni tampoco lleva referencia alguna. En su opinión, la estrategia de TIC debe formalizarse y presentarse a los Estados miembros. La información sobre la gobernanza, los sistemas y los procesos de T.I. debe difundirse entre las partes interesadas de la OMPI y, especialmente, entre todos los usuarios operacionales de T.I.

Se prevé que con la recomendación siguiente se fomente la efectividad de las TIC en la OMPI.

#### **Recomendación 9**

**El Director General debe formalizar la estrategia de la OMPI en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones y someterla a la atención de la Asamblea General de la OMPI a fines de 2014 a más tardar.**

185. La información confidencial almacenada en las bases de datos de la OMPI hace que la pérdida de datos, las fugas de datos y el fallo de los sistemas técnicos constituyan un riesgo importante para las operaciones cotidianas y la reputación de la organización. Desde la publicación del examen de la DCI sobre la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas<sup>141</sup>, la Secretaría de la OMPI ha realizado avances en la preparación ante posibles incidentes y desastres que puedan afectar a la organización y, especialmente, a su depósito de archivos electrónicos y datos confidenciales. La Estrategia de gestión de la continuidad de las operaciones y el Plan de gestión de crisis<sup>142</sup> se concibieron con la idea de dotar a los sistemas de TIC de medios de respuesta en situaciones de emergencia y de recuperación en caso de desastre. Otra mejora fundamental guarda relación con la determinación de los registros y bases de datos esenciales de TIC.

186. La OMPI colabora con el Centro Internacional de Cálculo de las Naciones Unidas (CICE) de Ginebra para crear un completo sistema de espejo para sus archivos. El CICE aloja asimismo otras aplicaciones de la OMPI, como el sistema de correo electrónico de la organización. La selección del CICE como servicio de alojamiento de datos y de copias de seguridad se basó en un análisis que tenía en cuenta el tiempo de ejecución y la disponibilidad de los datos. Establecer un sistema de respaldo con el CICE puede presentar menores riesgos que la subcontratación a proveedores de servicios externos.

187. En 2011, el Auditor Externo realizó una auditoría de seguimiento financiero de las actividades de la organización con el CICE<sup>143</sup>. Si bien el costo de los servicios del CICE ascendía a 9,65 millones de francos suizos, lo que representaba casi el 24% del total de gastos de la OMPI en TIC (Programa 25) en esa época, el Auditor Externo declaraba que “la utilización de los servicios del CICE es muy interesante cuando los servicios prestados son compartidos con otras entidades”. Los Inspectores consideran que sería apropiado que la OMPI se beneficiara de un análisis periódico de costos respecto de esos acuerdos en colaboración con el CICE sobre la base de información actualizada periódicamente.

188. Los Inspectores son conscientes de los debates que tienen lugar, especialmente en la Junta de TIC, en relación con la mejor ubicación para el alojamiento de sistemas seguros y completos. Sin embargo, señalan que aun cuando el disponer de dos sitios distintos a nivel local pero situados cerca uno del otro (la OMPI y el CICE) permite la rápida recuperación en caso de incidentes, los dos sitios dependen de la misma red y no se puede garantizar la recuperación en caso de desastre importante. La Junta de TIC ha estudiado la posibilidad de establecer un centro de datos en el extranjero, pero no se ha adoptado una decisión definitiva a ese respecto. En opinión de los Inspectores, la Secretaría de la OMPI debe elaborar un plan para establecer un mecanismo de seguridad adicional ubicado en una red distinta que ofrezca mayores garantías ante las amenazas pequeñas, locales y regionales. Las experiencias de otras organizaciones que han establecido centros de datos en el extranjero, como la Organización Mundial

<sup>141</sup> JIU/REP/2011/6: La continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>142</sup> Ambos documentos tienen carácter confidencial.

<sup>143</sup> WO/PBC/19/17: Auditoría de seguimiento financiero de las actividades de la OMPI con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE), Anexo.

de la Salud (OMS), pueden proporcionar oportunidades valiosas para beneficiarse de la experiencia adquirida.

189. En las entrevistas de la DCI se puso de manifiesto que la Secretaría de la OMPI no está actualmente preparada para participar en la computación en la nube. A ese respecto, los Inspectores opinan que la Secretaría de la OMPI debe elaborar en primer lugar una estrategia de la organización aplicable a la nube en consulta con el personal directivo superior, el Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación y las divisiones sustantivas. Esa estrategia deberá determinar qué datos se podrían cargar y administrar desde la nube, y se deberá presentar al PBC junto con el cálculo de las ventajas y las repercusiones de costos. Los Inspectores no están a favor de soluciones de nube pública, considerando la naturaleza confidencial de la información de la OMPI, y piden a la OMPI que estudie la posibilidad de llevar a cabo una labor de coordinación y cooperación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En ese contexto, los Inspectores recuerdan que la red de TIC de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) también está trabajando en la cuestión de la nube<sup>144</sup>.

## B. Oficinas en el exterior

190. El establecimiento de oficinas de la OMPI en el exterior y las disposiciones para su mantenimiento han sido objeto de debate entre los Estados miembros y el Director General durante varios años. Existe la demanda de establecer una presencia de la OMPI en varios países<sup>145</sup>. El presupuesto por programas (2014-2015) presentado por la Secretaría de la OMPI contemplaba el establecimiento de cinco a siete nuevas oficinas a corto y a mediano plazo, además de las oficinas existentes.

191. En sus entrevistas, los Inspectores hallaron que, en el pasado, el establecimiento y las actividades de las oficinas en el exterior ocupaban una especie de ámbito vago sin clara orientación política. En concreto, los Estados miembros han puesto en duda la transparencia del proceso de toma de decisiones para la creación de oficinas en el exterior y para su ubicación. De hecho, cuando la DCI comenzó su examen no se observó documento alguno en el que se expusiera un enfoque estratégico exhaustivo y coherente acerca de la presencia descentralizada de la OMPI y se proporcionara información sobre las funciones y las actividades de las oficinas en el exterior. La explicación de la Secretaría de la OMPI consistía en que los mandatos y funciones de las oficinas en el exterior ya existentes se habían presentado y aprobado a lo largo de las sucesivas aprobaciones del presupuesto por programas.

192. Los Inspectores observaron que, a petición de los Estados miembros, la Secretaría de la OMPI ha presentado varios documentos en los que se aclaran algunas de esas cuestiones<sup>146</sup>. Los Inspectores acogen favorablemente esos documentos, puesto que ofrecen una información general completa sobre la historia, el funcionamiento y los recursos de las oficinas en el exterior. Los Estados miembros decidieron proseguir sus consultas con el PBC y esperan que la Asamblea General de la OMPI tome una decisión en septiembre de 2014. Esa decisión deberá garantizar que las oficinas en el exterior se implanten al servicio de los intereses de la OMPI, teniendo en cuenta una estrategia institucional acordada, elaborada, aprobada y examinada periódicamente por los Estados miembros en consultas informales, con el fin de contribuir a su alineamiento con los requisitos operativos de la OMPI. **Al reconocer que las oficinas en el exterior pueden tener distintos mandatos y estar basadas en distintos modelos operativos, los Inspectores subrayan la necesidad de proporcionar unos argumentos claros para el establecimiento de las oficinas en el exterior de conformidad con una serie de criterios pertinentes. A ese respecto, deberán considerarse las cuestiones siguientes: el mandato y la función, teniendo en cuenta el**

<sup>144</sup> JIU/REP/2012/8: Examen de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, párr. 130.

<sup>145</sup> A julio de 2013, el Director General había recibido 23 peticiones oficiales de los siguientes países para establecer una oficina: Argelia, Bangladesh, Camerún, Chile, China, Egipto, Etiopía, India, Jordania, México, Marruecos, Nigeria, Panamá, Perú, Túnez, Turquía, Senegal, Sudáfrica, República de Corea, Rumania, Federación de Rusia, Estados Unidos de América y Zimbabwe.

<sup>146</sup> WO/PBC/21/INF.1: Estrategia con respecto a las oficinas de la OMPI en el exterior; A/51/20 Prov.1 (2013): Proyecto de informe general que contiene principios rectores relativos a las oficinas de la OMPI en el exterior.

**ámbito geográfico; las necesidades de recursos; la coordinación con la Sede y con otras oficinas para evitar las duplicaciones; y las líneas jerárquicas y los mecanismos de supervisión de sus actividades, etcétera.**

### C. Gestión de los conocimientos

193. La gestión de los conocimientos tiene importancia crucial para la OMPI. Varios funcionarios entrevistados para este examen indicaron que la OMPI carecía de un enfoque estructurado para la gestión de los conocimientos a nivel institucional. En cambio, cada sector establece sus propios procedimientos de gestión de los conocimientos. A nivel operativo, los entrevistados mencionaron que cuando un miembro del personal cambia de funciones o abandona la organización, el proceso de transferencia es insuficiente; esto también quedó confirmado en la encuesta de la DCI (el 41,8% de los encuestados respondió que no estaba informado de los objetivos y el alcance de la gestión de los conocimientos en la OMPI). En mayo de 2013 se emitieron directrices para la sucesión en los cargos, pero dichas directrices se centran en la ocupación de puestos en lugar de atender a la transferencia de conocimientos.

194. Esto se considera un riesgo puesto que esas deficiencias pueden repercutir en la memoria institucional de la OMPI. Además, como la OMPI es una organización basada en los conocimientos, en lo que atañe a la naturaleza de su mandato y actividades, la presente situación puede causar deficiencias en sus actividades cotidianas e impedir la difusión efectiva de las enseñanzas obtenidas en sus esferas sustantivas y administrativas.

195. En 2013, la OMPI emitió una Política de gestión de los registros y de archivo que estableció los principios y procedimientos para la “creación, recepción, control, uso, acceso, seguridad, conservación y/o destino de los registros de la OMPI”<sup>147</sup>, lo que se considera un fenómeno positivo. Sin embargo, esta política no abarca los registros y documentos relacionados directamente con las actividades de registro de la OMPI. En opinión de los Inspectores, la OMPI debe elaborar una estrategia institucional de gestión de los conocimientos complementada por orientaciones políticas. **Debe supervisarse la aplicación de dicha estrategia a fin de velar por que los conocimientos creados o recibidos por la organización, su memoria institucional y las enseñanzas extraídas se capten y se difundan sistemáticamente a través de varios sectores.**

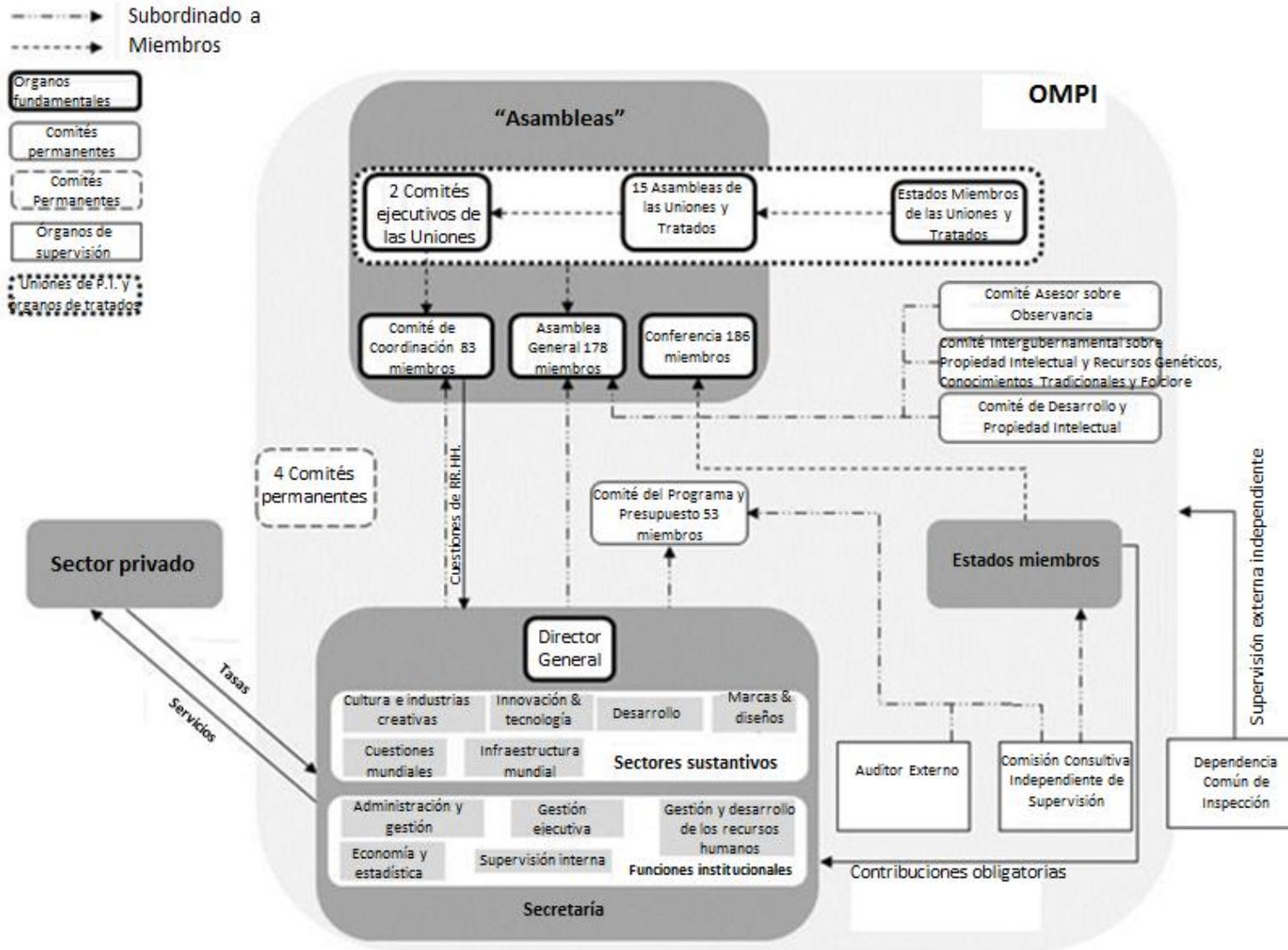
Se prevé que con la recomendación siguiente se fomente la eficiencia de la gestión de los conocimientos en la OMPI.

#### **Recomendación 10**

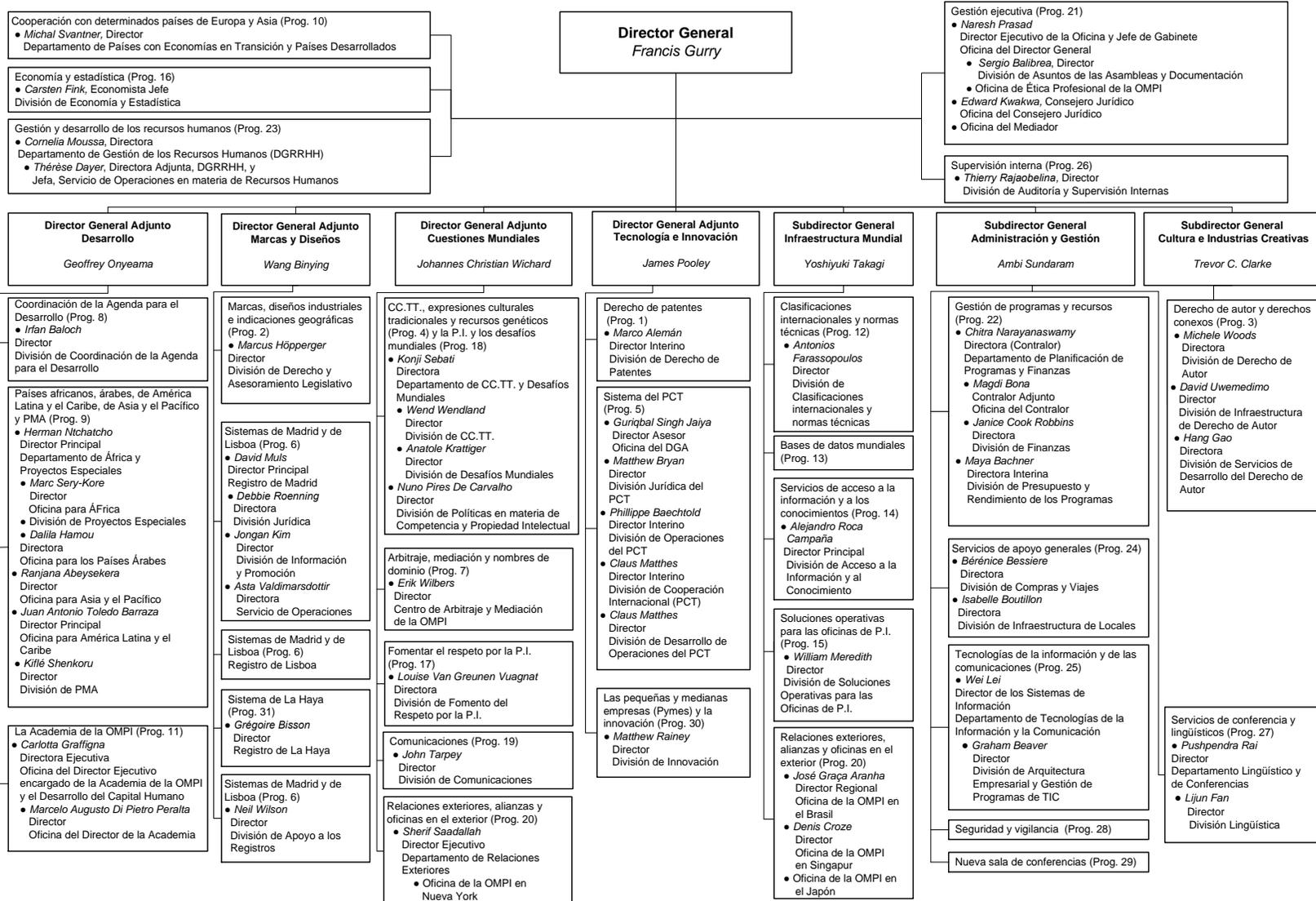
**El Director General debe ultimar una estrategia exhaustiva de gestión de los conocimientos y someterla a la atención de la Asamblea General a fines de 2015 a más tardar.**

<sup>147</sup> OMPI, OI 15/2013 *Records Management and Archiving Policy* (Política de gestión de los registros y de archivo).

# Anexo I: Marco de gobernanza de la OMPI



## Anexo II: Organigrama de la OMPI



Con arreglo al Artículo 2.5 del Reglamento Financiero y a la Regla 102.2.d) de la Reglamentación Financiera, se suministra a los Estados miembros a título informativo el organigrama detallado de la Oficina Internacional con el nombre de los directores de sus dependencias y de los directores de programa que figura supra. En el sitio de la OMPI puede consultarse el organigrama completo que incluye todas las unidades funcionales. Cabe señalar que el presente organigrama se actualiza periódicamente.

**Anexo III: Resumen de los principales resultados logrados en cada iniciativa del PAE**

	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados logrados en la prioridad central: “Prestación óptima de servicios”</b>
1	Mejorar la interfaz de servicios al cliente y la facilidad de uso	Centro de Atención al Cliente que abarca toda la OMPI en 2010 Sistema de identificación y seguimiento Evaluación y supervisión del grado de satisfacción del cliente Formación orientada al cliente para el personal del Centro de Atención al Cliente
2	Fortalecer las comunicaciones externas y la imagen de la Organización	Estrategia de desarrollo de la imagen de la Organización Nuevo logotipo de la OMPI Renovación del sitio web y mejora del contenido, presencia en los medios sociales Ampliación de la cobertura lingüística para las publicaciones esenciales de la OMPI Nueva Junta de Publicaciones Mayor atención a las normas de calidad de las publicaciones Jornada de puertas abiertas de la OMPI
3	Respaldar el marketing y fomentar las actividades comerciales	Estudio independiente de comercialización y tarificación Análisis de comercialización y de fijación de precios de los servicios de pago de la OMPI Mayor atención a la percepción y a los comentarios de los clientes
4	Garantizar la continuidad de las actividades	Evaluación de las repercusiones operacionales Estrategia de gestión de la continuidad de las actividades y plan de gestión de crisis Política de continuidad de las actividades Formación sobre la continuidad de las actividades
	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados logrados en la prioridad central: “Mancomunar esfuerzos”</b>
5	Aplicar la PRI	Desarrollo gradual del sistema de PRI (inicialmente PeopleSoft 9.1 y sistema de nómina de RR.HH.) Formación de usuarios de la PRI Se ha elaborado una estructura y una estrategia de información institucional y se han llevado a cabo proyectos piloto
6	Perfeccionar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Reconstitución de la Junta de TIC, presidida por el Director General Elaboración de la estrategia de TIC Implantación de un sistema de gestión de proyectos y formación conexas del personal (Prince, bases o practicante) Políticas de seguridad de la información

7	Revisar el marco regulador propicio a la gestión de los RR.HH.	Estatuto y Reglamento del Personal de la OMPI (revisiones adoptadas en 2012 y 2013) Marco contractual revisado (2012) Numerosas órdenes de servicio relativas a procedimientos de gestión de los recursos humanos Sistema de contratación electrónica
8	Fortalecer las comunicaciones internas	En cuanto a la “comunicación horizontal”: Taller sobre comunicación interna y varios nuevos mecanismos En cuanto a las comunicaciones internas: Programa “Novedades”; sesiones de preguntas; sesiones de información, etc. En cuanto a la “comunicación vertical”: Café con el Director General y las iniciativas del Equipo Directivo Superior para salvar las distancias; sesiones periódicas de información sobre RR.HH.; sesiones del programa “Learning at WIPO” (Aprender en la OMPI)
9	Alinear las oficinas de la OMPI en el exterior para mejorar su contribución a las metas estratégicas	Consulta con los Estados miembros En el documento WO/PBC/21/INF/1 se expone la estrategia para las Oficinas de la OMPI en el exterior y en el WIPO A/51/20 Prov.1 figuran principios generales en relación con dichas oficinas En 2012 se estableció el servicio al cliente accesible 24 horas al día
10	Fortalecer la cultura institucional	Varias iniciativas destinadas a fomentar la cooperación horizontal: “Introducción y uso creciente del modelo de cooperación transversal”
	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados logrados en la prioridad central: “Responsabilidad por los resultados”</b>
11	Definir el plan estratégico a mediano plazo	Plan estratégico a mediano plazo adoptado en 2010 que contiene nueve metas estratégicas
12	Desarrollar el diseño orgánico de la OMPI	Consolidación de la estructura de la OMPI en siete sectores, con un Sector de Administración Conjunto de organigramas y órdenes de servicio de la OMPI en los que se muestran los puestos y los cambios en la nomenclatura que han sido aprobados
13	Fortalecer la gestión por resultados	Elaboración del marco de gestión por resultados Mejoras en el documento del presupuesto por programas y en el informe sobre el rendimiento de los programas
14	Aplicar el sistema de gestión del desempeño y mejora de las competencias del personal (PMSDS)	Aplicación del PMSDS con un elevado índice de cumplimiento (97% en 2011) Formación en PMSDS Programa de recompensa y reconocimiento (Piloto)

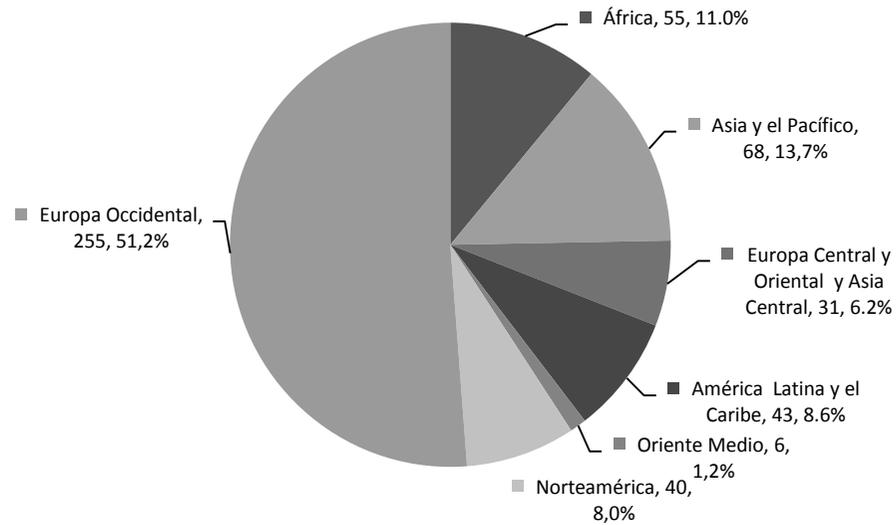
15	Fortalecer la gestión de riesgos y los controles internos	Fortalecimiento de la cartera de gestión de los riesgos Se han determinado cuáles son los riesgos para la Organización y se han reflejado en el presupuesto por programas. Se ha integrado en la planificación bienal el proceso de gestión de riesgos de cada uno de los programas Proyecto de política de gestión de los riesgos Previsión de establecer un sistema exhaustivo de control interno
16	Reforzar la administración de los recursos financieros	Previsión económica en relación con los servicios de generación de ingresos y los gastos Fortalecimiento y mejora de las políticas y procedimientos financieros y presupuestarios Política de inversiones Aplicación de medidas de ahorro
	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados logrados en la prioridad central: “Responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno”</b>
17	Establecer un minucioso sistema de ética e integridad	Creación de la Oficina de Ética Profesional (2010) dirigida por el Jefe de Ética Profesional Código de Ética Profesional de la OMPI y formación conexas Política de protección de los denunciantes de irregularidades (2012)
18	Reducir los efectos negativos que la OMPI pueda producir en el medioambiente	Iniciativas medioambientales (desplazamiento de casa al trabajo, platos y vasos biodegradables, fuentes públicas, reducción de tubos fluorescentes, etc.) Mejora de la difusión electrónica de los servicios de conferencias y de la publicación de documentos en Internet
19	Mejora del acceso al recinto y los servicios de la OMPI	En 2012 se realizó una auditoría externa sobre la accesibilidad en la que se formulan recomendaciones sobre mejoras arquitectónicas Se ha adaptado el sitio web de la OMPI para los visitantes con discapacidades

*Preparado sobre la base de los avances en el PAE y los informes finales y la información suministrados por la Secretaría de la OMPI*

**Anexo IV: Distribución geográfica del personal (en junio de 2013)**

	Número de miembros del personal	Relación porcentual
<b>Profesional y superiores</b>	498	100,0
África	55	11,0
Asia y el Pacífico	68	13,7
Europa Central y Oriental y Asia Central	31	6,2
América Latina y el Caribe	43	8,6
Medio Oriente	6	1,2
América del Norte	40	8,0
Europa Occidental	255	51,2

\*Fuente: WO/CC/67/2



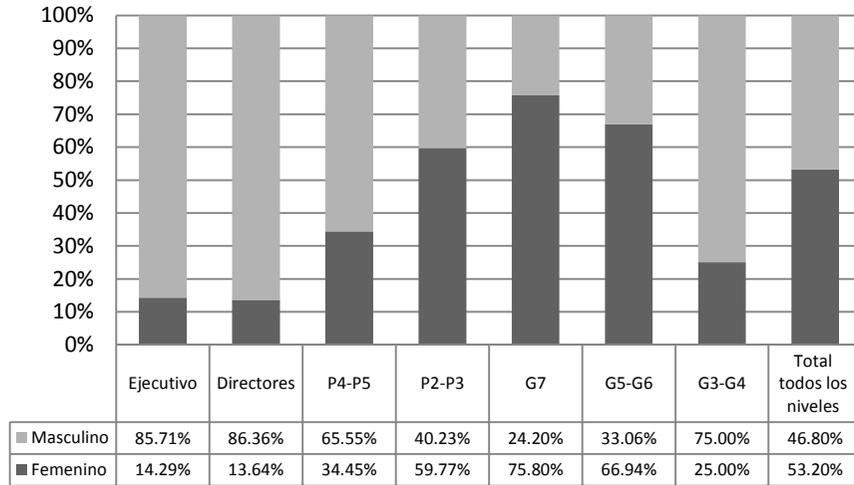
### Anexo V: Equilibrio de género

	Personal de plantilla, 2008					Personal de plantilla, 2013				
	F	%	M	%	Subtotal	F	%	M	%	Subtotal
Ejecutivo	1	14,29%	7	85,71%	8	1	12,50%	7	87,50%	8
Directores	6	13,64%	38	86,36%	44	14	25,00%	42	75,00%	56
<b>Total nivel ejecutivo</b>	<b>7</b>	<b>13,46%</b>	<b>45</b>	<b>86,54%</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>23,44%</b>	<b>49</b>	<b>76,56%</b>	<b>64</b>
P4-P5	82	34,45%	156	65,55%	238	113	40,07%	169	59,93%	282
P2-P3	104	59,77%	70	40,23%	174	106	63,86%	60	36,14%	166
<b>Total nivel profesional</b>	<b>186</b>	<b>45,15%</b>	<b>226</b>	<b>54,85%</b>	<b>412</b>	<b>219</b>	<b>48,88%</b>	<b>229</b>	<b>51,12%</b>	<b>448</b>
G7	47	75,80%	15	24,20%	62	41	83,70%	8	16,30%	49
G5-G6	249	66,94%	123	33,06%	372	262	61,36%	165	38,64%	427
G3-G4	10	25,00%	30	75,00%	40	15	35,71%	27	64,29%	42
<b>Total nivel servicios generales</b>	<b>306</b>	<b>64,56%</b>	<b>168</b>	<b>35,44%</b>	<b>474</b>	<b>318</b>	<b>61,39%</b>	<b>200</b>	<b>38,61%</b>	<b>518</b>
<b>Total todos los niveles</b>	<b>499</b>	<b>53,20%</b>	<b>439</b>	<b>46,80%</b>	<b>938</b>	<b>552</b>	<b>53,59%</b>	<b>478</b>	<b>46,41%</b>	<b>1030</b>

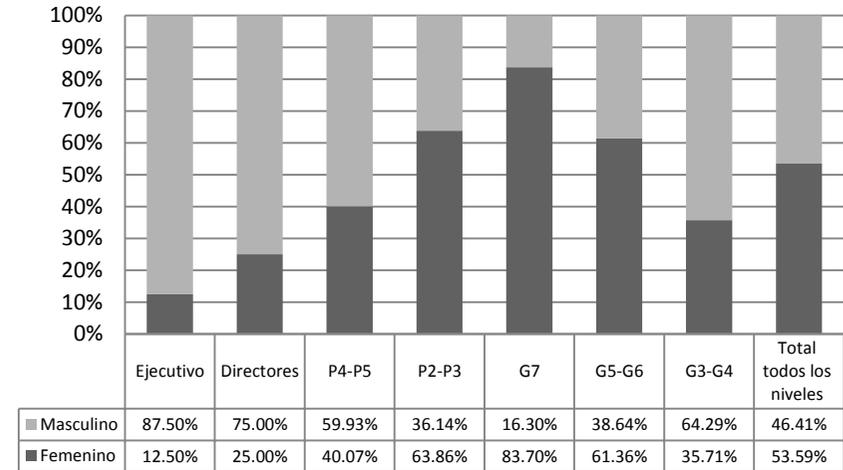
Preparado sobre la base de los informes anuales sobre los recursos humanos de 2011-2013. Nota: en este examen no se analiza el equilibrio de género dentro de cada sector.

### Anexo V: Equilibrio de género (cont.)

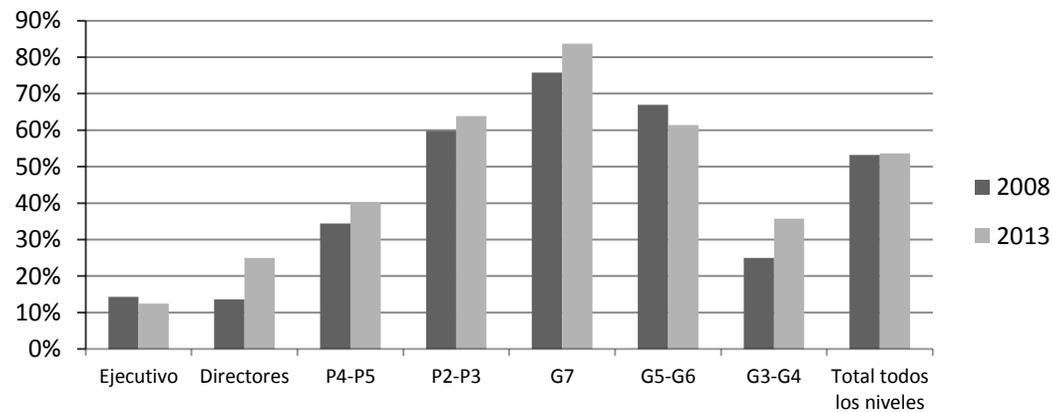
#### Equilibrio de género 2008



#### Equilibrio de género 2013



#### Proporción de personal femenino por categoría



### Anexo VI: Marco de supervisión

<b>División de Auditoría y Supervisión Internas (DASI)</b>	
Funciones principales	<p>Suministra al personal directivo de la OMPI garantías, análisis, recomendaciones, asesoramiento e información sistemáticos por medio de auditorías internas, evaluaciones, inspecciones e investigaciones con carácter independiente.</p> <p>Procura que se haga un control eficaz en función de los costos y determina los medios para mejorar el rendimiento, la eficacia y la racionalización en los procedimientos internos y en la utilización de recursos de la OMPI;</p> <p>Vela al mismo tiempo por el cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera de la OMPI, el Estatuto y Reglamento del Personal y las decisiones correspondientes de la Asamblea General, de las normas contables que sean aplicables y del Código de Conducta de la Administración Pública Internacional, así como de las prácticas óptimas;</p> <p>Establece políticas y directrices claras en relación con todas las funciones de supervisión;</p> <p>Prepara, publica y difunde manuales de auditoría, evaluación e inspección y se encarga de su mantenimiento;</p> <p>Presta apoyo en la gestión al Director General y presta asistencia a los directores de programa.</p>
Composición	<p>El Director es contratado mediante un proceso de selección internacional abierto y transparente que proporciona el Director General en consulta con la CCIS. Conviene que los Inspectores mencionen que el Comité de Coordinación participa, en la etapa final, en la contratación del Director. El Director rinde cuentas al Director General pero es independiente de la Secretaría desde el punto de vista funcional y operacional;</p> <p>La DASI está compuesta por auditores, evaluadores e investigadores; la DASI recurre a la asistencia temporal.</p>
Presentación de informes y difusión	<p>El Director presenta la Reseña anual al Director General, al Auditor Externo, a la CCIS y a la Asamblea General (documentos públicos);</p> <p>Se presentan los informes finales de investigación al Director General y se distribuyen en la medida que tengan que ver con el Director General o el Director General Adjunto o el Subdirector General (a los Presidentes de la Asamblea General, a la CCIS, al Auditor Externo o al Comité de Coordinación en función de las personas de que se trate);</p> <p>Se presentan informes al PBC sobre los planes de trabajo anuales;</p> <p>Se envían los informes de auditoría, evaluación e inspección internas al Director General y a los directores de programa y se presentan a la CCIS, al Auditor Externo y a los Estados miembros previa petición;</p> <p>Los informes, borradores, materiales, constataciones, conclusiones y recomendaciones de las investigaciones son confidenciales a no ser que el Director General o el Director de la DASI autoricen su divulgación.</p>

Recomendaciones y seguimiento	<p>Las recomendaciones se dirigen a la Administración de la OMPI;</p> <p>El Director General vela por que todas las recomendaciones del Director de la División sean atendidas sin demora e indica las medidas adoptadas por el personal directivo en lo que respecta a conclusiones y recomendaciones específicas que figuren en un informe;</p> <p>El Director de la DASI establecerá y se encargará del mantenimiento de sistemas de seguimiento que permitan verificar si, a raíz de las recomendaciones que haya formulado, se han tomado medidas con arreglo a un plazo razonable, e informará periódicamente por escrito a los Estados miembros, la CCIS y el Director General sobre situaciones en las que no se hayan tomado medidas oportunas de rectificación;</p> <p>Desde 2012 se usa TeamMate como herramienta informática de supervisión y TeamCentral como sistema de gestión de recomendaciones basado en Internet;</p> <p>El informe anual contiene la descripción y el seguimiento de las recomendaciones del Director de la DASI.</p>
<b>Auditor Externo</b>	
Funciones principales	<p>El Auditor Externo formula observaciones acerca de la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y la gestión de la OMPI;</p> <p>Realiza la auditoría de los registros contables de la OMPI y de las Uniones administradas por la OMPI, incluyendo todos los fondos fiduciarios y cuentas especiales, tal como lo considere necesario para asegurarse de que: los estados financieros anuales están en conformidad con los libros y escrituras de la OMPI, las transacciones financieras reflejadas en los estados financieros anuales están en conformidad con la Reglamentación y el Reglamento, las disposiciones presupuestarias y otras directrices aplicables, los valores y el dinero depositado en bancos o en caja han sido verificados mediante certificados recibidos directamente de los depositarios de la OMPI o han sido contados efectivamente, los controles internos son adecuados a la luz de la importancia que se les atribuya, y todos los asientos del activo y del pasivo, así como todos los excedentes y déficit han sido contabilizados mediante procedimientos que considere satisfactorios.</p>
Composición	Nombrado por la Asamblea General por un período fijo de seis años.
Presentación de informes y difusión	<p>Presenta informes y opiniones a los órganos rectores pertinentes de la OMPI y a todas las Uniones interesadas o al Director General;</p> <p>Los informes son examinados por la CCIS y se presentan al PBC para que formule comentarios.</p>
Recomendaciones y seguimiento	<p>Las recomendaciones se dirigen a la Administración de la OMPI;</p> <p>El Director de la DASI presenta todos los años un informe al Director General en relación con la aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo;</p> <p>El Director de la DASI mantiene contacto con el Auditor Externo y se coordina con él para supervisar el seguimiento de las recomendaciones.</p>
<b>Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS)</b>	
Funciones principales	<p>Proporciona garantías a los Estados miembros de que los controles internos en la OMPI son apropiados y eficaces;</p> <p>Presta asistencia a los Estados miembros en su función de supervisión y para que ejerzan más adecuadamente sus responsabilidades de gobierno con respecto a las distintas operaciones de la OMPI;</p> <p>Promueve el control interno, orienta los recursos de supervisión y supervisa la labor de auditoría;</p>

	<p>Se reúne trimestralmente para examinar las auditorías de la DASI y del Auditor Externo.  Se reúne trimestralmente con la DASI para abarcar todas las funciones de supervisión.</p>
Composición	<p>Órgano subsidiario de la Asamblea General y del PBC, independiente, consultivo y de supervisión externa;  Siete miembros nombrados por el PBC tras un proceso de selección llevado a cabo por un Comité de Selección, con la asistencia de la DASI.</p>
Presentación de informes y difusión	<p>Se presenta un informe anual al PBC, tras cada una de sus reuniones formales, y a la Asamblea General;  Se presentan informes al PBC previa petición sobre determinadas actividades y proyectos;  Se mantiene informados a los Estados miembros de la labor de la CCIS de manera regular y se organizan reuniones tras cada reunión oficial de la CCIS.</p>
Recomendaciones y seguimiento	<p>Se hace el seguimiento de las recomendaciones dirigidas al PBC por medio de TeamCentral.</p>

### **Anexo VII: Aspectos destacados de la encuesta de la DCI**

De conformidad con la práctica corriente de sus exámenes de la gestión y la administración, la DCI solicitó directamente los pareceres y opiniones de los miembros del personal de la OMPI acerca de varios aspectos abarcados en el presente informe. El personal de la OMPI contribuyó al examen de los Inspectores mediante una encuesta de Internet puesta a su disposición en julio de 2013. La encuesta de la DCI se preparó como complemento de las encuestas de la OMPI sobre prioridades centrales (2010-2012).

La Secretaría de la OMPI distribuyó a 1.250 miembros del personal el enlace con la encuesta de la DCI mediante su sistema de gestión de la información. Los Inspectores recopilaron y trataron confidencialmente las respuestas. Se recibieron un total de 346 respuestas (un índice de participación del 27,7%). Ese índice es ilustrativo y representativo estadísticamente de las opiniones de algunas categorías de personal. Las conclusiones se basan en los datos globales y filtrados por varias categorías de personal y se han incluido en el cuerpo general del informe. Se han triangulado las conclusiones con otras fuentes de información como entrevistas, análisis de contenido de documentos y las encuestas de la OMPI sobre prioridades centrales.

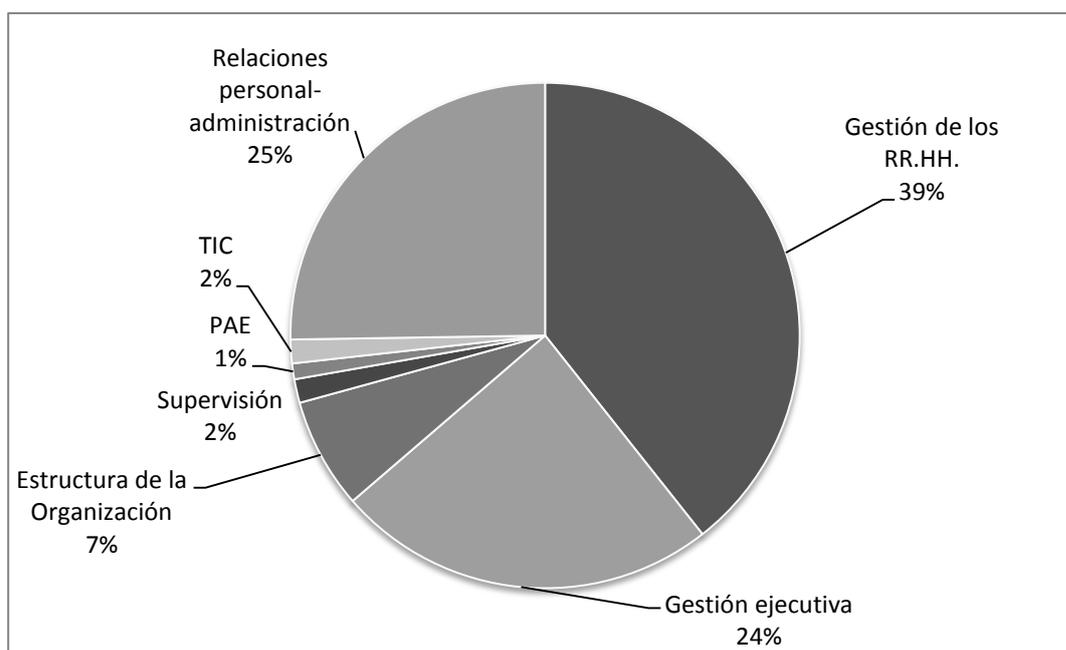
#### **Participación en la encuesta de la DCI de 2013, por categorías principales**

	<b>Participantes</b>	<b>Índice aproximado de participación</b>
Profesionales y superior	178	35,7
Servicios generales	159	30,8
Otras categorías	9	--
Total	346	27,7

Teniendo en cuenta el análisis de las respuestas, los Inspectores señalaron lo siguiente: a) la amplia mayoría de participantes (más del 70%) tienen más de 10 años de experiencia laboral en la OMPI y, por lo tanto, proporcionan indicaciones suficientes sobre la organización y una perspectiva a mediano plazo sobre la manera en que ha evolucionado; b) los participantes de la categoría P5 y categorías superiores son generalmente menos críticos en su evaluación de la organización y ofrecen comentarios más positivos.

Muchos de los comentarios proporcionados indican que el personal de la OMPI tenía vivo interés por expresar su opinión acerca de aspectos esenciales de su labor así como sobre cuestiones relativas a la organización en su conjunto. Los Inspectores recopilaron 169 comentarios y sugerencias por medio de cuestiones de respuesta libre. Dichos comentarios tenían que ver con un amplio número de cuestiones de gestión y administración dentro de la organización. Tras efectuar un análisis de contenido, los Inspectores agruparon esas cuestiones en varias categorías amplias (véase el Gráfico que figura más adelante), que indican una alta proporción de comentarios sobre la gestión de los recursos humanos, la gestión ejecutiva y las relaciones entre el personal y la administración.

### Anexo VII: Aspectos destacados de la encuesta de la DCI (cont.)



Fuente: Encuesta de la DCI (2013), comentarios de los participantes

Categorías	Cuestiones abarcadas
Gestión de los RR.HH.	Resolución de conflictos; equilibrio de género; transparencia de los procesos de contratación y selección; volumen de trabajo del personal; definición clara de políticas; oportunidades de desarrollo de las perspectivas de carrera.
Gestión ejecutiva	Transparencia de los procesos de gestión; eficiencia; rendición de cuentas y responsabilidad; abuso de autoridad; competencia de la gestión ejecutiva..
Estructura de la Organización	Procesos burocráticos que obstaculizan el rendimiento; colaboración y cooperación.
Otras cuestiones	Supervisión, PAE, TIC.
Relaciones personal-administración	Participación del personal en la toma de decisiones; reconocimiento y respeto del personal; colaboración y comunicación; discriminación del personal; favoritismo; entorno laboral conflictivo.

Fuente: Encuesta de la DCI (2013), comentarios de los participantes

**Anexo VIII: Visión general de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes a partir de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección**

JIU/REP/2014/2

		Efecto previsto	Naciones Unidas, sus fondos y programas													Organismos especializados y OIEA															
			JJE	Naciones Unidas *	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	FNUAP	UN-Habitat	ACNUR	UNICEF	ONUDD	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Para tomar medidas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A título informativo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1	i																													L	
Recomendación 2	a																													E	
Recomendación 3	a																													E	
Recomendación 4	b																													E	
Recomendación 5	i																													E	
Recomendación 6	i																													L	
Recomendación 7	i																													E	
Recomendación 8	i																													E	
Recomendación 9	f																													E	
Recomendación 10	i																													E	

**Leyenda:** L: Recomendación de decisión del órgano legislativo E: Recomendación de medidas del jefe ejecutivo

: Recomendación que no exige la adopción de medidas de esa organización

**Efecto previsto:** a: fomento de la transparencia y la rendición de cuentas b: difusión de buenas/mejores prácticas c: fomento de la coordinación y la cooperación d: fortalecimiento de la coherencia y la armonización e: fomento del control y del cumplimiento f: fomento de la efectividad g: ahorro económico importante h: fomento de la eficiencia i: otros.

\* Abarca todas las entidades enumeradas en ST/SGB/2002/11 distintas de UNCTAD, UNODC, PNUMA, UN-Habitat, ACNUR, OOPS.