

Asambleas de los Estados miembros de la OMPI

Quincuagésima quinta serie de reuniones
Ginebra, 5 a 14 de octubre de 2015

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL (OMPI)**

Documento informativo preparado por la Secretaría

En el presente documento informativo consta la Estrategia de Gestión de los Conocimientos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) para el período 2015-2018.

[Sigue la Estrategia de Gestión de los Conocimientos]

Estrategia de gestión de los conocimientos 2015-2018

ÍNDICE

Resumen.....	4
Alcance de la Estrategia de gestión de los conocimientos	5
Definición de la gestión de los conocimientos	5
Motivos para el cambio	7
Capacidades y competencias en materia de gestión.....	7
La gestión de la recuperación y distribución de contenidos.....	7
Cultura y colaboración.....	7
Herramientas tecnológicas	7
Estrategia.....	8
Enfoque estratégico	8
Entorno de la gestión de los conocimientos	8
Procesos de gestión de los conocimientos.....	9
Objetivos estratégicos de la gestión de los conocimientos	11
Objetivo estratégico 1: Crear una cultura de la “gestión de los conocimientos”	11
Objetivo estratégico 2: Aplicar procesos y herramientas de gestión de los conocimientos en toda la Organización.	11
Objetivo estratégico 3: Determinar y publicar la “única fuente fiable” de los activos de conocimientos e información.	11
Este objetivo permitirá conocer la fuente auténtica de los activos de datos, información y conocimientos. La información sobre esa fuente se comunicará a todas las partes interesadas pertinentes, posibilitando así una mayor reutilización de los activos de datos, información y conocimientos en la OMPI.....	11
Objetivo estratégico 4: Adaptarse e integrarse al marco institucional de reacción y recuperación.	11
Principios para la aplicación de la Estrategia	12

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Denominación completa
DCI	Dependencia Común de Inspección
DASI	División de Auditoría y Supervisión Internas
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
P.I.	Propiedad intelectual

RESUMEN

La Estrategia de gestión de los conocimientos, que se ha concebido en respuesta a las recomendaciones formuladas en el “Examen de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual” realizado en 2014 por la Dependencia Común de Inspección¹, se funda en diversas recomendaciones posteriores formuladas como consecuencia de la evaluación interna del intercambio de conocimientos² y apuntala varias de las metas estratégicas definidas en el Plan estratégico de la OMPI a mediano plazo, 2010-2015³.

La Estrategia está encaminada a:

- reforzar el entorno de gestión de los conocimientos que existe actualmente en la OMPI; y
- poner en marcha procesos de gestión de los conocimientos en toda la Organización.

La aplicación de la presente Estrategia permitirá alcanzar los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

- crear una cultura de “gestión de los conocimientos”;
- poner en marcha procesos y herramientas de gestión de los conocimientos en toda la Organización;
- determinar y publicar la “única fuente fiable” de los activos de conocimiento e información;
- ajustar e integrar la presente Estrategia de gestión de los conocimientos a la Estrategia institucional de reacción y recuperación.

¹ JIU/REP/2014/2: Examen de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

² OMPI – DASI: Informe de evaluación: el intercambio de conocimientos en la OMPI (EVAL 2014-02)

³ Documento A/48/3 de la OMPI: Plan estratégico de la OMPI a mediano plazo, 2010—2015

ALCANCE DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

En el Informe sobre el examen de la gestión y la administración en la OMPI realizado en 2014 por la Dependencia Común de Inspección⁴, se recomienda: “*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*”. En el informe también se señala la falta de un enfoque estructurado en la Organización en lo que atañe a la gestión de los conocimientos y se indica que la falta de un enfoque coherente “*puede restar eficiencia a sus actividades cotidianas e impedir la difusión efectiva de las enseñanzas adquiridas en sus esferas sustantivas y administrativas*”. La aplicación de la Estrategia permitirá “*velar por que los conocimientos creados o recibidos por la organización, su memoria institucional y las enseñanzas extraídas se capten y se difundan sistemáticamente en diversos sectores*”.

Creada en parte como respuesta a la recomendación de la DCI, la presente Estrategia también facilita la coordinación de varias iniciativas en curso que promueven y apoyan diversos aspectos de la gestión de los conocimientos.

En el marco de la presente Estrategia, los conocimientos se definen como los hechos y la información que han sido adquiridos a través de la experiencia. A nivel conceptual, la gestión de los conocimientos puede resumirse como la práctica que consiste en “*asegurar que las personas adecuadas con las competencias adecuadas tengan acceso a los conocimientos adecuados de tal forma que puedan tomar decisiones bien fundamentadas*”. Otras definiciones, más completas, de la gestión de los conocimientos en el contexto de la OMPI figuran más adelante en el presente documento.

La Estrategia de gestión de los conocimientos abarca:

- Los conocimientos creados y gestionados dentro de la Organización y que tienen su origen en las tareas que realiza la OMPI, incluidas las funciones administrativas y de gestión.
- Los conocimientos creados y gestionados dentro de la Organización que resultan de la interacción de la OMPI con las partes interesadas externas, incluidas las oficinas nacionales de P.I.
- Los conocimientos adquiridos mediante la interacción con las partes interesadas externas de la OMPI, por ejemplo, expertos en materias determinadas.
- Los conocimientos que crea la OMPI específicamente con el fin de compartirlos con las partes interesadas externas, incluso a través de la Academia de la OMPI.

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Son numerosas las definiciones de gestión de los conocimientos que proceden de círculos académicos y empresariales. Sobre la base de esas definiciones, se ha concebido una definición específica para la OMPI, que es fundamental para determinar el alcance de la Estrategia de gestión de los conocimientos:

“La gestión de los conocimientos es una disciplina que promueve un enfoque integrado para la determinación, captación, recuperación, distribución, intercambio, utilización y reutilización de los activos de conocimiento e información de la OMPI. Mediante esa disciplina, el personal, los procesos y las tecnologías obrarán en sintonía para extraer el valor y los beneficios que puedan obtenerse de dichos activos, lo que contribuirá a la eficacia, la eficiencia y la innovación en la Organización.”

⁴ JIU/REP/2014/2: Examen de la gestión y la administración en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

En la definición de gestión de los conocimientos también es importante hacer una distinción clara entre datos, información y conocimientos:

- **Los datos** son hechos y estadísticas recolectados con fines de referencia o análisis.
- **La información** son datos que, al ser presentados en un contexto determinado, adquieren significado y pertinencia.
- **Los conocimientos** son los resultados de la información que se combinan con la experiencia y la interpretación.

Hay tres categorías concretas de conocimientos, cada una de las cuales presenta dificultades específicas de gestión:

- **Conocimientos explícitos:** que comprenden los conocimientos formalizados y codificados, que constan en documentos y bases de datos en diferentes formatos (por ejemplo, las órdenes de servicio, los informes de misión y los textos de los tratados).
- **Conocimientos tácitos (interiorizados):** que también se conocen como conocimientos intuitivos o técnico-prácticos. Esos conocimientos se derivan de la experiencia y, por lo tanto, resulta difícil codificarlos en un documento y son inherentes a las personas, por ejemplo, al personal directivo y los examinadores de la OMPI.
- **Conocimientos integrados:** comprende los conocimientos contenidos en los productos y los procesos (como los conocimientos operativos de los sistemas de tramitación de solicitudes del PCT, de Madrid y de La Haya).

MOTIVOS PARA EL CAMBIO

En 2014, en respuesta a las observaciones formuladas en el Informe de la DCI, se realizó una evaluación independiente⁵ destinada a determinar el grado de madurez que había alcanzado el intercambio de conocimientos en la OMPI. La evaluación se centró en las actividades, los procesos y la cultura prevalentes en la OMPI desde la perspectiva del intercambio de conocimientos. Las principales conclusiones de la evaluación se han utilizado como medida representativa general de la gestión de los conocimientos en la OMPI e incluyen los aspectos que se analizan a continuación:

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS EN MATERIA DE GESTIÓN

La OMPI ha elaborado diferentes políticas, procesos y procedimientos que no siempre guardan relación con el intercambio de conocimientos ni se centran específicamente en él. La aplicación de enfoques innovadores o pluridimensionales relativos al intercambio de conocimientos no se detecta fácilmente en la Organización, en particular en lo tocante a la elaboración de estrategias o la planificación de misiones.

LA GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS

Se ha constatado que es necesario que el intercambio de información y de conocimientos sea más intenso y eficaz en todos los sectores. Se observa una falta de herramientas y procesos coherentes en toda la Organización que faciliten la gestión de contenidos y el intercambio de conocimientos, y no se han definido claramente las funciones y responsabilidades relacionadas con la comunicación interna y el mantenimiento de registros en la Organización.

CULTURA Y COLABORACIÓN

Si bien la colaboración se da dentro de los sectores, se podrían potenciar las oportunidades para intercambiar conocimientos de forma más eficaz en toda la Organización. El intercambio de conocimientos no es aún un componente importante que haya sido integrado en la cultura institucional de la OMPI. Por otra parte, es necesario desarrollar más prácticas, incentivos y técnicas que alienten el intercambio de conocimientos.

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

En los últimos años se han creado y puesto en marcha en la OMPI, aunque de forma desigual, varias aplicaciones y herramientas tecnológicas, como el nuevo diseño del sitio web, la página wiki, la Intranet y la herramienta para la planificación de los recursos institucionales, que han tenido repercusiones positivas en el intercambio de información y conocimientos. La OMPI debería contar con un enfoque estratégico respecto de la transformación digital y con una mejor gestión de los contenidos para mejorar los métodos de organización, acceso y utilización de datos, información y conocimientos. Se debe seguir introduciendo en la OMPI nuevas herramientas que permitan impulsar la innovación y la colaboración, y evitar que se creen nuevas barreras.

⁵

ESTRATEGIA

ENFOQUE ESTRATÉGICO

En la realización de sus tareas, la OMPI adquiere, crea, transforma y almacena importantes cantidades de datos e información que, en parte, se convierten en conocimientos. Dado que esos conocimientos tienen un valor y su creación ha supuesto un costo, es fundamental e imprescindible proteger y potenciar esa inversión. En la presente Estrategia se define un marco que permitirá a la OMPI extraer y apalancar los beneficios que esos conocimientos representan para la Organización.

Ahora bien, para que la OMPI pueda extraer el valor y los beneficios que puedan obtenerse de sus activos de conocimiento, tanto actuales como futuros, será necesario combinar dos conjuntos de capacidades distintas: las capacidades de gestión de los conocimientos relativas al entorno y las capacidades de gestión de los conocimientos relativas a los procesos.

Las capacidades de gestión de los conocimientos relativas al entorno se basan en las estructuras, las políticas, la cultura y los sistemas que favorecen el desarrollo de la gestión de los conocimientos, mientras que las capacidades de gestión de los conocimientos relativas a los procesos se centran en la normalización del ciclo de vida de los conocimientos en la OMPI.

A partir de las observaciones formuladas en el Informe de la DCI y de la evaluación de las capacidades actuales de la OMPI en materia de gestión de los conocimientos, la OMPI propone centrar los esfuerzos en:

- reforzar las capacidades actuales de la OMPI de gestión de los conocimientos relativas al entorno; e
- introducir procesos de gestión de los conocimientos en toda la Organización.

La puesta en marcha de la presente Estrategia refuerza la meta estratégica IX, de naturaleza coadyuvante, que persigue crear una “*estructura eficiente de apoyo administrativo y financiero que facilite la ejecución de los programas de la OMPI*”, y desarrollar en toda la Organización la capacidad necesaria para la consecución de las metas estratégicas sustantivas I a VII de la OMPI.

ENTORNO DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

El entorno de la gestión de los conocimientos es el marco de apoyo en el que se pondrán en marcha los procesos de gestión de los conocimientos. La OMPI reconoce la importancia de desarrollar por igual el entorno y los procesos de gestión de los conocimientos, ya que de otra manera, la ejecución de los procesos sería no solo “robótica” sino insostenible.

Estructuras y controles para la gestión de los conocimientos en la Organización

La OMPI seguirá creando las estructuras institucionales informales necesarias para asegurar la coordinación entre los diferentes sectores de la Organización en lo tocante a la gestión de los conocimientos, asegurando al mismo tiempo que cada sector mantenga el control de sus activos de conocimientos.

La OMPI ha elaborado y puesto en marcha varias políticas que contribuyen de forma indirecta a la gestión de los conocimientos. Así pues, basándose en recomendaciones previas⁶, la OMPI adoptará un conjunto de políticas encaminadas a respaldar la gestión de los conocimientos, adaptando las políticas vigentes en la Organización, según proceda.

⁶ OMPI — DASI: Informe de evaluación: el intercambio de conocimientos en la OMPI (EVAL 2014-02).

Cultura de la gestión de los conocimientos y expectativas de comportamiento

Es bien sabido que para que la gestión de los conocimientos arroje los resultados deseados en una organización y para que una organización como la OMPI se convierta en una auténtica “organización de conocimiento”, es preciso que las actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos se integren más en la cultura de la Organización. Es necesario que los empleados estudien la manera en que la gestión de los conocimientos puede ayudarlos a desempeñar su función y la incidencia que su interacción con los activos de información o conocimientos puede tener en los conocimientos institucionales.

Por consiguiente, la OMPI iniciará un proceso de promoción de una cultura de la gestión de los conocimientos dentro de la Organización como componente esencial de los proyectos que se realizarán en el marco de la presente Estrategia.

Retención de los conocimientos y marco institucional de reacción y recuperación

El plazo necesario para la implantación de una estrategia de gestión de los conocimientos en una organización tan grande como la OMPI podría ser bastante largo. Por ese motivo, es importante que la OMPI sea consciente del valor de los diferentes tipos de activos de conocimientos que posee, de las consecuencias de su pérdida y de que existe el riesgo de que no logre retener esos conocimientos antes de que se pierdan o se destruyan.

Es indispensable armonizar la Estrategia, incluidos los proyectos relacionados con su aplicación, con el marco institucional de reacción y recuperación. Ese marco contribuirá a la determinación y supervisión de los activos de conocimientos de la OMPI que se consideran fundamentales para las actividades de la Organización y que podrían perderse como consecuencia de movimientos de personal imprevistos o durante una situación de emergencia. En relación con el marco institucional de reacción y recuperación también se determinarán los activos de conocimientos que son esenciales durante las fases de recuperación y reconstrucción posteriores a situaciones de emergencia.

Sistemas y tecnología de gestión de los conocimientos

En un lugar de trabajo moderno, basado en los conocimientos, como la OMPI, las herramientas que permiten implantar y hacer funcionar a diario la gestión de los conocimientos se basan esencialmente en aplicaciones informáticas. En vista de esta situación, que se reconoce en el Informe de evaluación⁷, y sobre la base de las recomendaciones formuladas en ese mismo informe, la OMPI seguirá implantando tecnología destinada a mejorar la estructuración, el almacenamiento y la recuperación sistemáticos de los conocimientos.

PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Las actividades de la OMPI generan conocimientos en todos los sectores de la Organización. Si no se logra gestionar esos conocimientos a través de un marco coherente de procesos, dichos conocimientos se perderán, lo que significa que la OMPI no podrá reutilizarlos internamente, ni transmitirlos o transferirlos a sus partes interesadas. Por consiguiente, la introducción de procesos que aseguren que esos conocimientos se gestionen adecuadamente será uno de los aspectos esenciales que potenciarán la labor que realiza la OMPI para mejorar la eficacia en la Organización.

⁷ OMPI - DASÍ: Informe de evaluación: el intercambio de conocimientos en la OMPI (EVAL 2014-02), conclusión 10.

Métodos para descubrir y detectar conocimientos

La OMPI adoptará métodos para descubrir y detectar conocimientos, que faciliten la identificación de las fuentes de los conocimientos existentes y permitan descubrir los conocimientos que podrían ocultarse en los datos y en la información.

Esos conocimientos podrían hallarse dentro o fuera de la Organización, en las partes interesadas, como las oficinas nacionales de P.I., las organizaciones asociadas, las instituciones académicas u otros proveedores.

Evaluación y organización de los activos de conocimientos

La noción de que los conocimientos son activos no es nueva. Para que una organización de conocimiento como la OMPI pueda extraer valor de esos activos, es preciso que clasifique, evalúe y categorice los conocimientos. Aunque todos los empleados de la OMPI y las partes interesadas crean conocimientos, incumbe a la OMPI establecer herramientas, políticas y prácticas óptimas para evaluar, categorizar y organizar adecuadamente esos conocimientos. Los activos de conocimientos deben presentarse de tal forma que puedan ser identificados, recuperados y comprendidos por los usuarios de conocimientos. En consecuencia, la OMPI pondrá en marcha procesos que permitan evaluar y categorizar sus activos de conocimientos, incluidos los que ya posee y los que está creando.

Proceso de intercambio de conocimientos

La OMPI introducirá procesos de intercambio de conocimientos, por tratarse de una función determinante tanto para la reutilización como para la creación de conocimientos. El intercambio de conocimientos solo se produce si los empleados tienen la costumbre y voluntad de recurrir a las fuentes de información o las reconocen como tales. Es preciso implantar una cultura y unos incentivos adecuados, y establecer objetivos relacionados con el intercambio de conocimientos en el sistema de evaluación del personal de la OMPI cuando proceda.

Creación y adquisición de conocimientos

La OMPI facilitará la creación de conocimientos mediante la introducción de procesos que la propicien, sobre la base del intercambio de conocimientos, la colaboración, el acceso a los datos e información pertinentes, y a conocimientos preexistentes. La creación de capacidad para generar nuevos conocimientos y, posteriormente, para gestionar esos conocimientos forma parte de los esfuerzos continuos que realiza la OMPI para mejorar la eficiencia y eficacia de la Organización.

Los conocimientos adquiridos son los que la OMPI toma de fuentes externas y que se derivan de las tareas que realiza. Esas fuentes incluyen a expertos externos, los asociados, las oficinas de P.I., los clientes y proveedores. Las comunidades de práctica pueden abarcar a personas que están incluso fuera de la Organización, como las partes interesadas externas, que no solo aportarán su contribución sino que también se beneficiarán de las ventajas que ofrece la Estrategia de gestión de los conocimientos de la OMPI.

Reutilización de los conocimientos

Si la OMPI logra reutilizar su base actual de conocimientos mejorará su eficacia, ya que no tendrá que volver a generar esos conocimientos, con la consiguiente inversión en tiempo y recursos presupuestarios.

Como consecuencia de la implantación en la OMPI de los procesos de gestión de los conocimientos, incluidos los relativos al descubrimiento y la organización de los conocimientos, la Organización podrá reutilizar de forma más eficaz los conocimientos que ha creado y

adquirido. Por lo tanto, la OMPI pondrá en marcha procesos que propicien una mayor reutilización de los conocimientos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

En el marco de la Estrategia de gestión de los conocimientos de la OMPI, que se basará en iniciativas existentes pero sin perder de vista las opciones de futuro, se proponen cuatro objetivos estratégicos que contribuirán de forma significativa a que las capacidades de gestión de los conocimientos de la OMPI, en términos de personas, procesos y tecnología, alcancen una etapa de madurez, y sirvan al mismo tiempo para respaldar la meta estratégica IX: Estructura eficiente de apoyo administrativo y financiero que facilite la ejecución de los programas de la OMPI.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: CREAR UNA CULTURA DE LA “GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS”

Este objetivo permitirá que la gestión de los conocimientos se considere parte integral del trabajo diario de la Organización y que el personal de la OMPI comprenda sus responsabilidades y perciba los efectos de la gestión de los conocimientos en sus actividades diarias, así como los efectos de sus actividades en la gestión de los conocimientos. Esto dará lugar a una mejor gobernanza de los activos de conocimientos, establecerá una base clara para la rendición de cuentas respecto de las actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos y propiciará un sentido de titularidad compartida y beneficios compartidos en relación con la gestión de los conocimientos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: APLICAR PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Este objetivo permitirá asegurar la aplicación en la OMPI de procesos y herramientas normalizados de gestión de los conocimientos, que ofrezcan a los empleados de la OMPI la posibilidad de utilizar un conjunto común de puntos de acceso a los procesos de gestión de los conocimientos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: DETERMINAR Y PUBLICAR LA “ÚNICA FUENTE FIABLE” DE LOS ACTIVOS DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN

Este objetivo permitirá conocer la fuente auténtica de los activos de datos, información y conocimientos. La información sobre esa fuente se comunicará a todas las partes interesadas pertinentes, posibilitando así una mayor reutilización de los activos de datos, información y conocimientos en la OMPI.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: ADAPTARSE E INTEGRARSE AL MARCO INSTITUCIONAL DE REACCIÓN Y RECUPERACIÓN

Este objetivo permitirá determinar y gestionar adecuadamente los activos de conocimientos necesarios para la OMPI, incluso en situaciones en que se produzcan cambios o interrupciones, o como consecuencia de movimientos imprevistos del personal o situaciones de emergencia.

PRINCIPIOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Destinados a mejorar la eficacia de la Organización

Durante la ejecución de la Estrategia, se tendrá que demostrar que los proyectos e iniciativas que se pongan en marcha en relación con ella ofrecen ventajas directas y tangibles para la OMPI y/o sus partes interesadas externas, y que no son meros hitos en la hoja de ruta de la gestión de los conocimientos.

La gestión de los conocimientos no beneficiará únicamente a la OMPI

Durante la ejecución de la Estrategia y de los proyectos e iniciativas conexos, será preciso tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas externas e internas y de los usuarios con el fin de maximizar los beneficios de la gestión de los conocimientos.

La gestión de los conocimientos es un “trayecto, no un destino”

Durante la ejecución de la Estrategia y de las estrategias subsiguientes relacionadas con la gestión de los conocimientos, será importante que se entienda que esta actividad se perfecciona con la práctica y con la introducción de mejoras continuas en el entorno y los procedimientos.

[Fin del documento]