

Comité del Programa y Presupuesto

Vigesimonovena sesión
Ginebra, 6 a 10 de mayo de 2019

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

preparado por la Secretaría

INTRODUCCIÓN

1. En septiembre de 2014, la Organización presentó a los Estados miembros su primera declaración de apetito de riesgo (WO/PBC/22/17), por recomendación tanto de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión como de la División de Supervisión Interna. De conformidad con las mejores prácticas, el presente documento actualiza esa declaración original y refleja el mayor grado de madurez de la Organización en materia de prácticas de gestión de riesgos y sensibilización al respecto, así como la evolución de su sistema de control interno, tal como figura también en el Marco de rendición de cuentas de la OMPI (véase el documento WO/PBC/29/4).
2. La presente Declaración de apetito de riesgo forma parte del marco general de gestión del riesgo que se ha elaborado en los últimos cuatro bienios y, a su vez, integra el Marco de rendición de cuentas de la OMPI (WO/PBC/29/4). El marco de gestión de riesgos de la Organización comprende la presente Declaración, la Política de gestión de riesgos y el Manual de gestión de riesgos y control interno, y se enmarca en las competencias del Grupo de Gestión de Riesgos.
3. Además del marco documentado, la gestión del riesgo institucional en la OMPI forma parte integrante de los procesos anuales y bienales de planificación del trabajo, y proporciona garantías relativas a los riesgos vinculados a la continuidad de las actividades, la seguridad física, la protección de la información y la gestión del riesgo ligado a terceros.
4. Esta Declaración propone una matriz de apetito de riesgo y otros factores, cuyas combinaciones permitirán mejorar los servicios, conseguir una mayor eficiencia y lograr las metas estratégicas así como los resultados previstos.¹

¹ Como se definen en el Marco de resultados del presupuesto por programas.

5. Cabe recordar que, si bien la Organización se esfuerza por reducir al mínimo los riesgos con repercusiones severas, la mitigación tiene un costo. Por consiguiente, es necesario aceptar una cierta cantidad de riesgo, y que este se comparta entre los Estados miembros y la Secretaría. El objetivo de la OMPI es optimizar su perfil de riesgo aplicando controles eficaces y planes de mitigación en consonancia con la presente Declaración de apetito de riesgo.

APETITO DE RIESGO

6. **El apetito de riesgo** se define como la cantidad de riesgo, en términos generales, que la Organización está dispuesta a aceptar para lograr sus metas estratégicas y resultados previstos.

7. El modelo operativo de la OMPI es único en el sistema de las Naciones Unidas, lo cual requiere que el tratamiento por parte de la Organización se adecúe en consecuencia. La dotación de recursos, estructuras operativas y perfil de riesgo figuran en esta Declaración, que a su vez orienta las elecciones de la Organización a la hora de aceptar ciertos riesgos residuales a cambio de mejoras potenciales de eficiencia en materia de costos o procesos, y en aras de la innovación.

8. Los niveles de apetito de riesgo utilizados son los siguientes:

- i) **BAJO apetito de riesgo** – áreas en las que la Organización evita el riesgo o actúa para minimizar su probabilidad o las repercusiones negativas de este. Este nivel de apetito de riesgo está alineado con el apetito de riesgo general de la Organización, y aparece representado por la línea verde en el gráfico 1.
- ii) **MODERADO apetito de riesgo** – ámbitos en los que la Organización debe encontrar constantemente un equilibrio entre los posibles beneficios y los costos de una decisión. Este nivel de apetito aparece representado por la línea naranja en el gráfico 1.
- iii) **ELEVADO apetito de riesgo** – en áreas específicas, la Organización puede optar por asumir una cantidad calculada de riesgo, con la expectativa de que la probabilidad de obtener beneficios supere la de haber realizado una inversión ineficaz. En el gráfico 1, este umbral aparece representado por la línea roja.

9. Los riesgos se expresan como riesgos residuales, es decir, el riesgo tras la aplicación de medidas de mitigación y/o controles. En ese sentido, el **apetito general de riesgo** de la Organización **es bajo** (representado gráficamente en el gráfico 1). Se entiende por bajo apetito de riesgo:

- Los riesgos con incidencia leve² se aceptan cuando se estima que la probabilidad de que ese riesgo se materialice es moderada, baja o mínima;
- Los riesgos con incidencia notable se aceptan cuando se estima que la probabilidad de que ese riesgo se materialice es baja o mínima; y
- Los riesgos con incidencia grave se aceptan únicamente cuando se estima que la probabilidad de que ese riesgo se materialice es mínima.

10. Los riesgos residuales que sobrepasan el apetito general de riesgo de la Organización, según lo descrito anteriormente, requieren para su aceptación la aprobación explícita del director de programas en cuestión y del Grupo del Gestión de Riesgos, siempre que se apliquen de manera activa medidas de mitigación adecuadas que consigan alinear esos riesgos con el apetito general de riesgo o que dichos riesgos pertenezcan a ámbitos de riesgo

² La incidencia se describe en términos operativos en el Manual de gestión de riesgos y control interno.

en los que se tolera un apetito de riesgo moderado o elevado, de conformidad con lo establecido en la presente Declaración. En todos los casos en que los riesgos evaluados presenten un perfil de riesgo residual moderado o elevado se informará sistemáticamente al Grupo de Gestión de Riesgos.

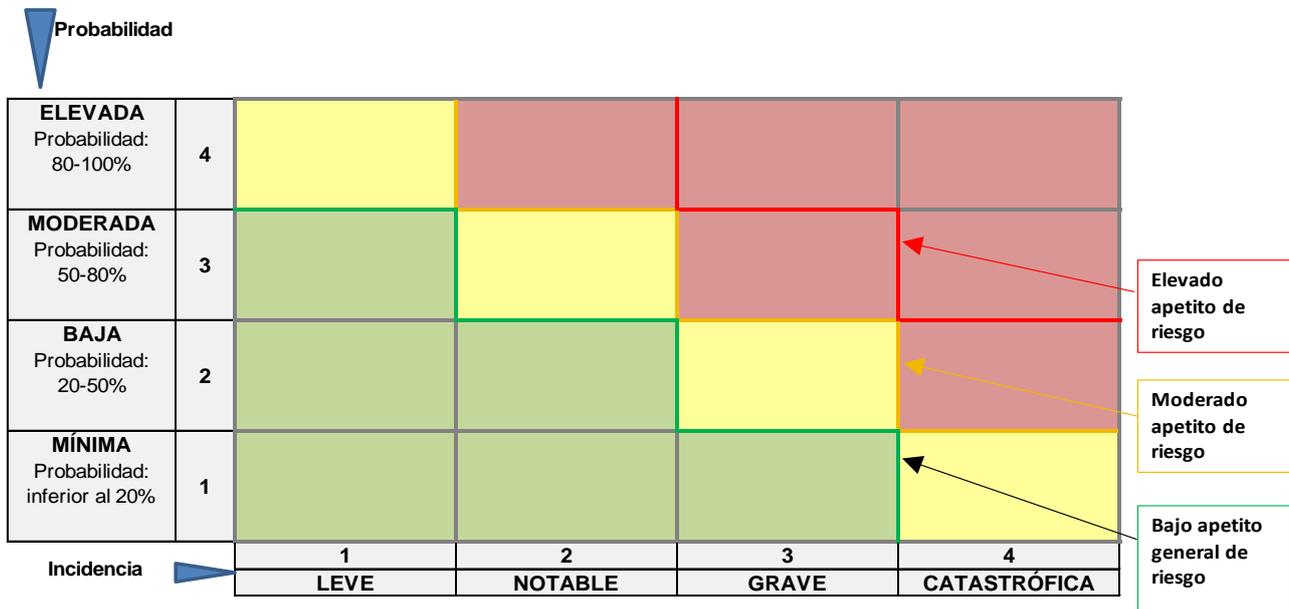


Gráfico 1: Escala de riesgo de la OMPI – ilustración de los niveles de apetito de riesgo

11. El apetito de riesgo de la OMPI se desglosa, de conformidad con el Marco de rendición de cuentas de la Organización, en los siete ámbitos generales siguientes:

- i) Planificación por resultados;
- ii) Gestión del rendimiento y de los riesgos;
- iii) Mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamaciones y respuesta;
- iv) Actividades de control;
- v) Información y comunicación;
- vi) Normas éticas e integridad; y
- vii) Entorno de control.

Apetito de riesgo de la OMPI

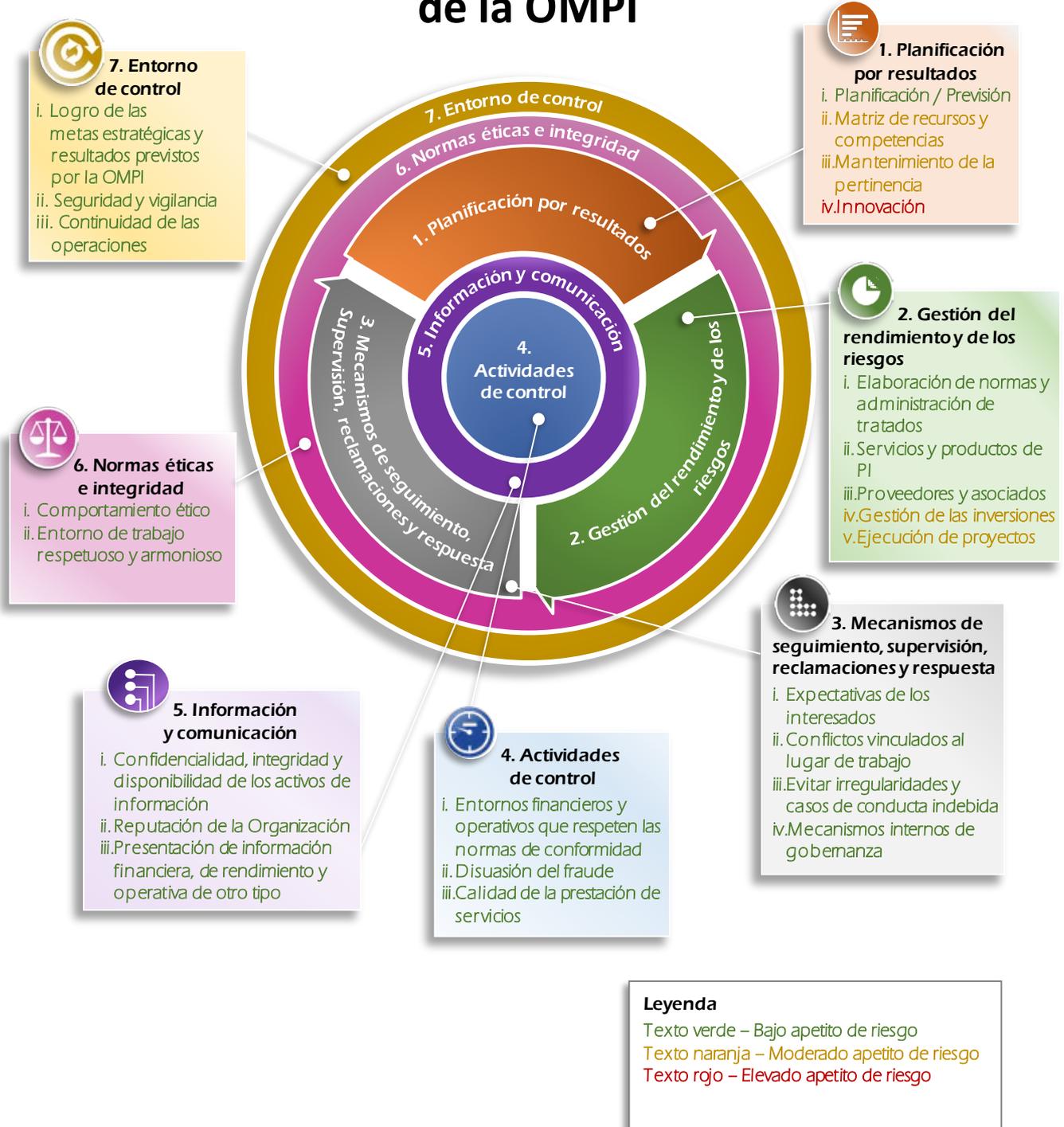
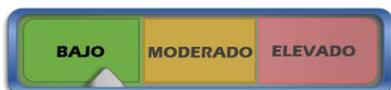


Gráfico 2: Apetito de riesgo de la OMPI

COMPONENTE 1 - PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS

12. Los riesgos pertenecientes a este ámbito guardan principalmente relación con la manera más efectiva en que la Organización puede lograr sus metas estratégicas, a través de los resultados previstos.



13. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) ***Desviaciones negativas respecto de los principales supuestos de planificación, principalmente con respecto a sus previsiones de ingresos*** de los Sistemas del PCT, Madrid y La Haya. Estas previsiones son elaboradas por el economista jefe sobre la base de un robusto modelo estadístico de previsión, teniendo en cuenta las tendencias históricas en la presentación de solicitudes de registro y las previsiones del Producto Interior Bruto (PIB). Los supuestos de planificación que constituyen la base del presupuesto por programas se establecen a un nivel conservador por debajo de las proyecciones de base. Para el seguimiento de las operaciones de la Organización, el Grupo de Gestión de Riesgos actualiza y revisadas periódicamente las previsiones.



14. La Organización expresa un **moderado apetito de riesgo** por:

- ii) ***Incertidumbre en cuanto a su capacidad para garantizar que se disponga de la matriz adecuada de recursos y competencias para sus necesidades operativas.*** La Organización gestiona dinámicamente los riesgos asociados con la asignación de recursos mediante los instrumentos de que dispone, como los incentivos a la contratación, las diversas modalidades de contratación, la sucesión y la planificación de la fuerza de trabajo. Habida cuenta del marco aplicable a la Organización como miembro del sistema común de las Naciones Unidas, la OMPI acepta la necesidad de asumir un nivel moderado de riesgo inherente a algunas modalidades contractuales, como la pérdida de conocimientos institucionales y la rotación de personal, para en contrapartida contar con un modelo basado en la eficiencia del conjunto de empleados.
- iii) ***Pérdida de pertinencia a la hora de abordar las necesidades de las partes interesadas y de responder a la evolución de los requisitos mundiales en materia de propiedad intelectual (PI).*** Como se considera que este riesgo evoluciona lentamente, la Organización puede aceptar un mayor nivel de incertidumbre a este respecto, dada su capacidad para responder a situaciones en desarrollo. La OMPI reconoce y acepta que los usuarios de sus sistemas mundiales de registro pueden elegir vías de presentación alternativas que pueden percibirse como más ágiles y adaptadas a necesidades individuales. La Secretaría y los Estados miembros comparten la responsabilidad de velar por que la continua inversión de la Organización en el mejoramiento de la calidad de los servicios que reciben los usuarios, junto con las medidas de mitigación en esa esfera, limiten dicho riesgo a un nivel moderado.



15. La Organización expresa un **elevado apetito de riesgo** por:

- iv) ***Inversiones en ámbitos que puedan aportar mejoras e innovaciones significativas en sus operaciones.*** La mejora y el crecimiento continuos de los sistemas de registro mundiales requieren soluciones de tecnología de la información cada vez más complejas que precisan mayores inversiones y desarrollos, lo que conlleva también riesgos más elevados. Otros ejemplos pueden incluir el desarrollo de herramientas mejoradas para las operaciones de la OMPI, como las iniciativas de inteligencia artificial (por ejemplo, la traducción neuronal), las cuales constituyen nuevas áreas de innovación y, como tales, pueden implicar un riesgo inherente de que no se logre rentabilizar la inversión.

COMPONENTE 2 - GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y DE LOS RIESGOS

16. Las incertidumbres en este ámbito se centran principalmente en la ejecución de los planes de trabajo anuales y del Presupuesto por programas bienal de la Organización.



2. Gestión del rendimiento y de los riesgos

- i. Elaboración de normas y administración de tratados
- ii. Servicios y productos de PI
- iii. Proveedores y asociados
- iv. Gestión de las inversiones
- v. Ejecución de proyectos

17. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) ***Riesgos relacionados con la elaboración de normas y la administración de tratados.*** A ese respecto, una comprensión compartida de los beneficios del sistema internacional de PI es fundamental para lograr el objetivo de una evolución equilibrada del marco normativo internacional en materia de PI. Los Estados miembros, ayudados por la labor facilitadora de la Secretaría, hacen todo lo posible por reducir al mínimo los riesgos para el logro de este objetivo.
- ii) ***Incertidumbres relacionadas con la prestación de servicios y productos de PI seguros, disponibles y accesibles.*** Los Estados miembros y los usuarios de los sistemas de registro de la OMPI esperan que los servicios de la Organización sean accesibles y fiables y, por consiguiente, la OMPI solo acepta un bajo nivel de riesgo en este ámbito. Un ejemplo de este riesgo podría ser la prolongada indisponibilidad de los servicios de registro internacional de PI, que se mitiga mediante una planificación adecuada de la continuidad de las actividades y la mejora de la infraestructura de TI.
- iii) ***Incertidumbre en las relaciones de la OMPI con sus proveedores o asociados, lo que puede repercutir en sus actividades.*** El modelo comercial de la OMPI implica trabajar en estrecha colaboración con proveedores externos, socios, instituciones educativas, suministradores, donantes y otras partes. Las evaluaciones de riesgo de los socios estratégicos se llevan a cabo de forma periódica para garantizar que el nivel de riesgo quede mitigado a un nivel bajo, que no haya una dependencia excesiva de un determinado socio y que cualquier desviación se comunique de acuerdo con la política de gestión de riesgos. Este riesgo podría materializarse, por ejemplo, si los principales proveedores dejasen de prestar servicios, lo que a su vez podría provocar una interrupción del servicio

prestado a los clientes de la OMPI. Para evitarlo, estos riesgos se mitigan activamente mediante la gestión de los contratos y la supervisión de las prestaciones.

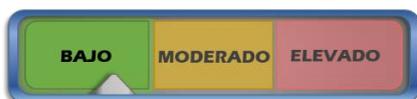


18. La Organización expresa un **moderado apetito de riesgo** por:

- iv) **Pérdidas sufridas en relación con la aplicación de la Política de inversiones de la OMPI.** Según lo establecido por los Estados miembros, la Política establece el nivel de riesgo que la OMPI puede asumir en la gestión de las inversiones de la Organización, que es supervisado periódicamente por el Comisión Asesora sobre Inversiones. En la política se reconoce la necesidad de considerar la posibilidad de asumir un nivel moderado de riesgo con respecto a la gestión de las inversiones a largo plazo de la Organización. Por ejemplo, existe el riesgo de que el valor de algunas o todas las inversiones realizadas de conformidad con la Política de inversiones aprobada por los Estados miembros pueda disminuir a mediano plazo, lo que daría lugar a una reducción de los activos netos (reservas) de la Organización.
- v) **Riesgos surgidos en la ejecución de proyectos del Plan maestro de mejoras de infraestructura³.** A fin de equilibrar la exposición al riesgo con los costos de mitigación, los nuevos proyectos pueden conllevar un apetito de riesgo ligeramente superior, de conformidad con los planes de proyecto aprobados. Los riesgos, junto con los planes de mitigación, y su evolución, se presentan a los Estados miembros en el momento de la propuesta de proyecto, en cada período de presentación de informes, según proceda, y en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI.

COMPONENTE 3 - MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, SUPERVISIÓN, RECLAMACIONES Y RESPUESTA

19. Los riesgos en este ámbito guardan relación principalmente con el grado de satisfacción de las partes interesadas.



20. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) **La posibilidad de no poder satisfacer o superar las expectativas de los interesados externos,** incluidas las de los clientes, los Estados miembros, los proveedores, los socios o los usuarios de los servicios de la OMPI. Con objeto de mitigar esos riesgos, la OMPI ha puesto en marcha diversos mecanismos para canalizar las opiniones y comentarios recabados y proporcionar una plataforma que permita supervisar y dar seguimiento a las inquietudes o comentarios que apunten a la materialización de ese riesgo.



3. Mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamaciones y respuesta

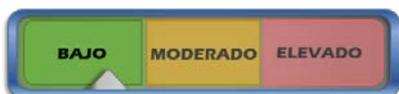
- i. Expectativas de los interesados
- ii. Conflictos vinculados al lugar de trabajo
- iii. Evitar irregularidades y casos de conducta indebida
- iv. Mecanismos internos de gobernanza

³ Los proyectos del Plan maestro de mejoras de infraestructura se financian con cargo a las reservas, y son los Estados miembros quienes los aprueban y reciben información.

- ii) **Los conflictos vinculados al lugar de trabajo**, que se mitigan mediante actividades generales de sensibilización y a través de la provisión de mecanismos y servicios oficiales y oficiosos de resolución de conflictos a los funcionarios y demás miembros del personal.
- iii) **Las irregularidades y los casos de conducta indebida**, que se abordan mediante la formación y sensibilización de los funcionarios sobre cómo prevenirlos, evitarlos y denunciarlos. Se tomarán medidas adecuadas siempre que se den irregularidades o casos de conducta indebida.
- iv) **Cualquier laguna percibida en sus mecanismos internos de gobernanza**, incluido su marco de **gestión** de riesgos y control interno, y su marco de lucha contra el fraude. Las entidades de supervisión de la Organización ofrecen garantías a los Estados miembros y a la dirección de la OMPI sobre la eficacia y eficiencia de los mecanismos internos de gobernanza y mitigación de riesgos.

COMPONENTE 4 - ACTIVIDADES DE CONTROL

21. Los riesgos en este ámbito guardan relación principalmente con la ocurrencia de actividades financieras u operativas no autorizadas, casos de fraude, así como con una potencial prestación de servicios de calidad inferior a lo habitual.



4. Actividades de control

- i. Entornos financieros y operativos que respeten las normas de conformidad
- ii. Disuasión del fraude
- iii. Calidad de la prestación de servicios

22. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) **Entornos financieros y operativos que no respeten las normas de conformidad, y cualquier posible debilitamiento de los controles y salvaguardias existentes.** La OMPI vela por que la delegación de autoridad, así como la separación de funciones, se documente y aplique estrictamente mediante un sólido sistema de controles internos, lo que a su vez garantiza la mitigación de este tipo de riesgos. Las entidades de supervisión de la OMPI garantizan a la dirección que el cumplimiento, los controles internos y los mecanismos de gestión de riesgos existentes para mitigar esta clase de riesgos son eficaces y eficientes.
- ii) **Cualquier fraude en las actividades de la OMPI.** La OMPI manifiesta la firme resolución de garantizar que todas sus actividades y operaciones están libres de fraude y otros actos prohibidos⁴, y obra para detectarlos y prevenir que ocurran en las actividades u operaciones a través de medidas apropiadas de control interno y gracias al apoyo de sus entidades de supervisión.
- iii) **Prestación de servicios de calidad inferior a la habitual en sus operaciones.** La Organización presta servicios a los usuarios de los sistemas de registro (los cuales abonan tasas), a sus Estados miembros, así como a otros interesados y asociados externos e internos, a sus funcionarios y demás miembros del personal. La calidad de los servicios se establece a través de una variedad de instrumentos, según corresponda, con exigentes indicadores de tiempo y calidad, que se supervisan y controlan de cerca para garantizar que se minimice el riesgo de que la prestación de servicios no alcance los estándares fijados.

⁴ Otros actos prohibidos incluyen la corrupción, la colusión, la coacción, el lavado de dinero y la financiación del terrorismo.

COMPONENTE 5 - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

23. Este ámbito se centra en la exposición a negligencias o actos dolosos dirigidos contra los activos de información de la OMPI, los riesgos que puedan afectar negativamente a la reputación de la Organización y los riesgos de errores substanciales en la información que se comunica sobre las operaciones de la OMPI.



5. Información y comunicación

- i. Confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información
- ii. Reputación de la Organización
- iii. Presentación de información financiera, de rendimiento y operativa de otro tipo

24. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) **Acontecimientos o circunstancias resultantes de negligencias o actos dolosos que puedan comprometer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información**, entre otros los relacionados con información sobre patentes no publicada, confiada a la Organización o administrada por ella. La OMPI ha invertido importantes recursos para fortalecer su capacidad y aplicar controles imperativos, preventivos y de investigación a fin de proteger todos los activos de información bajo su custodia.
- ii) **Riesgos que puedan perjudicar la reputación de la Organización**. La OMPI se rige por los estándares más exigentes en materia de transparencia y rendición de cuentas y, en consecuencia, está sujeta a un escrutinio continuo por parte de sus clientes, las partes interesadas, los funcionarios y el público en general. Los daños a la reputación de la OMPI podrían afectar negativamente su funcionamiento y su capacidad para aportar valor a terceros.
- iii) **Inexactitudes significativas y falta de transparencia en los informes financieros, de rendimiento y otros informes operativos**. Este riesgo se ve mitigado por la amplia inversión en sistemas de planificación de los recursos institucionales, que garantizan una buena calidad de los datos, y por la presentación de informes exhaustivos por parte de la dirección de la OMPI a los Estados miembros sobre todas las actividades operativas y financieras de la Organización.

COMPONENTE 6 - NORMAS ÉTICAS E INTEGRIDAD

25. Este ámbito hace referencia sobre todo a los riesgos asociados a los comportamientos poco éticos y a las perturbaciones del respeto y la armonía en el entorno laboral.



6. Normas éticas e integridad

- i. Comportamiento ético
- ii. Entorno de trabajo respetuoso y armonioso

26. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

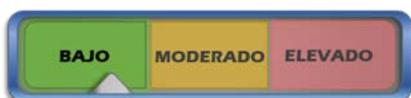
- i) **Faltas de ética en el comportamiento de sus funcionarios, proveedores y asociados en relación con cualquier elemento de las operaciones de la OMPI**,

y mitiga este riesgo mediante el Estatuto y Reglamento del Personal, el Código de Ética Profesional, el Código de Conducta para los Proveedores, y a través de políticas y procedimientos conexos.

- ii) ***Perturbaciones del respeto y la armonía en el entorno laboral***, entre las que cabe mencionar la discriminación y el hostigamiento, frente a las cuales la OMPI hace gala de una tolerancia cero, y que se mitigan mediante políticas y procedimientos específicos, así como a través de programas y actividades centrados en prevenir que ocurran.

COMPONENTE 7 - ENTORNO DE CONTROL

27. Este ámbito guarda relación principalmente con los riesgos generales que afectan al entorno de control de la OMPI, a sus funcionarios y a la seguridad física de sus operaciones.



28. La Organización tiene un **bajo apetito de riesgo** por:

- i) ***Desviaciones de las actividades dirigidas a la consecución de las metas estratégicas y los resultados previstos de la OMPI, de conformidad con lo establecido por los Estados miembros y los tratados que administra la Organización.*** Esto se refleja en el amplio conjunto de controles establecidos a nivel de la entidad, que demuestran el compromiso de la OMPI con la ejecución de sus actividades de conformidad con las decisiones de los Estados miembros.
- ii) ***Cualquier riesgo para la seguridad de sus funcionarios y demás miembros del personal y de todas las personas que se encuentren en sus instalaciones.*** La OMPI aborda este riesgo a través de una estrategia global de seguridad integral, un servicio de seguridad especializado y de inversiones sustanciales en el cumplimiento de la obligación de proteger a los funcionarios y demás miembros del personal que trabajan en todos los sectores de actividad de la OMPI, incluso en entornos de alto riesgo si por razones de servicio ello fuese necesario.
- iii) ***Interrupciones en la continuidad de sus operaciones como consecuencia de desastres naturales u otros riesgos para la seguridad física.*** La OMPI supervisa y mitiga activamente estos riesgos de manera sistemática utilizando una amplia gama de recursos de información y llevando a cabo la gestión de la continuidad de las actividades en el marco de su sólida capacidad de adaptación.

29. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

30. El Comité del Programa y Presupuesto tomó nota de la Declaración de Apetito de Riesgo de la Organización, según consta en el documento WO/PBC/29/5.

[Fin del documento]