

ANEXO V

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA OMPI

– PROYECTO PRELIMINAR –

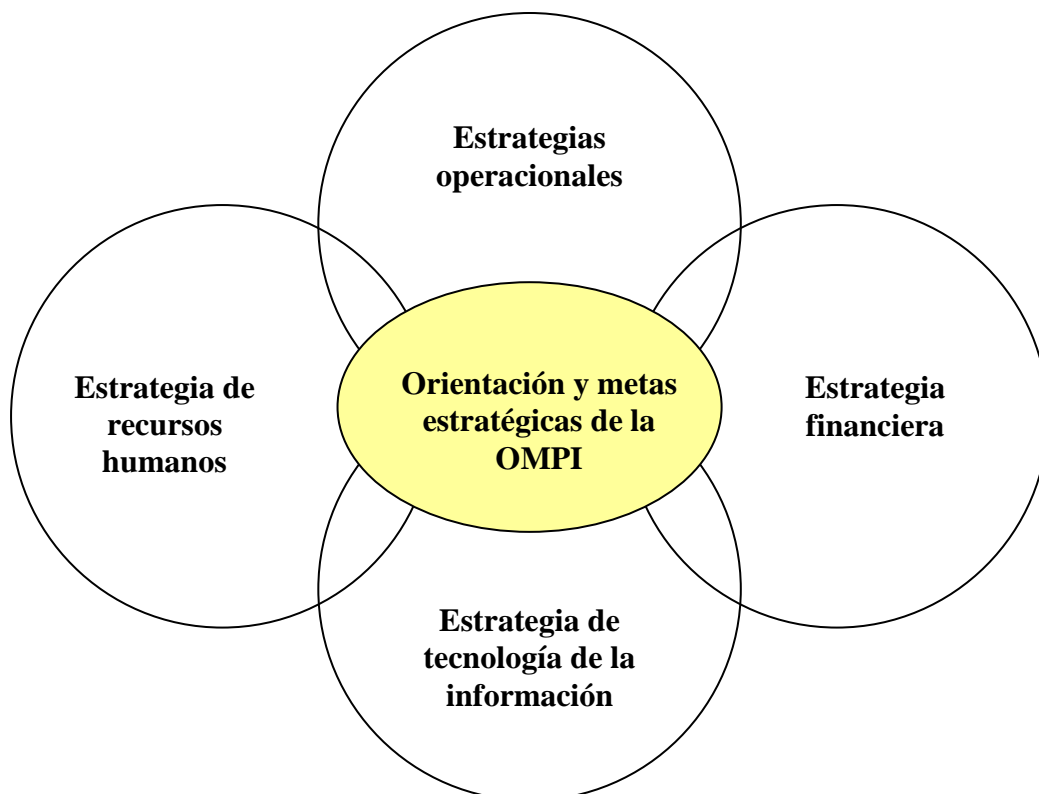
ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>II. ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>III. VISIÓN DE CONJUNTO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....</b>	<b>6</b>
FACTORES EXTERNOS.....	6
FACTORES INTERNOS .....	7
<b>V. COMETIDO .....</b>	<b>7</b>
<b>VI. ELEMENTOS BÁSICOS .....</b>	<b>7</b>
EVOLUCIÓN PROFESIONAL BIEN ORIENTADA Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL.....	8
GESTIÓN INTEGRADA DE LA ACTUACIÓN PROFESIONAL .....	9
ADECUACIÓN ÓPTIMA DEL PERSONAL A LAS METAS ESTRATÉGICAS DE LA OMPI .....	9
ARREGLOS CONTRACTUALES FLEXIBLES.....	10
AMBIENTE DE TRABAJO ESTIMULANTE Y ALENTADOR .....	11
<b>VII. ELEMENTOS PROPULSORES .....</b>	<b>11</b>
MARCO INSTITUCIONAL ADECUADO.....	12
COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS .....	12
PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN RIGUROSOS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	12
MARCO LABORAL ADECUADO.....	13
GESTIÓN EFICAZ Y EFECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	13
SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS Y GLOBALES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS.....	14
<b>VIII. PERSPECTIVAS.....</b>	<b>15</b>

## I. INTRODUCCIÓN

1. El mandato de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual incluye la cooperación con los países en desarrollo, la elaboración de normas en materia de propiedad intelectual, y la prestación de servicios de registro internacional de la propiedad intelectual (por medio de los sistemas del PCT, de Madrid y de La Haya) al sector privado. El cumplimiento de ese mandato plantea una serie de desafíos en materia de recursos humanos, entre los cuales cabe destacar la necesidad de velar por que el personal encargado de los programas posea la debida competencia técnica y capacidad de dirección, que la dotación de personal sea adecuada, así como suficientemente flexible para adaptarse al ritmo de crecimiento de los sistemas de registro y a los plazos legales aplicables a ese respecto, y que, gracias a la competencia de su personal, la OMPI avance a la par de la evolución del mercado en el ámbito de la propiedad intelectual, e influya, al mismo tiempo, en esa evolución. La estrategia, las políticas y las prácticas en materia de recursos humanos necesarias para hacer frente a esos desafíos deberán establecerse y ponerse en práctica en la perspectiva del papel de la OMPI como organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas.

2. La estrategia de recursos humanos no se aplicará por separado, sino en constante sincronización con las otras estrategias de la organización, habida cuenta de la orientación y las metas estratégicas generales de la OMPI. La estrategia financiera, la estrategia de tecnología de información y las estrategias operacionales de los diversos sectores de la OMPI están necesariamente interrelacionadas, por lo que será preciso determinar y examinar las interdependencias y los vínculos que las unen, a fin de que, en el marco de su coordinación y puesta en práctica, se tengan en cuenta debidamente las metas estratégicas generales de la Oficina Internacional.



## II. ANTECEDENTES

3. En enero de 1997, el personal de la OMPI contaba con 759 miembros<sup>1</sup>. En junio de 2003, el total de la plantilla había aumentado pasando a 1.417 miembros del personal. Este aumento estaba estrechamente ligado al incremento de la cantidad de nuevas actividades, sobre todo en los sectores de cooperación para el desarrollo y de tecnología de la información, y a la rápida expansión de las actividades de registro en el sistema del PCT.

4. En 2003, la Organización tuvo que hacer frente a restricciones presupuestarias, al mismo tiempo que el sistema del PCT entró en una fase de crecimiento más moderado. Habida cuenta de esta situación, se tomaron una serie de medidas de moderación en los gastos, de las cuales cabe destacar una moratoria en las contrataciones, acompañada de una política de transferencia interna de miembros del personal para atender a la demanda en recursos humanos. Como resultado de estas medidas, a finales de junio de 2006, el número total de miembros del personal se elevaba a 1.256 (891 miembros del personal y 365 empleados temporeros), o sea una reducción del 11% en relación con el nivel máximo alcanzado en junio de 2003.

5. En general, en el ámbito de los recursos humanos, la Organización tiene muchas ventajas. Las atractivas condiciones de trabajo que ofrece han facilitado la contratación de candidatos competentes y experimentados, y han favorecidos su permanencia en la Organización. La duración promedio de servicio de los miembros del personal actuales es de aproximadamente 10 años. Por lo que respecta a la representación equilibrada de hombres y mujeres y a la diversidad geográfica, aproximadamente el 42% de los puestos de las categorías profesional y superior están ocupados por mujeres y hay 94 nacionalidades representadas entre el personal.

6. Sin embargo, la evaluación interna de las prácticas de la Organización en materia de recursos humanos durante los últimos 10 años ha puesto en evidencia que es necesario introducir mejoras en determinados ámbitos a fin de que la Organización pueda hacer frente a nuevos desafíos. Por ejemplo, como el promedio de edad de los miembros del personal es de 46 años, el 25% del personal probablemente se jubilará en los próximos 10 años. Así pues, será necesario prever una planificación oficial de las sucesiones y de las carreras, y llevar a cabo una contratación orientada a necesidades específicas.

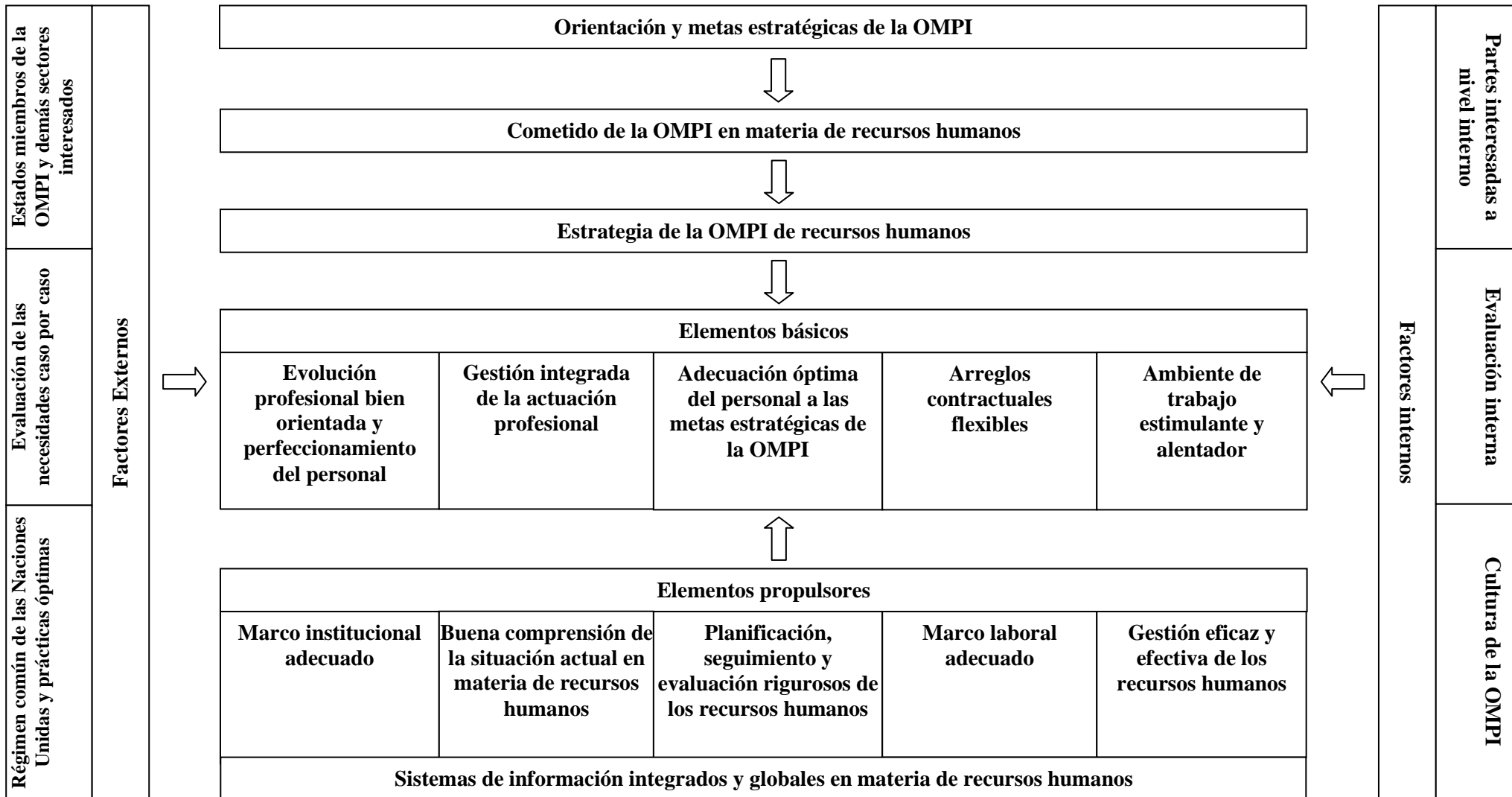
7. Ante el aumento de los objetivos de la Organización y el consiguiente aumento del volumen de actividades en un plazo relativamente breve, la contratación fue el principal instrumento utilizado para hacer frente a esa situación, en lugar de otros instrumentos de recursos humanos. Actualmente, la Organización ha entrado en una fase de consolidación, en la que, por lo que respecta a la planificación estratégica, se da prioridad a la calidad en lugar de a la cantidad a la hora de renovar el personal, y a la adecuación de ese personal a los objetivos de la estrategia operacional de la Organización. Además, será necesario prever nuevos medios para aumentar el capital de competencias de que dispone la Organización, aparte de la contratación y de la formación, con objeto de que la OMPI continúe desempeñando un papel de vanguardia en el ámbito de la propiedad intelectual.

---

<sup>1</sup> A los efectos de este documento, el término “personal” se refiere tanto a los miembros del personal que se rigen por el Estatuto y Reglamento del Personal de la OMPI, como a aquéllos que tienen contratos temporales.

8. El presente documento se centra en el cometido de la OMPI, su ámbito de actividad y los elementos básicos así como los elementos propulsores de la estrategia aprobada para el período de cinco años comprendido entre 2007 y 2011, que abarca el resto del bienio 2006/07 y los bienios siguientes 2008/09 y 2010/11.

III. VISIÓN DE CONJUNTO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS



Partes interesadas a nivel interno

Evaluación interna

Cultura de la OMPI

#### IV. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

9. Las dinámicas internas y externas influyen en la orientación de la Organización, así como en las decisiones tomadas y en las estrategias adoptadas.

##### Factores Externos

###### *Evaluación caso por caso*

10. Además de su evaluación interna, la OMPI se propone contratar a una empresa externa independiente para realizar una evaluación a nivel de toda la Organización, caso por caso, de las necesidades en recursos humanos, de conformidad con la propuesta de la Dependencia Común de Inspección (DCI), que llevó a cabo un "Examen de la gestión y la administración en la OMPI" en febrero de 2005. Las conclusiones y recomendaciones de esa evaluación, que se espera estén disponibles en 2007, proporcionarán una perspectiva externa de la situación actual en materia de recursos humanos, que permitirá adaptar la estrategia a ese respecto y elaborar un plan de ejecución (véanse los párrafos 2 a 10 del presente documento).

###### *Estados miembros de la OMPI y demás sectores interesados*

11. Entre los organismos especializados de las Naciones Unidas, la OMPI tiene una situación singular por el hecho de que cerca del 92% de sus ingresos provienen de la prestación de servicios al sector privado en el marco de los sistemas de registro internacional establecidos en virtud del PCT, de los Arreglos de Madrid y de La Haya, y del Centro de Arbitraje y Mediación\*. Así pues, la estrategia de recursos humanos debe satisfacer por igual las expectativas y exigencias de los Estados miembros y del sector orientado hacia el mercado, al mismo tiempo que se deja a la OMPI la posibilidad de reaccionar rápidamente, sobre todo por lo que respecta a los sistemas de registro.

###### *Régimen común de las Naciones Unidas y prácticas óptimas*

12. En su calidad de organismo especializado de las Naciones Unidas, la OMPI aplica el régimen común de sueldos y prestaciones de las Naciones Unidas. Por lo tanto, la Organización está obligada a adaptarse a las decisiones y recomendaciones aplicables al conjunto del sistema, que formula la Asamblea General de las Naciones Unidas. Esas decisiones y recomendaciones, que forman parte del marco laboral para la gestión de los recursos humanos, se someten al Comité de Coordinación de la OMPI que debe aprobarlas oficialmente o tomar notas de las mismas. En 2001, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) inició una revisión del sistema de pagos y beneficios aplicable a las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas, cuyos resultados podrían tener una importante influencia en las condiciones de trabajo y la remuneración del personal de la OMPI durante los próximos años.

13. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos también sigue de cerca las tendencias, la evolución y las soluciones en relación con la gestión de los recursos humanos en otras organizaciones de las Naciones Unidas y en el ámbito de la propiedad intelectual, a fin de velar por que se incluyan las prácticas óptimas en la estrategia de recursos humanos.

---

\* Estas cifras corresponden al Presupuesto por Programas para 2006/07

## Factores Internos

14. Las expectativas y exigencias de las partes interesadas a nivel interno también deben tenerse en cuenta en el marco de una estrategia de recursos humanos. Entre esas partes interesadas cabe destacar la dirección, el personal y el Consejo del Personal de la OMPI. Su compromiso en favor del avance de la Organización en su conjunto es fundamental para que la OMPI pueda cumplir con su cometido. Esto es especialmente importante cuando los cambios eventuales no se consideran necesariamente una mejora de las condiciones de trabajo. Por ejemplo, la revisión tendente a una mayor moderación de la práctica de promoción anterior podría afectar temporalmente al estado de ánimo del personal. Una buena comprensión de la cultura de la Organización en un proceso de cambio es esencial para lograr el éxito buscado en la aplicación de la estrategia de recursos humanos.

## V. COMETIDO

15. La OMPI considera que el personal es el activo más valioso de que dispone para el cumplimiento de su cometido, y está empeñada en favorecer y estimular la necesaria evolución en el ámbito de los recursos humanos. En este sentido, el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos velará por la aplicación de las prácticas óptimas en materia de empleo y garantizará al personal el entorno cultural y profesional adecuado, a fin de que los miembros del personal puedan prestar servicios a los usuarios del sistema de propiedad intelectual y a los Estados miembros de la OMPI, que sean dinámicos, eficaces y centrados en sus necesidades.

16. Así pues, el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos colaborará desde el punto de vista estratégico y operacional con todos los sectores de la OMPI, con objeto de velar por que la Organización disponga del capital en recursos humanos necesario para aplicar sus estrategias fundamentales, y cumplir con su mandato.

## VI. ELEMENTOS BÁSICOS

17. La estrategia de recursos humanos tiene como objetivo apoyar el cumplimiento del cometido de la Organización poniendo a disposición de los Directores de programa el capital de recursos humanos necesario que les permita alcanzar el objetivo de excelencia en el respectivo sector de actividades mediante una planificación estratégica de su personal.

18. Los elementos básicos de la estrategia de recursos humanos y sus principales objetivos son:

i) *evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal*, a fin de realizar el potencial técnico, de gestión y de dirección de que dispone la OMPI y fomentar esas competencias a nivel de toda la Organización;

ii) *gestión integrada de la actuación profesional*, para promover en la OMPI una cultura centrada en la actuación profesional;

iii) *adecuación óptima del personal a las metas estratégicas de la OMPI a fin de adaptar*, a nivel de toda la Organización, las funciones operacionales, las competencias del

personal, las estructuras institucionales y los instrumentos administrativos a las metas estratégicas de la OMPI, en el marco de un entorno de responsabilidad y transparencia;

iv) *arreglos contractuales flexibles*, a fin de reforzar la capacidad de la OMPI de reaccionar oportunamente y con flexibilidad a la evolución de las actividades, en particular a las dinámicas del sector orientado hacia el mercado y a las necesidades en constante evolución de los agentes de ese sector;

v) *un ambiente de trabajo estimulante y alentador*, a fin de atraer personal altamente cualificado y plenamente comprometido desde el punto de vista profesional.

#### Evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal

19. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos está empeñado en la creación de una cultura de aprendizaje que permita explotar plenamente el potencial profesional de su personal y utilizarlo a nivel individual, en los equipos y a nivel de la Organización, y dotar a ese personal de las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de la Organización en un entorno dinámico y en constante evolución.

20. Además, cuando aún sea necesaria la contratación con objeto de paliar ciertas insuficiencias de conocimientos técnicos, será necesario centrarse en los aspectos no remunerativos del empleo, como el perfeccionamiento profesional, para atraer candidatos y favorecer su permanencia en la Organización, habida cuenta de las limitaciones impuestas por el régimen común de las Naciones Unidas en cuanto a sueldos competitivos, dado que muchos de los candidatos potenciales aspiran a sueldos comparables a los que ofrece el sector privado.

*Para ello, será necesario tomar las siguientes medidas:*

- organizar actividades de formación bien orientadas para mejorar el rendimiento, en particular en los ámbitos de la comunicación, la tecnología de la información y los idiomas; se dará prioridad a la competencia en materia de dirección y de gestión;
- determinar grupos de personas competentes, establecer trayectorias de las carreras y nuevos perfiles tipo de carreras profesionales;
- planificar las sucesiones a fin de garantizar, entre otras cosas, la transmisión del conocimiento institucional;
- crear programas de rotación, en particular a nivel de dirección, con objeto de promover una mejor valoración de la labor de los diferentes sectores de la OMPI y favorecer la colaboración entre los diversos departamentos en la Organización;
- aumentar los programas de intercambio de personal con asociados externos (por ejemplo las oficinas de propiedad intelectual) y la movilidad en el marco del Acuerdo sobre la movilidad entre los organismos del sistema de las Naciones Unidas con miras a fomentar la experiencia y las competencias del personal;
- tener en cuenta el compromiso en favor del perfeccionamiento del personal en las asignaciones futuras en materia de tiempo, de recursos financieros y de recursos humanos.



### Gestión integrada de la actuación profesional

21. Habida cuenta de la importancia dada a la utilización óptima de los recursos existentes en lugar de la contratación de nuevo personal, deberá prestarse mayor atención al perfeccionamiento profesional a fin de atender a las necesidades actuales y futuras de la Organización por lo que respecta a personal cualificado. Es necesario establecer un nuevo sistema de gestión y de fomento del rendimiento, basado en las metas estratégicas de la Organización, en el que se describa la función que cabe a cada empleado en el logro de esas metas y se promueva la motivación individual y colectiva mediante el reconocimiento de su contribución y, si procede, una recompensa.

*Para ello, será necesario tomar las siguientes medidas:*

- Elaboración de un sistema de gestión y de fomento del rendimiento que constituya un instrumento de gestión valioso destinado a:
  - proporcionar informaciones fidedignas sobre la actuación profesional y las competencias del personal con objeto de dar una orientación específica a su carrera profesional y favorecer su perfeccionamiento, así como una utilización óptima de los recursos humanos;
  - adecuar el rendimiento individual a las metas estratégicas de la Organización (de conformidad con el Presupuesto por Programas aprobado para 2006/07) teniendo en cuenta esas metas en los planes de trabajo de las diferentes unidades orgánicas y en los objetivos y resultados previstos para cada funcionario;
  - fomentar el diálogo entre los directores de programa y su personal con objeto de confirmar o de corregir con regularidad la evolución de la actuación profesional y limitar los eventuales conflictos que puedan producirse por falta de comunicación;
  - establecer un vínculo entre el rendimiento individual y las consecuencias prácticas en términos de reconocimiento, como la continuación de la formación o el avance profesional.
- Establecimiento y puesta en práctica de gratificaciones financieras y de otra índole a los efectos del reconocimiento de méritos excepcionales.

### Adecuación óptima del personal a las metas estratégicas de la OMPI

22. El envejecimiento progresivo de los miembros del personal, unido a los ascensos como principal método de gratificación, ha tenido como resultado un número elevado de funcionarios en los grados superiores de las categorías profesional y de servicios generales, y la práctica de transferir a miembros del personal con sus puestos ha provocado un cierto desajuste de los recursos humanos con respecto a las metas estratégicas de la OMPI establecidas en el Presupuesto por Programas. Por otra parte, el tipo de contrato que se hace a los empleados no siempre corresponde a las características y el carácter duradero de las labores que llevan a cabo; prueba de ello es el hecho de que más del 50% del personal actual de los servicios generales con contratos de corta duración ha trabajado de forma ininterrumpida en la OMPI durante más de cinco años. Dadas esas circunstancias, el compromiso de velar por que los recursos humanos de la OMPI se ajusten a las necesidades

actuales y futuras de la Organización para que ésta pueda cumplir su mandato cobra una importancia aún mayor.

*Para ello, será necesario tomar las siguientes medidas:*

- actualización continua de las descripciones de los puestos de conformidad con las diversas normas del régimen común de las Naciones Unidas, aplicando la clasificación establecida por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y teniendo en cuenta las prácticas óptimas aplicadas en las oficinas de P.I.;
- mejora del sistema de gestión de los puestos, de modo que se proceda a una sincronización constante de las funciones en las unidades orgánicas con los puestos asignados a los programas;
- adecuación del tipo de contrato de trabajo a la naturaleza de las funciones específicas que desempeña el empleado;
- uso máximo de la transferencia interna para ajustar la distribución del personal a las prioridades de la Organización y aumentar las oportunidades de evolución profesional que se brindan al personal;
- contratación externa para un objetivo específico, a fin de velar por que la OMPI cuente con las competencias necesarias, que se contrate personal joven y que se tengan en cuenta el equilibrio entre hombres y mujeres y la distribución geográfica;
- separación del servicio de miembros del personal de la Organización por razones operacionales, organizativas, presupuestarias o de rendimiento;
- mayor participación de las unidades orgánicas en las cuestiones relativas al personal.

#### Arreglos contractuales flexibles

23. La OMPI se compromete a velar por los intereses de los miembros del personal en lo relativo a sus contratos de trabajo, así como garantizar la flexibilidad contractual y financiera necesaria para obtener unos resultados satisfactorios. Además de la experiencia adquirida gracias a la contratación y la formación de personal, la Organización precisa recurrir a otros medios para aumentar su capital de conocimientos y desempeñar un papel de vanguardia en el desarrollo del sistema de P.I.; por ejemplo, mediante iniciativas de financiación de recursos humanos llevadas a cabo conjuntamente con entidades externas del campo de la P.I. o la creación de una red internacional de expertos en la materia.

*Para ello, será necesario tomar las siguientes medidas:*

- revisión de los tipos de contrato actuales y definición de nuevos tipos de contrato en el marco del régimen común de las Naciones Unidas para garantizar que las necesidades de la Organización se atiendan de forma satisfactoria y flexible;
- desarrollo de acuerdos y asociaciones con entidades externas con el fin de encontrar mecanismos de financiación alternativos para nuevas contrataciones;
- búsqueda de alternativas flexibles de dotación de personal (por ejemplo, subcontratación, pasantías, etc.).

Ambiente de trabajo estimulante y alentador

24. Es de vital importancia ofrecer un entorno estable y gratificante que incite al aprendizaje, la creatividad, la innovación y el compromiso con el fin de que nuestro personal trabaje lo mejor posible.

*Para ello, será necesario tomar las siguientes medidas:*

- ajuste de las prestaciones y los beneficios de los empleados con distintos tipos de contrato con el fin de equiparar las condiciones laborales del personal temporero con contratos de larga duración y los miembros permanentes del personal;
- medidas para encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante modelos relativos al tiempo de trabajo, como licencias especiales sin sueldo, flexibilidad en los contratos a tiempo parcial y al horario de trabajo, etc.;
- velar por ofrecer un entorno laboral estable, seguro y sano;
- ofrecer al personal un servicio de asesoramiento dentro de la Organización;
- reforzar los sistemas internos de gestión para la solución de controversias como la administración de justicia y la Oficina del Mediador.

VII. ELEMENTOS PROPULSORES

25. La aplicación satisfactoria de los “elementos básicos” anteriores de la estrategia depende de la creación y la puesta en práctica de una serie de “elementos propulsores”.

26. A este respecto, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha definido los retos siguientes:

- fomentar una mayor comprensión de la orientación y las metas estratégicas de la OMPI a todos los niveles de la Organización;
- reforzar la capacidad de cambio de la OMPI potenciando la confianza entre el personal directivo y el resto del personal mediante la participación activa del personal en los procesos de cambio, con buenas vías de comunicación para vencer las reservas y el rechazo;
- promover las asociaciones entre departamentos para sacar provecho de las sinergias;
- ajuste de las prioridades de la OMPI a las estructuras de la Organización y, por lo tanto, a los diversos programas;
- volver a centrar el desarrollo de las competencias en las capacidades de gestión y de dirección, como nueva prioridad, en lugar de la importancia que se otorgó anteriormente a la adquisición de conocimientos técnicos y de capacidades relativas a las tecnologías de la información que se necesitaron para responder a la creciente demanda de esos servicios;
- fomentar en mayor medida el rendimiento de cuentas y la responsabilidad en el trabajo mediante una delegación progresiva de autoridad en el personal directivo de los distintos niveles;
- simplificación, y automatización, llegado el caso, de la forma de trabajo de la Organización, así como establecimiento de un proceso de aprobación de los procedimientos de trabajo esenciales más sencillo;

- desarrollo de un marco laboral más apropiado que cumpla las normas del régimen común de las Naciones Unidas y se ajuste al mismo tiempo a la dinámica de los usuarios del sistema de P.I.;
- mejor comprensión de la situación actual de los recursos humanos, planificación, seguimiento y evaluación rigurosa de los mismos;
- gestión dinámica y eficaz de los recursos humanos por parte del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, en la que se anticipe la evolución de los recursos humanos que vaya a necesitar la Organización;
- aplicación de un sistema de información integrado y global en materia de recursos humanos.

#### Marco institucional adecuado

27. Los logros en materia de gestión de los recursos humanos dependen en gran medida de la eficacia del marco institucional de la OMPI. Este marco comprende los elementos siguientes: buena comprensión de las metas estratégicas por parte del personal de la OMPI; buena capacidad de gestión y de dirección; actitud receptiva a los cambios estructurales; asociaciones constructivas entre departamentos; estructuras organizativas conformes a las prioridades clave de la OMPI, y procedimientos de trabajo eficaces con el soporte técnico adecuado.

#### Comprensión de la situación actual en materia de recursos humanos

28. El personal directivo debe tener una visión global de las competencias de los miembros del personal, así como de las funciones específicas, las estructuras organizativas y las consiguientes competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la Organización, a fin de poder evaluar y solucionar toda diferencia entre la situación actual y las condiciones deseadas.

29. El análisis del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos del perfil actual del personal de la Organización, junto con los resultados de la evaluación caso por caso de las necesidades, proporcionará a la OMPI:

- una evaluación de la situación actual de los recursos humanos de la Organización (incluidos la composición del personal, las funciones y los puestos, las competencias del personal, los grados y los tipos de contrato), los recursos financieros, la estructura organizativa y los procedimientos de trabajo esenciales, teniendo en cuenta las metas estratégicas de la Organización tal y como figuran en el Presupuesto por Programas para 2006/07 aprobado;
- identificación de las deficiencias;
- identificación de los medios para mejorar o adecuar la estructura organizativa y racionalizar los procedimientos de trabajo.

#### Planificación, seguimiento y evaluación rigurosos de los recursos humanos

30. Para permitir a la OMPI hacer un uso óptimo de sus recursos humanos en el futuro, una empresa externa presentará un plan de recursos humanos como parte de la evaluación caso por caso de las necesidades de la Organización. Este plan comprenderá al menos dos hipótesis de planificación estratégica: una basada en la previsión del aumento de la demanda de los servicios que ofrece la OMPI; y otra basada en una previsión cauta de esa demanda de servicios. A partir de los resultados y las recomendaciones que surjan de la evaluación caso

por caso, la OMPI propondrá a los Estados miembros la manera de subsanar las deficiencias y calcular las repercusiones financieras.

31. Se procederá a una supervisión y una evaluación periódicas de las actividades de gestión de los recursos humanos durante el período de aplicación de la estrategia relativa a los mismos para determinar la eficacia de esas actividades, detectar posibles limitaciones con suficiente antelación e intervenir con rapidez cuando los resultados no coincidan con las expectativas iniciales.

#### Marco laboral adecuado

32. Si bien el marco laboral de los recursos humanos debe ser justo, coherente y eficaz, también debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a la evolución del ámbito de la P.I. y a la consiguiente respuesta de la Organización. Un marco de estas características constituye un requisito esencial para la aplicación de la estrategia de recursos humanos de la OMPI. También se deberían tener en cuenta las necesidades de funcionamiento de la Organización, la cultura de la OMPI, las prácticas óptimas del régimen común de las Naciones Unidas y de las organizaciones del ámbito de la P.I. y las recomendaciones formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).

33. El marco jurídico de la OMPI en lo relativo a los recursos humanos está compuesto por:

- el Convenio que establece la OMPI;
- el Estatuto del Personal de la OMPI;
- el Reglamento del Personal de la OMPI;
- las órdenes de servicio de la OMPI sobre las políticas y prácticas relativas a los recursos humanos y los acuerdos de sede con los Estados en los que la Organización tiene oficinas (Suiza, Estados Unidos de América, Bélgica, Singapur y Japón).

34. El Convenio establece la Organización y estipula a grandes rasgos sus parámetros de funcionamiento, su fundamento y su marco jurídicos. El Estatuto del Personal de la OMPI establece los principios generales de la política de personal, las condiciones básicas de trabajo de los funcionarios, y sus deberes y obligaciones como miembros del personal de la OMPI. El Reglamento del Personal de la OMPI recoge las disposiciones para la aplicación del Estatuto del Personal de la OMPI.

35. La eficacia del marco laboral para la gestión de los recursos humanos debe supervisarse y ajustarse constantemente con el fin de garantizar que responda a las necesidades en constante evolución de la Organización y de su personal.

#### Gestión eficaz y efectiva de los recursos humanos

36. Para que la gestión de los recursos humanos sea satisfactoria, es imprescindible contar con un departamento de recursos humanos eficaz y eficiente. Si bien el Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI funciona muy bien, en especial en lo que respecta a sus obligaciones administrativas, se plantean los retos siguientes:

- es preciso que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos se anticipe a los cambios y planifique de forma dinámica el futuro de conformidad con las metas estratégicas generales de la OMPI;
- es preciso dar mayor importancia a la planificación en materia de recursos humanos;
- es preciso fomentar en mayor medida el funcionamiento basado en la multiplicidad de tareas y un enfoque más orientado a los servicios;
- es preciso simplificar y automatizar en mayor medida los procedimientos de trabajo relativos a los recursos humanos.

37. Con objeto de cumplir con esos retos, se ha iniciado un ejercicio de reorganización en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, y se están examinando las funciones, responsabilidades, actividades y procedimientos de trabajo actuales

#### Sistemas de información integrados y globales en materia de recursos humanos

38. Con el fin de respaldar plenamente el mandato de la OMPI, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos debe ser capaz de atender a las necesidades actuales y de anticipar las necesidades futuras de la Organización, tarea para la cual es imprescindible contar con una infraestructura moderna, integrada y basada en las tecnologías de la información. Algunos de los elementos básicos de la estrategia de recursos humanos dependen en gran medida de la existencia de esta infraestructura, como el sistema de gestión de la carrera con todas sus facetas y consecuencias (incluida la gestión de la actuación profesional), la planificación de los recursos humanos (incluida la planificación de la sucesión en los puestos) y unos mejores servicios de contratación en línea.

39. En la actualidad, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos trabaja con dos sistemas informáticos, que, a su vez, están fragmentados: SIGAGIP, que se encarga de los contratos y la remuneración, y HRAccess, que se utiliza para las contrataciones. Las informaciones importantes del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, en particular, las clasificaciones de puestos, el perfeccionamiento y la formación del personal y la descripción del perfil del personal, no están almacenadas en ninguna base de datos oficial. Sólo existe la interfaz mínima imprescindible entre el sistema SIGAGIP y el sistema integrado de control financiero y presupuestario, AIMS, lo cual dificulta la tarea del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de planificar y prepararse para atender a las necesidades de la Organización.

40. Asimismo, esto origina fallos en la realización de las labores rutinarias, que dependen en gran medida de procedimientos manuales, mecánicos y repetitivos, ya sea porque el sistema informático no puede gestionar ciertas funciones o porque el sistema es anticuado desde el punto de vista técnico y carece de un sistema de informes complementario con conexiones a otros sistemas necesarios.

41. Con el fin de solucionar estos fallos, el objetivo es disponer de un sistema informático integrado para todo el departamento, que funcione sobre una plataforma única y esté en contacto con otros sectores de apoyo administrativo, y, en particular, con la Oficina del Verificador y el Departamento de Finanzas, que se encargaría de todos los aspectos rutinarios del trabajo relacionado con los recursos humanos dentro del Departamento, simplificaría los procedimientos de trabajo (reduciendo la carga de trabajo) y ofrecería una base consolidada y única para la compilación de datos.

42. En cuanto al futuro, entre los principales y más importantes beneficios que un sistema de estas características podría aportar sería la capacidad, que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos actualmente no posee, de ofrecer información precisa con rapidez al personal directivo y los Estados miembros para tomar las decisiones importantes y planificar y ajustar las nuevas necesidades a medida que la Organización va evolucionando, incluidas las que puedan surgir de la evaluación de las necesidades caso por caso.

#### VIII. PERSPECTIVAS

43. Sobre la base de la estrategia definitiva de recursos humanos, se creará un plan de ejecución en el que figuren las etapas de los futuros cambios, la metodología elegida, los plazos estipulados, los recursos humanos y financieros asignados y los resultados perseguidos. La aplicación de la estrategia relativa a los recursos humanos, al igual que todos los cambios, entrañará riesgos, como la incertidumbre relativa a los costos de ejecución, la falta de eficacia de algunos elementos propulsores, los acontecimientos imprevistos y la resistencia por parte del personal. Estos riesgos deberán determinarse, valorarse, seguirse de cerca y tenerse en cuenta según sea necesario durante todas las fases de aplicación de la estrategia.

44. El papel y la participación del personal son factores importantes para que los esfuerzos en materia de recursos humanos sean fructíferos, pero tienen una importancia especial para la aplicación de la estrategia de recursos humanos, que aportará nuevos elementos y cambios. Es fundamental que exista una forma de comunicación abierta, constante y en los dos sentidos con el personal para superar las inquietudes que lógicamente pueden surgir durante ese período.

45. La estrategia de recursos humanos es en primer lugar y ante todo el compromiso de efectuar una evaluación constante de las necesidades en materia de recursos humanos de la Organización, habida cuenta del dinamismo y la rapidez con que evoluciona el entorno de la P.I. La estrategia tendrá que ser tan dinámica como el amplio contexto en el que la Organización ejerce sus actividades, y deberá someterse a evaluaciones constantes para garantizar su pertinencia, el valor añadido que aporta a los recursos humanos de la Organización y su capacidad de aprovechar las oportunidades que surjan para realizar mejoras en el ámbito de los recursos humanos de la Organización.

[Fin del Anexo V y del documento]