

# OMPI



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL  
GINEBRA

WO/GA/34/12

ORIGINAL: Inglés

FECHA: 17 de agosto de 2007

S

## ASAMBLEA GENERAL DE LA OMPI

**Trigésimo cuarto período de sesiones (18º ordinario)**  
**Ginebra, 24 de septiembre a 3 de octubre de 2007**

### INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN CASO POR CASO OBSERVACIONES DE LA SECRETARÍA

*preparado por la Secretaría*

#### I. INTRODUCCIÓN

1. El presente documento ha sido preparado por la Secretaría para que la Asamblea General lo examine en su período de sesiones de septiembre de 2007. Contiene observaciones sobre el informe final de la evaluación caso por caso de los recursos humanos y financieros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). El documento se organiza del siguiente modo:

Sección II: contiene información sobre los antecedentes y el proceso del proyecto de la evaluación caso por caso.

Sección III: contiene las observaciones generales de la Secretaría sobre el informe.

Anexo: contiene las observaciones de la Secretaría sobre las medidas específicas recomendadas que figuran en el Anexo I del informe final de la evaluación caso por caso.

#### II. ANTECEDENTES Y PROCESO

2. En febrero de 2004, la Dependencia Común de Inspección (DCI) efectuó un “examen de la gestión y la administración en la OMPI”. Entre otras cosas, se recomendaba al Director General de la OMPI contratar los servicios de expertos externos independientes para efectuar una evaluación exhaustiva caso por caso de las necesidades de recursos humanos y financieros de la Organización. La OMPI acogió favorablemente esta recomendación,

considerándola una magnífica ocasión para afianzar el plan estratégico de la Organización. Asimismo, los Estados miembros apoyaron dicha recomendación en las Asambleas de 2005.

3. La Secretaría elaboró el marco de ejecución del proyecto siguiendo las pautas de la Comisión de Auditoría de la OMPI. En dicho marco se incorporaron todas las observaciones y sugerencias de la Comisión de Auditoría que se recogen en los informes de su primera y segunda reunión (WO/AC/1/2 y WO/AC/2/2). El Director General nombró a un Presidente del Comité Directivo Interno del Proyecto (IPSC), encargado de seleccionar al contratista y supervisar el proyecto a escala interna. Tras la evaluación de las ofertas recibidas en respuesta a la solicitud, publicada en julio de 2006, se seleccionó al contratista externo, PricewaterhouseCoopers (PwC), en el marco de un procedimiento internacional de licitación abierta. El 6 de diciembre de 2006 se firmó un contrato por una suma de 889.--- francos suizos y poco después se inició el proyecto.

4. La principal función del IPSC fue garantizar la buena marcha del proyecto y que se cumplieran los objetivos fijados en el marco de ejecución. Se prestó especial atención en asegurar que el contratista seleccionado llevara a cabo la evaluación en tanto que actividad independiente, objetiva y externa a la Organización. Al IPSC incumbió la presentación de informes a los Estados miembros y a la Comisión de Auditoría de la OMPI sobre el avance del proyecto. Además, fue el encargado de mantener las comunicaciones con el personal en el curso del proyecto. La Secretaría, por mediación del IPSC, dedicó todo su empeño en garantizar que los recursos, datos e información importantes para el proyecto se pusieran a disposición del contratista en la mayor brevedad. Se mantuvo al personal bien informado sobre el avance de la evaluación y se le alentó a aportar su opinión directamente a PwC. Además, el IPSC mantuvo diversas reuniones con los miembros del Consejo de Personal, dándole la posibilidad de expresar su punto de vista sobre el proceso. El Consejo de Personal se comunicó por su cuenta con PwC para debatir sobre el fundamento del proyecto.

5. La Comisión de Auditoría de la OMPI estuvo continuamente informada sobre el avance de la evaluación. Los documentos del proyecto, entre ellos el proyecto de informe final, fueron transmitidos al Comité.

6. Uno de los resultados intermedios del proyecto de evaluación caso por caso fue el borrador del plan de recursos humanos, que debía presentarse el 31 de marzo de 2006, en la previsión de que la Secretaría lo tuviera en cuenta al preparar la propuesta de presupuesto por programas para el bienio 2008/09. PwC ofreció al IPSC y a la Comisión de Auditoría una exposición de la gestión efectuada en esa etapa. Sin embargo, la Secretaría no pudo tener en cuenta los resultados intermedios suministrados por PwC en la preparación de la propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, ya que los datos sobre el número total de empleados proporcionados en dichos resultados no estaban suficientemente fundamentados.

7. Conforme al marco de ejecución, PwC presentó al IPSC el proyecto de informe final en mayo de 2007. El IPSC transmitió a PwC diversas observaciones formuladas a partir de una comparación de los resultados descritos en el marco de ejecución con los que figuran en el proyecto de informe final. No se formularon observaciones sobre el contenido del informe. PwC presentó su informe final el 27 de junio de 2007. El plazo de entrega se había fijado el 30 de junio de 2007. El 2 de julio de 2007 se publicó el informe final en el sitio Web de la OMPI; inmediatamente después, se distribuyó a todos los miembros de la Comisión de Auditoría. El informe se transmitió a los Estados miembros mediante nota verbal CN° 2800 de fecha 6 de julio de 2007.

### III. OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL INFORME FINAL

8. Entre los organismos especializados de las Naciones Unidas la OMPI tiene una situación singular, ya que cerca del 92% de sus ingresos proceden de la prestación de servicios al sector privado en el marco de los sistemas de registro. En los últimos 20 años, la Organización ha presenciado un rápido y continuo incremento en la demanda de estos servicios. También ha aumentado la demanda de los Estados miembros con respecto a programas, contenidos y servicios. Por otra parte, el hecho de depender de la demanda de servicios del sector privado hace que sea necesario contar con un grado mínimo de flexibilidad en la gestión para poder reaccionar ante los cambios que puedan producirse en el nivel y el tipo de demanda.

9. La Organización ha pasado de 300 empleados en 1986 a 1.260 en la actualidad. En este período, el presupuesto bienal de la Organización ha pasado de aproximadamente 99 millones de francos suizos a 531 millones de francos suizos. Los ingresos bienales durante el mismo período han pasado de 107 millones de francos suizos en 1984-1985 a 522,7 millones de francos suizos. Como consecuencia de este aumento se ha hecho necesario efectuar la previsión de la demanda de servicios con más precisión, mejorar continuamente la productividad y garantizar que los programas del PCT dispongan de las características y competencias técnicas y lingüísticas adecuadas. Este aumento ha venido acompañado de la difícil evolución del tipo de gestión, en que se ha pasado de una gestión excesivamente centralizada a otra más descentralizada, y de ser una organización que dependía en gran medida de métodos de trabajo manuales y del soporte en papel a una organización relativamente moderna, basada en las tecnologías de la información. En algunos casos, en esta transición ha habido una cierta resistencia al cambio. Dada la rapidez y magnitud de dicho cambio, la Secretaría no siempre ha podido adaptar sus procesos administrativos al creciente tamaño y complejidad de la Organización. Con todo, en los últimos años, la Secretaría se ha esforzado en agilizar la adaptación de dichos procesos. A continuación se ilustra dicha actividad.

10. A los efectos de la preparación de sus observaciones sobre el informe final de la evaluación caso por caso, la Secretaría opina que no sería productivo expresar opiniones o examinar los resultados detallados que figuran en el informe final. Acepta el cambio que se recomienda en el informe con sujeción a su propio análisis crítico de las medidas detalladas recomendadas.

11. En primer lugar, la Secretaría observa con satisfacción que en varias de las recomendaciones que figuran en el informe de PwC se apoyan o confirman las iniciativas emprendidas por la Organización o que están en proyecto. A continuación se exponen las iniciativas principales. La Secretaría acoge de buen grado el informe final, al considerarlo una buena ocasión para emprender cambios. Expone a continuación sus observaciones, y un análisis preliminar, de las recomendaciones que figuran en el informe.

a) En las Asambleas de septiembre de 2006 la Secretaría elaboró y presentó a los Estados miembros una estrategia preliminar de recursos humanos (documento A/42/10, Anexo V). En el informe final se han aprobado diversos elementos básicos y propulsores que figuran en dicha estrategia, cuyo documento final estaba subordinado a los resultados de la evaluación caso por caso. Entre estos elementos está la necesidad de mejorar la gestión del rendimiento, el desarrollo profesional bien orientado y el perfeccionamiento del personal, la

adecuación objetiva del personal a las metas estratégicas de la OMPI, el establecimiento de arreglos contractuales flexibles y de procesos simplificados, integrados y automatizados.

b) En la undécima sesión del Comité del Programa y Presupuesto, se presentó una propuesta global sobre el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera revisados, que incorpora los comentarios recibidos de la Comisión de Auditoría de la OMPI y los comentarios informales del Auditor Interno y el Auditor Externo (véase el documento WO/PBC/11/8). En el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera revisados, que podrían entrar en vigor a partir del 1 de enero de 2008, una vez aprobados por los Estados miembros, se cristaliza una nueva visión de la gestión financiera y administrativa de la Organización. En ellos se incorpora el nuevo mecanismo de preparación y seguimiento del presupuesto por programas y la noción de una presupuestación basada en los resultados, se fomenta la función de los Estados miembros en la gestión financiera de la Organización y se establece el principio de rendición de cuentas de todos los empleados de la Organización. La aplicación del nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera, sujeta a la aprobación de los Estados miembros, llevará aparejada la reorganización de los procedimientos financieros y administrativos de la OMPI. En dicha reorganización se aplicarán diversas medidas recomendadas en la evaluación caso por caso.

c) En la undécima sesión del Comité del Programa y Presupuesto, la Secretaría propuso la implantación de un sistema de planificación institucional de recursos (PIR) para facilitar la reorganización de los principales procesos administrativos mediante el establecimiento de sistemas integrados y automatizados (WO/PBC/11/12). Este sistema posibilitará la aplicación efectiva del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera. Esta iniciativa se considera un elemento fundamental para llevar a la práctica satisfactoriamente la estrategia de recursos humanos así como diversas recomendaciones que se recogen en el informe final (párrafo 256 del informe final).

d) La Secretaría ha examinado el recurso a la subcontratación para la realización de diversas actividades. Apoyándose en la experiencia atesorada, la Secretaría opina que la subcontratación es un mecanismo complejo cuyo éxito depende de diversos factores de gestión y de mercado. La subcontratación propicia la flexibilidad de la Organización y permite abordar las fluctuaciones en el volumen de trabajo sin necesidad de aumentar el número total de personal fijo. No acarrea necesariamente una reducción de los costos a corto plazo. Crea, por otra parte, demanda de nuevo personal capacitado para gestionar la contratación externa y garantizar la calidad del trabajo subcontratado. Por tanto, en opinión de la Secretaría, las decisiones de subcontratación deben estar supeditadas a exhaustivos análisis sobre los costos, los beneficios y las dificultades a largo plazo. Las subcontratación de servicios de traducción en el sector del PCT, que se lleva a cabo desde 2004 para abordar el creciente volumen de trabajo sin tener que aumentar el número de traductores en plantilla, ha dado buenos resultados. Además, la Secretaría ha recurrido a la subcontratación para la ejecución de ciertas actividades en el sector de Madrid (digitalización de documentos, entrada de datos y notificación electrónica). En ciertas actividades de TT.II., como el alojamiento de las aplicaciones de la PIR (en el CICE de las Naciones Unidas) también se ha acudido a la subcontratación para absorber las fluctuaciones en el volumen de trabajo. Asimismo, la Secretaría ha recurrido a esta opción en la búsqueda de expertos técnicos para el diseño de aplicaciones de TT.II. muy especializadas. La traducción de las publicaciones oficiales de la OMPI, en los seis idiomas oficiales, se está llevando a cabo mediante la contratación externa de traductores seleccionados a partir de procedimientos internacionales de licitación abierta.

e) Consciente de la principal función que desempeña un programa de TT.II. rápido y moderno en la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización, la Secretaría encargó una evaluación externa e independiente del programa básico de TT.II. para elaborar, a partir de los resultados obtenidos, una estrategia de TT.II. En el informe de dicha evaluación se han determinado diversos ámbitos de TT.II. en que podría recurrirse a la subcontratación. Los directivos de alto nivel examinarán estos resultados teniendo en cuenta las necesidades comerciales, la eficacia en función de los costos, la calidad y la puntualidad de los servicios.

12. En segundo lugar, la Secretaría opina que, además de las medidas e iniciativas recomendadas en curso o en proyecto, en el informe se exponen otras que son constructivas y se basan en prácticas óptimas, por lo que cabría examinar su aplicación. Dicho examen tendría que efectuarse en el contexto del sistema común de las Naciones Unidas y del Estatuto y Reglamento del Personal. En el Anexo a este documento se recogen las observaciones sobre tales recomendaciones. La Secretaría toma nota de algunas de las observaciones de PwC, en particular las relativas a la duración de los cargos, el ausentismo y la motivación. Se están examinando diversas medidas a fin de adaptar las disposiciones contractuales establecidas por la Organización a sus necesidades, gestionar el ausentismo, fomentar un movimiento de personal beneficioso y mejorar la motivación del personal.

13. En tercer lugar, en lo que atañe al análisis y la estimación del ahorro de 200 puestos en el número total de empleados que se refleja en el párrafo 44 del informe final, la Secretaría desea llamar la atención sobre los siguientes aspectos:

a) El nivel de reducción de puestos que se señala en el informe final de evaluación caso por caso se basa en los análisis de PwC de la demanda y la evaluación de las consecuencias derivadas de la aplicación de las medidas recomendadas.

b) Dada la complejidad, especialización técnica y diversidad de las actividades de la OMPI, la Secretaría opina que el análisis de PwC de cada uno de los programas (análisis de la demanda por programa, Anexo 2) que figura en el informe contiene imprecisiones e inconsistencias. Ya se han recibido los comentarios de los directores de programa a los que se pidió que señalaran las principales imprecisiones y omisiones observadas en los programas de su incumbencia. Estos comentarios se compilarán y se transmitirán a la Comisión de Auditoría de la OMPI para que los examine. La Secretaría los tendrá debidamente en cuenta en la aplicación de las recomendaciones. Dichos comentarios se agrupan en unas pocas categorías generales. Algunos atañen los siguientes aspectos: omisión de ciertas actividades básicas que se realizan en el marco de un programa; determinadas declaraciones que ponen claramente de manifiesto que la información correspondiente a los indicadores del volumen de trabajo de un programa sólo se ha comprendido parcialmente; información errónea del número total de empleados de base; comprensión parcial del carácter técnico del trabajo (por ejemplo, la distinta naturaleza de las tareas de traducción en los diferentes sectores); incongruencia en el examen de diversos programas. [se examinarán del mismo modo los comentarios y observaciones procedentes de los empleados].

c) La Secretaría opina que los principios y las prácticas óptimas que figuran en las recomendaciones del informe final son independientes de los análisis por programa. No obstante, desea señalar que, antes de proceder a su aprobación, el personal directivo de la OMPI examinará con mucha atención la información sobre los ahorros cuantificados con respecto al número total de empleados (y, por tanto, las estimaciones sobre reducción de

puestos) recabada a partir de los análisis por programa, así como los datos sobre los ahorros cuantificados sin el fundamento suficiente que se exponen en el informe.

d) A título de ejemplo, la Secretaría considera que la estimación del ahorro de personal (más de 55 puestos) vinculada con la aplicación de la PIR es muy optimista y no se basa en un análisis detenido de la mejora en los procedimientos o los cambios que se producirán en las esferas en que incidirían tales ahorros. De la experiencia de diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se desprende que aunque los sistemas PIR mejoran considerablemente los procesos y la calidad de la información disponible para efectuar la gestión, crean también nueva demanda de disciplina de datos y exigen dedicar más atención a las tareas analíticas que la que se requiere en los sistemas manuales o los antiguos sistemas de TT.II.

e) Por último, cabe señalar que el número total de empleados de la Organización ha disminuido alrededor de un 11%, pasando de 1.417 empleados en junio de 2003 a 1.249 en diciembre de 2006. Además, está previsto que antes del final de 2011 se jubile aproximadamente un 10% de empleados y el 26% antes del final de 2016. Por otra parte, se estima que, a finales de 2009, el número total de empleados de la OMPI aumente un 34,4% (desde 1998); durante el mismo período, el volumen de trabajo en los sistemas del PCT y de Madrid habrá registrado un incremento de 161,7% y de 131,3% respectivamente. La contención del incremento del número total de empleados ha sido posible gracias al aumento de la eficacia resultante de la reorganización de los procesos, de la repercusión de las inversiones en TT.II. efectuadas en los sectores del PCT y de Madrid y de la limitación en las contrataciones.

14. En cuarto lugar, PwC ha recomendado la aplicación de un programa integrado de mejora organizativa, cuya duración prevista será de entre 3 y 5 años. La Secretaría está de acuerdo en que los cambios y las medidas recomendadas sean atentamente planificados y estructurados, además de administrados de manera integrada con el firme apoyo del personal directivo superior. Por lo tanto, propondrá a los Estados miembros un mecanismo y los preparativos necesarios para lograrlo.

15. En quinto lugar, la Secretaría opina que el calendario propuesto en el plan de acción es, en algunos casos, ambicioso. Considera que en la elaboración de un calendario debe considerarse la secuencia lógica de las medidas necesarias, el nivel de recursos financieros y humanos que pueden asignarse, y la capacidad de la Organización de absorber y asimilar el cambio.

16. En sexto lugar, con respecto a las consecuencias de las medidas recomendadas en lo que atañe a los recursos, en el informe de la evaluación caso por caso se han estimado únicamente los costos generales de la aplicación de las medidas recomendadas; no se incluye una estimación de los costos de instauración de un sistema de PIR, que guarda relación con varias de las medidas recomendadas. La Secretaría considera que los costos generales estimados por PwC resultan indicativos para las iniciativas que desea seguir examinando y planificando. Tras un primer análisis, los costos estimados parecen ser inferiores a lo necesario. Se recuerda que la Secretaría ya ha presentado a los Estados miembros las estimaciones de los costos correspondientes a la instauración de un sistema de PIR y a las iniciativas sobre recursos humanos incluidas en el programa 25 de la propuesta de presupuesto por programas para 2008/09 (por ejemplo, la aplicación de un programa de capacitación en gestión institucional).

17. Por último, la Secretaría señala el hecho de que el informe final de la evaluación caso por caso no tendrá incidencia inmediata en la propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, habida cuenta de que varias de las medidas recomendadas deberán planificarse con mayor detalle para determinar calendarios realistas y estimar los recursos financieros y humanos que habrán de asignarse. Según se prevé, las recomendaciones que la Secretaría proponga llevar a la práctica tras haber realizado la planificación y estimación correspondientes, tendrán incidencia en el presupuesto revisado para 2008/09.

*18. Se invita a la Asamblea General de la OMPI a*

*i) tomar nota del contenido del presente documento,*

*ii) expresar su opinión sobre el contenido del documento, y*

*ii) especificar en qué forma desea recibir nuevos informes sobre el examen o la aplicación por la Secretaría de las medidas recomendadas en el informe de la evaluación caso por caso.*

[Sigue el Anexo]

## ANEXO

## OBSERVACIONES SOBRE LAS MEDIDAS RECOMENDADAS CONTENIDAS EN EL ANEXO I DEL INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN CASO POR CASO

1. El informe final de la evaluación caso por caso contiene medidas recomendadas en relación con tres amplias esferas de acción (véase la página 67 del informe final de PwC), a saber, liderazgo y gestión, que incluyen la armonización de la autoridad con la responsabilidad y la responsabilización; gestión de los recursos humanos, que entrañan promover una gestión efectiva y objetiva del rendimiento y facilitar una dotación adecuada de recursos; y organización, procesos y sistemas, que entrañan agilizar la estructura institucional, automatizar y simplificar los procesos e integrar los procesos fundamentales de administración y gestión en un sistema de planificación institucional de recursos (PIR) de la OMPI.
2. Los párrafos siguientes contienen respuestas específicas a las medidas recomendadas contenidas en el Anexo I del informe final. La Secretaría desea señalar que la estructura del presente documento sigue la del plan de acción previsto por PwC en su informe final. Varias de las medidas recomendadas en el informe de PwC se refieren a distintas iniciativas y están interrelacionadas. Así pues, algunos conceptos incluidos en las respuestas que figuran en el presente Anexo han sido repetidos para que las observaciones resulten completas respecto de cada recomendación.

Liderazgo y gestión (medida recomendada 1)

3. Las recomendaciones principales relacionadas con la esfera de liderazgo y gestión pertenecen a la evaluación de la gestión y el perfeccionamiento de la gestión (recomendaciones 1.1 y 1.2). La atención debe centrarse en mayor medida en el desarrollo de la gestión; por otra parte, el objetivo de capacitación del personal directivo ya se señala como necesidad fundamental en la estrategia preliminar de recursos humanos (documento A/42/10, Anexo V, párrafo 20).
4. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha elaborado un marco inicial relativo a las competencias básicas y de dirección, que ha sido utilizado como punto de partida para el sistema de gestión y de fomento del rendimiento que se encuentra actualmente en fase piloto. Este marco inicial será revisado por el equipo del personal directivo superior, antes de su adopción en toda la Organización. En su propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, la OMPI también ha incluido un programa de capacitación en gestión institucional para el cual se están preparando especificaciones detalladas. Este programa comprenderá la evaluación de la capacidad de gestión que, por lo general, se llevará a cabo al comienzo, en la mitad y al final de un ciclo de capacitación. Para ejecutar el programa la Secretaría prevé valerse de asistencia externa que se seleccionará y contratará mediante licitación internacional.
5. Con respecto a la gestión de las ausencias, la Secretaría está examinando atentamente los fundamentos estadísticos de las conclusiones de PwC, y ello incluye toda distorsión que pueda haber sido causada por casos extremos. Opina que una reducción del ausentismo será producto de distintos factores, entre otros, la capacitación en la gestión, una mejor gestión del rendimiento y una mayor motivación del personal. Con miras a equiparar las normas aplicables a los empleados fijos y al personal temporero, y para armonizar la práctica de la OMPI con la del sistema común de las Naciones Unidas, en junio de 2007 la OMPI redujo

de 14 a 7 días para los empleados fijos el número de días de licencia por enfermedad no certificada (incluidas las licencias por problemas relacionados con la familia). A este respecto, destaca que la mayor parte de los miembros del personal, más del 66%, han tomado siete días o menos de licencia por enfermedad no certificada. Aproximadamente el 25% de los miembros del personal de esta categoría no ha tomado días de licencia por enfermedad no certificada. Los directivos de la OMPI están reexaminando la política sobre los días de licencia por enfermedad no certificada con miras a armonizar ese número con el que se prevé en las prácticas óptimas del sistema común de las Naciones Unidas.

#### Gestión de los recursos humanos (medida recomendada 2)

##### Gestión del rendimiento (medida recomendada 2.1)

6. Con respecto a la Recomendación 2.1, la gestión integrada de la actuación profesional se considera como un elemento básico en la estrategia preliminar de recursos humanos (documento A/42/10, Anexo V, párrafo 21). La Secretaría prevé tres líneas de trabajo en este contexto, a saber, la prosecución del proyecto piloto del sistema de gestión y de fomento del rendimiento, el mejoramiento del actual sistema de evaluación del personal, basado en papel y, por último, el establecimiento de un sistema completo y más amplio de gestión del rendimiento que se aplicaría en el marco de la propuesta de proyecto de PIR.

##### Desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal (medida recomendada 2.2)

7. En respuesta a la medida recomendada sobre desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal, la Secretaría desea llamar la atención sobre el párrafo 20 de la estrategia de recursos humanos contenida en el Anexo V del documento A/42/10, en el que ese punto está claramente señalado como una necesidad. La Secretaría perfeccionará el marco de competencias (valiéndose, como fundamento, del marco que se utiliza en el piloto de proyecto mencionado en el párrafo 4 del presente Anexo). La Secretaría considera que la motivación del personal refleja varias dimensiones de la gestión de recursos humanos. Opina que, si bien es posible que abordar la motivación del personal no sea una tarea específica del plan de acción, la aplicación de distintos elementos de dicho plan contribuirá a abordar la cuestión.

8. Con respecto a la medida recomendada 2.2.2, la Secretaría respalda la necesidad de contar con nuevos y mejores procesos en otras esferas de recursos humanos como la contratación, el perfeccionamiento del desarrollo profesional, la capacitación y la planificación de las sucesiones. Sin embargo, la aplicación eficaz de esos procesos dependerá de la implementación de sistemas integrados y automatizados en el marco del proyecto de PIR.

9. Con respecto a las transferencias internas y los ascensos (medida recomendada 2.2.3), la Secretaría prevé reexaminar las directrices de ascensos de los empleados fijos, publicadas en 2006, teniendo en cuenta la experiencia adquirida en su aplicación. Asimismo, la Secretaría prevé publicar en 2008 directrices de ascenso relativas a los empleados temporeros de la categoría de servicios generales. Con respecto a la transferencia de miembros del personal con sus puestos, se elaborará una nueva política que se prevé estará vigente a partir del 1 de enero de 2008. Se definirá y revisará un conjunto de principios de gestión de puestos, sentando las bases correspondientes en el marco del sistema de PIR.

10. La Secretaría reconoce la necesidad de mejorar los programas de capacitación y ha previsto varias medidas a este respecto (medida recomendada 2.2.4). Con la aplicación de la estrategia de recursos humanos y de un programa de capacitación en gestión institucional se abordará la capacitación en la gestión. La Secretaría reconoce que en el programa de TT.II. se observan ciertas lagunas en lo que atañe a las competencias. Esta y otras cuestiones han sido señaladas durante la evaluación de las TT.II. encargada por la Secretaría. Las conclusiones del informe correspondiente se integrarán en la estrategia de recursos humanos y la estrategia de TT.II. (que se está elaborando). Se está redactando una nueva política sobre capacitación para garantizar la plena adecuación con las necesidades relativas a los puestos. En el informe se menciona brevemente la necesidad de perfeccionar la especialización en P.I., lo cual, según la Secretaría, deberá abordarse mediante programas de capacitación.

#### Reestructuración de los procesos de recursos humanos (medida recomendada 2.3)

11. Con respecto a la reestructuración de los procesos de recursos humanos, antes de la implementación del sistema de PIR, la Secretaría someterá los principales procesos de gestión a una profunda reorganización que incluirá la agilización de los procesos de aprobación vigentes y la disminución de la duración de los ciclos y los intervalos de espera.

#### Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos (medida recomendada 2.4)

12. En el informe final de la evaluación caso por caso se recomienda adoptar y aplicar lo antes posible la estrategia de recursos humanos, que se respalda, y reestructurar el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. La Secretaría prevé presentar a los Estados miembros en 2007 una estrategia actualizada de recursos humanos que incluirá un plan general de aplicación. Tras su aprobación por el Director General está en vigencia, desde el 1 de agosto de 2007, una reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos destinada a centrar la atención en la aplicación de la estrategia.

#### Organización, procesos y sistemas (medida recomendada 3)

#### Mejora en los procesos, PIR y otros tipos de tecnología (medidas recomendadas 3.1 y 3.2)

13. Se presentó a la undécima sesión del Comité del Programa y Presupuesto una propuesta de aplicación de un sistema completo de PIR (documento WO/PBC/11/12). Los Estados miembros han solicitado información adicional, que se presentará en la duodécima sesión del Comité del Programa y Presupuesto, en septiembre de 2007, para formular una recomendación a la Asamblea General. Esta propuesta responde a la medida recomendada 3.2. Con respecto a la medida recomendada 3.1, la Secretaría prevé revisar, reorganizar, integrar y automatizar varios importantes procesos administrativos y de gestión mediante la aplicación del sistema de PIR. La Junta del proyecto de PIR se encargará de revisar las cuestiones de delegación, rendimiento de cuentas y simplificación en el contexto de la propuesta de Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera.

Diseño de la organización (medida recomendada 3.3)

14. En respuesta a las medidas recomendadas en relación con el diseño de la organización, en el sentido de revisar la estructura superior y, en particular, la presentación directa de informes al Director General, la Secretaría desea señalar que el número de informes directos queda determinado fundamentalmente por tres elementos. En primer lugar, el número de Directores Generales Adjuntos y Subdirectores Generales, decidido por los Estados miembros. Las personas que ocupan esos puestos, en virtud de sus cargos de alto nivel y sus responsabilidades intersectoriales, presentan informes directamente al Director General. En segundo lugar, algunos miembros del personal, debido a la naturaleza de sus funciones, se ven en la necesidad de presentar informes directamente al Director General; entre ellos se señalan el Contralor, el Consejero Jurídico, el Director de Gabinete, el Auditor Interno y el Mediador. Por último, en determinados períodos, el Director General necesitará comunicarse en forma directa con algunos funcionarios responsables de ciertas esferas o proyectos estratégicos. Teniendo en cuenta estos elementos, el Director General determina el número de funcionarios que le presentan informes en forma directa.

15. En respuesta a la medida recomendada de considerar las posibilidades de vincular o agrupar programas, especialmente los servicios administrativos (finanzas, contralor, recursos humanos y compras), la Secretaría recuerda que la circunstancia más urgente en ese sentido se relaciona con la necesidad de unificar la estructura de gestión financiera (informe de la Comisión de Auditoría, WO/AC/4/2, párrafo 25), y que ese punto ya ha sido incorporado en la propuesta de Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera presentada en la sesión de junio de 2007 del Comité del Programa y Presupuesto (documento PBC/11/8).

16. Por lo que respecta a la revisión de la estructura programática, cabe observar que tiene lugar cada dos años en el contexto del ciclo del presupuesto por programas. Al aprobar el presupuesto por programas para un bienio determinado, los Estados miembros examinan y aprueban no sólo el presupuesto, sino también la estructura programática de la Organización. Por lo tanto, la revisión de la estructura programática es una actividad continua en la que los Estados miembros intervienen directamente. La propuesta más reciente acerca de la estructura programática ha sido presentada para una primera lectura al Comité del Programa y Presupuesto en la propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, en junio de 2007.

17. En el párrafo 11.d) del cuerpo del presente documento figuran las observaciones de la Secretaría sobre la medida recomendada 3.3.4, relacionada con la contratación externa.

Descripción y clasificación de puestos de trabajo (medida recomendada 3.4)

18. En respuesta a las medidas recomendadas relacionadas con la descripción y clasificación de puestos, la Secretaría propone introducir un sistema estructurado de familias de puestos. Para cada familia de puestos se elaborarán descripciones estándar de puestos y perfiles de aptitud. Como consecuencia, se racionalizarán las descripciones de puestos vigentes y se simplificará el proceso de clasificación.

Política de reducción de puestos y despidos (medida recomendada 3.5)

19. Véase el párrafo 12 del cuerpo del presente documento. La Secretaría examinará la necesidad de contar con un mecanismo especial encargado de las cuestiones relativas a la reducción de puestos y los despidos, a partir de su análisis de la situación de la dotación de personal de la Organización y, de corresponder, formulará una propuesta a los Estados miembros.

20. En primer lugar, en respuesta a la medida recomendada 3.5.2, la Secretaría está de acuerdo con las observaciones de PwC acerca de los contratos del personal temporero de la OMPI, observaciones que figuran en los párrafos 125 y 126 del informe final. Con respecto a los empleados temporeros de la categoría de servicios generales, en la propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, la Secretaría ha recomendado, como primera medida, la designación del 10% de los empleados temporeros (30 puestos) en puestos fijos. Esta propuesta está en armonía con la observación de PwC de que existen poderosas razones para incluir en los puestos fijos los puestos ya existentes de muchos empleados temporeros. La Secretaría está de acuerdo en que esa inclusión no debe traer aparejada la designación de los empleados temporeros pertenecientes a los servicios generales sin examinar su rendimiento ni sus aptitudes. El personal directivo superior seguirá examinando esta cuestión en el marco de su evaluación general del número de empleados de la Organización.

21. En segundo lugar, teniendo en cuenta el hecho de que más del 70% de los empleados temporeros de la categoría de servicios generales ha estado en servicio durante más de cinco años y realiza funciones de naturaleza básica y de largo plazo, la Secretaría ha establecido recientemente disposiciones nuevas, o modificado las anteriores, para los empleados temporeros de la categoría de servicios generales, con miras a armonizar sus condiciones de trabajo con las de los empleados fijos. Esas modificaciones se refieren a las primas de idiomas, los avances dentro del grado, los gastos de capacitación, la duración de los contratos del personal temporero y la licencia por enfermedad no certificada.

[Fin del Anexo y del documento]