

OMPI



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
GINEBRA

WO/GA/34/14

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

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA OMPI – VERSIÓN ACTUALIZADA –

preparada por la Secretaría

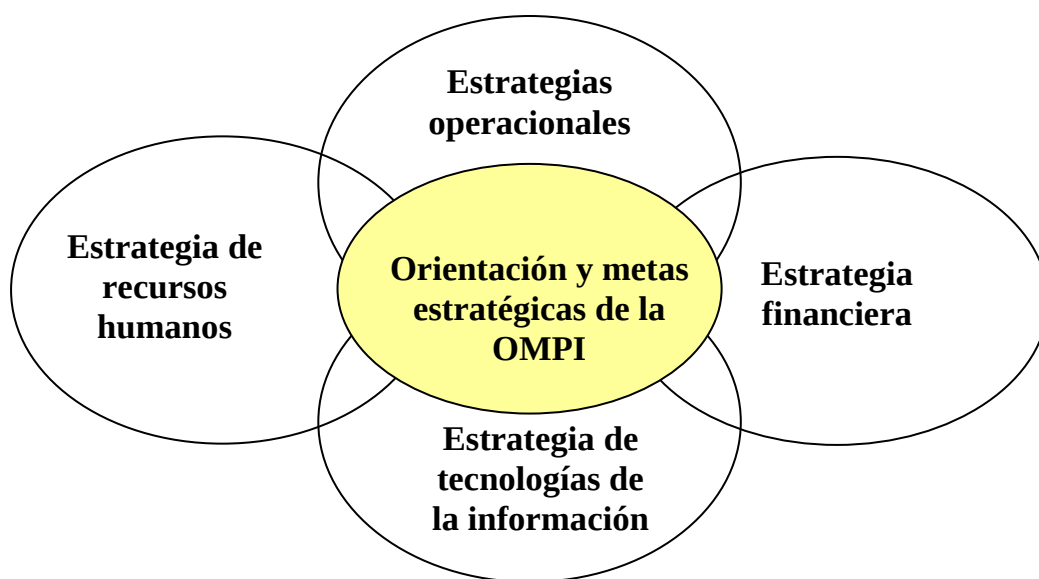
I. INTRODUCCIÓN

1. Durante la cuadragésima segunda serie de reuniones de las Asambleas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se sometió a examen de los Estados miembros un proyecto preliminar de estrategia de recursos humanos de la OMPI (Anexo V del documento A/42/10). Dicho proyecto preliminar fue elaborado principalmente sobre la base de una valoración interna realizada por la Organización en 2006. En dicha evaluación se habían observado varios problemas relacionados con la gestión de los recursos humanos, por lo que en la estrategia se proponía una serie de iniciativas encaminadas a velar por que la Organización pudiera responder adecuadamente a las futuras necesidades que se planteen.

2. En diciembre de 2006, la OMPI contrató a una empresa externa, *PricewaterhouseCoopers* (PwC) para efectuar una evaluación caso por caso a nivel de la Organización y centrada en las necesidades en materia de recursos humanos y financieros, que se llevó a cabo en el primer semestre de 2007. Paralelamente, la OMPI continuó afianzando su estrategia de recursos humanos por conducto de nuevas evaluaciones de asuntos relacionados con dichos recursos.

3. En el informe definitivo de la evaluación caso por caso, PwC respalda a grandes rasgos las orientaciones del proyecto preliminar de estrategia de recursos humanos y recomienda que sea estudiado y aprobado en breve. Teniendo en cuenta esa opinión externa y el análisis interno en curso, se ha decidido conservar en su mayor parte la estructura global, los elementos detallados y las iniciativas enumeradas en el proyecto preliminar de estrategia de recursos humanos.

4. En la presente versión actualizada de la estrategia de recursos humanos se abordan el alcance de los cambios, las condiciones preliminares necesarias a los fines de su aplicación y un proyecto de plan de alto nivel de puesta en práctica de dicha estrategia. Es evidente que esa estrategia y la aplicación de la misma no pueden contemplarse por separado, antes bien, a la par de otras estrategias de la Organización, a saber, la estrategia financiera, la estrategia de tecnologías de la información y las estrategias de funcionamiento de los diferentes sectores de la OMPI, por cuanto todos ellos son un pilar de la orientación estratégica general y los objetivos de la Organización. Con ese fin, deben determinarse vínculos y dependencias entre dichas estrategias y velar por la coordinación a ese respecto, de modo que el proceso de cambios a nivel de toda la Organización, actualmente en curso, esté bien estructurado, dirigido e integrado.



II. ANTECEDENTES

5. El mandato de la OMPI incluye la cooperación con los países en desarrollo, la elaboración de normas de propiedad intelectual (P.I.), 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.

6. En enero de 1997, la OMPI tenía 759 miembros de personal¹. 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 tecnologías de la información, y a la rápida expansión de las actividades de registro en el sistema del PCT.

7. 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 diciembre de 2006, el número total de miembros del personal se elevaba a 1.249 (890 miembros del personal y 359 empleados temporeros), o sea una reducción del 11% en relación con el nivel máximo alcanzado en junio de 2003.

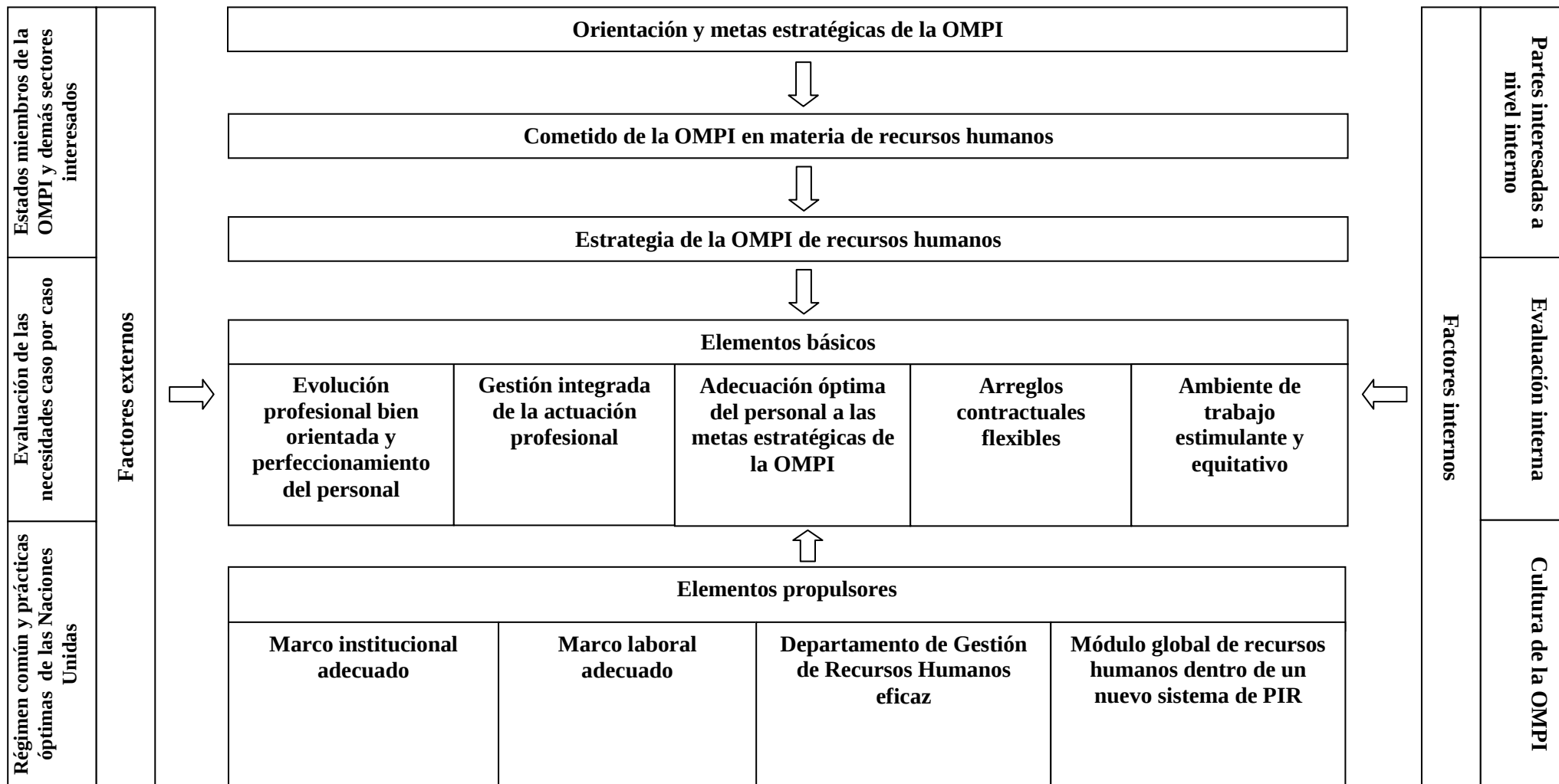
8. En general, en el ámbito de los recursos humanos, la Organización tiene muchas ventajas. Las atractivas condiciones de trabajo que ofrece han facilitado la contratación de candidatos competentes y experimentados, y han favorecidos su permanencia en la Organización. La duración promedio de servicio de los miembros del personal actuales es de aproximadamente 10 años y medio. Por lo que respecta a la representación equilibrada de hombres y mujeres y a la diversidad geográfica, aproximadamente el 43% de los puestos de las categorías profesional y superior están ocupados por mujeres y hay 94 nacionalidades representadas en el personal.

9. 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 45 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.

¹ 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.

10. 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, y en 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.

III. VISIÓN DE CONJUNTO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS



IV. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

11. 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

12. PwC entregó a la Organización el informe final de la evaluación caso por caso (documento WO/GA/34/1) a finales de junio de 2007. Dicho informe fue publicado en el sitio Web de la OMPI el 2 de julio de 2007.

13. En los párrafos 145 a 164 de dicho informe, PwC formula observaciones sobre el proyecto preliminar de estrategia de recursos humanos. En dichas observaciones se pronuncia, en términos generales, a favor de los cinco elementos básicos y, en particular, de las iniciativas de perfeccionamiento del liderazgo y de la gestión, de creación de un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional y de un sistema de formulación más exacta de tareas y de gestión de puestos, además de poner de relieve la necesidad de ocuparse de problemas de supresión de puestos y de despidos, según proceda.

14. Además de las nuevas iniciativas, PwC ha puesto también de relieve la necesidad de un módulo global de recursos humanos que forme parte del Sistema de Planificación Institucional de Recursos (PIR) en la OMPI, de simplificar todos los procesos centrales mediante una mayor delegación de tareas y un procedimiento de rendimiento de cuentas y de reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

15. En resumen, PwC respalda en líneas generales las orientaciones de la estrategia de recursos humanos y recomienda que sea examinada y aprobada por la OMPI lo antes posible (párrafo 40 del informe).

Estados miembros de la OMPI y demás sectores interesados

16. Entre los organismos especializados de las Naciones Unidas, la OMPI tiene una situación singular, en el sentido de que cerca del 95% de sus ingresos proviene 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 Mediación². 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, y dejar a la OMPI la posibilidad de reaccionar rápidamente a ese respecto, sobre todo, en lo que atañe a los sistemas de registro.

Régimen común de las Naciones Unidas y prácticas óptimas

17. 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

² Esta cifra corresponde al presupuesto por programas para 2006/07

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.

18. El Departamento de Gestión de 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 prácticas óptimas en la estrategia de recursos humanos.

Factores internos

19. Las expectativas y exigencias de las partes interesadas a nivel interno y la “cultura organizativa” también deben tenerse en cuenta en la estrategia de recursos humanos, pues sólo si esa estrategia se traduce en valor añadido para todos los interesados recibirá el apoyo y contará con la participación necesaria para que sea aplicada eficazmente a todos los niveles de la Organización.

V. COMETIDO

20. 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 ese sentido, el Departamento de Gestión de 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 pueda prestar servicios de la mejor calidad a los usuarios del sistema de propiedad intelectual y a los Estados miembros de la OMPI, es decir, servicios dinámicos, eficaces y centrados en sus necesidades.

21. Así pues, el Departamento de Gestión de 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

22. 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.

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

- *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;
- *gestión integrada de la actuación profesional*, para promover en la OMPI una cultura orientada hacia la obtención de resultados;

- *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 un entorno de responsabilidad y transparencia;
- *arreglos contractuales flexibles*, a fin de reforzar la capacidad de la OMPI de reaccionar de manera oportuna y flexible 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;
- *un ambiente de trabajo estimulante y equitativo* a fin de atraer personal altamente cualificado y plenamente comprometido desde el punto de vista profesional.

Evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal

24. El Departamento de Gestión de 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.

25. Además, aunque sea necesaria la contratación con objeto de paliar ciertas insuficiencias de conocimientos técnicos, es necesario centrarse en los aspectos no remunerativos del empleo, como el perfeccionamiento profesional, para atraer candidatos y favorecer su permanencia.

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, las tecnologías 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

26. Habida cuenta de la prioridad que se da a la utilización óptima de los recursos existentes, antes que a 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 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

27. 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 75% del personal actual de los servicios generales con contratos de corta duración lleva trabajando de forma ininterrumpida en la OMPI desde hace 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:

- Revisión del sistema actual de formulación de tareas y clasificación de 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

28. La OMPI se compromete a velar por los intereses de los miembros del personal en lo relativo a sus contratos de trabajo, así como a garantizar la flexibilidad contractual y financiera necesaria para obtener 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 equitativo

29. 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, en consonancia con las prácticas óptimas del régimen común de las Naciones Unidas;
- velar por ofrecer un entorno laboral estable, seguro y sano;
- ofrecer al personal un servicio de asesoramiento dentro de la Organización;
- reforzar el sistema interno de integridad y ética, que comprende procedimientos de gestión para la solución de controversias.

VII. ELEMENTOS PROPULSORES

30. La aplicación satisfactoria de los elementos básicos de la estrategia anteriormente mencionados depende de la creación y la puesta en práctica de una serie de elementos propulsores.

31. A ese 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 estructuras de la OMPI a las prioridades y, por lo tanto, a los diversos programas de la Organización;
- 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 un rendimiento de cuentas y una responsabilidad mayores en el trabajo mediante una delegación progresiva de autoridad en el personal directivo de los distintos niveles. Por lo que respecta a la gestión financiera, esas medidas se pondrán en práctica con arreglo al nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera propuestos para la OMPI (regla 101.2, “Responsabilidad y rendición de cuentas”, que consta en el documento WO/PBC/12/6);
- 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 Recursos Humanos, en la que se anticipe la evolución de los recursos humanos que vaya a necesitar la Organización;
- aplicación de un módulo global de recursos humanos como parte de un sistema de PIR a nivel de toda la Organización (documento WO/PBC/12/4C, “Propuesta de aplicación de un sistema de planificación institucional de recursos (PIR)”)

Marco institucional adecuado

32. 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.

Marco laboral adecuado

33. 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).

34. 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;
- el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera de la OMPI;
- los acuerdos de sede con los Estados en los que la Organización tiene oficinas (Suiza, Estados Unidos de América, Bélgica, Singapur y Japón).

35. 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.

36. 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.

Departamento de Gestión de Recursos Humanos eficaz

37. Para que la gestión de los recursos humanos sea satisfactoria, es imprescindible contar con un departamento de recursos humanos eficaz. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos está pasando a desempeñar una función estratégica y que favorece la introducción de cambios, adoptando con ese fin un nuevo enfoque orientado a la multiplicidad de tareas y a la prestación de servicios. Con ese fin:

- expondrá al personal directivo de la Organización un cuadro completo de la situación actual y futura en materia de recursos humanos;
- pondrá en práctica las iniciativas previstas con arreglo a los elementos básicos;

- participará o favorecerá las iniciativas que se emprendan con arreglo a los elementos propulsores;
- planificará, coordinará, supervisará y evaluará la aplicación de la estrategia de recursos humanos e informará con regularidad al personal directivo sobre los progresos realizados a ese respecto;
- tomará rápidamente disposiciones si los resultados obtenidos no responden a las expectativas originales.

38. Para responder a esos desafíos, en agosto de 2007 el Departamento de Gestión de Recursos Humanos fue objeto de reestructuración; además, se procedió a una nueva definición de funciones y responsabilidades y se ha previsto formar al personal en los ámbitos en los que se acusa una necesidad de perfeccionamiento de competencias y en donde, como es inevitable, sea necesario asignar personal adicional. Podrá procederse a una reasignación de recursos una vez que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos haya sacado provecho de la aplicación de la estrategia de recursos humanos, por ejemplo, gracias al módulo que a ese respecto se haya introducido en el nuevo sistema de PIR.

Sistemas de información integrados y globales en materia de recursos humanos

39. 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 T.I. Algunos de los elementos básicos de la estrategia de recursos humanos dependen en gran medida de la existencia de esa 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.

40. 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 HR Access, que se utiliza para las contrataciones. Las informaciones importantes en materia 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.

41. 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.

42. Con el fin de solucionar estos fallos, el objetivo es disponer de un sistema informático integrado para toda la Organización, que funcione mediante una plataforma común para todos los sectores de apoyo administrativo, en particular, el Departamento de Gestión de Recursos

Humanos, la Oficina del Contralor, el Departamento de Finanzas, y la División de Compras, con miras a integrar y automatizar todos los procesos administrativos (reduciendo así la carga de trabajo) y ofrecer una base consolidada y única para la compilación de datos. A ese respecto, hace unos meses, la OMPI elaboró y sometió a los correspondientes órganos de los Estados miembros una propuesta de aplicación de un sistema de PIR en la OMPI, que incluirá un módulo de recursos humanos (documento WO/PBC/12/4C).

43. 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 no posee actualmente, 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.

VIII. ALCANCE DE LOS CAMBIOS

44. El proceso de cambio al que se aspira será complejo y largo. El objetivo de instaurar una gestión eficaz de los recursos humanos no puede lograrse exclusivamente mediante la mejora o la adopción de políticas, prácticas, procedimientos y sistemas de recursos humanos. Esos cambios operativos servirán exclusivamente para sentar cimientos. Antes bien, los resultados que se aspira a obtener en la OMPI se lograrán adoptando modernas prácticas en materia de gestión, racionalizando la estructura organizativa, velando por que el personal obre en sintonía con las metas estratégicas de la OMPI, aplicando estrategias, procedimientos y sistemas apropiados en los sectores que lo precisen y fomentando una cultura dinámica y orientada hacia la obtención de resultados. Por consiguiente, una de las claves del éxito de la aplicación de una estrategia a ese respecto residirá en una buena gestión del cambio. Incumbe a la Organización prever las consecuencias a nivel humano que conlleven todas las etapas y concebir medidas en materia de expectativas, de resistencia y de ayuda al personal para adaptarse al nuevo entorno.

IX. CONDICIONES PREVIAS NECESARIAS A LOS FINES DE UNA APLICACIÓN SIN CONTRATIEMPOS

Funciones y responsabilidades claramente definidas y aceptadas

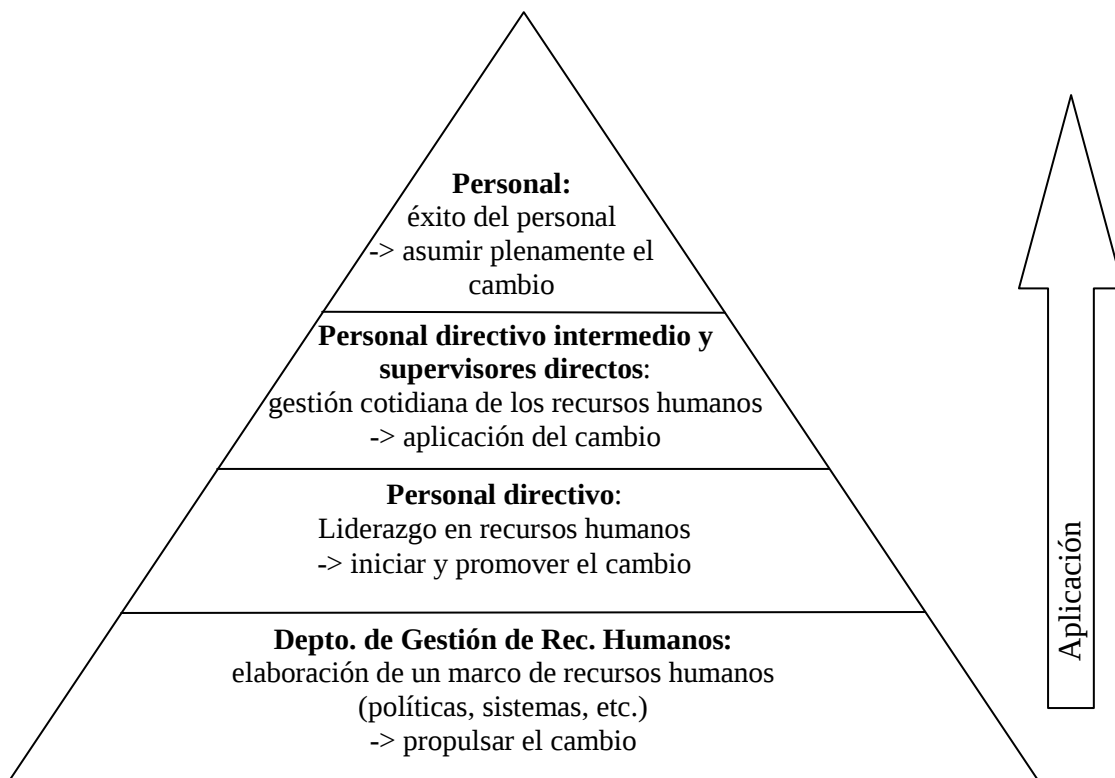
45. A los fines de la aplicación de la estrategia de recursos humanos se precisará una dinámica participación de las principales partes interesadas a nivel interno³ (personal directivo, personal directivo intermedio y supervisores directos, personal y Departamento de Gestión de Recursos Humanos) y una planificación y coordinación meticulosas a cargo del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

46. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos sentará los cimientos necesarios a los fines de que el personal pase a ser un activo estratégico, instaurando con ese fin políticas, prácticas, sistemas y procedimientos en esa esfera. El personal directivo de la OMPI, a quien incumbe encauzar y gestionar los recursos humanos de la Organización, velará por que el personal desempeñe su labor en sintonía con las metas estratégicas de la Organización. Las

³ Los miembros del personal pueden desempeñar varias funciones, por ejemplo, los “jefes de sección” son funcionarios directivos y, a la vez, miembros del personal.

mejoras organizativas y de procedimiento, el perfeccionamiento de la gestión del rendimiento y la rendición de cuentas personal en relación con la gestión financiera de los programas se traducirán en un aprovechamiento más eficaz de las competencias del personal.

47. El personal directivo intermedio y los supervisores directos orientarán al personal de la OMPI en el proceso de cambios. A los fines de ese proceso es menester que dicho personal se haga una idea clara de la función que les incumbe y la asuma plenamente, además de contar con el respaldo necesario a ese respecto del personal directivo. Durante la aplicación de la nueva estrategia de recursos humanos, el personal se verá expuesto a cambios considerables, algunos de los cuales no necesariamente serán concebidos como mejoras de las condiciones de trabajo. Por ejemplo, puede haber empleados que consideren que los ascensos regulares constituyen un derecho adquirido y que interrumpir esa práctica puede acarrear, al menos durante un tiempo, efectos negativos para el estado de ánimo del personal. Eso mismo podría aplicarse a la nueva política de baja por enfermedad, que se ha puesto en sintonía con las prácticas óptimas del régimen común de las Naciones Unidas, y a la mayor importancia que se conceda al rendimiento del personal.



48. A los fines de esa misión es fundamental velar por una buena comunicación entre las partes interesadas a nivel interno. Se requiere, además, un alto grado de participación de los funcionarios directivos y del personal; también son esenciales el diálogo y las oportunidades para formular observaciones. La participación de las partes interesadas constituye una fuente fundamental de información por lo que respecta a la estrategia de recursos humanos y a la aplicación de esta última. Como ya se ha puesto de relieve, es importante que todas las partes interesadas tengan la misma visión de cara al futuro y que todos los que vayan a verse afectados por los cambios estén en un momento u otro resueltos a contribuir a los mismos.

Asignación de los debidos recursos humanos y financieros

49. Varias de las actividades principales de la estrategia de recursos humanos exigirán considerables medios financieros. A continuación se enumeran las cuatro actividades que, según los cálculos, serían más onerosas:

- organización de un programa de capacitación en gestión institucional destinado a todo el personal que desempeñe funciones de gestión;
- aplicación de un módulo global de recursos humanos como parte del sistema propuesto de PIR;
- revisión del actual sistema de formulación de tareas y clasificación de puestos sobre la base de familias profesionales en las que se establezcan los debidos vínculos entre descripciones de puestos y perfiles de aptitud;
- mecanismos especiales para responder a problemas de reducción de puestos y despidos, según sea el caso.

50. Esas necesidades financieras deberán quedar reflejadas en el presupuesto por programas de los próximos cuatro años, a saber, de 2008 a 2011, es decir, los bienios 2008/09 y el siguiente bienio, 2010/11. En su propuesta de presupuesto por programas para 2008/09, la OMPI ya tiene en cuenta las necesidades financieras de un programa de capacitación en gestión institucional. Se ha propuesto, además, financiar el amplio sistema de PIR con arreglo a las reservas disponibles (documento WO/PBC/12/4).

51. En el marco del proceso de cambio se acusarán también necesidades adicionales de personal en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos durante el período de aplicación de la estrategia, que ya son objeto de análisis en el párrafo 38 del presente documento.

X. PROYECTO DE PLAN DE EJECUCIÓN DE ALTO NIVEL

Dificultades globales de la ejecución

52. En el plan de ejecución debe tenerse en cuenta la interdependencia de los distintos elementos básicos y no perder de vista la necesidad de coordinación con otras estrategias clave de la OMPI. Por ejemplo, la instauración de un moderno sistema de gestión y de fomento del rendimiento sólo puede concebirse paralelamente a la organización de iniciativas exhaustivas de formación del personal de gestión, y debe ir acompañada del establecimiento de un sistema T.I. y de un sistema adecuado de “administración de justicia” que facilite la solución de controversias que puedan derivar, por ejemplo, de una evaluación a la baja del trabajo efectuado.

53. Otro aspecto que conviene tener en cuenta es la integración de los distintos sistemas de recursos humanos. Los sistemas y políticas de gestión del rendimiento, de retribución, de formación, de perfeccionamiento profesional, de planificación de sucesiones, y de formulación de tareas y clasificación de puestos, etc. no pueden desarrollarse y aplicarse de forma aislada. Antes bien, deben crearse vínculos entre unos y otros sistemas dentro de un

marco basado en la competencia, sistemas que deben apoyarse recíprocamente y estar respaldados por un instrumento integrado de T.I.

Iniciativas tomadas en 2006/07

54. En el bienio en curso, la OMPI ha emprendido las primeras iniciativas concretas en relación con los elementos propulsores. A continuación figura una lista de actividades realizadas o por realizar en el período 2006/07:

- evaluación de la actual situación en materia de recursos humanos;
- realización de la evaluación caso por caso y comparación de los resultados de dicha evaluación con la evaluación realizada por la propia Organización;
- finalización de la estrategia de recursos humanos y concepción de un plan a ese respecto;
- análisis de los procedimientos actuales en materia de recursos humanos con vistas al nuevo sistema de PIR;
- realización de un proyecto piloto para la instauración de un nuevo sistema de gestión y de fomento del rendimiento;
- formulación de un marco de competencia central y de dirección;
- elaboración de nuevas directrices de promoción y reclasificación en relación con los miembros del personal;
- introducción de una nueva política de baja por enfermedad;
- instauración de un sistema de “administración de justicia”;
- formulación de un programa de capacitación en gestión institucional;
- consolidación del Departamento de Gestión de Recursos Humanos a los fines de la ejecución de la estrategia de recursos humanos por conducto de una reorganización interna.

Iniciativas previstas para 2008/09

55. Habida cuenta de las dificultades anteriormente mencionadas, es evidente que uno de los factores fundamentales del éxito de la ejecución de la estrategia de recursos humanos será el establecimiento de prioridades y la subsiguiente planificación de actividades. Para el bienio 2008/09 y el siguiente bienio, la OMPI prevé cuatro iniciativas principales, a saber:

- ejecución del módulo de recursos humanos como parte del sistema de PIR;
- mejora del actual sistema de evaluación del rendimiento;
- consolidación de un sistema de integridad y ética;

- realización de un programa de capacitación en gestión institucional.

56. Una de las limitaciones principales de las que se adolece en la actualidad en la gestión de recursos humanos en la Organización es la falta de un módulo amplio e integrado de recursos humanos dentro del nuevo sistema de PIR (párrafo 23 del anexo del documento WO/PBC/12/4C). Con el nuevo sistema, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos podría intercambiar datos con otras unidades de apoyo administrativo, en particular, con la Oficina del Contralor y el Departamento de Finanzas y suministrar rápidamente información precisa al personal directivo y a los Estados miembros a los fines de que puedan tomar decisiones clave y planificar y responder a los nuevos requisitos que se impongan en función de la evolución de la Organización. El proyecto comprende también la reestructuración de todos los procedimientos relacionados con los recursos humanos con el fin de automatizar el desarrollo de las actividades y simplificar los procesos de toma de decisiones.

57. Otra limitación importante es el actual sistema de evaluación del rendimiento y la ejecución del mismo. Ese sistema lleva aplicándose más de 30 años y no responde a las necesidades de un sistema moderno, además de no estar ya adaptado a las necesidades actuales y las de cara al futuro de la OMPI. Ese sistema no ofrece la posibilidad de hacer valer un rendimiento excepcional ni fomenta suficientemente la comunicación entre jefes y directores y empleados que trabajan bajo la supervisión de los primeros en lo que respecta a las prioridades, objetivos, perfeccionamiento de competencias u otros aspectos del rendimiento.

58. El actual sistema de evaluación del rendimiento no ayuda bastante a los miembros del personal a progresar en la dirección profesional adecuada de modo que puedan contribuir al máximo al éxito global de la Organización. Por consiguiente, todo nuevo sistema que se instaure a ese respecto debe responder a los siguientes objetivos principales:

- Adquisición de conocimientos y desarrollo de aptitudes sistemáticos y dinámicos en aras de un mayor rendimiento en toda la Organización mediante una determinación oportuna y más amplia de las necesidades de formación, una mejor planificación y coordinación de las actividades de formación y un seguimiento más detenido de los progresos realizados en adquisición de conocimientos y el desarrollo de aptitudes.
- Mayor identificación de los empleados con las metas estratégicas de la OMPI teniendo en cuenta dichas metas estratégicas en planes de trabajo de las diferentes unidades orgánicas y en los objetivos y resultados previstos en relación con cada empleado de cada unidad y una mejor adecuación de las funciones asignadas a los empleados.
- Fomentar un diálogo permanente entre directores de programa y su personal a los fines de dirigir, confirmar o corregir regularmente el desarrollo de aptitudes y el rendimiento y limitar así los eventuales conflictos que puedan producirse por la mala interpretación de las expectativas de unos y otros y a los fines de un mayor reconocimiento de resultados excepcionales que puedan obtenerse.
- Establecimiento de vínculos entre el rendimiento individual y las consecuencias prácticas en los casos de rendimiento excepcional y en los casos de rendimiento insatisfactorio.

59. Dicho sistema global debe funcionar sobre la base del debido sistema de T.I. pues, de lo contrario, la información no podrá ser objeto de extracción sistemática para su utilización en la planificación de actividades de formación, en el perfeccionamiento profesional, la planificación de sucesiones, etc. Recabar todos esos datos y no integrarlos en los demás sistemas puede ser contraproducente y provocar mayor frustración entre los directores de programas y el personal por falta de información, expectativas no satisfechas y falta de transparencia.

60. Dado que el módulo de recursos humanos del nuevo sistema PIR no funcionará en su totalidad en el bienio 2008/09, la OMPI tomará dos medidas paralelas, a saber:

- mejora del sistema actual que funciona con papel a los fines de velar por un análisis detallado y más objetivo del rendimiento individual;
- continuación del proyecto piloto de sistema de gestión y de fomento del rendimiento a los fines de probar conceptos en un entorno limitado pero flexible.

61. Ahora bien, mejorar el sistema de evaluación del rendimiento no será por si solo suficiente para obtener los resultados a los que se aspira. Una buena comunicación con los empleados, la mayor rendición de cuentas por parte del personal directivo, sumado a una resolución a tomar medidas en los casos de ausencias indebidas, y la aceptación por el personal de ser objeto de evaluaciones y promociones objetivas sobre la base del rendimiento, son factores necesarios con ese fin. Por lo general, se espera que el personal directivo asuma una mayor responsabilidad en la supervisión de funcionarios que trabajan bajo su dirección y la obtención de los resultados previstos en relación con la unidad en la que trabajen. Por ejemplo, se prevé descentralizar el control de la presencia en el lugar de trabajo de modo que sea responsabilidad del personal directivo intermedio y supervisores directos.

62. Ese enfoque orientado hacia el rendimiento exige un cambio de mentalidad por parte de los empleados de la OMPI en la que se antepongan los valores a las normas. A los fines de esa transformación, la Organización reforzará su actual sistema de integridad y ética en sintonía con las prácticas óptimas del régimen común de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales. Ese sistema comprenderá procedimientos en materia de presentación de quejas, administración interna de justicia, conflictos de intereses, prácticas óptimas en relación con declaraciones de situación financiera, códigos y prácticas en materia de ética, políticas y prácticas en materia de acoso, etcétera. Con ese fin deberán reforzarse los marcos existentes o establecerse nuevos marcos; además, deberán consolidarse, documentarse y comunicarse políticas, prácticas y procedimientos; emprenderse campañas de sensibilización; y suministrarse formación y orientación a los fines de su aplicación.

63. Para consolidar el procedimiento anteriormente descrito, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos emprenderá una cuarta iniciativa, a saber, un programa de formación en gestión institucional, que comprenderá cuatro ejes: comunicación, gestión, vínculos interinstitucionales y conocimientos esenciales de la OMPI. Dicho programa ha sido concebido conforme a las normas del Marco de Aprendizaje de la Organización del régimen común de las Naciones Unidas y la primera parte del mismo estará centrada en la gestión del rendimiento. En el marco de dicho programa se tiene previsto asesorar a todos los participantes al comienzo, a mitad y final del programa, en relación con las responsabilidades esenciales y de gestión que les incumben a los fines de suministrar una formación bien orientada y evaluar la eficacia del propio programa.

64. El aumento de la asignación presupuestaria para actividades de formación en el bienio 2008/09, a lo que viene a sumarse una consolidación de la Sección de Perfeccionamiento del Personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, pone de relieve la firme determinación de la OMPI en lo que respecta al perfeccionamiento profesional del personal. La nueva política de formación que se adopte contribuirá a un enfoque más preciso de las actividades de capacitación. Con ese fin, se establecerán prioridades en las solicitudes de formación, se determinarán nuevos métodos e instrumentos de formación y se velará por garantizar la asistencia a los cursos y los exámenes. Además, se tiene previsto ofrecer cursos de formación a los miembros de juntas y grupos cuyo trabajo guarde relación con los recursos humanos y los profesionales que trabajan en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, lo que se traducirá en una mayor competencia en la gestión de recursos humanos.

65. Aunque se haya dado prioridad a la redistribución interna, se recurrirá a la contratación externa en los casos en los que se acuse una falta de personal competente en el sector de que se trate y no haya posibilidad de adquirir competencia a ese respecto a nivel interno. La OMPI reforzará, por consiguiente, su política y práctica de contratación externa. Se ampliará la divulgación de puestos profesionales vacantes mediante anuncios comerciales selectivos y un mayor uso de Internet a los fines de atraer a candidatos de alto nivel. La participación de expertos en contratación podría contribuir a analizar las ventajas de recurrir a la subcontratación externa por lo que respecta a determinadas funciones de contratación, en particular, la preselección y evaluación de candidatos a los fines de mejorar los métodos de evaluación en la selección. Además, la OMPI desea revisar la composición y el funcionamiento de la Junta Consultiva en materia de Nombramientos y aplicar con mayor rigor el período de prueba de los nuevos miembros de personal. A los fines de cumplir los objetivos de distribución geográfica y equilibrio entre hombres y mujeres, se concebirán y aplicarán métodos específicos de contratación, por ejemplo, se realizarán misiones de contratación en regiones específicas. Se prestará también más atención a la necesidad de contratar profesionales jóvenes, a los fines de dar cabida a los jóvenes entre los miembros del personal.

66. En la medida en que se ha previsto limitar la contratación externa, la OMPI estudiará mecanismos alternativos de financiación y opciones flexibles en materia de provisión de recursos. Impulsar el programa de profesionales jóvenes y de cursillistas, organizar nuevos programas de colaboración con otros organismos de P.I., subcontratar servicios a nivel externo y recurrir a grupos de expertos fuera de la Organización son todas opciones que la OMPI desea poner en práctica con mayor frecuencia, y con ese fin precisa establecerse el debido marco. Esas actividades permitirán que la OMPI responda con rapidez y flexibilidad a las necesidades en materia de recursos, en constante evolución, sin tener que adoptar compromisos a largo plazo en materia de empleo.

67. En la actualidad, los tipos de contrato que se dan a los empleados no siempre corresponden a las características y al carácter duradero de las tareas que desempeñan; prueba de ello es el hecho de que más del 75% del personal actual de los servicios generales con contratos de corta duración llevan trabajando de forma ininterrumpida en la OMPI desde hace más de cinco años. La OMPI está resuelta a velar por que los recursos humanos estén adaptados a las necesidades actuales y futuras en materia de personal de la Organización, lo que exigirá una iniciativa por etapas (párrafos 66 a 69 del anexo del documento WO/PBC/12/3, “Propuesta de presupuesto por programas para 2008/09”), lo que puede llevar varios años.

68. La sintonización de los tipos de contrato con las tareas que se realizan va a la par de un examen de los tipos de contrato que se ofrecen en la actualidad a los empleados sobre la base de las prácticas óptimas del régimen común de las Naciones Unidas, que contemplan tres tipos de contratos, a saber, “temporero” (menos de un año), “de duración determinada” (hasta cinco años) y “continuo” (más de cinco años). A largo plazo se elaborarán reglamentos y estatutos comunes que se apliquen a todos los tipos de contrato a los fines de simplificar la contratación y la administración en relación con los empleados y velar por que prevalezca la equidad en asuntos de personal. Hasta esa fecha, y si procede, la OMPI continuará armonizando el Estatuto y Reglamento aplicable a los miembros del personal y empleados temporeros.

69. La OMPI aspira a seguir prestando servicios de asesoramiento al personal dentro de la Organización y a ofrecer un entorno laboral estable, seguro y sano.

70. A lo anterior viene a sumarse la necesidad de iniciar la labor preparatoria de las iniciativas previstas para el bienio 2010/11, como se indica en el párrafo 71 *infra*, y con miras a una ejecución sin contratiempos y bien preparada. Deben establecerse los debidos marcos, formularse políticas adecuadas, concebirse sistemas y procedimientos y determinarse y responder a requisitos en materia de T.I.

Iniciativas previstas para 2010/11

71. Las principales iniciativas previstas para 2010/11 entran dentro de la segunda fase del proceso de cambio, en gran parte en razón de los problemas de interdependencia e integración a los que se ha aludido (párrafos 52 y 53 *supra*), o, en algunos casos, por considerarse que esas iniciativas acarrearán menos consecuencias significativas y por consiguiente, son menos prioritarias. Una vez aplicado el sistema de PIR, la OMPI podrá aplicar en su totalidad los siguientes sistemas, nuevos o mejorados:

- gestión y fomento del rendimiento (sistema definitivo);
- perfeccionamiento profesional;
- planificación de sucesiones;
- gestión de puestos;
- formulación de tareas y clasificación de puestos;
- redistribución interna;
- programas de rotación e intercambio.

Una vez que se haya instaurado los nuevos sistemas y estos últimos pasen a ser operativos, la OMPI podrá optimizar la utilización y el nivel de recursos humanos que posee y extraer el máximo de beneficios de la ejecución de la estrategia de recursos humanos.

XI. CONCLUSIONES

72. Los cambios que actualmente están siendo introducidos en la Organización y los cambios que se prevé introducir en el futuro deben contemplarse como parte de un proyecto integrado. Las actividades que se lleven a cabo con ese fin deben estar bien planificadas, estructuradas y realizadas de forma integrada. Uno de los elementos clave de dicho proyecto será la estrategia de recursos humanos y la ejecución de la misma.

73. La aplicación de la estrategia relativa a los recursos humanos, al igual que todos los cambios, entraña riesgos, como la incertidumbre relativa a los costos de ejecución, la falta de eficacia de estrategias que se adopten en ese marco, acontecimientos imprevistos y resistencia por parte del personal. Esos riesgos deberán determinarse, creando con ese fin un registro de los mismos en relación con el proyecto global a los fines de gestionarlos e intervenir de forma adecuada durante las fases de ejecución de la estrategia.

74. Ante todo, la estrategia de recursos humanos constituye 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 contexto de la P.I. La estrategia tendrá que ser tan dinámica como amplio sea el contexto en el que la Organización ejerza 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.

75. Se invita a la Asamblea General de la OMPI a tomar nota de la información contenida en el presente documento.

[Fin del documento]