

Comité del Programa y Presupuesto

Trigésima cuarta sesión
Ginebra, 27 de junio a 1 de julio de 2022

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

preparada por la Secretaría

ANTECEDENTES

1. La Organización presentó a los Estados miembros su Declaración de apetito de riesgo (en adelante, “Declaración”) en septiembre de 2014 (WO/PBC/22/17), en la que se expresó el apetito de riesgo (en adelante, “apetito”) en relación con distintas categorías de riesgo. Ese documento se actualizó en mayo de 2019 (WO/PBC/29/5) para reflejar el mayor grado de madurez de la Organización en materia de prácticas de gestión de riesgos y de sensibilidad a ese respecto, y para expresar el apetito en relación con los siete componentes del Marco de rendición de cuentas de la OMPI (WO/PBC/29/4)¹. Las declaraciones de 2014 y 2019 se centraron principalmente en el entorno y los procesos de gestión y control de la Organización. Este era el método más lógico en las etapas tempranas de madurez respecto al riesgo.

2. Actualmente, la OMPI es una organización mucho más madura en materia de riesgo y cuenta con un grado de madurez entre “establecido” y “avanzado” en la mayor parte de los aspectos de la gestión de riesgos, de conformidad con el modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas.² La OMPI desea seguir reforzando la cultura del riesgo de la Organización. En este contexto, la dirección es consciente de que la Declaración actual no se comprende plenamente.

¹ Los componentes son la planificación por resultados, la gestión del rendimiento y de los riesgos, el seguimiento, las actividades de control, la información y la comunicación, las normas éticas y el entorno de control.

² Disponible en <https://unsceb.org/rmtf>. El grado de madurez de la OMPI a junio de 2021 figura en el Anexo II al documento WO/PBC/33/7.

3. Elaborar una Declaración que se centre en lograr los resultados previstos y que todos los directivos y miembros del personal comprendan bien constituirá un gran avance hacia una mayor sensibilidad en materia de riesgo y el fortalecimiento de la cultura del riesgo. Armonizar la declaración de una organización con su estrategia es una de las mejores prácticas que figuran en las directrices sobre las declaraciones de apetito de riesgo (*Guidelines on Risk Appetite Statements*) del Comité de Alto Nivel sobre Gestión² y del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).³ Esta iniciativa también ha recibido el apoyo, más específico para la OMPI, de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión⁴ y la División de Supervisión Interna.⁵ La Declaración será un elemento de apoyo para aplicar el Plan Estratégico a Mediano Plazo (PEMP) a medida que la Organización realiza su labor de conformidad con cada uno de los pilares estratégicos y el fundamento.

4. En consecuencia, la presente Declaración se estructura con arreglo a los cuatro pilares estratégicos y el fundamento. Se define el apetito en relación con cada uno de los resultados previstos y se proporcionan ejemplos para demostrar los efectos del apetito en la práctica. Además, el apetito relacionado con el fundamento se presenta en relación con los componentes del Marco de rendición de cuentas.

5. En el PEMP se establece un programa ambicioso para el período comprendido entre 2022 y 2026 y se reconoce que reducir al mínimo la exposición a todos los riesgos es costoso y restringe las posibilidades de lograr el mayor rendimiento y los mejores resultados. En la presente Declaración se establece que el apetito general de la Organización es moderado, y se definen los ámbitos específicos en los que sería más adecuado establecer un apetito de riesgo bajo o elevado. No obstante, habida cuenta del carácter de organización internacional de la OMPI, su apetito de riesgo estará en sintonía con lo que los Estados miembros y los órganos rectores consideren adecuado y, por lo general, será menor que el de los organismos a los que presta servicios en la economía global. Esta diferencia deberá gestionarse a medida que siguen aumentando la cobertura y la utilización de los servicios mundiales de la OMPI de protección de la PI y que la gama de productos y servicios prestados a los innovadores, los creadores y otras partes interesadas se expanden en todo el mundo.

6. El objetivo de la OMPI es gestionar activamente este perfil de riesgo mediante la puesta en marcha de controles eficaces, la aplicación de planes de respuesta a los riesgos en virtud de la presente Declaración y una priorización adecuada. A lo largo de este proceso, unos mecanismos de garantía protegen a la OMPI y aumentan la eficacia, lo cual mejora el rendimiento general de la Organización.

7. Esta Declaración tiene por objeto orientar a la Organización durante el período del PEMP. Sin embargo, si surgen cambios importantes en el contexto antes de ese momento, puede proponerse una revisión antes de lo previsto.

8. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

³ COSO: *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* (Gestión de riesgos institucionales integrada con la estrategia y el rendimiento).

⁴ Resumido en el Informe de la CCIS (WO/IAOC/62/2), párr. 15.

⁵ Informe sobre el examen de auditoría e integridad de la gestión de las ausencias (IA 2020-02).

9. *El Comité del Programa y Presupuesto (PBC) tomó nota de la Declaración de apetito de riesgo de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en sintonía con los resultados previstos del Plan Estratégico a Mediano Plazo (PEMP), según consta en el Anexo del documento WO/PBC/34/13.*

[Sigue el Anexo]

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

Declaración de apetito de riesgo

INTRODUCCIÓN

1. El objetivo de la presente Declaración de apetito de riesgo (en adelante, “la Declaración”) es proporcionar a los Estados miembros y al personal de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) una amplia orientación en materia de estrategia de riesgos basada en la evaluación de las oportunidades y las amenazas para lograr los resultados previstos contenidos en los pilares estratégicos del Plan Estratégico a Mediano Plazo (PEMP).

2. El marco de gestión de riesgos constituye un elemento de apoyo para la adopción de decisiones basada en la evaluación de los riesgos y cuenta con el respaldo de la presente Declaración, la Política de gestión de riesgos y el Manual de gestión de riesgos y control interno, y es responsabilidad del Grupo de Gestión de Riesgos.⁶ El marco se aplica en toda la OMPI: desde un punto de vista organizativo, en todos los sectores, departamentos y divisiones; y geográficamente, en la sede, las Oficinas en el exterior y la Oficina de Coordinación.

PRINCIPIOS RECTORES

3. Se promueve una cultura sensible a los riesgos y se reconoce la importancia de asumir riesgos de forma calculada, de la transparencia y de aprender de los éxitos y los fracasos.

4. Se reconoce que los Estados miembros y la Secretaría asumen conjuntamente determinados riesgos.

5. Se examinan los riesgos y el apetito de riesgo con el objetivo de alcanzar los resultados previstos.

COMPRENDER EL APETITO DE RIESGO

6. Para estudiar el apetito de riesgo, conviene definir algunos conceptos básicos relativos al riesgo. El **universo de riesgos** representa los límites externos de los posibles resultados de rendimiento si surgen los riesgos o las oportunidades. El universo de riesgos se representa gráficamente mediante los extremos de los resultados posibles, como se muestra en el gráfico 1.

7. La **capacidad de absorción de riesgos** (en adelante, “capacidad”) se define como la cantidad de *riesgo residual*⁷ que la Organización puede asumir sin dejar de cumplir las expectativas mínimas de rendimiento a lo largo del tiempo. La capacidad se representa dentro de los límites del universo de riesgos (gráfico 1).

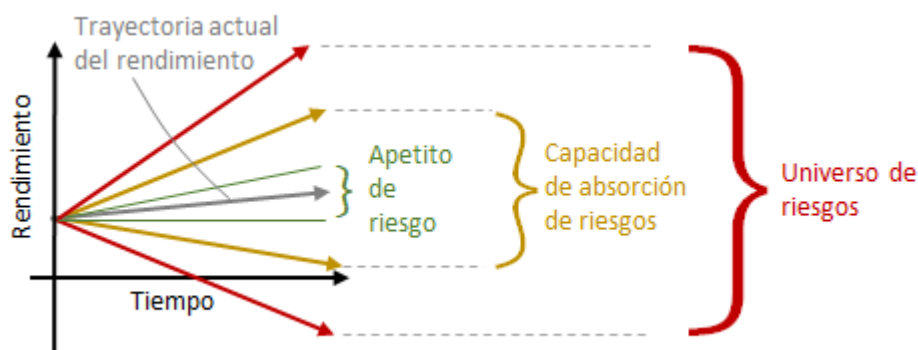
8. El **apetito de riesgo** (en adelante, “apetito”) equivale a la cantidad de riesgo residual, en sentido amplio, que la Organización asume para lograr los resultados previstos y, en consonancia con ellos, los pilares estratégicos. El apetito ha de estar comprendido necesariamente dentro de los límites de la capacidad (gráfico 1).

⁶ El Grupo de Gestión de Riesgos es un comité interno presidido por el director general que se reúne al menos trimestralmente para supervisar la exposición de la Organización a los riesgos.

⁷ El riesgo residual es el existente tras aplicar las medidas de mitigación y los controles adecuados.

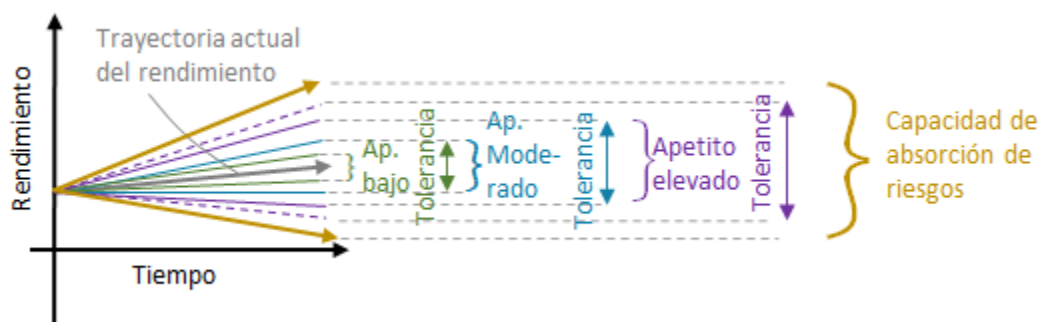
9. La **tolerancia al riesgo** (en adelante, “tolerancia”) se define como el grado aceptable de riesgo superior al apetito en determinadas situaciones. Estos riesgos deben ser aprobados por la persona responsable del sector correspondiente y solo pueden situarse en una zona de riesgo inmediatamente superior a la zona de riesgo definida para cada uno de ellos (gráfico 3).

Gráfico 1. Universo de riesgos, capacidad y apetito



10. El gráfico 1 representa la relación entre el universo de riesgos, la capacidad de absorción de riesgos y el apetito de riesgo.⁸ Muestra que los riesgos y las oportunidades pueden tener como resultado un mejor rendimiento que la tendencia actual o, si las incertidumbres se materializan de forma desfavorable, con el tiempo pueden derivar en un empeoramiento comparativo del rendimiento.

Gráfico 2. Distintos niveles de apetito de riesgo y de tolerancia al riesgo dentro de la capacidad de absorción



11. En el gráfico 2 figura una representación ampliada del elemento del “apetito” del gráfico 1 en la que se reflejan las tres opciones de apetito bajo, moderado y elevado, y se muestra que la tolerancia es la variación de cada tipo de apetito en circunstancias excepcionales.⁹ Cabe señalar que un apetito elevado no es necesariamente desfavorable, sino una elección estratégica que puede tener como consecuencia una mayor variación en la trayectoria actual del rendimiento. Ello significa que, si se adopta una postura de apetito elevado, la oportunidad de obtener un mayor rendimiento es mayor que si se opta por una estrategia de apetito bajo, pero la posibilidad de obtener el rendimiento mínimo también es mayor. Por ejemplo, puede ser que una innovación no cumpla con las expectativas o que una campaña en las redes sociales sobre una nueva plataforma suscite menos interés de lo esperado. En ámbitos más nuevos o exploratorios a menudo se opta por un modelo de apetito elevado. Con el apetito bajo sucede lo contrario, es decir, la probabilidad de obtener

⁸ Basado en *Risk appetite and tolerance: guidance for practitioners* (Apetito y tolerancia al riesgo: orientación para profesionales), del Institute of Risk Management.

⁹ Estas excepciones de tolerancia requieren una aprobación suplementaria del responsable del sector.

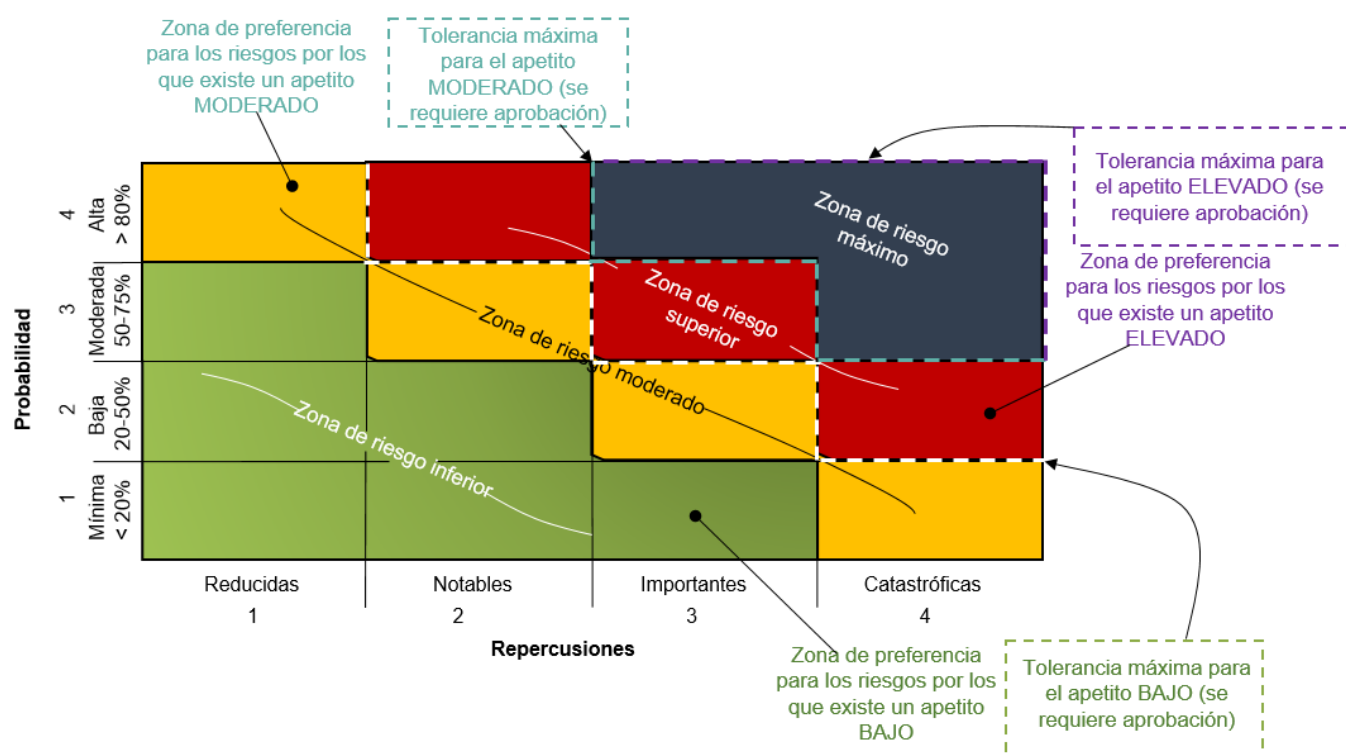
resultados relativamente más satisfactorios es más reducida, pero, al mismo tiempo, puede esperarse que el rendimiento sea más similar a la trayectoria actual. El apetito bajo a menudo se selecciona en relación con los servicios esenciales, la seguridad o cuestiones éticas, en las que hay mucho en juego.

12. Al definir los apetitos en función de los resultados previstos y utilizar el mapa de niveles de riesgo, la Organización puede aplicar a su labor de forma pragmática el apetito correspondiente. A cada riesgo se le asigna un apetito en función del resultado previsto con el que se asocia. Los riesgos que, según la evaluación, exceden el umbral del apetito permitido se transmiten a los responsables de los sectores para su aprobación y se notifican al Grupo de Gestión de Riesgos. Este sistema fomenta la comprensión del apetito en toda la Organización, al facultar a los directivos a adoptar estrategias de ejecución dentro de unos límites definidos.

13. Los niveles de apetito utilizados son los siguientes:

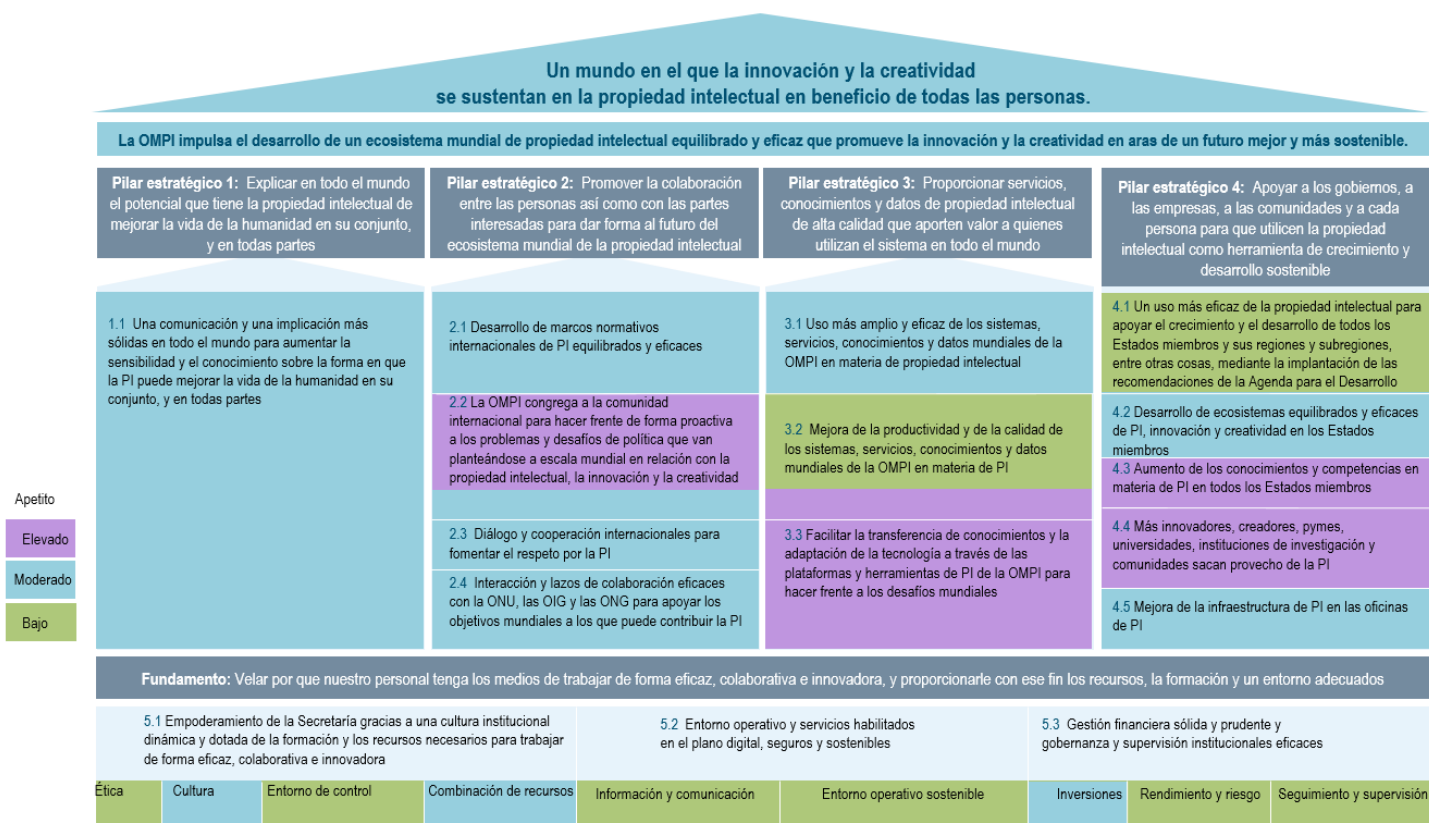
- i) **bajo**: ámbitos de resultados previstos en los que la OMPI evita el riesgo o actúa para minimizar o eliminar la probabilidad de que se materialice al tratar de lograr los resultados previstos en el PEMP, puesto que se ha determinado que los posibles costos y repercusiones son intolerables.
- ii) **moderado**: ámbitos de resultados previstos en los que la OMPI debe encontrar constantemente un equilibrio entre los posibles beneficios y los costos o repercusiones negativas.
- iii) **elevado**: ámbitos de resultados previstos en los que la OMPI prefiere que se asuman riesgos de forma calculada para tratar de lograr los resultados previstos en el PEMP, puesto que los posibles beneficios superan los posibles costos o repercusiones negativas.

Gráfico 3: Escala de riesgos de la OMPI que muestra los niveles de apetito de riesgo



EL APETITO DE RIESGO EN EL CONTEXTO DEL PEMP

Gráfico 4: Marco de resultados de la OMPI combinado con los niveles de apetito




14. Comprender los riesgos y el apetito es fundamental para que la Organización pueda lograr su visión, su misión y sus resultados previstos. El nivel de apetito influye en las estrategias de ejecución y en la adopción de decisiones organizativas.

15. El apetito general de la Organización por el riesgo es **moderado**. Cuando la labor de la Organización está dirigida a lograr determinados resultados previstos, puede que se establezca un apetito más bajo o más elevado. En algunas ocasiones pueden concurrir más de un resultado previsto, en cuyo caso prevalece el apetito más bajo. En la sección siguiente se define el apetito aplicable a cada uno de los resultados previstos y se proporcionan ejemplos para demostrar los efectos del apetito en la práctica.

PILAR 1: EXPLICAR EN TODO EL MUNDO EL POTENCIAL QUE TIENE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE MEJORAR LA VIDA DE LA HUMANIDAD EN SU CONJUNTO, Y EN TODAS PARTES


1.1 Una comunicación y una implicación más sólidas en todo el mundo para aumentar la sensibilidad y el conocimiento sobre la forma en que la PI puede mejorar la vida de la humanidad en su conjunto, y en todas partes.



Bajo	Moderado	Elevado
La Organización expresa un apetito moderado en relación con el resultado previsto 1.1.	Para que la divulgación llegue a todo el mundo se deberán estudiar los distintos públicos y nuevos medios de comunicación, lo que requerirá que se asuman riesgos de forma equilibrada para lograr este resultado previsto. Se definirá un cierto nivel de riesgo al dirigirse a públicos no especializados, como el público en general, las pymes y la juventud, y se reconoce la posibilidad de que una campaña no produzca los beneficios esperados o incluso genere una impresión negativa.	
	El empoderamiento del personal es una prioridad estratégica fundamental. Por lo tanto, se asumirá un nivel moderado de riesgo al alentar a los miembros del personal a entrar en contacto y comunicarse con las partes interesadas. Se orientará y se formará de forma proactiva al personal para que extraiga lecciones de la experiencia. Se estudiarán nuevos canales de comunicación para conectar con la juventud y, al mismo tiempo, se proporcionará una orientación clara para gestionar las críticas o respuestas desfavorables.	

PILAR 2: PROMOVER LA COLABORACIÓN ENTRE LAS PERSONAS ASÍ COMO CON LAS PARTES INTERESADAS PARA DAR FORMA AL FUTURO DEL ECOSISTEMA MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

2.1 Desarrollo de marcos normativos internacionales de PI equilibrados y eficaces



Bajo	Moderado	Elevado
La Organización expresa un apetito moderado en relación con el resultado previsto 2.1.	La Organización, que reconoce su papel de coordinadora neutral, equilibrará el riesgo mediante la adopción de métodos más dinámicos y creativos para respaldar los procesos de negociación. Las lecciones extraídas de la pandemia, como la adaptación del formato y las modalidades de las reuniones, pueden aprovecharse para influir en las maneras de facilitar en el futuro las discusiones intergubernamentales con un propósito específico.	
	Un entendimiento común sobre los beneficios del sistema internacional de la propiedad intelectual (PI) es fundamental para lograr el objetivo de una evolución equilibrada del marco normativo internacional de PI.	

2.2 La OMPI congrega a la comunidad internacional para hacer frente de forma proactiva a los problemas y desafíos políticos que van planteándose a escala mundial en relación con la propiedad intelectual, la innovación y la creatividad



La Organización expresa un apetito **elevado** en relación con el resultado previsto 2.2.

Al comprender los desafíos, se aprovechan todas las posibilidades en el desempeño de nuestro papel de organizador mundial, neutral y creíble para congregar a las partes interesadas con el fin de hacer frente a los nuevos desafíos relacionados con la PI, la innovación y la creatividad.

En cuanto al futuro de la PI, no se escatimarán esfuerzos para llegar al público más amplio y escuchar las necesidades imperiosas de una amplia variedad de partes interesadas. Esas conversaciones pueden considerarse transgresoras del *statu quo*, por lo que pueden recibir una respuesta negativa de algunas partes interesadas. Sin embargo, no actuar significa quedarse atrás, y esa reacción puede simplemente impulsar el debate en los entornos donde la OMPI tiene menos influencia.

2.3 Diálogo y cooperación internacionales para fomentar el respeto por la PI



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con el resultado previsto 2.3.

Se tratará de fomentar el diálogo y la cooperación internacionales sobre la importancia del respeto por la PI mediante la facilitación de un diálogo abierto y un intercambio amplio de ideas y prácticas con los Estados miembros y las partes interesadas privadas, a fin de contribuir de manera eficiente al fomento del respeto por la PI en las comunidades, las empresas y las personas, en particular la juventud.

2.4 Interacción y lazos de colaboración eficaces con la ONU, las OIG y las ONG para apoyar los objetivos mundiales a los que puede contribuir la PI



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con el resultado previsto 2.4.

Al tratar de establecer alianzas para lograr objetivos comunes con miras a hacer frente a los desafíos mundiales, la Organización acepta que puede perder cierto control sobre su labor en esos ámbitos. Sin embargo, este riesgo se asume en el contexto de las oportunidades que se presentan. La reputación de la OMPI también podría verse afectada, de forma negativa o positiva, por acciones de los asociados que están fuera del control de la Organización.

Ello brinda la oportunidad de demostrar el valor del diálogo y la adopción de decisiones de forma multilateral en un contexto mundial con cada vez más programas nacionales. Mediante una interacción, colaboración y asociación eficaces con las partes interesadas pertinentes, se sensibilizará acerca del valor que tiene proteger la PI para la innovación y la creatividad, que son esenciales para hacer frente a los desafíos mundiales.

PILAR 3: PROPORCIONAR SERVICIOS, CONOCIMIENTOS Y DATOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE ALTA CALIDAD QUE APORTEN VALOR A QUIENES UTILIZAN EL SISTEMA EN TODO EL MUNDO

3.1 *Uso más amplio y eficaz de los sistemas, servicios, conocimientos y datos mundiales de la OMPI en materia de propiedad intelectual*



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con el resultado previsto 3.1.

Se reconoce la importancia vital de mantener la pertinencia de la Organización y se seguirán atendiendo las necesidades de las partes interesadas y aprovechando las oportunidades mundiales cambiantes en materia de PI. La Organización sigue dispuesta a desarrollar nuevas capacidades relacionadas con la PI en las que pueda añadir valor, y para realizar esta labor se establece un apetito de riesgo moderado.

Se reconoce y acepta que los usuarios de los servicios mundiales de protección de la PI puedan optar por vías alternativas de presentación de solicitudes que consideren más ágiles, eficaces o, por otros motivos, más adecuadas a sus necesidades y circunstancias particulares. La Secretaría y los Estados miembros ejercerán su responsabilidad conjunta de asegurarse de que la Organización siga invirtiendo en la mejora de la calidad de los servicios a los usuarios y adoptando medidas de mitigación en este ámbito, a fin de limitar el riesgo a un nivel moderado.

3.2 *Mejora de la productividad y de la calidad de los sistemas, servicios, conocimientos y datos mundiales de la OMPI en materia de PI*



La Organización expresa un apetito **bajo** en relación con el resultado previsto 3.2.

Al prestar servicios y ofrecer productos de PI seguros, disponibles y accesibles, la Organización mostrará un apetito de riesgo bajo o adoptará medidas para reducirlo al mínimo. Se reconoce la existencia de incertidumbre, que requiere controles y medidas de mitigación. Los Estados miembros y los usuarios de los servicios mundiales de la OMPI de protección de la PI esperan que estos sean accesibles, seguros y fiables, por lo que en este ámbito solo se acepta un nivel bajo de riesgo. Un ejemplo de este tipo de riesgos podría ser la indisponibilidad prolongada de servicios mundiales de protección de la PI, que se mitiga mediante una planificación adecuada de la continuidad de las operaciones y la mejora de la infraestructura de tecnologías de la información (TI).

Se proporcionan servicios a los usuarios de los servicios mundiales de protección de la PI a cambio de unas tasas, a los Estados miembros y a otras partes interesadas internas y asociadas, así como al personal de la Organización. El valor de los servicios se define mediante indicadores estrictos de tiempo y calidad que se someten a una supervisión y seguimiento exhaustivos con la finalidad de reducir al mínimo el riesgo de prestar servicios por debajo de las normas de calidad.

3.3 Facilitar la transferencia de conocimientos y la adaptación de la tecnología a través de las plataformas y herramientas de PI de la OMPI para hacer frente a los desafíos mundiales



La Organización expresa un apetito **elevado** en relación con el resultado previsto 3.3.

Al estudiar nuevas maneras de hacer frente a los desafíos mundiales, se adopta una actitud innovadora para examinar todas las opciones disponibles. Es posible que las plataformas de colaboración que se creen no reciban la acogida prevista por parte de los miembros o asociados, lo cual puede menoscabar la credibilidad de las plataformas. En algunos casos, se acepta que deberá interrumpirse el funcionamiento de las plataformas que no cumplan con las expectativas y habrá que aprender de la experiencia.

PILAR 4: APOYAR A LOS GOBIERNOS, A LAS EMPRESAS, A LAS COMUNIDADES Y A CADA PERSONA PARA QUE UTILICEN LA PROPIEDAD INTELECTUAL COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

4.1 Un uso más eficaz de la propiedad intelectual para apoyar el crecimiento y el desarrollo de todos los Estados miembros y sus regiones y subregiones, entre otras cosas, mediante la implantación de las recomendaciones de la Agenda para el Desarrollo



La Organización expresa un apetito **bajo** en relación con el resultado previsto 4.1.

Se adopta un apetito de riesgo bajo al tratar de lograr los objetivos de la Agenda para el Desarrollo. Se reconoce que la obtención de resultados satisfactorios de la labor en este ámbito depende de un grado elevado de participación, de la titularidad y responsabilidad compartidas y de una dedicación a largo plazo por parte de los asociados.

4.2 Desarrollo de ecosistemas equilibrados y eficaces de PI, innovación y creatividad en los Estados miembros



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con el resultado previsto 4.2.

La atención se centrará en garantizar que la contribución de la OMPI a la formulación de políticas de PI tenga repercusiones positivas. Se reconoce que los cambios económicos o políticos en los países, así como factores externos imprevistos, pueden obstaculizar o ralentizar las actividades de cooperación, como la elaboración y aplicación de las estrategias nacionales de PI. La respuesta oportuna a los cambios internos en los países, la planificación de las contingencias y el establecimiento de relaciones contribuyen a determinar un apetito moderado equilibrado.

Se seguirá apoyando la creación y la utilización de mecanismos de solución alternativa de controversias. Se asume el riesgo competitivo de que los clientes escojan otros sistemas en lugar de los servicios de arbitraje y mediación de la OMPI, en la creencia de que la Organización ofrece servicios de valor óptimo.

4.3 Aumento de los conocimientos y competencias en materia de PI en todos los Estados miembros



La Organización expresa un apetito **elevado** en relación con el resultado previsto 4.3.

En respuesta a las crecientes demandas, se estudiarán todas las alternativas para llegar a las comunidades y las partes interesadas. La participación en las actividades de la Academia de la OMPI ha aumentado, puesto que muchas personas se han inscrito a cursos de enseñanza a distancia. La Organización puede aprovechar esta oportunidad, y seguirá reforzando los contenidos y el exitoso modelo de franquicia para la enseñanza y la formación en materia de PI mediante las alianzas con los institutos nacionales, subregionales y regionales de PI.

Se superarán los límites para seguir aumentando el conjunto de los programas de enseñanza y creando alianzas para llegar a un público más amplio. Se colaborará con innovadores y creadores de manera proactiva y ambiciosa para ofrecerles un socio activo en su trayectoria de aprendizaje sobre la PI, en particular en los Estados miembros calificados de países menos adelantados, a quienes la Organización presta cada vez más atención. Se prestará apoyo para fortalecer las capacidades de innovación mediante un sistema de mentoría establecido con la colaboración de instituciones locales, organismos públicos, ONG y especialistas.

4.4 Más innovadores, creadores, pymes, universidades, instituciones de investigación y comunidades sacan provecho de la PI



La Organización expresa un apetito **elevado** en relación con el resultado previsto 4.4.

Se hará frente al desafío de ampliar el número y la variedad de las personas que sacan provecho de la PI. Se debe crear espacio para probar métodos innovadores que permitan a la Organización perfeccionar su labor, reforzar su colaboración con los principales socios estratégicos y a llegar a un conjunto más amplio de partes interesadas, como la juventud o las mujeres. Se reconoce la posibilidad de que algunos de esos métodos no cumplan las expectativas. Ahora bien, a cambio, las lecciones extraídas de esas experiencias contribuirán a que se siga innovando.

En respuesta a la demanda, el objetivo es ofrecer programas diversos, enriquecidos y de alta calidad para brindar apoyo a los creadores, las pymes, las instituciones de investigación, las universidades, las comunidades y las personas con dificultad para acceder al texto impreso, con la finalidad de fomentar las conversaciones sobre la valoración y la financiación de la PI. Se adopta esta estrategia de apetito más elevado por el riesgo debido a la mayor probabilidad de obtener resultados en favor de los beneficiarios más rápidamente.

4.5 Mejora de la infraestructura de PI en las oficinas de PI



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con el resultado previsto 4.5.

Se adopta una estrategia equilibrada para establecer procedimientos formales para el apoyo y mantenimiento de los programas informáticos, junto con las actividades de formación y transferencia de conocimientos organizadas por la OMPI, y, al mismo tiempo, proporcionar los mecanismos para un funcionamiento autosuficiente. Al ofrecer a las oficinas de PI las soluciones operativas de la OMPI, debe hacerse frente a la cuestión de la sostenibilidad a medio plazo.

FUNDAMENTO: VELAR POR QUE NUESTRO PERSONAL TENGA LOS MEDIOS DE TRABAJAR DE FORMA EFICAZ, COLABORATIVA E INNOVADORA, Y PROPORCIONARLE CON ESE FIN LOS RECURSOS, LA FORMACIÓN Y UN ENTORNO ADECUADOS

El Marco de rendición de cuentas de la OMPI (WO/PBC/29/4) consolida los componentes que proporcionan garantías a los Estados miembros y a las partes interesadas. El apetito de riesgo establecido en relación con el fundamento está presente en toda la Organización y se basa en los resultados previstos y en los componentes del Marco de rendición de cuentas.

5.1 Empoderamiento de la Secretaría gracias a una cultura institucional dinámica y dotada de la formación y los recursos necesarios para trabajar de forma eficaz, colaborativa e innovadora

Ética y un lugar de trabajo respetuoso y armonioso



La Organización expresa un apetito **bajo** en relación con las desviaciones relativas a la ética y al respeto y la armonía en el lugar de trabajo.

Se promueve una cultura de integridad y unas normas éticas elevadas entre el personal, los proveedores y los asociados en relación con todas las operaciones de la OMPI.

No se toleran en absoluto las vulneraciones del respeto y la armonía en el lugar de trabajo, en particular mediante discriminación o abuso, que se mitigan mediante políticas y procedimientos específicos, así como mediante programas y actividades concebidos para prevenir su materialización.

Cultura



La Organización expresa un apetito **moderado** en relación con la cultura del riesgo.

La cultura del riesgo es un reflejo de toda la cultura de la Organización. Se favorecerá la rendición de cuentas, el empoderamiento y los exámenes *a posteriori* en detrimento de controles estrictos en cada operación. En el contexto de un entorno externo cambiante desde el punto de vista geopolítico, tecnológico y social, el objetivo es hallar un equilibrio adecuado entre la definición de objetivos predeterminados y la adaptación a los riesgos y las oportunidades que surjan.

Se asumirá un nivel moderado de riesgo para evitar una cultura reacia al riesgo, extraer lecciones cuando los riesgos asumidos no cumplan las expectativas y responder de manera más ágil y eficaz a las circunstancias cambiantes. Se anima a los directivos a que asuman riesgos en consonancia con la presente Declaración y a que transmitan a sus equipos esta forma de adoptar decisiones basada en el riesgo. Se procura crear una cultura sensible a los riesgos en la que no se dude en asumir algún riesgo de manera calculada con la finalidad de cumplir eficientemente el mandato de la Organización.

Entorno y actividades de control



La Organización expresa un apetito **bajo** respecto de las desviaciones de la labor dirigida a crear un entorno de control sólido y a llevar a cabo actividades de control.

El marco de control interno de la Organización es una de las piedras angulares de su entorno operativo, por lo que se adopta una estrategia de apetito bajo ante cualquier incumplimiento. Se garantiza que la delegación de autoridad y el reparto de funciones queden reflejados sistemáticamente y se hagan cumplir mediante un sistema sólido de controles internos, que a su vez sirvan para mitigar los riesgos en este ámbito.

En relación con la seguridad y la protección del personal y de cualquier persona en los locales de la Organización, se asume el riesgo mínimo. Este riesgo se mitiga mediante una estrategia integral y mundial de seguridad, un servicio específico de seguridad y protección y una inversión considerable en la aplicación del amplio conjunto de responsabilidades del deber de asistencia de los funcionarios y demás miembros del personal que trabajan en todas las operaciones de la OMPI, incluidos los entornos de alto riesgo si así lo dictan las necesidades operativas.

Se establece un apetito bajo por los riesgos relacionados con las interrupciones de la continuidad de las operaciones. Estos riesgos se supervisan y mitigan mediante una amplia variedad de recursos de información y la gestión de la continuidad de las operaciones en un marco institucional de resiliencia sólido.

La OMPI no tiene apetito por ningún tipo de fraude en sus operaciones. La Organización se compromete a garantizar que todas las actividades y operaciones estén libres de fraude y de otras conductas prohibidas y a esforzarse por detectarlas y prevenirlas mediante medidas internas de control adecuadas y el apoyo de los órganos de supervisión.

Combinación de aptitudes y recursos para atender las necesidades operativas

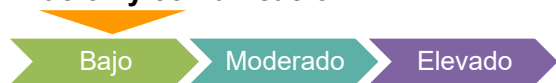


La Organización expresa un apetito **moderado** por el riesgo en relación con la disponibilidad de la combinación de aptitudes y los recursos adecuados para atender las necesidades operativas.

Se gestiona de forma dinámica el riesgo de que la combinación de recursos sea inadecuada mediante estrategias eficaces como la gestión del conocimiento, modalidades contractuales flexibles y una mayor atención al desarrollo y la movilidad con miras a cumplir el PEMP para 2022-26. En función de la magnitud de la necesidad, se equilibra el riesgo de las responsabilidades a largo plazo derivadas de la contratación de personal con el riesgo de pérdida de conocimientos institucionales. Para satisfacer las necesidades cambiantes de aptitudes, se acepta un nivel moderado de riesgo en determinadas situaciones para facilitar el crecimiento del personal existente en lugar de contratar sistemáticamente de forma externa.

5.2 Entorno operativo y servicios habilitados en el plano digital, seguros y sostenibles

Información y comunicación



La Organización expresa un apetito **bajo** por los riesgos relativos a la protección de la información y la comunicación.

Se adopta la máxima cautela en relación con las amenazas cibernéticas para proteger a la Organización frente a sucesos o circunstancias derivadas de conductas negligentes o dolosas que puedan poner en peligro la confidencialidad, la seguridad, la integridad y la disponibilidad de activos de información esenciales, como, entre otros, la información sobre patentes no publicada que haya sido confiada a la Organización o que sea administrada por esta. La OMPI ha invertido recursos importantes en el fortalecimiento de su capacidad y la aplicación de controles directos, preventivos y de detección para proteger todos los activos de información bajo su custodia.

La OMPI toma en serio la privacidad de la información personal de los miembros de su personal y de sus clientes y es consciente de los riesgos a este respecto. En consecuencia, se está poniendo en marcha un programa formal relativo a la privacidad de los datos con el objetivo de proteger esta información.

La Organización se somete a las normas más estrictas de transparencia y de rendición de cuentas y, por lo tanto, es objeto de un escrutinio continuado por sus clientes, las partes interesadas y el personal, así como el público en general. La Organización adopta medidas claras para protegerse contra los daños a su reputación que podrían afectar negativamente a las operaciones de la OMPI y a su capacidad para ofrecer valor a las partes interesadas.

La Organización no tiene apetito por las inexactitudes significativas y la falta de transparencia en la presentación de informes financieros, sobre el rendimiento o relativos a otras operaciones. Este riesgo se mitiga mediante la inversión cuantiosa en unos sistemas de planificación de los recursos institucionales que garanticen la buena calidad de los datos y mediante la presentación de informes exhaustivos por parte de la dirección a los Estados miembros en relación con todas las actividades operativas y financieras de la OMPI.

Entorno operativo sostenible



La Organización expresa un apetito **bajo** por la desviación del objetivo de mantener un entorno operativo sostenible.

La Organización se asegura de que sus locales se mantengan adecuados a los fines y los renueva y transforma para darles otros usos en consonancia con sus necesidades y objetivos cambiantes. Asimismo, proporciona un entorno a la altura de las expectativas del personal, los delegados y otras partes interesadas.

5.3 Gestión financiera sólida y prudente y gobernanza y supervisión institucionales eficaces

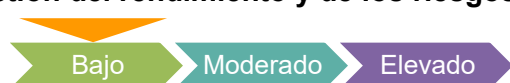
Gestión financiera



La Organización expresa un apetito **moderado** por los riesgos relativos a la gestión financiera.

La política de inversión requiere que se asuma un nivel moderado de riesgo respecto de la gestión de las inversiones a largo plazo de la Organización. Por ejemplo, existe el riesgo de que, a pesar de la supervisión diligente de la Comisión Asesora sobre Inversiones, el valor de algunas o todas las inversiones efectuadas de acuerdo con la política de inversiones aprobada por los Estados miembros pueda disminuir a mediano plazo, lo cual tendría como consecuencia una reducción de los activos netos (reservas) de la Organización.

Gestión del rendimiento y de los riesgos



La Organización expresa un apetito **bajo**, por defecto, por las desviaciones relativas a la gestión del rendimiento y de los riesgos.

La Organización tiene un apetito bajo por las desviaciones de las actividades dirigidas al logro de los resultados previstos que figuran en los pilares estratégicos y por el incumplimiento de los tratados administrados por la OMPI. El apetito bajo se demuestra mediante una planificación del trabajo bienal y anual diligente y en consonancia con el PEMP, así como mediante la presentación de informes sobre la supervisión y el rendimiento. El presupuesto aprobado no puede excederse, lo cual se garantiza mediante un control exhaustivo del presupuesto y el gasto y la presentación de informes periódicos.

El modelo institucional de la OMPI implica que se colabore estrechamente con los proveedores externos, los asociados, las instituciones educativas, los proveedores, los donantes y otros terceros y que se adopten medidas para mitigar las incertidumbres en las relaciones de la Organización con los proveedores o asociados, que pueden tener repercusiones en las actividades. Se realizan de forma periódica evaluaciones de los riesgos de los socios estratégicos para asegurarse de que el riesgo se ha mitigado hasta un nivel bajo, de que no existe una dependencia excesiva de un determinado socio y de que las desviaciones se notifican de acuerdo con la política de gestión de riesgos.

Se procura reducir al mínimo los efectos de las desviaciones negativas de las hipótesis de planificación, principalmente en relación con la previsión de ingresos de la Organización. Las hipótesis de planificación que constituyen la base del programa de trabajo y presupuesto se sitúan en un nivel conservador, por debajo de la hipótesis de base. El Grupo de Gestión de Riesgos actualiza y revisa periódicamente las previsiones para la supervisión de las operaciones.

Mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamaciones y respuesta



La Organización expresa un apetito **bajo** por las derivaciones relativas a los mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamación y respuesta.

Los órganos de supervisión de la OMPI proporcionan garantías a la dirección de que los mecanismos de observancia, control interno y gestión de riesgos que se aplican para mitigar los riesgos en este ámbito son eficaces y eficientes.

Se adoptan medidas concretas para que siempre se cumplan o se superen las expectativas de las partes interesadas externas, entre ellas los clientes, los Estados miembros, los proveedores, los asociados o los usuarios de los servicios de la OMPI.

Se trabaja para evitar o reducir las controversias en el lugar de trabajo, que se mitigan mediante actividades generales de sensibilización y la facilitación a los funcionarios y otros miembros del personal de mecanismos y servicios formales e informales de solución de controversias. No se tolera en absoluto ninguna forma de irregularidad o conducta indebida. A este respecto, se proporciona formación y se sensibiliza al personal sobre cómo prevenir, evitar y comunicar esas conductas y, de ser necesario, se adoptan medidas disciplinarias o administrativas.

La Organización expresa un apetito bajo por el riesgo relativo a las deficiencias que se detecten en los mecanismos de gobernanza interna y asume la responsabilidad financiera por todos los aspectos de la labor de la OMPI, incluidos los efectuados por medio de los asociados y los proveedores de servicios. La estructura integral de supervisión de la OMPI y su cumplimiento proactivo de las recomendaciones de supervisión ofrecen garantías a los Estados miembros.