

## **Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP)**

**Decimonovena sesión**  
**Ginebra, 15 a 19 de mayo de 2017**

**INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO SOBRE LA PROPIEDAD  
INTELECTUAL (P.I.) Y LA GESTIÓN DE DISEÑOS PARA FOMENTAR LAS  
ACTIVIDADES COMERCIALES EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO Y LOS PAÍSES  
MENOS ADELANTADOS (PMA)**

*preparado por el Sr. Daniel Keller, consultor, Leubringen (Suiza)*

1. En el Anexo del presente documento figura un informe de evaluación independiente del proyecto sobre "La propiedad intelectual (P.I.) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)", realizado por el Sr. Daniel Keller, consultor en EvalCo Sàrl, Leubringen (Suiza).

2. *Se invita al CDIP a tomar nota de la información contenida en el presente documento.*

[Sigue el Anexo]

## ÍNDICE

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
A) ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
B) ALCANCE, PROPÓSITO, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN.....	9
i) Alcance.....	9
ii) Propósito principal .....	9
iii) Metodología.....	9
iv) Limitaciones principales de la presente evaluación.....	11
<b>2. CONSTATAIONES Y VALORACIÓN</b> .....	<b>11</b>
A) PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROYECTO .....	11
i) Preparación del proyecto .....	11
ii) Utilización de los instrumentos de planificación de proyectos (en la fase de planificación) .....	12
iii) Gestión del proyecto.....	13
B) PERTINENCIA .....	14
i) Pertinencia política .....	14
ii) Pertinencia para los beneficiarios .....	15
C) EFICACIA .....	16
i) Preparación del proyecto .....	16
ii) Actos de lanzamiento en la Argentina y Marruecos .....	16
iii) Selección de las empresas .....	17
iv) Preparación de las herramientas .....	17
v) Formación de expertos nacionales en los actos de lanzamiento del proyecto .....	17
vi) Apoyo directo a las empresas.....	17
vii) Actos de clausura del proyecto y distinciones.....	17
viii) Sensibilización a nivel internacional.....	18
ix) Efectos iniciales observados.....	18
x) Incidencia .....	18
D) EFICIENCIA.....	18
i) Ejecución presupuestaria.....	18
ii) Valoración del enfoque .....	19
iii) Valoración de la calidad de los productos.....	19
iv) Sinergias con otras actividades realizadas por la Secretaría .....	19
E) PROBABILIDAD DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS.....	19
F) GÉNERO .....	20
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	<b>21</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>23</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>A.D.</b>	Agenda para el Desarrollo
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)
<b>CDIP</b>	Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual
<b>CHF</b>	Francos suizos
<b>DACD</b>	División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo
<b>Indicadores SMART</b>	Calificación de los indicadores como específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazo, por sus siglas en inglés ( <i>Specific, Measurable, Ambitious, Relevant and Time-bound</i> )
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>OMPI</b>	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
<b>ONU</b>	Naciones Unidas
<b>P.I.</b>	Propiedad intelectual
<b>PMA</b>	Países menos adelantados
<b>Pymes</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

## RESUMEN

La presente evaluación final independiente abarca el proyecto piloto sobre "La propiedad intelectual (P.I.) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)" (Código del proyecto: DA\_04\_10\_02).

La labor de evaluación fue llevada a cabo del 15 de noviembre de 2016 al 30 de mayo de 2017 por Daniel P. Keller, evaluador principal. Evillard/Leubringen, en estrecha coordinación con la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DCAD) y dio lugar a las conclusiones siguientes:

**Conclusión 1 sobre la preparación y pertinencia del proyecto: El proyecto preparado por la Secretaría aborda de forma adecuada la promoción de la utilización estratégica y la protección de los diseños industriales por parte de las pymes. Una preparación excelente, en estrecha colaboración con las principales partes interesadas en los dos países beneficiarios, ha llevado a un alto nivel de pertinencia.**

La Secretaría supo convertir la propuesta relativamente abierta presentada por la República de Corea en un proyecto con un planteamiento claro, que se ajusta al mandato de la OMPI y a las recomendaciones de la A.D. a las que pretende dar aplicación. Los objetivos del proyecto están en total consonancia con las necesidades de los principales beneficiarios (las Oficinas de P.I. y las empresas). El proyecto se centró en los países, industrias y sectores para los que son más pertinentes los diseños.

Los objetivos están claramente formulados, aunque no siempre se distingue con claridad entre los aportes concretos de la Secretaría y la utilización que se hace de ellos (sus efectos directos). Se definen indicadores para cada uno de los objetivos, aunque no siempre son específicos, medibles, realizables, pertinentes y sujetos a plazo.

El plan de ejecución y las previsiones presupuestarias son ambiciosos, pero realistas. La secuenciación de las actividades es lógica y tendente al logro de los objetivos. La estructura de ejecución, que prevé la creación de un comité directivo (para la dirección estratégica) y un equipo de proyecto (para la gestión operativa) en cada país beneficiario, es favorable al logro de los objetivos.

Los modelos de plantillas de la OMPI para la planificación, supervisión y presentación de informes no hacen uso de la herramienta de marco lógico, que se ha convertido en el instrumento más importante para la gestión de los proyectos de cooperación técnica. No se han elaborado unas directrices detalladas sobre la gestión del ciclo de los proyectos, aunque podrían ser útiles.

**Conclusión 2 sobre gestión, eficiencia y eficacia: La gestión del proyecto fue muy satisfactoria. La Secretaría aportó todos sus productos en los plazos oportunos y con un buen nivel de calidad. Los recursos se emplearon con comedimiento. El proyecto hizo un uso óptimo de los recursos.**

La gestión del proyecto fue buena. La creación de una estructura local de ejecución (comités directivos y equipos de proyecto) en los dos países beneficiarios fue determinante. Otro factor clave para el éxito fue la contratación de una administradora del proyecto a tiempo completo con experiencia en cooperación técnica y competencia contrastada en gestión de proyectos. La gestión fue flexible y adaptada a las necesidades de los beneficiarios.

La presente evaluación suscribe el informe de terminación del proyecto. La mayoría de los productos previstos se aportaron en los plazos oportunos y la calidad de todos ellos fue buena. Es demasiado pronto para valorar los efectos a un nivel más amplio. No obstante, el proyecto parece haber alcanzado una notable visibilidad y efecto de demostración entre las principales partes interesadas de los dos países beneficiarios. Las dos Oficinas de P.I. destacaron que el

proyecto les permitió reforzar los vínculos con los principales usuarios de la P.I., entre otras cosas mediante el establecimiento de contactos en diferentes actos. Las actividades de sensibilización parecen haber logrado su objetivo de informar a los titulares de derechos sobre los beneficios de proteger sus diseños mediante el registro. Ambos países informan de un aumento del número de registros de diseños y marcas.

Más allá de la visibilidad y el interés que se puedan conseguir a través de actos celebrados en Ginebra, para alcanzar los efectos más generales buscados a escala internacional (repetición y ampliación) habría que realizar importantes esfuerzos adicionales a través de una segunda fase del proyecto.

Los recursos se utilizaron de forma comedida. Los resultados que se han obtenido con un presupuesto más bien reducido muestran que el proyecto hizo un uso óptimo de los recursos, aunque las cifras financieras no reflejan las importantes contribuciones en especie que realizaron las partes interesadas nacionales.

**Conclusión 3 sobre sostenibilidad de los resultados: Las actividades realizadas en Marruecos bajo la dirección de la OMPI están teniendo continuidad más allá del proyecto. La Argentina tiene previsto seguir llevando a cabo las actividades de promoción de la valoración de los derechos de P.I. Para generar beneficios a escala internacional y darles continuidad se requeriría una fase de seguimiento.**

Sería prematuro tratar de valorar las probabilidades de que los resultados obtenidos en el plano nacional se mantengan a más largo plazo, ya que la sostenibilidad de los beneficios depende en gran medida del seguimiento que lleven a cabo las respectivas Oficinas de P.I. Atendiendo a los compromisos asumidos durante el proceso de selección, ambas Oficinas de P.I. manifestaron su disposición a seguir desarrollando actividades similares orientadas a la promoción de los diseños como instrumento para añadir valor a los productos. Dichas actividades se siguen llevando a cabo en Marruecos bajo la dirección de la OMPI.

A falta de actividades de seguimiento, las probabilidades de mantener los beneficios limitados que se han alcanzado a escala internacional (interés y visibilidad) son bajas. La ampliación de este proyecto piloto, en general satisfactorio, a más países, sobre todo si se trata de países menos adelantados y a ser posible también de otras regiones, proporcionaría la experiencia adicional necesaria para extraer conclusiones sobre las aportaciones que puede seguir realizando la Secretaría con el fin de fortalecer las Oficinas de P.I. para que proporcionen un apoyo similar a las empresas a más largo plazo.

**Conclusión 4 sobre la incorporación de las cuestiones de género: A pesar de que las cuestiones de género se tuvieron en cuenta de forma activa durante la ejecución del proyecto, no se siguió ninguna metodología clara de la OMPI en esta materia. La igualdad de género es una prioridad para la OMPI, pero los gestores de los proyectos no disponen de directrices que les guíen en la incorporación de las cuestiones de género a los proyectos de la A.D.**

La dirección del proyecto realizó importantes esfuerzos para incorporar las cuestiones de género. La evaluación no encontró ningún indicio de participación insuficiente de las mujeres. El proyecto trabajó activamente para estar a la altura del compromiso de la OMPI con la igualdad de género, aunque no desde el principio. Las actividades de incorporación de las cuestiones de género se introdujeron como resultado de un enfoque desarrollado en el curso de la ejecución. La incorporación sistemática de las cuestiones de género en todos los proyectos de la A.D. requiere directrices claras y actividades de formación para todos los directores de proyecto.

## RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran las recomendaciones de la evaluación, extraídas de las anteriores conclusiones:

**Recomendación 1 (a partir de las conclusiones 2 y 3) para la Secretaría de la OMPI sobre la presentación al CDIP de una propuesta para introducir una fase 2 del proyecto que permita adquirir más experiencia y, en caso de que exista un interés en este sentido, preparar la ampliación y repetición del enfoque.**

- a) Proponer al CDIP la introducción de una segunda fase del proyecto para aplicar el enfoque con carácter experimental a otros países de regiones distintas. Adaptar el enfoque a las necesidades específicas de los países, cuando sea necesario.
- b) Implicar a las oficinas en la determinación de los posibles países destinatarios.
- c) Sin perder de vista el compromiso de los interlocutores nacionales como criterio fundamental de selección, buscar una selección equilibrada de países beneficiarios con diferentes niveles de desarrollo del sistema de P.I.
- d) Considerar la posibilidad de utilizar a los expertos del proyecto en los nuevos países beneficiarios, cuando sea necesario.
- e) Ayudar a las Oficinas de P.I. de la Argentina y Marruecos a evaluar los efectos del proyecto a un nivel más amplio.
- f) Si la evaluación a medio plazo de la fase 2 arroja resultados positivos, desarrollar una estrategia detallada para la aplicación de proyectos similares a otros países.

**Recomendación 3 (a partir de la conclusión 2) para la Secretaría de la OMPI sobre la evaluación sistemática de la labor de dirección que requieren los nuevos proyectos de la A.D. y, en caso necesario, garantizar el apoyo necesario para la ejecución cotidiana de los proyectos.**

De cara a nuevos proyectos, la Secretaría debería evaluar sistemáticamente la labor de dirección necesaria y contrastarla con la carga de trabajo de los directores de proyecto. Cuando sea preciso, la Secretaría debería presupuestar la contratación de un Administrador del proyecto que se haga responsable de la gestión cotidiana.

Para complementar los conocimientos técnicos del director del proyecto, el administrador del proyecto debería ser ante todo un especialista contrastado en desarrollo con experiencia sobre el terreno y excelentes competencias en gestión de proyectos.

Adoptar medidas para que la delegación de responsabilidades de dirección a empleados temporales externos no se traduzca en una pérdida de conocimientos especializados en organización.

**Recomendación 4 (a partir de las conclusiones 1 y 2) para la Secretaría de la OMPI sobre la presentación al CDIP de una propuesta de proyecto de la A.D. orientado al desarrollo de instrumentos específicos para planificar y ejecutar proyectos de la A.D., entre otras cosas para incorporar las cuestiones de género.**

Con el fin de garantizar la aplicación sistemática de buenas prácticas en los proyectos de la A.D., la Secretaría de la OMPI debería estudiar la posibilidad de proponer al CDIP un nuevo proyecto de la A.D. que se centre específicamente en el desarrollo y la introducción de instrumentos de gestión para los proyectos de la A.D.

Los resultados deberían abarcar, entre otras cosas:

- a) Identificar las buenas prácticas (así como los instrumentos) vigentes en materia de planificación y supervisión en el sistema de la ONU.
- b) Partiendo de las prácticas existentes, desarrollar un conjunto de instrumentos para diseñar y supervisar los proyectos de A.D. (entre otras cosas, para incorporar las cuestiones relacionadas con el género en todos los proyectos de la A.D.).
- c) Este conjunto de instrumentos debe incluir procesos y responsabilidades claros de cara a la ejecución. La planificación, supervisión y evaluación (la gestión del ciclo de los proyectos) deben estar basadas en el marco lógico. Aun cuando se tomen como referencia las buenas prácticas vigentes en otras organizaciones, debe tratarse de un conjunto de instrumentos adaptado a las actividades específicas de cooperación técnica que lleva a cabo la OMPI.
- d) Elaborar cursos de formación de breve duración para los nuevos directores de proyecto sobre la gestión del ciclo de los proyectos (con la ayuda del mencionado conjunto de instrumentos).
- e) Poner en práctica, con carácter experimental, los documentos y cursos. Si el resultado es positivo, considerar la posibilidad de aplicarlos a todos los proyectos y programas de cooperación técnica de la Organización.

## 1. INTRODUCCIÓN

1. La presente evaluación final independiente encargada por la Secretaría abarca el proyecto piloto sobre "La propiedad intelectual (P.I.) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)" (Código del proyecto: DA\_04\_10\_02, "el proyecto"), en el marco de la Agenda para el Desarrollo (A.D.).

2. Con arreglo al mandato de 26 de octubre de 2016 (Apéndice II), la labor fue realizada entre el 15 de noviembre de 2016 y el 30 de mayo de 2017 por un evaluador independiente<sup>1</sup> en estrecha colaboración con la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD).

### ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3. Aprobado en la duodécima sesión del Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP), reunido en Ginebra (18 a 21 de noviembre de 2013),<sup>2</sup> el proyecto fue elaborado por la Secretaría a partir de una propuesta presentada por la República de Corea en la undécima sesión del CDIP.<sup>3</sup> La duración prevista del proyecto era de 24 meses a partir del 1 de enero de 2014.

4. Las actividades preparatorias se iniciaron en abril de 2014, tras la contratación de la administradora del proyecto. Como resultado de un proceso sistemático de selección, la Argentina y Marruecos fueron seleccionados como países beneficiarios. La prestación de asistencia técnica a empresas comenzó a finales de 2014 y terminó en diciembre de 2016.<sup>4</sup> En la segunda mitad de 2015 se realizó una evaluación de mitad de periodo.<sup>5</sup>

5. En el marco de los objetivos más amplios de las recomendaciones 4<sup>6</sup> y 10<sup>7</sup> de la A.D., el proyecto promovió la utilización estratégica y la protección de los diseños industriales por parte de las pymes en los dos países destinatarios. La posterior ampliación y repetición del enfoque pretendía dar respuesta a las dificultades que encuentran los países en vías de desarrollo y los PMA para valorizar sus diseños industriales.

6. Las características de los diseños son importantes para el prestigio y el reconocimiento de los productos, lo que conlleva a su vez un aumento de su valor añadido y demanda en el mercado. Los diseños son también un medio excelente para que las empresas desarrollen una ventaja comparativa a través de la diferenciación.

7. Las principales dificultades que se detectaron durante la preparación del proyecto fueron, por un lado, la falta de sensibilización del público. Las empresas no sabían cómo capitalizar los beneficios de sus diseños. La segunda dificultad era la capacidad todavía limitada de las Oficinas de P.I., los tribunales y los organismos encargados de hacer cumplir la ley.

---

<sup>1</sup> Daniel P. Keller, de Evillard/Leubringen (Suiza). El evaluador es independiente y ha sido ajeno en todo momento a la preparación y ejecución de este o cualquier otro proyecto ejecutado por la Secretaría.

<sup>2</sup> CDIP 12/6, 23 de octubre de 2013.

<sup>3</sup> CDIP 11/7, 10 de abril de 2013.

<sup>4</sup> Véase el informe de terminación en el documento CDIP 18/2 Anexo VII, Apéndice 1, pág. 11.

<sup>5</sup> Véase el informe de evaluación de mitad de periodo, División de Derecho y Asesoramiento Legislativo, Sector de Marcas y Diseños.

<sup>6</sup> Destacar, en particular, las necesidades de las pymes y las instituciones de investigación científica, así como las industrias culturales, y asistir a los Estados miembros, cuanto éstos lo soliciten, en la creación de estrategias nacionales adecuadas en el campo de la P.I.

<sup>7</sup> Ayudar a los Estados miembros a fomentar y mejorar la capacidad de las instituciones nacionales de P.I. mediante el desarrollo de la infraestructura y de otros servicios, para que dichas instituciones sean más eficaces y lograr un equilibrio adecuado entre la protección de la P.I. y el interés público. Este tipo de asistencia técnica debe beneficiar también a las organizaciones regionales y subregionales de P.I.

8. Los elementos más importantes de la estrategia de intervención fueron la sensibilización, la información sobre los beneficios y la mejora del conocimiento práctico de las pymes acerca del modo de proteger y gestionar los derechos que les corresponden sobre sus diseños,<sup>8</sup> paralelamente al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de P.I. de apoyar a las empresas en la protección de sus diseños.

9. El enfoque metodológico básico para el fortalecimiento de la capacidad al nivel de las empresas fue la introducción de un proceso completo de protección de diseños, con carácter experimental, que abarcaba desde la presentación de solicitudes hasta el registro.<sup>9</sup> Las actividades de asistencia técnica se orientaron, entre otras cosas, a la sensibilización (tanto a nivel nacional como entre los participantes del CDIP), la elaboración de herramientas de formación, la formación y el apoyo directo a las empresas. Además, ambos países beneficiarios recibieron apoyo para la elaboración de una estrategia nacional de protección de los diseños y un plan de divulgación. La cuestión de las restricciones normativas e institucionales a los diseños apenas fue abordada.

10. A nivel operativo, la coordinación del proyecto estuvo a cargo de una administradora a tiempo completo que contaba con experiencia técnica en cooperación y que fue contratada específicamente para apoyar la ejecución del proyecto. El Director del Sector de Marcas y Diseños, formalmente el director del proyecto, se encargó de su supervisión. Para fortalecer las capacidades nacionales y garantizar la sostenibilidad, la Secretaría trabajó primariamente a través de las dos Oficinas nacionales de P.I.<sup>10</sup>

11. Los beneficiarios fueron principalmente los Gobiernos de la Argentina y Marruecos y el sector privado (creadores, usuarios de los diseños y proveedores locales de servicios de apoyo).

12. Además de conseguir un impacto a largo plazo en los países beneficiarios, el objetivo del proyecto era que se repitieran iniciativas parecidas en otros Estados miembros. No se definió ninguna hoja de ruta para alcanzar este objetivo, más allá de dar visibilidad a los logros del proyecto.

13. En la decimosexta sesión del CDIP se concedió una prórroga al proyecto, hasta el 14 de mayo de 2016, con el fin de que se completaran las actividades pendientes y que la administradora del proyecto presentara su evaluación final (véase el documento CDIP 16/2, Anexo II, pág. 6). Durante la prórroga, la Secretaría prestó asistencia técnica adicional a ambos países piloto, en especial para sus estrategias de salida y actos de clausura.

14. De acuerdo con el informe que la Secretaría presentó al CDIP, y que el evaluador validó en enero de 2017, se han ejecutado íntegramente todas las actividades previstas. Para una evaluación detallada, véase la sección 2.C dedicada a la eficacia que figura más abajo.

15. La presente evaluación final se ha realizado con demora, ya que la experta inicialmente designada por la Secretaría decidió cancelar su contrato.

16. El presupuesto total aprobado ascendió a 487.000 francos suizos (CHF), de los cuales 250.000 CHF corresponden a gastos no relativos al personal y 237.000 CHF a gastos de personal (principalmente a cuenta de la retribución de la administradora del Proyecto). A fecha

---

<sup>8</sup> Ya sea mediante el registro de diseños industriales o, cuando esto no sea posible, mediante la sugerencia de medios alternativos de protección de la P.I.

<sup>9</sup> Resumido en el documento CDIP 12/2, modificado por el evaluador en base al Anexo II del CDIP 16/2 y al Anexo VII del CDIP 18/2.

<sup>10</sup> El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) de Argentina y la Oficina Marroquí de Propiedad Industrial y Comercial (OMPIC).

de 15 de julio de 2016, el proyecto notificó un porcentaje de utilización del presupuesto del 86%.<sup>11</sup>

## ALCANCE, PROPÓSITO, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN

### Alcance

17. La presente evaluación abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2016, más el tiempo de preparación. Las novedades posteriores que resulten pertinentes, hasta el final de la misión sobre el terreno en enero de 2017, se aportan como información de contexto.

### Propósito principal

18. El propósito fundamental de la presente evaluación, conforme a lo establecido en los mandatos, es determinar si el proyecto brindó la clase de apoyo adecuada para lograr sus principales objetivos de forma correcta, con vistas principalmente a extraer enseñanzas de cara a posibles actividades futuras de la OMPI.

19. La evaluación perseguía dos objetivos específicos, que combinaban de forma equilibrada la necesidad de aprendizaje institucional y la finalidad de garantizar la rendición de cuentas de la Secretaría ante los Estados miembros:

a) Garantizar el aprendizaje de las experiencias adquiridas durante la ejecución del proyecto, de lo que se hizo bien y lo que se hizo mal, con miras a seguir ayudando a las pymes a extraer beneficios de los diseños y los derechos de P.I. en general.

b) Brindar una valoración objetiva del proyecto para apoyar la toma de decisiones del CDIP.

20. En vista de que el proyecto terminó sin que se estableciera una hoja de ruta concreta para la labor futura, el evaluador examinó de forma específica si se requieren actividades de seguimiento para alcanzar los objetivos más amplios, sea a través de una fase 2 o de la incorporación de actividades a los programas pertinentes de la OMPI.

### Metodología

21. La evaluación se lleva a cabo de conformidad con los mandatos y la política de evaluación de la OMPI,<sup>12</sup> que aplica a su vez los principios generales establecidos en las "Normas y estándares de evaluación" (última versión: junio de 2016) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). El marco metodológico del UNEG se remite a los principios fundamentales de los criterios de evaluación y las normas de calidad fijados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).<sup>13</sup>

22. Los mandatos requerían una evaluación de la calidad del proyecto, tanto a nivel de diseño como de gestión. De conformidad con los mandatos recibidos y en aplicación de las

---

<sup>11</sup> Véase el documento CDIP 18/2, Anexo VII pág. 11, en el que figuran los últimos datos disponibles para el evaluador.

<sup>12</sup> OMPI, *Revised Evaluation Policy* (segunda edición 2016/2020), 19 de febrero de 2016.

<sup>13</sup> Serie: Directrices y Referencias del CAD, Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo, OCDE-CAD, OCDE 2010.

prácticas habituales en esta materia, la evaluación se llevó a cabo sobre la base de los cinco criterios siguientes:<sup>14</sup>

- a) Preparación y dirección del proyecto:<sup>15</sup> El grado en que la preparación y dirección del proyecto se ajustan a las prácticas óptimas, entre otras cosas en lo relativo a la aplicación de los instrumentos de la gestión por resultados.
- b) Pertinencia: Expresa si los objetivos del proyecto son acordes con las demandas de los beneficiarios y con las necesidades y las políticas y prioridades generales de los países miembros.
- c) Eficiencia: Cómo los factores económicos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos y tiempo) se plasman en resultados. La evaluación examina preferentemente el método del proyecto.
- d) Eficacia: La medida en que se han cumplido o se espera que se cumplan los objetivos, teniendo en cuenta su importancia relativa.
- e) Sostenibilidad: La probabilidad de que perduren los beneficios del proyecto una vez concluida la asistencia.

23. Más allá de estos cuatro criterios, se pidió al evaluador que evaluara el grado en que se habían incorporado las cuestiones de género en la preparación y la ejecución del proyecto.

24. En la evaluación se utilizaron diferentes herramientas para garantizar una valoración tanto cualitativa como cuantitativa sobre una base empírica. Las metodologías utilizadas combinaron estudios teóricos, entrevistas individuales y observación directa. Algunos aspectos clave de la metodología fueron la triangulación de los datos y la valoración de su plausibilidad. En los apéndices III y IV del presente informe figura la lista de personas entrevistadas y documentos consultados.

25. Sin perder su independencia, el evaluador aplicó un enfoque participativo y recogió las opiniones de los representantes de todos los grupos de interesados clave en el proyecto.

26. El proceso de evaluación en sí se diseñó con el fin de estimular el aprendizaje institucional. El evaluador intentó atraer la participación de funcionarios de la OMPI en el proceso y de obtener siempre que fue posible su aceptación de las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones.

27. El evaluador trabajó con libertad y sin interferencias. Todas las partes interesadas entrevistadas se mostraron dispuestas a compartir abiertamente sus opiniones. La información obtenida gracias a la reunión de datos fue exhaustiva, coherente y clara.

28. La Secretaría facilitó el proceso de evaluación, entre otras cosas, mediante la recopilación de la documentación necesaria y la organización de entrevistas.

29. La presentación del presente informe de evaluación en la decimonovena sesión del CDIP, en mayo de 2017, pretende garantizar la difusión de la información con el fin de que se tenga en cuenta en el proceso de toma de decisiones del CDIP y contribuya a la rendición de cuentas de la OMPI ante sus Estados miembros.

---

<sup>14</sup> Los mandatos solo requerían una evaluación de la eficacia y la sostenibilidad.

<sup>15</sup> Esos aspectos se incluyen a veces en el criterio de la eficiencia.

### Limitaciones principales de la presente evaluación

30. La experiencia muestra que hace falta tiempo para que el fortalecimiento de capacidad tenga efectos mensurables a través del uso que hagan de ella sus beneficiarios. Por ejemplo, el proceso de registro de un diseño industrial derivado de la asistencia aportada por el proyecto puede llevar más de un año. En consecuencia, todavía no se pueden medir los efectos del registro de diseños sobre el rendimiento de las empresas.

31. Menos plausible aún sería suponer alguna contribución de los resultados del proyecto a cambios socioeconómicos de mayor alcance en los dos países beneficiarios o incluso en otros países. Cualquier intento de evaluar los efectos o siquiera el impacto del proyecto a este nivel sería por tanto prematuro. No obstante, la evaluación sí examinó la contribución del proyecto a efectos de carácter más directo.

32. La recopilación de datos se limitó al examen de los documentos aportados por la Secretaría y a la realización de entrevistas con los agentes que participaron directamente en las actividades relacionadas con el proyecto. Cabe incluir en este grupo a las dos Oficinas de P.I. beneficiarias, la Secretaría, una muestra de los expertos nacionales que prestaron apoyo a las pymes y una pequeña muestra de pymes. En el caso de la Secretaría, el evaluador mantuvo entrevistas en profundidad con la DACD, el equipo del proyecto, las dependencias funcionales que realizaron contribuciones específicas y los programas de la OMPI con los que el proyecto pretendía crear sinergias. No se realizaron visitas a ninguno de los dos países beneficiarios.

33. Las constataciones y valoración del apartado 2 deberán examinarse teniendo presente que tales restricciones limitan necesariamente el alcance y extensión de la evaluación.

## **2. CONSTATAIONES Y VALORACIÓN**

En la presente sección se exponen las constataciones de la evaluación y se realiza una valoración de la calidad del proyecto con arreglo a los criterios fijados.

### **PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROYECTO**

#### Preparación del proyecto

34. La propuesta relativamente abierta presentada por la República de Corea se tradujo en un proyecto con un planteamiento específico y claramente definido, que se ajusta al mandato de la OMPI y a las recomendaciones de la A.D. a las que pretende dar aplicación.

35. La concepción del proyecto establece unos resultados claros y una estrategia para alcanzar los objetivos a escala nacional. El plan de ejecución previsto era ambicioso, pero realista. El proyecto contaba con un presupuesto adecuado. La secuenciación de las actividades es lógica y tendente al logro de los objetivos.

36. La Secretaría propuso una estructura de ejecución favorable al logro de los objetivos, que preveía la creación de un Comité Directivo (y un equipo de proyecto a nivel operativo) en cada país beneficiario, así como de una plataforma público-privada (la Junta Asesora en la Argentina o el Comité Directivo Nacional en Marruecos) en la que participaban ministerios, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, escuelas y universidades. En cada país se firmó también una carta del proyecto para garantizar la participación de todas las partes interesadas nacionales en el logro de los objetivos comunes.

37. La valoración de la labor de dirección en la fase de diseño determinó la necesidad de contar con el apoyo de una administradora a tiempo completo, que demostró ser un factor crucial para el éxito del proyecto.

38. La puesta en marcha del proyecto tuvo lugar a través de una fase preparatoria, durante la que se abordaron, entre otras tareas, la contratación de una administradora del proyecto, la selección de los países beneficiarios y la elaboración de una planificación detallada. La concepción de una estrategia nacional de protección de los diseños y de un plan de divulgación en los dos países sirvió al mismo tiempo como actividad preparatoria.

39. El documento del proyecto no contiene una estrategia clara para el desarrollo posterior, es decir, una planificación de la repetición del enfoque en países distintos de los dos países piloto, con carácter experimental, con el fin de extender sus beneficios. Originalmente no se había planificado una estrategia de salida para la OMPI a nivel nacional, aunque se añadió durante la ejecución.

#### Utilización de los instrumentos de planificación de proyectos (en la fase de planificación)

40. No se dispone de directrices escritas y detalladas sobre el modo de aplicar los principios de la gestión por resultados en las tareas de planificación y supervisión. El documento de proyecto CDIP/12/6 sigue los modelos de plantillas de la OMPI para la preparación y presentación de informes de proyectos, en las que no se aplica el enfoque del marco lógico. Este enfoque es el instrumento que se utiliza hoy habitualmente, y en particular en el sistema de las Naciones Unidas, para la planificación, supervisión y evaluación de los proyectos de asistencia al desarrollo.

41. Los objetivos del proyecto al nivel de los productos<sup>16</sup> están razonablemente claros, aunque algunos de los "productos" que se definen deberían considerarse más bien "efectos directos". El nivel de los productos y el de los efectos directos<sup>17</sup> se confunden en parte. La presentación de solicitudes de protección de diseños industriales por parte de las empresas participantes (no de la Secretaría) es un efecto del apoyo prestado y no un aporte concreto del proyecto. De modo parecido, la divulgación a los mercados internacionales (manifestada en la participación en ferias comerciales no financiadas por el proyecto) sería un efecto directo de las actividades del proyecto (sensibilización, formación, etc.) y no un aporte concreto (producto). El documento del proyecto señala cambios positivos de carácter más amplio a los que se espera que contribuya el proyecto (objetivos de desarrollo generales, nivel de impacto).<sup>18</sup>

42. Las buenas prácticas de gestión por resultados exigen vincular los objetivos a todos los niveles con indicadores, y que estos sean específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazo (SMART). Si la recopilación de datos para su verificación requiere recursos adicionales, hay que determinar cuáles son los medios necesarios e incluirlos en el presupuesto.

43. Se hizo una selección y aplicación apropiada de la mayoría de indicadores de productos y efectos directos. El indicador de rendimiento "desarrollo comercial de las pymes" en los países

---

<sup>16</sup> Producto: Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos (OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2010).

<sup>17</sup> Efecto directo: Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención (OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2010).

<sup>18</sup> Impacto: Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no (OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2010).

participantes (un efecto directo previsto) pretende medir el volumen de negocio de las pymes que utilizan la protección de los diseños antes y después del proyecto. El volumen de negocio no refleja por sí solo el éxito comercial y no es un indicador del aumento del valor como resultado de la protección de los diseños. Una cifra elevada de ventas de productos de bajo valor añadido puede conllevar también un mayor volumen de negocio. El aumento de la rentabilidad de las empresas sería un indicador más adecuado para medir el incremento del valor añadido de los proyectos gracias a los diseños. Los datos financieros de las pymes son a menudo difíciles de obtener, ya que muchas empresas prefieren no darlos si no tienen obligación legal de hacerlo.

44. Definir las hipótesis y los riesgos (así como las estrategias de mitigación) forma parte también de una buena preparación del proyecto. Las hipótesis y los riesgos sirven para determinar los factores externos que influyen en la conversión de los productos en efectos directos, y de estos en impacto.<sup>19</sup>

45. El documento de proyecto no aborda los riesgos y las hipótesis del proyecto en conjunto, sino que se remite al análisis de riesgos y al plan de mitigación que deben elaborarse en la planificación detallada de cada componente. Esta labor se llevó a cabo posteriormente y se incorporó en el informe "Declaración de alcance del proyecto"<sup>20</sup> (véase la sección 2.A.iii) más abajo).

46. Los modelos de plantillas de la OMPI para la planificación de los proyectos se aplicaron de forma adecuada. Sin embargo, estas plantillas no tienen en cuenta los marcos lógicos, que se han convertido en el instrumento de referencia y son utilizados actualmente por casi todos los agentes de desarrollo que realizan actividades de cooperación técnica.

47. El uso de un buen marco lógico no es garantía del éxito de un proyecto, pero permite detectar posibles fallos en su lógica (cadena de resultados) que de otro modo podrían pasarse por alto. Eso significa que se puede aprobar un proyecto y realizar un desembolso de fondos antes de descubrir que tiene problemas lógicos de base. Pocos proyectos examinados por el evaluador que mostraban deficiencias de planificación llevaron a los resultados esperados.

48. Cabe destacar que durante la ejecución del proyecto se elaboró un marco lógico para ambos países, en estrecha colaboración con las partes interesadas nacionales. Este marco lógico se utilizó para la supervisión interna y la evaluación a mediano plazo.

49. La aplicación sistemática y correcta de la gestión por resultados en la carpeta de proyectos de la A.D. requiere directrices claras que permitan contrastar la calidad de los documentos de proyecto y los informes.

### Gestión del proyecto

50. La gestión del proyecto fue muy satisfactoria, gracias a los siguientes factores:

- a) La contratación de una especialista en cooperación técnica como administradora del proyecto a tiempo completo para apoyar al director en las labores cotidianas ligadas a la ejecución. El aspecto negativo de delegar la mayor parte de las tareas de gestión a una administradora temporal es que la OMPI corre el riesgo de perder parte de los conocimientos adquiridos cuando esta deje el cargo.

---

<sup>19</sup> Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar al avance o éxito de una intervención para el desarrollo (OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2010).

<sup>20</sup> Véase también el análisis de riesgos en el documento CDIP 16/2, Anexo II, pág. 6.

- b) La creación de comités directivos (en el plano estratégico) y equipos de proyecto (en el plano operativo) al nivel de las Oficinas de P.I. beneficiarias. Tanto unos como otros realizaron contribuciones importantes a la ejecución del proyecto.
- c) Una completa fase preparatoria de puesta en marcha el proyecto, gracias a la cual se pudo llegar a un acuerdo claro entre la Secretaría y los comités directivos de los organismos principales, plasmado en el informe "Declaración de alcance del proyecto",<sup>21</sup> en el que se especificaban las responsabilidades de todas las partes implicadas.
- d) Una planificación detallada de las actividades, actualizada regularmente en estrecha colaboración entre la Secretaría y las Oficinas de P.I. beneficiarias.
- e) La selección de los expertos nacionales adecuados (dos equipos nacionales de ocho expertos especializados en diseños y P.I. para elaborar instrumentos de diagnóstico y formación y para definir estrategias de protección de diseños adaptadas a las empresas).

51. En lugar de limitarse a presentar un informe de ejecución de mitad de periodo utilizando la "clave de colores" que proporciona la plantilla de presentación de informes de la OMPI, el equipo del proyecto llevó a cabo una evaluación interna de medio periodo exhaustiva y de gran calidad. La labor realizada es tan completa, minuciosa y metodológicamente correcta como cabría esperar de un evaluador externo. Resulta especialmente útil la lista de enseñanzas extraídas que se propone. La elaboración de esta clase de evaluaciones en profundidad requiere conocimientos especializados en la "gestión del ciclo de los proyectos" y tiempo, del que raramente disponen los directores de proyectos que trabajan a tiempo completo en la Secretaría desempeñando otras funciones.

52. Los informes presentados a la DACD (internos) y al CDIP (Estados miembros) fueron exhaustivos, precisos y claros.

53. Todos los beneficiarios entrevistados destacaron la buena relación de colaboración que mantuvieron con la Secretaría y la dirección del proyecto, así como la receptividad del equipo del proyecto a sus necesidades.

## PERTINENCIA

54. La pertinencia indica el grado en que los objetivos del proyecto son acordes con las demandas de los beneficiarios, las necesidades de los Estados miembros, las prioridades generales y las políticas de la OMPI.

### Pertinencia política

55. A nivel de política estratégica, la pertinencia para los Estados miembros queda acreditada por la aprobación consensuada del proyecto en el seno del CDIP. La finalidad del proyecto era demostrar los beneficios de asistir a los titulares de derechos en la protección y valorización de sus diseños. No se pretendía prestar un apoyo exhaustivo al desarrollo del sector del diseño, lo que iría más allá del mandato de la OMPI.

56. Los objetivos del proyecto son acordes con la recomendación 4 de la A.D., que destaca la necesidad de adecuar la cooperación técnica de la OMPI a las necesidades de las pymes. El apoyo a las actividades de sensibilización y fortalecimiento de capacidad a través de las dos

---

<sup>21</sup> Entre los documentos elaborados durante la fase preparatoria figuran también una estrategia de protección de diseños, una estrategia de divulgación y una estrategia de salida para cada país. Los dos primeros constituyen productos previstos del proyecto.

Oficinas nacionales de P.I. se adecúa a la recomendación 10, que pone el énfasis en el fomento de las instituciones nacionales de P.I.

57. Los objetivos del proyecto eran coherentes con las metas estratégicas y los programas de la OMPI.<sup>22</sup>

- a) El proyecto contribuye al resultado III.2 del Presupuesto por programas 2014-2015, que plantea una mejora de las capacidades en el ámbito de los recursos humanos para hacer frente al amplio espectro de exigencias que supone la utilización eficaz de la P.I. en aras del desarrollo en los países en desarrollo, PMA y países con economías en transición.
- b) Los resultados previstos a nivel de productos se corresponden primariamente con los objetivos del programa 2,<sup>23</sup> que auspició el proyecto. Su efecto de demostración favoreció un entorno propicio para el sector de las marcas y los diseños industriales.
- c) El proyecto también contribuye potencialmente, aunque en menor medida, a los objetivos del programa 9<sup>24</sup> (cabría considerar que las estrategias de P.I. comprenden las "estrategias de diseño"), el programa 30<sup>25</sup> (mediante la elaboración de material de formación orientado a las pymes) y el programa 31<sup>26</sup> (al alentar a los titulares de derechos de los dos países en desarrollo a plantearse el registro internacional de sus dibujos o modelos industriales).
- d) Las posibles restricciones legales e institucionales al uso de diseños como derechos de P.I. podrían haber sido aspectos pertinentes, pero no se abordaron.

#### Pertinencia para los beneficiarios

58. En general, los diseños son importantes para las empresas, y cada vez lo serán más, como instrumento para crear valor añadido y diferenciarse. Las estadísticas internacionales de P.I. muestran una tendencia al aumento de las solicitudes y registros. El proyecto respondió de forma oportuna a esta tendencia.

59. Todas las partes interesadas nacionales entrevistadas confirmaron que la asistencia de la OMPI cubrió plenamente sus necesidades. En general, el proyecto se centró en los países, industrias y sectores para los que son más pertinentes los diseños. Los diseños eran menos pertinentes que otros tipos de derechos de P.I. (como por ejemplo las patentes) para los productores de maquinaria agrícola, uno de los sectores que se identificaron como claves y recibieron asistencia en la Argentina.

---

<sup>22</sup> Véase el Presupuesto por programas 2014-2015 aplicable en el momento en que se diseñó el proyecto.

<sup>23</sup> Programa 2: Marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas. El programa 2 "(...)" persigue la obtención de resultados que permitan a la OMPI avanzar hacia una evolución equilibrada del marco internacional de las marcas (*brands*) y los diseños industriales, y que permitan asimismo establecer un entorno jurídico que dé respuesta a las necesidades y los requisitos específicos de los sectores de marcas y de diseños industriales de los Estados miembros. (...)"

<sup>24</sup> Programa 9: Países Africanos, Árabes, de América Latina y el Caribe, de Asia y el Pacífico y países menos adelantados. La principal actividad son las estrategias nacionales de P.I. concebidas en el contexto de los planes de desarrollo de cada país.

<sup>25</sup> Programa 30: Pequeñas y medianas empresas (pymes) e innovación. Este programa constituirá el punto central de referencia en la OMPI para todas las cuestiones relacionadas con las pymes y la P.I. Sus principales actividades son la elaboración de contenidos relacionados con las pymes que sirvan para orientar las actividades de formación y fortalecimiento de capacidades destinadas principalmente a las instituciones de apoyo a las pymes y demás intermediarios.

<sup>26</sup> Programa 31: Sistema de La Haya (registro de dibujos o modelos industriales).

60. El alto nivel de pertinencia también queda acreditado por la gran implicación de las dos Oficinas de P.I. (y otras partes interesadas nacionales), demostrada entre otras cosas por sus importantes contribuciones en especie. Todas las partes interesadas nacionales entrevistadas manifestaron un alto grado de entusiasmo y dedicación. Su implicación y compromiso fueron determinantes para el logro de los resultados.

61. Concebido como una iniciativa piloto, el proyecto era solo un primer paso hacia el logro de los efectos previstos más allá de la Argentina y Marruecos. A nivel práctico, su importancia para otros Estados miembros se limitó a los conocimientos generados y compartidos. La ampliación del proyecto a través de su aplicación en otros países exigiría un volumen importante de apoyo adicional.

## EFICACIA

62. A causa de las limitaciones expuestas más arriba, la evaluación se centró primariamente en contrastar los resultados previstos con los esperados al nivel de los productos. En conjunto, el evaluador suscribe los resultados notificados en el informe final presentado en la decimoctava sesión del CDIP. Todos los productos previstos se han obtenido, la mayoría en los plazos oportunos y todos con un buen nivel de calidad. A través del estudio técnico de los informes sobre la marcha de las actividades, del examen del material generado, de las encuestas internas del proyecto, del informe interno de mitad de periodo y de las entrevistas, el evaluador validó la consecución de los siguientes productos principales:

### i) Preparación del proyecto

63. Tras una labor preparatoria inicial (contrataciones, selección de los dos países piloto y creación de la estructura de gestión del proyecto: véase la sección 2.A, más arriba), la Secretaría redactó los siguientes cuatro documentos:

- a) Una estrategia nacional de protección de los diseños para la Argentina y Marruecos.
- b) Un plan de divulgación, que sirvió como base para la selección de las empresas beneficiarias. El plan determinaba cuáles eran los sectores industriales estratégicamente importantes desde el punto de vista socioeconómico.
- c) Una estrategia de salida, que incluye la incorporación de la asistencia que ha prestado el proyecto por parte de las instituciones nacionales pertinentes (no solo las Oficinas de P.I. sino también las asociaciones empresariales).
- d) Estudios de viabilidad para cada uno de los países, sobre la base de una evaluación de las necesidades de cerca de 2.000 empresas (a través de una encuesta<sup>27</sup>).

### ii) Actos de lanzamiento en la Argentina y Marruecos

64. Los días 3 y 4 de septiembre de 2014 el proyecto organizó un simposio internacional en Buenos Aires dedicado a la protección de los diseños industriales. En Marruecos se celebró un acto de presentación del proyecto ante diseñadores y posibles empresas beneficiarias los días 15 y 16 de octubre de 2014, así como una mesa redonda en la que participaron distintos ministerios, escuelas, asociaciones empresariales y otras partes interesadas. Estos actos fueron determinantes para crear visibilidad, informar al público interesado y atraer apoyos políticos.

---

<sup>27</sup> La encuesta contó con 94 participantes en Argentina y 249 en Marruecos. Cabe esperar en general que el porcentaje de respuesta se sitúe en torno al 15%.

iii) Selección de las empresas

65. Como resultado de un riguroso proceso basado en criterios bien definidos, se seleccionaron 42 empresas en la Argentina y 26 en Marruecos para que se beneficiaran del apoyo directo de los expertos del proyecto. La información sobre las empresas se obtuvo a través de formularios de solicitud.

iv) Preparación de las herramientas

66. El proyecto preparó la herramienta “Protección estratégica de los diseños en 5 pasos”, que se utilizó como material de apoyo directo para las empresas y que aborda los siguientes aspectos: 1) la empresa y su estrategia comercial; 2) la carpeta de diseños industriales de la empresa; 3) la estrategia de P.I., con atención especial a la protección de los diseños para impulsar el desarrollo empresarial; y 4) cuestiones de género y relativas a la diversidad. En el curso de su aplicación práctica se introdujeron mejoras en las herramientas de prediagnóstico y diagnóstico, con la ayuda de expertos nacionales.

v) Formación de expertos nacionales en los actos de lanzamiento del proyecto

67. El 7 de abril de 2015 se celebró en Buenos Aires, ante unos 70 participantes, un acto de lanzamiento combinado con actividades de fortalecimiento de capacidad para expertos nacionales; en Casablanca el acto se celebró los días el 31 de marzo y 1 de abril de 2014.

68. El 27 de octubre de 2015 se celebró en Casablanca otra conferencia de fortalecimiento de capacidades a la que las autoridades marroquíes dieron gran importancia.

vi) Apoyo directo a las empresas

69. Con la ayuda de las herramientas desarrolladas (véase más arriba), los expertos nacionales del proyecto prestaron apoyo directo a las pymes beneficiarias. Entre otras cosas, realizaron entrevistas de prediagnóstico y diagnóstico, análisis de carpetas de diseños, tareas de asesoría para la elaboración de estrategias de protección de los diseños adaptadas al desarrollo de cada empresa, y reuniones de sensibilización y fortalecimiento de capacidades adaptadas a las necesidades. La asistencia también abordó aspectos de gestión relacionados con la ejecución de la estrategia de protección de los diseños.<sup>28</sup>

70. Una encuesta interna de la Secretaría concluyó que las empresas beneficiarias estaban muy satisfechas con el apoyo que habían recibido. Las entrevistas realizadas por el evaluador confirmaron esta conclusión.

vii) Actos de clausura del proyecto y distinciones

71. El 26 de noviembre de 2015 se celebró en Buenos Aires el acto de clausura “DiseñAr”, tras el que se procedió a la ceremonia de entrega de un Trofeo de P.I. de la OMPI para Empresas, el “Premio al Pensamiento Creativo”. En Marruecos, el acto de clausura tuvo lugar el 17 de mayo de 2016, durante la “Semana de la P.I. de Casablanca”, y estuvo seguido por la ceremonia de entrega del Premio al Diseño Africano.

---

<sup>28</sup> Véase también la página 6 del folleto “Aprovechar el potencial de diseño de un país” sobre el proyecto piloto:

[http://www.wipo.int/edocs/mdocs/stlt/es/wipo\\_wk\\_ldcs\\_ge\\_15/wipo\\_wk\\_ldcs\\_ge\\_15\\_brochure.pdf](http://www.wipo.int/edocs/mdocs/stlt/es/wipo_wk_ldcs_ge_15/wipo_wk_ldcs_ge_15_brochure.pdf)

viii) Sensibilización a nivel internacional

72. El 16 de noviembre de 2016 se inauguró en Ginebra una exposición argentino-marroquí titulada “Aprovechar el potencial de diseño de un país – Invertir en todo el país en la innovación mediante el diseño y en la utilización estratégica de los derechos sobre los diseños”.

73. En noviembre de 2016 se organizaron, en el marco del proyecto, un taller multinacional de intercambio de conocimientos (con la participación de los equipos de proyecto de ambos países), una exposición de diseños y una actividad paralela a la trigésima cuarta sesión del Comité Permanente sobre el Derecho de Marcas, Diseños Industriales e Indicaciones Geográficas (SCT).

74. La Secretaría, las Delegaciones de la Argentina y Marruecos y los equipos del proyecto de país presentaron el proyecto piloto y los estudios de casos de ambos países a los Estados miembros en una actividad paralela a la trigésima cuarta sesión del SCT, celebrada a la hora del almuerzo del 17 de noviembre de 2016.

75. Más allá de los beneficios de la “visibilidad” y la “sensibilización”, los participantes valoraron el intercambio de conocimientos con sus colegas del otro país beneficiario.

ix) Efectos iniciales observados

76. El proyecto parece haber logrado una elevada visibilidad y efecto de demostración entre las principales partes interesadas de los dos países beneficiarios. Las dos Oficinas de P.I. destacaron que el proyecto les permitió reforzar los vínculos con los principales usuarios de la P.I., entre otras cosas mediante el establecimiento de contactos en diferentes actos. Las actividades de sensibilización parecen haber logrado su objetivo de informar a los titulares de derechos sobre los beneficios de proteger sus diseños mediante el registro.

77. En el curso del proyecto, se observó en ambos países un aumento de los registros de diseños entre 2015 y 2016. La Argentina notificó 45 registros en 2016 frente a 40 en 2015, mientras que en Marruecos las cifras fueron de 119 registros frente a 77. En la Argentina, los registros de marcas aumentaron de 29 a 41 (aún no se dispone de datos sobre Marruecos).<sup>29</sup> Los datos correspondientes a dos años no son lo suficientemente concluyentes como para mostrar una tendencia clara, pero pueden ser un indicio de que la sensibilización y el apoyo del proyecto sirvieron para alentar a las empresas a proteger sus diseños.

Incidencia

78. Era pronto aún para valorar los resultados en el plano de la incidencia.

EFICIENCIA

Ejecución presupuestaria

79. Según el último informe financiero oficial de finales de agosto de 2016 (CDIP 18/2, Anexo VII, pág. 11), se desembolsó el 86% del presupuesto total de 487.000 CHF (de los cuales 237.000 CHF corresponden a gastos de personal y 250.000 CHF a gastos no relativos al personal).

80. El proyecto informó del gasto total por partidas presupuestarias y por actividades. No se disponía de ningún informe financiero que vinculara los desembolsos de fondos con una partida presupuestaria específica, por lo que no se puede hacer un análisis detallado de los desembolsos por categorías de costos y por productos.

---

<sup>29</sup> Fuente: entrevistas con las Oficinas de P.I.

81. Si se compara la relación entre los costos totales (aportaciones) y los productos obtenidos con los datos financieros publicados de otros proyectos de la A.D., se comprueba que la Secretaría ha realizado un uso eficiente de los fondos. No obstante, es preciso señalar que las aportaciones al proyecto (los recursos utilizados) serían notablemente superiores si se contabilizaran las importantes contribuciones en especie de las dos Oficinas de P.I. beneficiarias, que no se reflejan en los informes financieros.

82. El presupuesto del proyecto era reducido. Algunos datos parecen indicar que los fondos se utilizaron de forma comedida. Por ejemplo, los viajes internacionales se redujeron al mínimo, gracias entre otras cosas al uso de videoconferencias. La apuesta por un mayor aprovechamiento de los conocimientos especializados locales no es solo financieramente eficiente sino que contribuye a la sostenibilidad de los resultados.

#### Valoración del enfoque

83. Tratándose de una primera iniciativa piloto con la que se buscaba un efecto de demostración, el enfoque expuesto en el capítulo 2.A era el adecuado. Prestar apoyo a pymes con una trayectoria de creación y/o uso de diseños para ayudarlas a comercializarlos, en lugar de trabajar con pymes sin experiencia previa en este terreno, demostró ser la opción correcta. Lo mismo cabe decir de la elección de países con Oficinas de P.I. bien establecidas y una alta capacidad de absorción. En cuanto a las aportaciones técnicas de la Secretaría, fue importante combinar los conocimientos especializados en los ámbitos de la P.I. y de los negocios.

84. El proyecto puso en práctica con carácter experimental un modelo que resulta aplicable a los países más avanzados, pero no se pueden extraer conclusiones sobre cuál sería el enfoque más adecuado para países menos avanzados como los países en desarrollo, los PMA y los países en transición. Antes de tomar una decisión sobre si se incorpora el apoyo a la comercialización de los diseños, y de qué forma, habría que aplicar iniciativas piloto parecidas o adaptadas en un abanico más amplio de países.

#### Valoración de la calidad de los productos

85. El estudio técnico en profundidad y las entrevistas realizadas con los expertos confirmaron que todos los aportes concretos fueron de alta calidad. Las respuestas casi unánimemente positivas que obtuvo la evaluación interna de la Secretaría fueron validadas a través de entrevistas con una muestra de los beneficiarios. Tanto los actos que se llevaron a cabo en los países (reuniones y actos de lanzamiento, actividades de fortalecimiento de capacidades, actos de clausura) como los que se celebraron en Ginebra estuvieron bien organizados.

86. La contribución de la OMPI fue más allá de sus aportaciones técnicas y financieras. Su reputación como organización internacional y su credibilidad atrajeron el interés de las principales partes interesadas al nivel de los encargados de las políticas, entre otros.

#### Sinergias con otras actividades realizadas por la Secretaría

87. La evaluación no detectó sinergias ni solapamientos significativos con otras actividades de la Secretaría. Ninguna otra instancia dentro de la OMPI organiza actividades de fortalecimiento de capacidades en el ámbito específico de la valorización de diseños protegidos.

#### PROBABILIDAD DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS

88. Sería prematuro tratar de evaluar las probabilidades de que los resultados sean sostenibles a nivel de los países, ya que la continuidad de los beneficios depende en gran medida del seguimiento que lleven a cabo las respectivas Oficinas de P.I. Atendiendo a los

compromisos asumidos durante el proceso de selección, ambas Oficinas de P.I. manifestaron su disposición a seguir desarrollando actividades similares orientadas a la promoción de los diseños como instrumento para añadir valor a los productos. En Marruecos, la Oficina de P.I. y un experto confirmaron que se siguen llevando a cabo actividades de apoyo a las pymes para la comercialización de sus diseños. En diversas exposiciones se presentó un proyecto de seguimiento a escala nacional. Nuevas empresas y diseñadores obtendrán apoyo en el año 2017. Según parece la Oficina de P.I. recurre a diseñadores famosos para que aporten su ejemplo. Por otro lado, la Confederación General de Empresas de Marruecos y la Asociación de Exportadores de Marruecos organizarán actividades de seguimiento en el marco de un acuerdo con la OMPIC.

89. A pesar de ciertas limitaciones presupuestarias, la Oficina de P.I. de la Argentina parece estar llevando a cabo algunas actividades de sensibilización, principalmente en universidades.

90. No habiendo una hoja de ruta clara para el seguimiento a nivel internacional, es improbable que se pueda mantener el interés y la visibilidad más allá de los dos países beneficiarios a falta de un seguimiento sistemático por parte de la Secretaría.

91. La ampliación de este proyecto piloto en general satisfactorio a más países, sobre todo si se trata de países menos adelantados y a ser posible también de otras regiones, proporcionaría la experiencia adicional necesaria para extraer conclusiones sobre el fortalecimiento que puede seguir aportando la Secretaría a las Oficinas de P.I. para que estas proporcionen un apoyo similar a las empresas a más largo plazo. Al término de una fase de seguimiento debería poder disponerse de datos de alcance más amplio sobre sus efectos en los dos países piloto, por ejemplo al nivel de las empresas (de haberlos).

92. Además, la aplicación del proyecto a otros países permitiría que la OMPI aprovechara los conocimientos especializados disponibles recurriendo a expertos nacionales formados en otros países. De este modo se evitaría que los beneficios de unas inversiones considerables en desarrollo de metodologías y herramientas quedaran limitados a solo dos países. Con ello se ganaría en eficiencia y, con la ayuda de unas actividades ampliadas de "divulgación", aumentarían las opciones de extender y mantener los beneficios a mayor escala.

93. Disponer de experiencia adicional proporcionaría a los miembros del CDIP la información necesaria sobre el interés que puede existir a un nivel más amplio en obtener esta clase de apoyo de la Secretaría. También permitiría refinar aún más el enfoque, lo que contribuiría a que el CDIP pudiera tomar una decisión fundamentada sobre la posibilidad de incorporar ulteriormente actividades parecidas en alguno de los programas existentes.

## GÉNERO

94. La igualdad de género es una prioridad para la OMPI.<sup>30</sup> Todavía no se han elaborado unas directrices sobre la forma de incorporar las cuestiones de género en la preparación y ejecución de los proyectos de la A.D.

95. El pilar básico de la incorporación de las cuestiones de género en la asistencia técnica consiste en definir una serie de objetivos relacionados con el género a partir de un análisis realizado en la fase de diseño y luego llevar a cabo un seguimiento de estos objetivos, algo que todavía no se ha hecho. La incorporación de las cuestiones de género debe ser sistemática e ir más allá de acciones puntuales como la selección de mujeres como expertas y participantes en los seminarios.

---

<sup>30</sup> Como se expone de forma resumida en la Instrucción nº 47/2014, de 5 de agosto de 2014.

96. La mayoría de directores de proyectos no son especialistas en desarrollo ni en cuestiones de género. Necesitan directrices concretas y prácticas sobre el modo de aplicar la política general de la OMPI en la labor de desarrollo.

97. La dirección tuvo en cuenta la dimensión de género del proyecto. Se llevaron a cabo importantes esfuerzos para incorporar las cuestiones de género, como por ejemplo un análisis del número de mujeres que trabajaban en las empresas beneficiarias, que llevó a interesantes constataciones. En Marruecos, la Asociación de Mujeres Empresarias formaba parte del Comité Directivo.

98. La evaluación no encontró ningún indicio de participación insuficiente de las mujeres. El proyecto trabajó activamente para estar a la altura del compromiso de la OMPI con la igualdad de género, aunque no desde el principio.

99. La incorporación sistemática de las cuestiones de género en los proyectos de la A.D. requiere directrices claras y actividades de formación para todos los directores de proyecto.

### 3. CONCLUSIONES

100. Las constataciones y valoración antedichas permiten exponer las siguientes conclusiones:

**Conclusión 1 sobre la preparación y pertinencia del proyecto: El proyecto preparado por la Secretaría aborda de forma adecuada la promoción de la utilización estratégica y la protección de los diseños industriales por parte de las pymes. Una preparación excelente, en estrecha colaboración con las principales partes interesadas en los dos países beneficiarios, ha llevado a un alto nivel de pertinencia.**

101. La Secretaría supo convertir la propuesta relativamente abierta presentada por la República de Corea en un proyecto con un planteamiento claro, que se ajusta al mandato de la OMPI y a las recomendaciones de la A.D. a las que pretende dar aplicación. Los objetivos del proyecto están en total consonancia con las necesidades de los principales beneficiarios (las Oficinas de P.I. y las empresas). El proyecto se centró en los países, industrias y sectores para los que son más pertinentes los diseños.

102. Los objetivos están claramente formulados, aunque no siempre se distingue con claridad entre los aportes concretos de la Secretaría y la utilización que se hace de ellos (sus efectos directos). Se definen indicadores para cada uno de los objetivos, aunque no siempre son específicos, medibles, realizables, pertinentes y sujetos a plazo.

103. El plan de ejecución y las previsiones presupuestarias son ambiciosos, pero realistas. La secuenciación de las actividades es lógica y tendente al logro de los objetivos. La estructura de ejecución, que prevé la creación de un comité directivo (para la dirección estratégica) y un equipo de proyecto (para la gestión operativa) en cada país beneficiario, es favorable al logro de los objetivos.

104. Los modelos de plantillas de la OMPI para la planificación, supervisión y presentación de informes no hacen uso de la herramienta de marco lógico, que se ha convertido en el instrumento más importante para la gestión de los proyectos de cooperación técnica. No se han elaborado unas directrices detalladas sobre la gestión del ciclo de los proyectos, aunque podrían ser útiles.

**Conclusión 2 sobre gestión, eficiencia y eficacia: La gestión del proyecto fue muy satisfactoria. La Secretaría aportó todos sus productos en los plazos oportunos y con un buen nivel de calidad. Los recursos se emplearon con comedimiento. El proyecto hizo un uso óptimo de los recursos.**

105. La gestión del proyecto fue buena. La creación de una estructura local de ejecución (comités directivos y equipos de proyecto) en los dos países beneficiarios fue determinante. Otro factor clave para el éxito fue la contratación de una administradora del proyecto a tiempo completo con experiencia en cooperación técnica y competencia contrastada en gestión de proyectos. La gestión fue flexible y adaptada a las necesidades de los beneficiarios.

106. La presente evaluación suscribe el informe de terminación del proyecto. La mayoría de los productos previstos se aportaron en los plazos oportunos y la calidad de todos ellos fue buena. Es demasiado pronto para valorar los efectos a un nivel más amplio. No obstante, el proyecto parece haber alcanzado una notable visibilidad y efecto de demostración entre las principales partes interesadas de los dos países beneficiarios. Las dos Oficinas de P.I. destacaron que el proyecto les permitió reforzar los vínculos con los principales usuarios de la P.I., entre otras cosas mediante el establecimiento de contactos en diferentes actos. Las actividades de sensibilización parecen haber logrado su objetivo de informar a los titulares de derechos sobre los beneficios de proteger sus diseños mediante el registro. Ambos países informan de un aumento del número de registros de diseños y marcas.

107. Más allá de la visibilidad y el interés que se puedan conseguir a través de actos celebrados en Ginebra, para alcanzar los efectos más generales buscados a escala internacional (repetición y ampliación) habría que realizar importantes esfuerzos adicionales a través de una segunda fase del proyecto.

108. Los recursos se utilizaron de forma comedida. Los resultados que se han obtenido con un presupuesto más bien reducido muestran que el proyecto hizo un uso óptimo de los recursos, aunque las cifras financieras no reflejan las importantes contribuciones en especie que realizaron las partes interesadas nacionales.

**Conclusión 3 sobre sostenibilidad de los resultados: Las actividades realizadas en Marruecos bajo la dirección de la OMPIC están teniendo continuidad más allá del proyecto. La Argentina tiene previsto seguir llevando a cabo las actividades de promoción de la valoración de los derechos de P.I. Para generar beneficios a escala internacional y darles continuidad se requeriría una fase de seguimiento.**

109. Sería prematuro tratar de valorar las probabilidades de que los resultados obtenidos en el plano nacional se mantengan a más largo plazo, ya que la sostenibilidad de los beneficios depende en gran medida del seguimiento que lleven a cabo las respectivas Oficinas de P.I. Atendiendo a los compromisos asumidos durante el proceso de selección, ambas Oficinas de P.I. manifestaron su disposición a seguir desarrollando actividades similares orientadas a la promoción de los diseños como instrumento para añadir valor a los productos. Dichas actividades se siguen llevando a cabo en Marruecos bajo la dirección de la OMPIC.

110. A falta de actividades de seguimiento, las probabilidades de mantener los beneficios limitados que se han alcanzado a escala internacional (interés y visibilidad) son bajas. La ampliación de este proyecto piloto, en general satisfactorio, a más países, sobre todo si se trata de países menos adelantados y a ser posible también de otras regiones, proporcionaría la experiencia adicional necesaria para extraer conclusiones sobre las aportaciones que puede seguir realizando la Secretaría con el fin de fortalecer las Oficinas de P.I. para que proporcionen un apoyo similar a las empresas a más largo plazo.

**Conclusión 4 sobre la incorporación de las cuestiones de género: A pesar de que las cuestiones de género se tuvieron en cuenta de forma activa durante la ejecución del proyecto, no se siguió ninguna metodología clara de la OMPI en esta materia. La igualdad de género es una prioridad para la OMPI, pero los gestores de los proyectos no disponen de directrices que les guíen en la incorporación de las cuestiones de género a los proyectos de la A.D.**

111. La dirección del proyecto realizó importantes esfuerzos para incorporar las cuestiones de género. La evaluación no encontró ningún indicio de participación insuficiente de las mujeres.

112. El proyecto trabajó activamente para estar a la altura del compromiso de la OMPI con la igualdad de género, aunque no de forma sistemática y desde el principio.

113. La incorporación sistemática de las cuestiones de género en los proyectos de la A.D. requiere directrices claras y actividades de formación para todos los directores de proyecto.

#### **4. RECOMENDACIONES**

114. A continuación se enumeran las recomendaciones de la evaluación, extraídas de las anteriores conclusiones:

**Recomendación 1 (a partir de las conclusiones 2 y 3) para la Secretaría de la OMPI sobre la presentación al CDIP de una propuesta para introducir una fase 2 del proyecto que permita adquirir más experiencia y, en caso de que exista un interés en este sentido, preparar la ampliación y repetición del enfoque.**

- a) Proponer al CDIP la introducción de una segunda fase del proyecto para aplicar el enfoque con carácter experimental a otros países de regiones distintas. Adaptar el enfoque a las necesidades específicas de los países, cuando sea necesario.
- b) Implicar a las Oficinas en la determinación de los posibles países destinatarios.
- c) Sin perder de vista el compromiso de los interlocutores nacionales como criterio fundamental de selección, buscar una selección equilibrada de países beneficiarios con diferentes niveles de desarrollo del sistema de P.I.
- d) Considerar la posibilidad de utilizar a los expertos del proyecto en los nuevos países beneficiarios, cuando sea necesario.
- e) Ayudar a las Oficinas de P.I. de la Argentina y Marruecos a evaluar los efectos del proyecto a un nivel más amplio.
- f) Si la evaluación a medio plazo de la fase 2 arroja resultados positivos, desarrollar una estrategia detallada para la aplicación de proyectos similares a otros países.

**Recomendación 3 (a partir de la conclusión 2) para la Secretaría de la OMPI sobre la evaluación sistemática de la labor de dirección que requieren los nuevos proyectos de la A.D. y, en caso necesario, garantizar el apoyo necesario para la ejecución cotidiana de los proyectos.**

115. De cara a nuevos proyectos, la Secretaría debería evaluar sistemáticamente la labor de dirección necesaria y contrastarla con la carga de trabajo de los directores de proyecto. Cuando sea preciso, la Secretaría debería presupuestar la contratación de un Administrador del proyecto que se haga responsable de la gestión cotidiana.

116. Para complementar los conocimientos técnicos del director del proyecto, el Administrador del proyecto debería ser ante todo un especialista contrastado en desarrollo con experiencia sobre el terreno y excelentes competencias en gestión de proyectos.

117. Adoptar medidas para que la delegación de responsabilidades de dirección a empleados temporales externos no se traduzca en una pérdida de conocimientos especializados en organización.

**Recomendación 4 (a partir de las conclusiones 1 y 2) para la Secretaría de la OMPI sobre la presentación al CDIP de una propuesta de proyecto de la A.D. orientado al desarrollo de instrumentos específicos para planificar y ejecutar proyectos de la A.D., entre otras cosas para incorporar las cuestiones de género.**

118. Con el fin de garantizar la aplicación sistemática de buenas prácticas en los proyectos de la A.D., la Secretaría de la OMPI debería estudiar la posibilidad de proponer al CDIP un nuevo proyecto de la A.D. que se centre específicamente en el desarrollo y la introducción de instrumentos de gestión para los proyectos de la A.D.

119. Los resultados deberían abarcar, entre otras cosas:

- a) Identificar las buenas prácticas (así como los instrumentos) vigentes en materia de planificación y supervisión en el sistema de la ONU.
- b) Partiendo de las prácticas existentes, desarrollar un conjunto de instrumentos para diseñar y supervisar los proyectos de A.D. (entre otras cosas, para incorporar las cuestiones relacionadas con el género en todos los proyectos de la A.D.).
- c) Este conjunto de instrumentos debe incluir procesos y responsabilidades claros de cara a la ejecución. La planificación, supervisión y evaluación (la gestión del ciclo de los proyectos) deben estar basadas en el marco lógico. Aun cuando se tomen como referencia las buenas prácticas vigentes en otras organizaciones, debe tratarse de un conjunto de instrumentos adaptado a las actividades específicas de cooperación técnica que lleva a cabo la OMPI.
- d) Elaborar cursos de formación de escasa duración para los nuevos directores de proyecto sobre la gestión del ciclo de los proyectos (con la ayuda del mencionado conjunto de instrumentos).
- e) Poner en práctica, con carácter experimental, los documentos y cursos. Si el resultado es positivo, considerar la posibilidad de aplicarlos a todos los proyectos y programas de cooperación técnica de la Organización.

LISTA DE APÉNDICES

<b>Apéndice I</b>	Documento del proyecto
<b>Apéndice II</b>	Mandato
<b>Apéndice III</b>	Lista de personas entrevistadas
<b>Apéndice IV</b>	Lista de documentos

[Siguen los Apéndices]

APÉNDICE I: DOCUMENTO DEL PROYECTO

El documento de proyecto CDIP/12/6 puede consultarse en:

[http://www.wipo.int/meetings/es/doc\\_details.jsp?doc\\_id=252504](http://www.wipo.int/meetings/es/doc_details.jsp?doc_id=252504)

[Sigue el Apéndice II]

APÉNDICE II: MANDATO

**MANDATO**

<b>Denominación del encargo:</b>	<b>Evaluación del proyecto: La propiedad intelectual (P.I.) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)</b>
<b>Denominación de la dependencia o sector:</b>	<b>División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD), Sector de Desarrollo</b>
<b>Lugar del encargo:</b>	<b>Evilard, Leubringen (Suiza)</b>
<b>Lugares de desplazamiento previstos (si corresponde):</b>	<b>Durante el encargo se cumplirán dos misiones a la sede de la OMPI, en Ginebra (Suiza) (fechas pendientes de fijarse)</b>
<b>Duración prevista del encargo:</b>	<b>Desde el 15 de noviembre de 2016 al 30 de mayo de 2017</b>

**1. Objetivo del encargo**

El presente documento constituye el mandato para la evaluación del proyecto de la Agenda para el Desarrollo (A.D.) sobre “La propiedad intelectual (P.I.) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)”, que da aplicación a las recomendaciones 4 y 10 de la A.D.

El proyecto se basó en una propuesta presentada por la República de Corea en la undécima sesión del Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) que figura en el documento CDIP/11/7 y que fue aprobada por el Comité en su duodécima sesión, celebrada en Ginebra en noviembre de 2013. La finalidad del proyecto era prestar apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes) que participan activamente en la creación y comercialización de diseños en la utilización del sistema de P.I. y la elaboración de estrategias que incentiven la inversión en diseño. En estrecha colaboración con las principales instituciones de los países participantes, el proyecto pretendía fomentar la utilización estratégica de los derechos de propiedad intelectual (P.I.), en particular los derechos sobre los diseños industriales, entre las pymes de los dos países seleccionados (Argentina y Marruecos), potenciando así un enfoque dinámico de la protección de los diseños en los mercados nacionales y de exportación.

El proyecto se ejecutó bajo la supervisión del director del proyecto, el Sr. Marcus Höpperger, Director de la División de Derecho de Autor y Asesoramiento Legislativo del Sector de Marcas y Diseños.

La presente evaluación es de naturaleza participativa. Requiere la colaboración activa en el proceso de evaluación de quienes poseen interés en el proyecto: el equipo del proyecto, los asociados, los beneficiarios y demás partes interesadas.

El objetivo fundamental de la presente evaluación es doble:

- a) el aprendizaje de las experiencias habidas durante la ejecución del proyecto: lo que se hizo bien y lo que se hizo mal, las cuales sean útiles para proseguir las actividades en el presente campo. Ello comprende valorar el marco de concepción del proyecto, la dirección del proyecto, incluidos los instrumentos de supervisión y presentación de informes, así como medir y presentar informes de los resultados obtenidos a la fecha y determinar la probabilidad de sostenibilidad de los resultados obtenidos; y
- b) brindar información objetiva reunida gracias a la evaluación para apoyar el proceso de adopción de decisiones del CDIP.

En particular, la evaluación determinará hasta qué punto el proyecto haya sido útil para:

- a) Contribuir al desarrollo comercial de las pymes en los países participantes incentivando la inversión en el diseño mediante la utilización estratégica de los derechos de P.I., en particular la utilización activa de los debidos mecanismos de protección del diseño a los que hasta ahora no se daba aplicación; y
- b) Mejorar las capacidades de las instituciones nacionales relacionadas con el diseño, incluidas las Oficinas de P.I., a fin de fomentar el uso estratégico del sistema de P.I. entre las empresas creadoras de diseños, de suerte que se incremente la utilización de los mecanismos de protección disponibles en dicho ámbito.

Con dicho fin, la evaluación apuntará a valorar particularmente las siguientes cuestiones:

#### Concepción y dirección del proyecto

- a) La idoneidad del documento inicial del proyecto para servir de guía a la ejecución del proyecto y la valoración de los resultados obtenidos;
- b) los instrumentos utilizados para la supervisión, evaluación interna y presentación de informes del proyecto y el análisis de su idoneidad y utilidad para ofrecer al equipo del proyecto y a las principales partes interesadas información pertinente para la toma de decisiones;
- c) la medida en que otras entidades dentro de la Secretaría de la OMPI hayan contribuido y permitido una ejecución eficaz y eficiente del proyecto;
- d) la medida en que los riesgos identificados en el documento del proyecto inicial se hayan materializado o mitigado; y
- e) la capacidad del proyecto para responder a las tendencias incipientes, las tecnologías y otros factores externos.

### Eficacia

- a) La eficacia y utilidad del proyecto para el fortalecimiento de la estrategia nacional de protección de los derechos de P.I. en el ámbito de los diseños y su aplicación por parte de las pymes en los dos países seleccionados;
- b) La utilidad y eficacia del proyecto para la mejora de las capacidades de las instituciones nacionales relacionadas con el diseño, en particular las Oficinas de P.I.; y
- c) La utilidad y eficacia del proyecto para fomentar el uso estratégico del sistema de P.I. entre las empresas creadoras de diseños, de suerte que se incremente la utilización de los mecanismos de protección disponibles en dicho ámbito.

### Sostenibilidad

La probabilidad de que se siga trabajando en el ámbito de la P.I. y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los PMA.

### Aplicación de las recomendaciones de la Agenda para el Desarrollo

La medida en que el proyecto haya permitido dar aplicación a las recomendaciones 4 y 10 de la Agenda para el Desarrollo.

El período del proyecto objeto de la presente evaluación comprende 24 meses. En vez de juzgar cada actividad en sí, el propósito radica en ponderar el proyecto en su conjunto y su contribución en lo que atañe a determinar las necesidades de los Estados miembros e indicar los recursos y el medio de atender dichas necesidades, y valorar asimismo la evolución y el rendimiento del proyecto, que comprende su concepción y dirección, coordinación, coherencia y ejecución, y los resultados obtenidos.

Con arreglo al antedicho objetivo, la elección de la metodología respondió al deseo de alcanzar un equilibrio entre la necesidad de extraer enseñanzas y la rendición de cuentas. Con dicho fin, la evaluación obliga a la colaboración activa en el proceso de evaluación de quienes poseen interés en el proyecto: el equipo del proyecto, los directores, los Estados miembros y las Oficinas nacionales de P.I.

El experto encargado de la evaluación externa dirigirá la evaluación, en consulta y colaboración con el equipo del proyecto y la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD). La metodología de evaluación será la siguiente:

- a) examen de la documentación pertinente relativa al proyecto, que comprende el marco del proyecto (documento inicial del proyecto y estudio), los informes de la marcha de la labor, la información relativa a la supervisión, los informes de misión y demás documentos pertinentes;
- b) entrevistas con la Secretaría de la OMPI: equipo del proyecto, demás dependencias sustantivas que contribuyan con el proyecto, etcétera; y
- c) entrevistas a las partes interesadas.

## 2. Aportes concretos y servicios

El evaluador deberá presentar:

- a) el informe inicial, que contendrá: la descripción de la metodología de la evaluación y el método aplicado; los instrumentos de reunión de datos (incluidas las posibles encuestas a los beneficiarios y las partes interesadas); los métodos de análisis de datos; las principales partes interesadas que se haya de entrevistar; las cuestiones suplementarias que corresponda evaluar; los criterios de valoración del rendimiento; y el plan de trabajo de la evaluación;
- b) el proyecto de informe de evaluación, con las recomendaciones prácticas extraídas de las constataciones y conclusiones;
- c) el informe de evaluación final, en el que figurará el resumen y constará de lo siguiente:
  - i) la descripción de la metodología de evaluación aplicada;
  - ii) el resumen de las constataciones objetivas fundamentales correspondientes a las principales cuestiones objeto de evaluación;
  - iii) las conclusiones extraídas de las constataciones; y
  - iv) las recomendaciones que emanen de las conclusiones y las experiencias extraídas.
- d) el resumen exhaustivo del informe de evaluación final.

Está previsto que la evaluación del proyecto comience el 15 de noviembre de 2016 y finalice el 15 de abril de 2017. Los informes se presentarán en inglés.

## 3. Presentación de informes

El consultor actuará bajo la supervisión del Director de la DACD. Además, el evaluador deberá:

- a) trabajar estrechamente con la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD), el director del proyecto y la División de Derecho y Asesoramiento Legislativo, Sector de Marcas y Diseños. Deberá asimismo establecer vínculos de coordinación con los correspondientes directores de programa de la OMPI, según sea necesario; y
- b) velar por la calidad de datos (validez, coherencia y exactitud) en todas las fases de la presentación de informes analíticos (informe inicial e informe de evaluación final).

## 4. Perfil

El Sr. Daniel Keller posee dilatada experiencia en la preparación, dirección y evaluación de proyectos, y en la valoración de instituciones de las esferas pública y privada. Además, el Sr. Keller tuvo anteriormente una experiencia con la OMPI, para la cual realizó informes de evaluación de proyectos culminados de la Agenda para el Desarrollo; a saber: "Intensificación de la Cooperación Sur-Sur en materia de propiedad intelectual y desarrollo entre los países en desarrollo y los países menos adelantados" (documento CDIP/7/6); "Propiedad intelectual y desarrollo socioeconómico" (documento CDIP/5/7 Rev.); el proyecto sobre los "Proyectos de colaboración abierta y los modelos de P.I." (CDIP6/6/Rev.) y el Proyecto sobre propiedad

intelectual y transferencia de tecnología: desafíos comunes y búsqueda de soluciones (CDIP/16/3).

#### **5. Plazo del contrato y pago**

El contrato comenzará el 15 de noviembre de 2016 y expirará el 30 de mayo de 2017. La labor estipulada se ajustará al siguiente calendario:

El informe inicial se presentará a la OMPI el 15 de diciembre de 2016. La opinión de la OMPI será comunicada el 20 de diciembre de 2016. El proyecto de informe de evaluación será presentado a la OMPI el 15 de enero de 2017. Las correcciones precisas del proyecto serán comunicadas al evaluador el 20 de enero de 2017. El informe de evaluación final deberá entregarse el 15 de febrero de 2017. La versión definitiva del informe de evaluación, en la cual figura en anexo la respuesta de la dirección, será examinada en la decimonovena sesión del CDIP, que se reunirá en abril-mayo de 2017. El evaluador deberá presentar el informe de evaluación en dicha sesión del CDIP.

[Sigue el Apéndice III]

APÉNDICE III: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS[DACD TO CHECK, PLEASE]

Nº	Nombre y cargo
1.	Sra. Naima Benharbit El Alami, <i>chef de service marketing et relations internationales</i> , OMPIC, Marruecos
2.	Lic. Maria Eugenia Barroso, jefa de unidad – Relaciones Institucionales e Internacionales, INPI, Argentina
3.	Sr. Diego Domma, experto local, Argentina
4.	Sr. Matthew Forno, consejero principal, División de Información y Promoción, Registro de Madrid, Sector de Marcas y Diseños, OMPI
5.	Sra. Marina Foschi, jurista, Sección de Derecho de Diseños y de Indicaciones Geográficas, División de Derecho y Asesoramiento Legislativo, Sector de Marcas y Diseños, OMPI
6.	Sr. George Ghandour, director principal de programas, División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo, Sector de Desarrollo, OMPI
7.	Sr. Oswaldo Girones Jorda, consejero, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Sector de Desarrollo
8.	Sr. Marcus Höpperger, antiguo director, División de Derecho y Asesoramiento Legislativo, Sector de Marcas y Diseños, OMPI
9.	Sr. Abid Kabadi, experto local, Marruecos
10.	Sr. Hicham Lahlou, experto local, Marruecos
11.	Sr. Mario Matus, director general adjunto, Sector de Desarrollo, OMPI
12.	Sra. Kaori Saito, especialista en género y diversidad, Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, OMPI
13.	Sr. M'Hamed Sidi el Khir, consejero, Oficina Regional para los Países Árabes, Sector de Desarrollo, OMPI
14.	Sra. Maria Zarraga, antigua administradora de proyectos, División de Derecho y Asesoramiento Legislativo, Sector de Marcas y Diseños, OMPI

[Sigue el Apéndice IV]

## APÉNDICE IV: LISTA DE DOCUMENTOS

### Documentos relativos a la evaluación

- OMPI, *Revised Evaluation Policy* (segunda edición 2016/2020), 19 de febrero de 2016.
- Serie: Directrices y Referencias del CAD, Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo, CAD-OCDE, OCDE 2010.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), Normas y estándares de evaluación (última versión: junio de 2016).

### Documentos programáticos de la OMPI

- Las 45 recomendaciones en el marco de la Agenda para el Desarrollo de la OMPI aprobadas por la Asamblea General de los Estados miembros de la OMPI en 2007.
- Presupuesto por programas para el bienio 2014/2015, aprobado por las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI el 12 de diciembre de 2013.

### Planificación del proyecto e informes presentados

- Propuesta de proyecto, preparada por la República de Corea, CDIP/11/7, Anexo, pág. 2
- Documento de proyecto, CDIP 12/6
- Informe sobre la marcha de las actividades, CDIP 14/2, Anexo VI, 28 de agosto de 2014
- Informe sobre la marcha de las actividades, CDIP 16/2, Anexo II, 13 de agosto de 2015
- Informe sobre la marcha de las actividades, CDIP 17/2, pág. 18 (iv)
- Informe de terminación, CDIP 18/2, Anexo VII, 15 de agosto de 2016
- Informe de evaluación interna del proyecto (noviembre de 2015)

### Productos del proyecto

#### Preparación del proyecto

- La estrategia nacional de protección de los diseños para Argentina
- La estrategia nacional de protección de los diseños para Marruecos
- El plan de divulgación para Argentina
- El plan de divulgación para Marruecos
- El estudio de viabilidad para Argentina
- El estudio de viabilidad para Marruecos
- Resumen de la encuesta preparatoria entre las empresas en Argentina
- Resumen de la encuesta preparatoria entre las empresas en Marruecos
- La estrategia de salida para Argentina

- La estrategia de salida para Marruecos

#### Actos de lanzamiento

- Acto de lanzamiento de la agenda/del programa en Argentina
- Acto de lanzamiento de la agenda/del programa en Marruecos
- Conferencia de fortalecimiento de capacidades de la agenda/del programa en Casablanca (27 de octubre de 2015)

#### Selección de las pymes

- Informe sobre la selección de las empresas

#### Material de formación

- La herramienta “Protección estratégica de los diseños en 5 pasos”

#### Material promocional

- Folleto “Aprovechar el potencial de diseño de un país: Proyecto piloto de la OMPI sobre la propiedad intelectual y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales”
- Video de la Argentina sobre el programa Diseñar:  
<http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=323&criterio=1>
- Video de Marruecos sobre el programa Namadij:  
[https://www.youtube.com/watch?v=Xtzeu6yp\\_Xs](https://www.youtube.com/watch?v=Xtzeu6yp_Xs)
- Panfleto del programa Diseñar
- Panfleto del programa Namadij

#### Actos de clausura y estudios de caso

- Programa del acto de clausura en la Argentina
- Programa del acto de clausura en Marruecos

Estudios de casos presentados a los Estados miembros en una actividad paralela a la trigésima cuarta sesión del SCT, celebrada a la hora del almuerzo del 17 de noviembre de 2017.

[Fin del Apéndice IV y del documento]