

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión**1. a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia.**

Los directivos de la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI) han asumido, ante la sociedad dominicana, el compromiso de implementar una cultura de Propiedad Industrial que garantice a los ciudadanos, el pleno conocimiento y acceso a los servicios que ofrece, brindando un servicio de excelencia, cumpliendo con los lineamientos trazados en el plan de gobierno por la mejora de la gestión de la calidad en la Administración Pública y garantizar la seguridad jurídica en los temas relacionados con la Propiedad Industrial.

La ONAPI funciona bajo la dirección de un Directorio, integrado por cinco miembros: El Ministro de Industria y Comercio, quien lo preside, los Ministros Técnico de la Presidencia, de Educación y de Salud Pública y Asistencia Social, así como el Director del Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBIS), entre cuyas funciones primordiales está la designación del Director General de la Oficina y la ratificación de los funcionarios propuestos por el Director. Compete, además, a este organismo proponer al Gobierno la política nacional en materia de Propiedad Industrial y dictar las políticas de la Oficina en concordancia a lo trazado, recomendar al Poder Ejecutivo las modificaciones a las leyes, así como las modificaciones a los reglamentos, resoluciones y demás que sean necesarios para adecuar al país a las convenciones internacionales sobre la materia de *Propiedad Industrial*.

Para el ejercicio pleno de su liderazgo y el cumplimiento del mismo, los directivos conducen la organización con base en un enfoque estratégico que incluye Misión, Visión, Valores y Política de Calidad, que recoge su propósito básico, referido al marco legal que le da origen. De manera especial, a partir del año 2004, en que los nuevos directivos se fijan el objetivo de convertir a la organización en una oficina gubernamental modelo de eficiencia y calidad a nivel nacional y regional, se inicia un profundo proceso de transformación para desarrollar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la excelencia en el servicio, lo que se refleja en los enunciados estratégicos fundamentales.



Esta cultura de excelencia ha estado marcada no sólo por una declaración, sino por el compromiso personal del Director General y los demás líderes con el incentivo a las mejores prácticas, los cuales se involucran en la coordinación de actividades orientadas a la mejora continua, como es la conducción de reuniones periódicas con los equipos de trabajo, con el objetivo específico de dar seguimiento a los planes trazados y discutir e implementar acciones de mejora en cada caso. Esto se refleja en un impacto favorable en el ambiente de trabajo, caracterizado por

la confianza y disposición de colaboración entre los diferentes grupos de trabajo, y entre estos y los directivos. El estilo de liderazgo, basado en la apertura y la participación, estimula un proceso dinámico de comunicación interna y externa acorde con una política de mejora continua.

Este compromiso asumido por los líderes de la organización ha quedado sellado en la Carta Compromiso al Ciudadano, en la cual –además de ofrecer toda la información pertinente sobre el marco legal, los trámites y la variedad de servicios ofrecidos a la ciudadanía- se establecen los estándares de transparencia y calidad con que se compromete la organización frente a los ciudadanos en relación con los indicadores definidos. Más importante aún, el no cumplimiento de alguno de estos estándares conlleva, entre las medidas de subsanación, una comunicación de disculpas del Director General, en un plazo no mayor de 48 horas, en la que además de comunicarle la solución del caso, se ofrece la información detallada de las medidas que se adoptarán en lo sucesivo para evitar que se suscite el mismo caso.

El acceso directo de los ciudadanos a la máxima figura de autoridad de la organización y, en cadena, a todos los funcionarios y encargados de garantizar la calidad y transparencia en los servicios ofrecidos, constituye una clara evidencia de que la rendición de cuentas se ha convertido en un valor organizacional, de tal manera que las acciones de los directivos y servidores de la organización están sometidos de manera permanente al escrutinio público, exhibiendo así uno de los pilares de la administración pública moderna.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ha sido posible gracias al compromiso manifiesto de la Dirección General, toda vez que la preparación de la plataforma idónea para cumplir con los requerimientos propios de la Norma ISO 9001:2000, exige la toma de decisiones críticas de alto nivel, tales como la conformación del Comité de Calidad, la designación de un representante de la Dirección, la contratación de una empresa consultora y la adquisición del software ISOLución V3, algunas de las cuales conllevan una importante inversión económica.

ONAPI apuesta por un sistema eficaz de Propiedad Industrial que garantice la seguridad jurídica de los derechos a los titulares, mediante una observancia rigurosa de los mismos, un sistema del que cada dominicano se sienta parte y lo aproveche con miras a generar bienestar en el país, a través de la protección de la inventiva y creatividad nacional, permitiendo el aprovechamiento del desarrollo tecnológico por parte de los nacionales, en aras de ser cada día más competitivos como nación. Todo esto solo es posible, alineando los objetivos y metas de la organización con ese compromiso misional para el cual fue creada.

El comportamiento ético es un aspecto que distingue a ONAPI como organización, actuando siempre bajo los principios de confiabilidad y transparencia. Una muestra de ello es el compromiso asumido ante los ciudadanos a través de la Carta Compromiso, en la cual el Director General se compromete a ofrecer, en caso de incumplimiento disculpas en nombre de la organización, comunicar la solución de su caso, dar información detallada de las causas que provocaron el incumplimiento, así como las medidas adoptadas para evitar lo sucedido en un plazo no mayor de 48 horas.

Asimismo, la Dirección General se asegura de poner a la disposición de la ciudadanía, los recursos y herramientas que le permitan dar seguimiento a las actuaciones de la organización, mediante los distintos procesos que gestiona y se mide el grado de acceso y utilización de dichas herramientas, tanto de manera presencial como virtual, a los fines de garantizar la atención adecuada en los tiempos establecidos a través de los indicadores de medición.

La decisión de asumir la implementación de un SGC garantiza el compromiso asumido por la Dirección General y el seguimiento de dicho cumplimiento a través de los líderes de la organización, ya que dicha adopción inicia con el establecimiento de una Política de Calidad coherente con la finalidad básica de la organización, en consonancia con su misión y visión.

La Dirección General asegura la eficacia del SGC, a través de las Revisiones por la Dirección, en las cuales se evalúa el cumplimiento de los Objetivos de la Calidad. Asimismo, proporciona los recursos necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos; se asegura de realizar el seguimiento y evaluación, la medición y el análisis de los procesos e implementa las acciones que considera oportunas para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del Sistema, con la asistencia de la División de Gestión de la Calidad.

Los encargados de las áreas/procesos que conforman el SGC tienen la responsabilidad de recopilar la información de sus procesos respecto al estado de los resultados obtenidos conforme a los objetivos trazados, con la finalidad de demostrar la eficacia del sistema y para evaluar la introducción de nuevas prácticas tendentes a la mejora continua. La División de Gestión de la Calidad con el apoyo de los encargados de procesos, es responsable de monitorear dichos indicadores, proponer acciones con base de desempeño de los mismos y tomar las medidas necesarias para corregir y prevenir las situaciones adversas a la calidad para evitar la repetición de las mismas.

Por tanto, es un hecho demostrado que las actuaciones de los niveles directivos están en permanente exposición para ser evaluados desde dentro, a través de las reuniones periódicas de evaluación interna, y desde fuera, por medio de los compromisos específicos establecidos en la Carta Compromiso.

Desde la adopción de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en San Salvador en octubre de 2008, ONAPI se apropió de los principios fundamentales establecidos en la misma. Precisamente, con base en el principio de legalidad, al presentarse el cambio de autoridades, el nuevo Director General solicita al Presidente de la República que su postulación al cargo sea sometida a la consideración de los miembros del Directorio, respetando así lo que rezan las normas internas de la organización para estos casos.

1.b Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.

La organización ha implementado su SGC, que se abordará en detalle más adelante, el cual provee a los responsables de áreas/procesos, de una herramienta de mejora continua, mediante la cual los empleados pueden proponer acciones tendentes a optimizar los procesos y servicios (solicitudes de acciones preventivas / SAP), como también prevenir situaciones que impacten negativamente a los mismos y a la presentación del servicio. El manejo de esta herramienta ha implicado una familiarización de los grupos de interés internos con los objetivos y los avances de los procesos a los que aportan.



Acto de Entrega de la Carta Compromiso. En la foto de izquierda a derecha: Juan José Báez, Director de la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI) y Ramón Ventura Camejo, Ministro de Administración Pública.

Como un elemento particular de la cultura organizacional, todos los miembros de la organización comparten, al menos una vez al mes, con los niveles directivos, en reuniones celebradas para dar seguimiento a la implementación de los planes operativos y del SGC, que se caracterizan por la participación activa y la exposición clara de las ideas. Estas constituyen una fuente primaria de información sobre necesidades de las diferentes unidades de trabajo y la introducción y discusión de propuestas de mejora. Son utilizados, además, para un seguimiento no formal -pero continuo- de diferentes aspectos del ambiente laboral.

Los responsables de áreas/procesos tienen el compromiso, a su vez, de realizar reuniones internas para integrar a sus colaboradores en las mejoras adoptadas y en la retroalimentación sobre las dificultades y las soluciones de su ejecución. Todas las reuniones son debidamente documentadas mediante actas, quedando como constancia e instrumento para el seguimiento de los temas tratados.

La nueva cultura organizacional se orienta hacia el ciudadano como el centro de todas las acciones a desarrollar. En este sentido, en el ejercicio estratégico para el plan 2008-2012 fueron conformados equipos de enfoque, con representantes de los diferentes grupos de interés para consultarles acerca de los temas críticos que caracterizarían el servicio en esta nueva etapa; de esas consultas emana la definición de los atributos de calidad que hoy aparecen en la Carta Compromiso al Ciudadano, así como los indicadores de esos atributos y sus estándares de desempeño.

Esta Carta Compromiso, referida en el subcriterio 1.a, provee mecanismos mediante los cuales, la ciudadanía participa activamente, tanto en el establecimiento y evaluación de políticas institucionales, como en la evaluación del

desempeño de los funcionarios, a partir de los estándares comprometidos para los diferentes indicadores de calidad, publicados en el mismo documento.

Con el interés de fortalecer la gestión de la organización se han firmado acuerdos de cooperación con una agencia de competencia y oficinas de Propiedad Industrial de otros países. Estos convenios privilegian la sinergia institucional mediante el desarrollo de proyectos conjuntos y han contribuido decididamente a la capacitación del recurso humano, el intercambio de información de documentos y dictámenes técnicos en materia de patentes, la retroalimentación e intercambio de experiencias para la mejora de la gestión y la adecuada aplicación de la legislación nacional y observancia del marco internacional en materia de Propiedad Industrial por la República Dominicana. Los Acuerdos y Convenios firmados por la organización son referidos en el subcriterio 4d.

1.c La estructura y estilo de gestión de la organización están desarrollados para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma.

La adecuada gestión de la Propiedad Industrial permite convertir justamente las creaciones intangibles en activos, su introducción en el mercado y consecuentemente su disfrute económico. Convencidos de que su protección estimula el uso del talento inventivo y constituye un incentivo para las inversiones, ONAPI se ha esforzado en crear un marco estable, en el cual los inversionistas nacionales y extranjeros tienen la seguridad de que se respetarán sus derechos.

El SGC implementado en la organización vincula la utilización de los recursos con los productos que se ofertan y la satisfacción de los clientes. Es así, que dentro de los indicadores que continuamente se monitorean, a través de encuestas de satisfacción, está el costo de los servicios para los clientes y para la organización, evaluando e implementando frecuentemente posibilidades de ajustes en la escala de tarifas que beneficie al cliente, manteniendo un margen saludable para la organización.

De igual forma, los indicadores de transparencia han sido integrados a la gestión a través de la Carta Compromiso al Ciudadano que provee, además, mecanismos de monitoreo constante de éstos. Los resultados de esta medición son compartidos a través del informe mensual de indicadores, enviado a la Dirección General y a los Directores de Signos Distintivos e Invenciones, con el propósito de que éstos resultados sean socializados con los colaboradores de cada área.

El seguimiento constante de los indicadores de gestión financiera, definidos en el objetivo operativo 1.3 del Plan Estratégico 2008-2012, aseguran que los gastos estén completamente alineados con la Misión y objetivos estratégicos organizacionales. Más aún, como parte de la implementación del referido Plan, se han establecido acciones concretas destinadas a “fortalecer los sistemas de control interno en la gestión financiera” y “adoptar políticas de austeridad y control de costos de operación”. Los avances de estas acciones son evaluados mensualmente junto a los demás parámetros del Plan.

Dentro de las acciones a desarrollar en el objetivo 1.3 del Plan Operativo, se mantienen e incrementan los mecanismos de control de los ciudadanos sobre la gestión de la organización, fomentando aún más la rendición de cuentas y la transparencia, que se han convertido en pilares de la ONAPI.

La ONAPI en su rol promotor para el uso de las herramientas de la Propiedad Industrial, apoya actividades con miras a fortalecer el desarrollo socio-económico, participando en ferias regionales, que facilitan el acceso a los servicios y dan información a los empresarios locales sobre la importancia de los registros de Propiedad Industrial. También ha desarrollado distintas actividades orientadas a fortalecer el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como programas que fomentan la asociatividad de productores de gran relevancia para el sector de productos bandera con vocación exportadora, como son: café, cacao, ron, tabaco, entre otros.

En el subcriterio 1d, se presenta el Mapa de Procesos, el cual ha sido diseñado considerando todas las actividades requeridas para llevar a cabo los objetivos misionales para la que fue creada la organización (procesos claves) y aquellas que sirven de soporte para la consecución de los mismos (procesos de apoyo). De esta forma se ha logrado introducir en la organización el enfoque en procesos, los cuales han sido documentados y establecidos sus indicadores y mecanismos de control, para asegurar su eficaz ejecución e interrelación. La adopción definitiva de los

conceptos de “Cliente” y “Proveedor Interno”, han permitido la identificación de los procesos, la descripción de la secuencia y la conexión entre ellos.

Con este trabajo inicial, se sentaron las bases para la implementación de un avance en los procesos, inducido por el SGC, cuyo objetivo es garantizar la calidad de los servicios prestados mediante la mejora continua de los procesos que lo integran, manteniendo la satisfacción a las expectativas de los clientes como el objetivo final.

La transparencia es uno de los valores organizacionales, que constituye el norte del accionar de la gestión. Tanto es así, que los mayores esfuerzos están orientados en dirección a exponer la información que maneja la organización al escrutinio público de la sociedad por las diferentes vías establecidas. A saber:

- **El portal organizacional**, el cual se constituye en una ventana, a través de la cual el ciudadano puede visualizar las decisiones tomadas a lo interno de la organización.
- **La Oficina de Acceso a la Información (OAI)**, creada el 15 de febrero de 2007, con el interés de dar cumplimiento a la Ley 200-04, sobre Libre Acceso a la Información Pública y su Reglamento de Aplicación. De este modo, se ajusta el direccionamiento de la organización a transparentar y poner a disposición de los ciudadanos todos los actos administrativos manejados a través de los responsables de dirigir los recursos del Estado.

La OAI ha cumplido fielmente con el compromiso de mantener actualizadas todas las informaciones establecidas en la Ley que la rige y los lineamientos trazados por la organización y publicarlas trimestralmente.

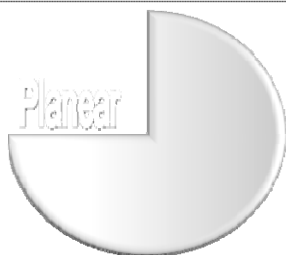
Como una muestra de la firmeza de la organización en su elección por un estilo de gestión basado en la excelencia, ha creado una División de Gestión de Calidad (Ver organigrama), cuya responsabilidad consiste en el impulso y monitoreo de los programas de calidad. Dentro del equipo de asesores de la Dirección, hay una especialista a la que corresponde asegurar que las estrategias desarrolladas siempre estén alineadas con estas filosofías de trabajo. Ambas unidades coordinan estas actividades con el resto de la organización, ya imbuida de esta cultura como parte de sus responsabilidades habituales.

La Certificación bajo la Norma ISO 9001-2000 constituye un ejemplo de compromiso así como en los últimos 4 años, la obtención de galardones de calidad nacionales como: Medalla de Oro del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público 2006, Medalla de Oro del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público 2007; Gran Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público 2008; e internacionales como The Bizz 2009.

1.d Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

Los reconocimientos y galardones alcanzados en los referidos certámenes de calidad han resultado ser un estímulo para que la organización continúe el camino hacia la excelencia, por lo que se llevó a cabo todo un proceso de preparación para obtener, en el año 2008, la certificación ISO 9001-2000, constituyendo éste un salto cualitativo en cuanto a la formulación de todos los sistemas y procesos organizacionales.

El proceso de prepararse para la certificación significó una secuencia de pasos que conformaron la base estructural del nuevo sistema y pueden explicarse usando el ciclo de Edwards Deming, como sigue:

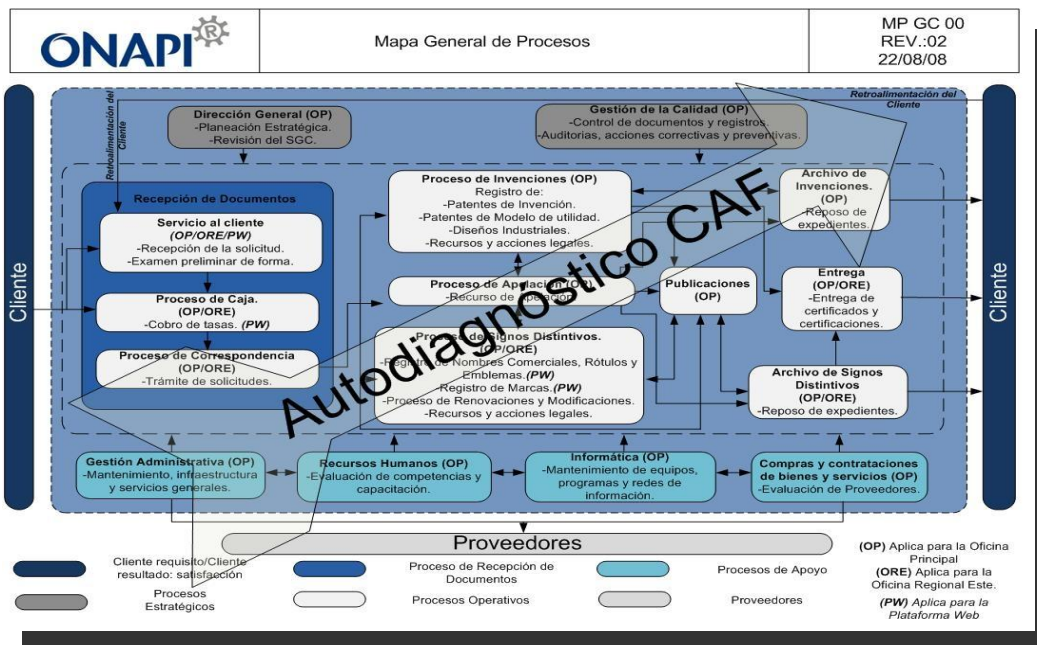


- Determinación de las Características y Objetivos de la Calidad.
- Definición de una Política de la Calidad coherente con la Misión y Visión institucional.
- Definición del Alcance de la Certificación.
- Educación del Personal, en cuanto a la inducción a la Norma, los procedimientos principales, manejo de software ISOLución.
- Inducción a la Norma.
- Identificación de los Procesos.
- Diseño de Indicadores de medición por proceso.
- Diseño y aplicación de la 1era. encuesta de satisfacción.
- Elaboración del Plan de Calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la Documentación del Sistema incluyendo el Manual de la Calidad. • Gestión de No Conformidades. • Monitoreo de Indicadores. • Diseño y Mantenimiento de los Registros. • Auditorías Internas de la Calidad: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Personal. ➢ Procedimiento. • Alcance.
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión por la Dirección del SGC. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Encuesta de Satisfacción. ➢ Indicadores. ➢ Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas. ➢ Resultado de las Auditorías Internas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones Correctivas y Preventivas Levantadas durante la Revisión por la Dirección del SGC. • Disposiciones administrativas resultado del Análisis.

El modelo de gestión vigente provee al equipo directivo de un sistema de medición de indicadores de resultados que le permite monitorear –mensualmente– todo el accionar de las diferentes áreas/procesos y realizar los ajustes de lugar, conforme a los resultados.

Están debidamente identificados y documentados los procesos clave para el desarrollo de sus operaciones y los que sirven de apoyo a la gestión. Los primeros sólo pueden ser modificados previa consulta de opinión a los grupos de interés a los que afecta, tanto en el ámbito interno como externo.



Para este análisis, se tienen en cuenta los objetivos de la organización y su impacto ante el cliente externo. Evidencia de ello fue el cambio del proceso para el registro de Nombres Comerciales, Rótulos y Emblemas, el cual fue producto de diversas acciones llevadas a cabo por el Departamento de Signos Distintivos y que concluyeron con el Decreto Presidencial No. 326-06, que reduce el plazo legal establecido para la entrega de registros, de cuarenta y cinco (45) a cinco (5) días.

Antes de la puesta en vigencia del referido Decreto, se llevó a cabo un encuentro de dos (02) días con los técnicos del Departamento de Signos Distintivos, con el fin de elaborar el nuevo procedimiento de aplicación para la ejecución del mismo. Se desarrollaron varias jornadas generales de capacitación con los empleados de la sede principal y las dos oficinas regionales, con el objetivo de unificar criterios para la implementación del nuevo proceso.

En todos los procesos claves están definidas las responsabilidades de gestión y control de todos los niveles directivos de la organización y están designados los responsables en cada proceso, quienes deben orientar, supervisar y rendir informes de resultados. Todos estos procesos han sido definidos con el firme propósito de garantizar su eficaz interrelación, lo cual se visualiza de manera gráfica en el Mapa de Procesos, ya presentado.

En ONAPI se cree que la permanencia del SGC depende de la mejora continua del mismo, por lo que cada seis (6) meses se celebra la reunión del Comité de Calidad, cuyo objetivo fundamental es analizar la información del desempeño de los indicadores de los diferentes procesos, para luego determinar acciones preventivas y correctivas destinadas al logro de los resultados planificados.

A modo de ejemplo de ésta práctica, se refiere el monitoreo mensual, por parte de la Dirección de Signos Distintivos, de seis (6) indicadores de calidad, los cuales son actualizados dos (2) veces al año.

Indicadores de Signos Distintivos
Registro de Marcas, Denominaciones de Origen y Lemas
<ul style="list-style-type: none"> • % de solicitudes de Marcas examinadas dentro del plazo establecido en la Oficina Principal.
<ul style="list-style-type: none"> • % de expedientes devueltos de la firma.
<ul style="list-style-type: none"> • % de expedientes devueltos por clientes externos con errores de formalización.
Registro de Nombres Comerciales, Rótulos, Emblemas y Lemas
<ul style="list-style-type: none"> • % de fallos ratificados a solicitudes de Nombres Comerciales.
<ul style="list-style-type: none"> • % de expedientes de Nombres Comerciales devueltos a Servicio al Cliente con errores de formalización.
<ul style="list-style-type: none"> • % de Solicitudes de Nombres Comerciales examinadas dentro de plazo en la Oficina Principal.

Estos hechos son una clara evidencia de que la organización, mediante un proceso estructurado, está orientada a la sostenibilidad de la gestión que con tanto éxito ha llevado a cabo por los últimos cinco años, dirigida a la mejora continua, en procura de garantizar cada vez más la satisfacción plena de las expectativas del ciudadano cliente.