

Criterio 2. POLITICA Y ESTRATEGIA

2 a. La política y estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.

Los líderes y directivos de ONAPI entienden que el progreso y el bienestar de los pueblos dependen, entre otros aspectos, de su capacidad para la generación de nuevas ideas y creaciones en el ámbito tecnológico y cultural. La protección jurídica de estas creaciones alienta la inversión, induce a seguir innovando y estimula el crecimiento económico que genera nuevos empleos; esto se traduce en una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Esta es la esencia de la Misión organizacional de esta institución, cuyos miembros se enfocan en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés para contribuir a esa sociedad a la que todos aspiramos.

A partir de mediados del año 2004, a propósito del cambio de autoridades, la organización inició un proceso de revisión o relanzamiento estratégico del cual emanaron 4 ejes estratégicos generales, identificados de la siguiente forma:

- Lograr la eficiencia operativa.
- Facilitar el acceso a los ciudadanos de los servicios de la institución.
- Lograr el respeto de la autonomía técnica y patrimonial de la institución, establecida en la Ley 20-00.
- Posicionamiento nacional y regional en materia de Propiedad Industrial.

Estas líneas fueron el soporte inicial de la nueva gestión hasta que, en el año 2005, cuando la institución decide postular en la 2da. Edición del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público, entra en contacto con el modelo CAF (Marco Común de Evaluación), convirtiéndose éste en su principal herramienta de gestión. El enfoque anterior es afectado significativamente en lo relativo a la importancia del involucramiento de los grupos de interés en la elaboración del Plan Estratégico Institucional, dando de esta forma inicio al proceso de identificación y consulta de estos grupos.

Esta nueva perspectiva trae como consecuencia la toma de conciencia sobre la importancia del cliente como foco principal de la gestión. Se desarrolla, entonces, una jornada de consulta con los principales colaboradores y relacionados de la institución, con el objetivo de identificar los diferentes grupos de interés, arrojando como resultado la siguiente clasificación:

- **Clientes:** Toda persona física o jurídica que solicita los servicios de la organización.
- **Colaboradores:** Personal que impulsa y ejecuta la mejora continua.
- **Gobierno:** Guía que traza las directrices a seguir.
- **Organismos Internacionales:** Proveedores de cooperación y asistencia técnica.
- **Sociedad:** La ciudadanía que observa y evalúa el impacto del accionar de la organización.
- **Proveedores:** Facilitadores de los insumos que utiliza la organización.

A partir de ese momento, tiene lugar un proceso de retroalimentación orientado a medir las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de los clientes, mediante encuestas, buzón de quejas y sugerencias, correo electrónico y entrevistas.

Asimismo, se desarrollan otras actividades que han permitido un mayor acercamiento, tales como: reuniones, visitas, atención personalizada por parte de la Dirección General e invitación a actividades programadas semestralmente, para la orientación a los clientes. El portal interactivo, creado para que los ciudadanos accedan a las informaciones relativas a la organización, permite además, que éstos puedan externar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones.

Las informaciones relativas a las expectativas y necesidades de los empleados, se obtienen a través de encuestas de clima laboral, sugerencias depositadas en el buzón de empleados, entrevistas personales y reuniones periódicas. En cada una de las actividades de capacitación se evalúa el grado de captación y aprendizaje del empleado.



Todos los servicios ofrecidos por la organización son dados a conocer a través de la Carta Compromiso al Ciudadano, en la que se establecen los plazos para responder a las solicitudes y requerimientos de los ciudadanos.

Esta Carta Compromiso contiene, además, un compendio de toda la normativa legal que da origen y que regula las actividades de la Oficina, las cuales están siendo permanentemente observadas y actualizadas mediante Resoluciones emitidas por la Dirección General y que fortalecen esa base jurídica y aseguran que sus actuaciones se desarrollen dentro de un marco de respeto a la Ley.

La organización definió, a finales del año 2008, su Plan Estratégico para un período de 4 años, del cual se genera automáticamente el Plan Operativo Anual, mismo que contiene las acciones concretas a desarrollar por cada área o departamento, que se reúnen mensualmente (responsables y colaboradores) para revisar el avance de dichos planes. El resultado de esta revisión permanente es consolidado y presentado formalmente al Directorio en el mes de enero de cada año. Así se genera la dinámica propia de una organización que tiene la planeación estratégica como un verdadero instrumento de gestión organizacional, alrededor del cual gira todo su accionar.

En el último trimestre del año 2008 se realizó un análisis FODA, desarrollado con el enfoque en el aprovechamiento de las fortalezas optimizando las oportunidades del entorno, superando las debilidades internas y preparándose para las potenciales amenazas.

En este año 2010, la organización se dispone a realizar una revisión del Plan Estratégico vigente, el cual ha superado las metas para el período, gracias al trabajo y dedicación de cada uno de sus miembros y a la inmediata alineación de la nueva Dirección Ejecutiva con las estrategias trazadas por la anterior administración. Precisamente, esta revisión también servirá de plataforma a la nueva Dirección -que conduce la organización desde mediados del año 2009- para asegurar la continuidad de la gestión de excelencia que hasta ahora la ha caracterizado.

2 b. La Política y Estrategia están basadas en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.

ONAPI entiende que la continua medición y evaluación, es la estrategia más segura de llegar y mantenerse en el camino de la excelencia. Esto ha motivado la constante preocupación por presentarse a Premios a la Calidad, en cuyos informes ha encontrado una valiosa retroalimentación para detectar y superar continuamente sus áreas de mejora, a través de los resultados de retorno.

La Organización ha implementado el SGC, basado en la Norma ISO 9001:2000, que abarca todos los procesos, desde el procesamiento y desarrollo de las solicitudes de concesión, registro, mantenimiento, vigencia, recursos y acciones legales relativo a Patentes de Invención, Modelos de Utilidad, Diseños Industriales y Signos Distintivos en la Oficina Principal y Oficina Regional Este, logrando la Certificación el 08 de Octubre del 2008, con validez hasta el 08 de octubre de 2011.



Como parte de los beneficios de la certificación, el SGC ha proporcionado una herramienta de administración y seguimiento de los indicadores de gestión (ISOLución), la cual permite evaluar la implantación de los procesos estratégicos y operativos y desarrollar acciones correctivas y preventivas para asegurar un servicio de calidad y la mejora continua alineadas a la Política y la Estrategia. A través de estas mediciones, la Dirección General, junto al Departamento de Planificación y Desarrollo, dan seguimiento de manera sistemática al cumplimiento de los objetivos trazados como respuesta a las necesidades y requerimientos de los grupos de interés.

De manera especial, los indicadores relacionados con la calidad en el servicio son seleccionados en reuniones celebradas a principios de cada año, en donde las áreas involucradas evalúan resultados del año anterior y plantean las metas para el período que inicia y sus indicadores, los cuales han de medir –además de la calidad- el tiempo de respuesta. Los resultados de las mediciones son usadas como insumo para las decisiones

relacionadas con la implementación de acciones correctivas, que son registradas por medio del mismo software ISOLución, lo que facilita las continuas mediciones internas y externas.

Un beneficio invaluable de los certámenes de calidad es que proporcionan, como parte de los compromisos de participación, la oportunidad de intercambiar en seminarios y foros, donde se exponen las mejores prácticas de gestión relacionadas con los modelos utilizados para las evaluaciones. Abren también la oportunidad de realizar benchmarking y benchlearning entre aquellas instituciones con factores en común. Tal es el caso, a nivel nacional de la Superintendencia de Bancos, Instituto Tecnológico de Las Américas, Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte, Oficina Técnica de Transporte Terrestre, Molinos Modernos (en el sector privado), Consejo Dominicano del Café, entre otras.

Dado que no existen en el país instituciones de la misma naturaleza de ONAPI, ésta se ha enfocado en consultar y emular prácticas que han demostrado ser exitosas a nivel internacional. En esta línea, citamos la experiencia de la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI), la cual a través de la cooperación obtenida por la OMPI, apoyó en el año 2005 el proceso de recuperación, organización y conservación del fondo documental de los departamentos de Signos Distintivos e Invenciones.

Este trabajo ha representado para la República Dominicana un importante logro, ya que con el rescate y la provisión de condiciones de protección conforme a las últimas tecnologías disponibles, se garantiza la seguridad jurídica de los titulares de los derechos de Propiedad Industrial, lo que contribuye a mejorar el clima de inversión y la competitividad comercial en el país.

Este manejo de la estrategia y la planificación ha llevado a ONAPI, en los últimos cuatro (4) años, a ser galardonada dos veces con la Medalla de Oro del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (2007 y 2008) y con el Gran Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público 2009.

En el ámbito internacional, la institución fue distinguida con el premio The Bizz 2010, que otorga la WORLDCOB (World Confederation of Bussines) a las empresas y empresarios más destacados de cada país; considerado uno de los reconocimientos empresariales más importantes del mundo. El mismo evalúa lo que sus gestores consideran puntos que permiten conocer el elevado compromiso y constancia con la calidad y el desarrollo de un buen sistema de gestión empresarial, a saber: Liderazgo empresarial, Sistemas de gestión, Calidad en los productos y servicios, Creatividad empresarial, Innovación empresarial y Responsabilidad social empresarial.

2 c. La Política y Estrategia se desarrollan, evalúa, revisa y mejora.

La ONAPI desarrolla su política y estrategia, en primer lugar, a los fines de concretizar grandes líneas maestras establecidas en planes de desarrollo nacional:

1. Plan Nacional de Competitividad Sistémica.
2. Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación 2008-2018.

Asimismo, la definición de actividades y objetivos estratégicos han considerado aspectos claves, para garantizar la observancia y el aprovechamiento, por nuestros nacionales, de los acuerdos comerciales, como son: DR- CAFTA y el Acuerdo de Asociación Económica entre CARIFORO y la Unión Europea (por sus siglas en inglés EPA).

A través de la *Revisión por la Dirección* que se realiza cada año, para verificar todos los resultados del SGC, se evalúa la efectividad de la política y las estrategias en relación con los objetivos trazados a principios del período anterior. Ese proceso de medición es dinámico, ya que las revisiones mensuales permiten conocer esos resultados y utilizarlos para la mejora de las distintas actividades y del proceso mismo de planificación.

En este sentido, todos los planteamientos y enunciados que componen el marco estratégico y la política organizacional, tales como: Misión, Visión, Política de Calidad, Declaración de Valores y Plan de Calidad, están sujetos a revisión continua para adaptarlos a las demandas cambiantes del medio al que debe responder la institución. La última muestra de esta afirmación data del año 2009, fecha en que se revisó la Política y se modificaron la Visión y Misión de la organización.

Esta permanente disposición de ONAPI al cambio y a la adaptación, se refuerza a través de los procesos de autoevaluación y diagnósticos internos y externos, que son requeridos por los modelos de gestión que se aplican como parte de la estrategia de calidad trazada por sus autoridades. Especial mención merece el autodiagnóstico con la herramienta CAF, que marcó el inicio de la etapa de cambios organizacionales.

De mucho impacto ha sido la preparación para la certificación ISO 9001-2000, que trajo consigo la detección de puntos críticos a lo interno de la organización que debieron ser ajustados para adaptarse a las exigencias del proceso.

Como requisito para el mantenimiento del SGC, se realizan 3 auditorias internas al año, para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos. Estos permiten detectar las No Conformidades y las oportunidades de mejoras, las cuales son trabajadas de inmediato, mediante acciones correctivas y/o preventivas, según el caso.

Este ciclo de evaluaciones lo completa la auditoria externa, que es realizada anualmente, para darle seguimiento formal al sistema y verificar que se estén cumpliendo los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000.

2 d. Cómo se comunica la Política y la Estrategia

La efectividad de la comunicación sobre todo el contenido de la planificación estratégica y, de manera especial, aquellos objetivos que impactan en las respectivas áreas de la organización, se ha convertido en un elemento crítico de medición del clima laboral. Aunque se ha establecido expresamente la responsabilidad de cada encargado de área en canalizar debidamente éstas informaciones al personal a su cargo, la celebración de reuniones mensuales que forma parte de la agenda del Director General, funge como termómetro de cómo se está llevando a cabo ese flujo de la comunicación.

Para facilitar el conocimiento por parte de los empleados, del sistema de documentación de procesos, se cuenta con el Listado Maestro de Documentos, con el cual se asegura la estandarización y la consistencia en toda la organización.

Las reuniones de personal, usadas como actividad de soporte a la estrategia organizacional son un medio para asegurar la alineación de todos los colaboradores con las líneas de acción emanadas desde las más altas instancias institucionales.

La organización también ha manifestado gran interés en el grado de identificación de los empleados con la Misión, Visión y Valores, por lo cual se ha incluido este ítem como parte de la encuesta de Clima Laboral, obteniéndose los resultados que a continuación se refieren.

En la encuesta de 2007, de un total de 201 colaboradores encuestados, 194 (96.5 %) expresaron conocer y estar plenamente identificados; 3 empleados (1.49 %), los conocían pero no se identificaban totalmente. Ningún empleado expresó no tener identificación alguna con los enunciados organizacionales. Estos resultados pueden ser tomados como una muestra del trabajo de divulgación, participación e involucramiento que se ha llevado a cabo con este propósito.