

COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS

Vigésima tercera Reunión

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Antecedentes

1. En 2014, la OIM inició el proceso para implementar un enfoque de gestión de riesgos más estructurado, coherente e integrado, basado en la correspondiente norma de la Organización Internacional de Normalización, ISO 31000. En octubre de 2015, se elaboró un marco de gestión de riesgos y se publicó una instrucción sobre la Gestión de riesgos en la OIM (IN/213), cuyo cumplimiento es obligatorio.

2. El cometido de todas las organizaciones —incluidas las organizaciones sin fines de lucro— es materializar el valor de su labor de cara a sus interlocutores. Las decisiones de gestión en todas las esferas de actividad, desde la formulación de políticas hasta la gestión diaria de la Organización, generan, preservan o menoscaban el valor de su labor. La gestión eficaz de riesgos contribuye al buen desempeño de las organizaciones en entornos de incertidumbre, al tiempo que salvaguarda y consolida el valor de su labor al facilitar:

- a) La provisión de mejor información a fin de apoyar una toma de decisiones que tenga en cuenta los riesgos y propicie un mejor rendimiento;
- b) La previsión con antelación o más clara de los riesgos, lo que facilita un abanico más amplio de opciones para gestionarlos;
- c) La actuación ante las divergencias de rendimiento de forma rápida y coherente;
- d) El aprovechamiento de oportunidades existentes y la identificación de nuevas oportunidades;
- e) La elaboración de un enfoque amplio, integral y coherente para la gestión de riesgos;
- f) El fomento de la confianza, la colaboración y el intercambio de información.

3. La implementación del plan de gestión de riesgos de la Organización comenzó con la realización de evaluaciones de riesgos en las Oficinas Regionales, los Centros Administrativos, y varias oficinas clave en el terreno. En 2017, se publicó también la segunda edición del *Manual para Proyectos de la OIM*, en el que se estipula la integración de la gestión de riesgos en todas las fases del ciclo de proyectos.

4. En 2018, la OIM prosiguió la aplicación de su proceso de gestión de riesgos, así como la integración de la gestión de riesgos en los principales procesos institucionales y de toma de decisiones. Treinta y una oficinas de la OIM llevaron a cabo una evaluación de riesgos a nivel de país, dieron seguimiento a los planes de tratamiento de riesgo prioritarios y actualizaron el registro de riesgos por países. Más de 130 oficinas analizaron y registraron los riesgos en la etapa de elaboración de los proyectos para su ulterior supervisión y gestión durante la implementación, y 127 informaron que llevaban a cabo la supervisión a lo largo del ciclo de los proyectos.

5. A continuación, se describen las principales actividades iniciadas y finalizadas en 2018, junto con una hoja de ruta para seguir desarrollando el proceso de gestión de riesgos.

Contexto actual de la gestión de riesgos en la OIM

6. En los últimos años, la OIM, al igual que otros organismos, ha experimentado un cambio significativo en materia de riesgos y ha afrontado retos en la implementación de una gestión eficaz de los mismos. A raíz de este cambio de contexto, la Organización Internacional de Normalización publicó una versión actualizada de la norma ISO 31000, Gestión de riesgos, en 2018. Ello tuvo lugar después

de la publicación, en 2017, de *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (Gestión de riesgos empresariales - Integración en la estrategia y el rendimiento) por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). Estas normas y directrices internacionalmente reconocidas son un referente para las organizaciones y les permiten comparar sus propias prácticas de gestión de riesgos; además, ofrecen principios sólidos para implementar una gestión eficaz de riesgos en el actual contexto de incertidumbre y peligro creciente.

7. En respuesta a estos acontecimientos, y como parte de un mayor escrutinio de la eficacia de la gestión de riesgos, la OIM ha revisado el marco de gestión de riesgos en vigor a fin de garantizar su concordancia con la norma ISO más reciente y las directrices emitidas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. La labor de actualización del marco ha comprendido un examen de las estructuras, la cultura, la información, la comunicación y la presentación de informes de gestión de riesgos en el seno de la Organización. El propósito de estos empeños ha sido elaborar un marco que sea práctico y adecuado a su finalidad y que permita una implementación escalonada y centrada en la promoción de la eficiencia al poner fin a la fragmentación para lograr la integración y al aprovechar los recursos existentes.

8. En los últimos años se han logrado progresos significativos en el número de evaluaciones de riesgos realizadas a nivel de Oficinas en Países y proyectos. Sin embargo, todavía cabe aumentar el número de evaluaciones que se efectúan para obtener el nivel necesario de cobertura de riesgos a fin de presentar un panorama completo de la gama de riesgos y el grado de exposición que afronta la Organización. Para ello, es necesario que las Oficinas Regionales, las Oficinas en Países y los gestores o coordinadores de proyectos asuman la responsabilidad de estos procesos. Habida cuenta de que los riesgos no se pueden gestionar exclusivamente desde una instancia central, cabe fomentar una cultura en la que la gestión de riesgos recaiga principalmente en este personal de primera línea, con el apoyo de estructuras específicas para ello. El propósito es incorporar la gestión de riesgos en la labor cotidiana de la Organización. Consiguientemente, el plan de gestión de riesgos para 2018-2019 incluye una evaluación del grado de coherencia con que las directrices facilitadas al personal (por ejemplo, en la IN/213, el *Manual para Proyectos de la OIM* y otros materiales de capacitación) se aplican en un muestreo de proyectos.

9. Además de identificar los riesgos, los gestores de programas y proyectos deben supervisarlos y gestionarlos de forma continua. Las evaluaciones puntuales de riesgos no pueden ser la norma. Se ha establecido un curso de capacitación para la elaboración de proyectos que incluye un módulo específico sobre gestión de riesgos. Se han impartido cursos de capacitación en 2018, y se prevé su continuación en 2019 y 2020. Además de la capacitación, la OIM fortalecerá en mayor medida la capacidad de las instancias de gestión de riesgos para ofrecer el apoyo necesario a las Oficinas en Países y los gestores de proyectos a fin de que apliquen plenamente el marco de gestión de riesgos.

10. En años anteriores, las evaluaciones de riesgos se realizaban únicamente en la Sede, las Oficinas Regionales o las Oficinas en Países. En 2018, la labor de gestión de riesgos comprendió por primera vez evaluaciones detalladas de los riesgos para actividades principales que afectan a todas estas oficinas, por ejemplo, la gestión de las adquisiciones y las cadenas de producción y distribución. Estas evaluaciones comprenden una revisión de las medidas de control y mitigación existentes. La realización de evaluaciones a todo nivel —en lugar de únicamente a nivel de oficina— permitirá fortalecer el entorno de control mediante la identificación de ámbitos con escasos controles esenciales, y fomentar sinergias y eficiencias al eliminar controles y procesos duplicados o ineficaces. Estos tipos de evaluaciones detalladas contribuyen a la incorporación de la gestión de riesgos en la Organización y ponen de relieve su valor de manera práctica.

Optimización futura

11. A fin de proseguir con el establecimiento de un sistema eficaz de gestión de riesgos y el fomento de la sensibilización al respecto, es necesario reconocer la importancia de integrar la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones y velar por que sea el personal de primera línea quien se ocupe de la gestión de riesgos.

12. Además de seguir incorporando la gestión de riesgos en dichos procesos, es preciso garantizar un nivel adecuado de participación en la evaluación de riesgos y la consiguiente respuesta en las diversas instancias y niveles de la Organización. Los riesgos son de carácter transversal, por lo que no se pueden elaborar respuestas eficaces y orientadas a la acción si la evaluación y gestión correspondientes se realiza de forma aislada. Para encarar este reto, la Administración está examinando la comunidad de prácticas de los puntos focales de gestión de riesgos a fin de garantizar la debida participación en la evaluación de riesgos y las consiguientes respuestas en todas las instancias, con miras a fomentar la confianza, la colaboración y el intercambio de información.

13. Otra prioridad fundamental es el establecimiento de mecanismos de presentación de informes sobre riesgos que permitan compartir la información pertinente con las personas competentes en el momento oportuno. Cabe establecer un orden de prioridad y urgencia para los riesgos emergentes y críticos en la cadena de gestión, evitando que los riesgos de bajo nivel diluyan el mensaje y desvíen la atención. En 2018, la OIM implementó un nuevo modelo de presentación de informes sobre riesgos. La aplicación prevista de un sistema de información sobre riesgos en 2019 proporcionará una visión consolidada en tiempo real de los riesgos que afronta la Organización, lo que facilitará un análisis más sólido al respecto. El objetivo es proporcionar información válida a fin de optimizar la toma de decisiones teniendo en cuenta los riesgos; ello permitirá a la OIM prever los riesgos con mayor antelación y claridad, con lo que se dispondrá de un abanico de opciones más amplio para gestionarlos. La presentación eficaz de informes sobre riesgos es un componente fundamental para la integración de la gestión de riesgos en la labor de la Organización y es primordial para garantizar la debida supervisión institucional.

14. Por último, la OIM está implementando diversas iniciativas relacionadas con la gestión de riesgos, la gestión basada en los resultados, la supervisión y evaluación, y el control interno, por citar algunas. Reconociendo que estas iniciativas están interconectadas, el personal de la OIM que antes trabajaba por separado en sus respectivos ámbitos colabora ahora con otros colegas y recurre a las competencias de los demás. El trabajo concertado ha de propiciar la coherencia del conjunto. La aplicación coordinada de estas iniciativas mejorará asimismo la comprensión del panorama general en todas las instancias de la Organización y facilitará al personal en el terreno la integración de la gestión de riesgos en su labor.