

MC/2287

**Original: inglés
12 de noviembre de 2009**

NONAGÉSIMA OCTAVA REUNIÓN

**REVISIÓN ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES**

REVISIÓN ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES

Introducción

1. El Equipo Encargado de la Revisión Estructural, denominado de ahora en adelante SRT (por su sigla en inglés), fue establecido en abril de 2009, a pedido del Director General (véase el Anexo I), habiéndosele conferido la tarea de revisar la estructura de la OIM y de proponer un marco revisado que, en particular, garantizase una consolidación de estructuras y recursos en las oficinas exteriores y una coherencia de acción en la Sede.

Fundamento de la Revisión

2. En los últimos diez años, la migración ha sufrido considerables cambios tanto en su magnitud como volumen. Los patrones de los movimientos migratorios se han diversificado de tal manera que la mayoría de los países pasaron a ser, simultáneamente, países de origen, tránsito y destino. Por consiguiente, la migración se ha convertido en una importante cuestión de alcance internacional, que está estrechamente interrelacionada con otras esferas políticas, a saber: el desarrollo, el comercio, la seguridad, los derechos humanos y el medio ambiente. Entre tanto, la Organización creció exponencialmente en lo que atañe a su alcance, membresía, presupuesto y personal, pero su estructura institucional no fue a la par de ese crecimiento. En estos momentos en que las repercusiones de la crisis económica y financiera se manifiestan con gran contundencia en todas partes del mundo, sería prudente que la OIM reflexionase en cuanto a las medidas que ha de adoptar para garantizar que sus estructuras institucionales estén encaminadas a permitir el cumplimiento de su mandato para así ofrecer servicios más efectivos y eficaces a sus Estados Miembros y a los migrantes, y el mantenimiento del sitio que ocupa al ser la principal organización intergubernamental global en el ámbito de la migración. La elección de un nuevo Director General a la cabeza de la Organización ha contribuido a la pertinencia de este ejercicio.

El proceso de Revisión

3. El SRT –integrado por miembros del personal de la OIM, tanto de las oficinas exteriores como de la Sede, representativos de una amplia gama de experiencias, pericia, entornos culturales y antecedentes regionales– trabajó de manera independiente. En su quehacer celebró cuatro sesiones intensivas de trabajo en mayo, junio, julio y agosto de 2009; a lo largo de las mismas mantuvo el contacto y consultó con la Oficina del Director General, el Comité de la Asociación del Personal, y un amplio abanico de miembros del personal de la OIM de todas las instancias institucionales. El SRT examinó en detalle la documentación producida con motivo de la Revisión Administrativa, que se llevó a cabo entre 1996 y 1997. Asimismo, consideró las deliberaciones en las recientes rondas de consultas regionales de Jefes de Misión, al igual que las precedentes de Jefes de Misiones con Funciones Regionales (MFR) y Misiones con Funciones Extraordinarias de Enlace (MFEE). También tuvo en cuenta la Encuesta global de satisfacción del personal así como un análisis complementario, de alto nivel, sobre la situación general, que fuera preparado por un consultor externo. En este cometido, el SRT examinó igualmente los recientes acontecimientos resultantes del proceso de reforma de las Naciones Unidas a fin de identificar tendencias y perspectivas que podrían aplicarse a la OIM. Por otra parte, el SRT consultó con los representantes de varias

organizaciones internacionales que actualmente llevan a cabo un proceso de reforma estructural o lo han completado recientemente.

El contexto institucional

4. La actual arquitectura del marco administrativo de la OIM cobró mayormente su forma en virtud de las recomendaciones que emanaron del Proceso de Revisión Administrativa de 1996-1997 y de sus vicisitudes. Al centro de estas recomendaciones se hallaba la determinación de transferir la responsabilidad primordial, en lo referente a la iniciación y prestación de servicios a los Estados Miembros, de la Sede a las oficinas exteriores de la OIM. Concretamente, el Proceso de Revisión antedicho preconizaba un aplanamiento de las estructuras jerárquicas para que hubiera mayor flexibilidad a lo largo y ancho de la Organización; la localización de los administradores cerca de los beneficiarios y de los donantes; y el trabajo en equipo, en el entendido que se sabía claramente cuáles eran las funciones y responsabilidades.

5. Las principales responsabilidades conferidas a la Sede fueron: el establecimiento de las políticas y prioridades, la asignación de recursos, la supervisión de las finanzas, el enlace, y el apoyo a los programas. Las estructuras regionales por su parte, se encargarían de la coordinación, monitoreo y –cuando fuese necesario– análisis de cuestiones migratorias que emanaban de su esfera geográfica; de desarrollar propuestas programáticas regionales específicas para encararlas; de obtener el financiamiento en colaboración con la Sede; y de supervisar la puesta en práctica de las actividades de la OIM en los países de su región. Finalmente, a cada misión en los países se le otorgó la responsabilidad fundamental de iniciar y ejecutar proyectos. En este contexto se estipuló que, periódicamente, se procedería a una revisión de dichos arreglos.

6. El SRT opina que la adopción e implementación de la visión amplia, esbozada en la Revisión Administrativa de 1996-1997 y su traducción en una estructura institucional con tres ejes (Sede, Oficinas Regionales y Oficinas en Países) ha permitido que la OIM adquiera la capacidad de llevar a cabo, a pedido de sus Estados Miembros, un número cada vez mayor de proyectos con propósitos específicos. Las cifras hablan por sí solas. Durante el último decenio, el número de Miembros en la OIM prácticamente ha duplicado; su plantilla de personal ha aumentado en un 600 por ciento; el número de sus oficinas exteriores se ha cuadruplicado, mientras que el presupuesto total de operaciones, que se establece anualmente, no ha dejado de aumentar y ha pasado de 240 millones de dólares EE.UU. a 1.000 millones de dólares EE.UU.

7. Ello no obstante, el SRT observa que el crecimiento de la Organización ha traído consigo presiones y tensiones inevitables que han ocasionado distensiones en el modelo original y alteraciones en las relaciones de trabajo entre las entidades administrativas, difuminando las funciones y responsabilidades, y también las vías de comunicación y de responsabilidad. Ello se debe en parte al financiamiento estático de la estructura esencial de la Organización (a raíz de la aplicación de una política de Crecimiento Nominal Cero) a pesar de una rauda expansión en la presencia y actividades en el terreno, que ha ejercido máxima presión sobre las estructuras destinadas a garantizar la coherencia, la dirección, la supervisión y a consolidar la pericia. Ya en el año 2004, en el Informe de los Interventores Exteriores de

Cuentas¹ éstos expresaron su preocupación tanto por “la falta de claridad para distinguir las funciones de las MFR y la Sede” y “la duplicación real de funciones”. Asimismo señalaron “que las Misiones en Países parecían estar confundidas en cuanto a qué era lo que debía informarse a través de las MFR y lo que debería informarse directamente a la Sede”. Durante la reciente ronda de consultas regionales, celebradas por el Director General, los Jefes de Misión expresaron sus propias preocupaciones con relación a lo que consideraban funciones y responsabilidades no diferenciadas; líneas de responsabilidad difusas; senderos de comunicación fragmentados o redundantes; y una competencia interna por los escasos recursos. También se refirieron a la carencia de reflexión y planificación estratégica y a la falta de capacidad en la OIM de acopiar información y efectuar análisis.

8. Ahora bien, el SRT se dio cuenta que el personal de la OIM ha sabido hacer frente a estas limitaciones y, en cierta medida, ha aprendido a sacarle provecho, por ejemplo, al sustituir los informes oficiales y prescritos por intercambios personales e informales de información, o instaurar un aparato burocrático ligero para desarrollar un *modus operandi* “empresarial” eficaz. A la luz de lo antedicho, el SRT es consciente de la necesidad de velar por que el cambio –si, tras estas deliberaciones, ha de haberlo y dondequiera que lo haya– no empañe las cualidades institucionales fundamentales que han contribuido, a lo largo de estos años, a la consolidación de la Organización y a su renombre: su estrecho contacto con los Estados Miembros; su perspectiva encaminada hacia la resolución de problemas; su capacidad de respuesta ante las necesidades; su adaptabilidad y reflexión creativa; su celeridad a la hora de intervenir; y su amplia colaboración asociativa.

Argumentos a favor del cambio

9. El SRT identificó una serie de cuestiones clave que requieren cambios o una revisión de las estructuras actuales.

10. Primera y primordialmente, las funciones y responsabilidades de las principales estructuras administrativas (a saber: la Sede, los Centros Administrativos de Manila y de Panamá², las MFR, las MFEE, y las Misiones en Países) han perdido gran parte de su nitidez y definición debido a la presión que ejercen las actividades cotidianas, resultantes de las tensiones y desgaste acumulados durante todos estos años. Las estructuras de por sí siguen en condiciones de prestar servicios, pero es preciso renovarlas y remodelarlas.

11. El SRT observa que, con el correr de los años, en la OIM surgieron muchas nuevas funciones mientras que otras ya ni sirven. Es más, ciertas han adquirido importancia mientras que otras la han perdido. Por ejemplo, en los últimos años, la migración laboral ha suscitado una atención internacional nunca vista desde la época de los reasentamientos en gran escala consecutivos a la guerra. Paralelamente, se observa un creciente interés por la migración y el desarrollo y, particularmente, por la movilización de los recursos de la diáspora a fin de que contribuyan al crecimiento socioeconómico de los países de origen. El derecho internacional sobre migración, las políticas migratorias, los desplazamientos de población motivados por conflictos o el cambio medioambiental no son más que algunos ejemplos de las diversas esferas de actividad en que la OIM ha tenido que ampliar la magnitud de sus competencias o

¹ Véase el documento SCBF/266, del 29 de marzo de 2004.

² Los Centros Administrativos de Manila y Panamá son objeto de una evaluación separada, por parte de los Interventores Exteriores de Cuentas de la OIM.

adquirir nueva pericia a fin de responder a las necesidades de sus Estados Miembros. La Estrategia de la OIM, adoptada por los Estados Miembros en 2007, esboza estas mismas esferas sustanciales de actividad para la Organización. Por otra parte, hay muchas funciones administrativas que también tuvieron que cambiar para poder responder a las demandas de los Estados Miembros, a los requisitos de los donantes y a sistemas y normas variables, todo ello con el objeto de encauzar el crecimiento y la complejidad de las oficinas y de las operaciones.

12. La Sede de la Organización en Ginebra, ha tratado de mantenerse a la par de estos cambios pero ha tenido que pagar un alto precio por ello. A pesar de que se efectuaron reajustes sobre la marcha para que los distintos departamentos pudiesen funcionar adecuadamente, se han producido, brechas y superposiciones a tal punto que es difícil discernir la lógica administrativa subyacente en la actual distribución de funciones y responsabilidades. Por consiguiente, es evidente que es necesario reconfigurar y reajustar las funciones departamentales para eliminar las brechas y superposiciones y definir las esferas funcionales de responsabilidad a fin de que sean comprendidas y respetadas no sólo por quienes trabajan en la Sede sino también por las oficinas exteriores, los Estados Miembros y las organizaciones asociadas. Al mismo tiempo, ésta es la oportunidad para racionalizar y reforzar las vías de comunicación entre la Sede y las oficinas exteriores.

13. El SRT opina que uno de los mayores atributos de la OIM es el sistema descentralizado de suministro de servicios. Además, pone de relieve que, actualmente, en muchas organizaciones de las Naciones Unidas se está llevando a cabo o se prevén procesos de descentralización de sus operaciones a fin de fomentar la eficacia y eficiencia institucional. Por consiguiente, considera que cabe retener y reforzar la estructura de la OIM encaminada hacia el terreno, que fuera introducida a raíz de la Revisión Administrativa de 1996-1997. Al mismo tiempo, el SRT observa que si bien, inicialmente, los recursos esenciales de las MFR fueron suficientes, ese ya no es el caso. Estas entidades –encargadas de llevar a cabo funciones de sólida planificación, coordinación y apoyo– están situadas y dotadas de manera desigual. Habida cuenta que en realidad los gastos se asignan a proyectos, las MFR se enfrentan al dilema de tener que apoyar a las oficinas exteriores al tiempo que compiten contra ellas para obtener financiamiento de donantes y otro tipo de recursos. Hay un sólido argumento a favor de aumentar el nivel de recursos esenciales puestos a disposición de las Oficinas Regionales³ a fin de que puedan recentrar sus energías en las funciones de planificación, coordinación y apoyo.

14. Por cierto, es necesario racionalizar el desarrollo de proyectos. Generalmente, el ciclo de vida de un proyecto se inicia en la oficina en un país, luego se envía a la MFR competente para que dé su visto bueno y, seguidamente, se transmite a la Sede para su aprobación final. Indudablemente, la participación de la Sede puede contribuir a fomentar la coherencia y mantener el control de calidad pero también limita la capacidad de la Sede de desempeñar funciones más estratégicas, como son la orientación en materia de políticas, el establecimiento de normas y la gestión del saber. El SRT considera que es apremiante racionalizar el proceso y devolver la función de aprobación de proyectos a las Oficinas Regionales. Ello no obstante, el SRT señala que esta transferencia de responsabilidades no puede conseguirse sin la orientación política y supervisión por parte de la Sede y sin la correspondiente formación de quienes se encargan de desarrollar y aprobar los proyectos en el terreno.

³ En sus recomendaciones, el SRT utilizó el término “oficina” en lugar del término habitual “misión” para referirse, normalmente, a las entidades en el terreno dentro de la estructura propuesta.

15. Hay una serie de otras carencias sistemáticas que el SRT ha tenido en cuenta, incluso si son más bien cuestiones de procedimiento y no de estructura y van más allá de lo estipulado en su mandato. Una de estas carencias es la falta de mecanismos claramente establecidos para garantizar la rendición de cuentas y la evaluación referentes al funcionamiento de los departamentos en la Sede y de las oficinas exteriores o al rendimiento individual de los oficiales. Otra es la falta de protocolos de comunicación internos. Si bien el objetivo no es desalentar el contacto directo y la espontaneidad, quizás convendría introducir vías de intercambio de información más sistemáticas. La siguiente carencia, es que actualmente no se cuenta con la capacidad para recabar, extraer y analizar el saber institucional. La OIM es una institución pródiga en información, mucha de ella se obtiene gracias a las relaciones de trabajo particularmente estrechas y excepcionales que mantiene con Estados Miembros y migrantes, y a la naturaleza práctica y encaminada hacia la resolución de problemas de dichas relaciones. Si bien la reforma estructural ha de remediar, al menos parcialmente, estas carencias, el SRT cree que ameritan una consideración por separado durante la etapa de implementación.

16. Los argumentos a favor del cambio no estarían completos si no se hiciera referencia al contexto internacional amplio, puesto que el SRT considera que constituye una parte sustancial de la lógica subyacente en esta Revisión. Hoy en día, la migración figura frecuentemente en el orden del día de las Naciones Unidas y en los programas de trabajo de una considerable cantidad de foros multilaterales, incluidos aquéllos que se ocupan de derechos humanos, comercio y medio ambiente. Todo ello constituye el núcleo de las preocupaciones del Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo (FMMD), al cual la OIM presta asistencia albergando la Unidad de Apoyo al FMMD. También suscitan atención los Procesos Consultivos Regionales en distintas partes del mundo, que solicitan a la OIM toda una serie de servicios de apoyo. Más allá de todos los justificativos internos para efectuar la Revisión Estructural está la consiguiente necesidad de la OIM de dotarse y organizarse a fin de poder contribuir, exhaustiva y eficazmente, a los empeños internacionales en materia de migración.

17. El SRT observa que la cuestión relativa a la situación de la OIM de cara a las Naciones Unidas, planteada y abordada muy a menudo durante las recientes consultas con el personal, es esencial para el futuro de la Organización, pero está en manos de los Estados Miembros y fuera del alcance de esta Revisión. Ello no obstante, no cabe la menor duda que la cooperación con las Naciones Unidas es esencial para el cumplimiento eficaz del mandato y funciones de la OIM, por lo cual, al formular sus recomendaciones, el SRT ha tenido en mente la necesidad de fomentar esta cooperación.

Recomendaciones

18. Las recomendaciones del SRT se dividen en dos grupos. El primer grupo de recomendaciones se centra en la reorganización de la Sede. Las decisiones sobre estas cuestiones son prerrogativa del Director General, siempre y cuando no traigan consigo requisitos presupuestarios adicionales. El segundo grupo trata de la reorganización de las estructuras en el terreno. Habida cuenta de la importancia que revisten algunos de estos cambios, deberán someterse a consideración del Consejo para su aprobación. En el Anexo II encontrarán una ilustración de la propuesta para la Estructura Administrativa de la OIM

- **Reajustar las estructuras de la Sede en entidades coherentes claramente definidas, y reforzar los vínculos entre las oficinas exteriores y la Sede.**
- I. En el marco de los arreglos vigentes, ni el personal de la OIM ni los observadores externos, tienen claro cuál es la distribución de responsabilidades entre los Departamentos y en el seno de los mismos. Por consiguiente, el SRT recomienda que se reconfigure y consolide la actual estructura de la Sede de la OIM en las siguientes cinco entidades claramente definidas:
- a) *Oficina del Director General.* Esta Oficina seguirá siendo el punto focal del liderazgo y supervisión institucional para toda la OIM. Se encargará de establecer los objetivos y prioridades institucionales en el marco de la Estrategia de la OIM, y se ocupará de la supervisión global de las actividades.
 - b) *Departamento de Gestión de la Migración.* Este Departamento tendrá a su cargo el desarrollo de la orientación en materia de políticas para las oficinas exteriores; la formulación de estrategias globales; el establecimiento de normas y el control de calidad; así como la evaluación y gestión del saber con relación a la “racionalización” de los sectores de actividad en el ámbito de la migración, a saber la migración laboral y facilitada, la migración y desarrollo, la lucha contra la trata de personas, el retorno voluntario asistido, la migración y salud, el reasentamiento y el fortalecimiento institucional en gestión de la migración. Este Departamento también comprenderá el derecho internacional sobre la migración, la investigación y el Fondo 1035.
 - c) *Departamento de Operaciones y Emergencias.* Este Departamento tendrá a su cargo el desarrollo de la orientación en materia de políticas para las oficinas exteriores; la formulación de estrategias globales; el establecimiento de normas y el control de calidad; así como la evaluación y gestión del saber con relación a las actividades que emanen de situaciones previas o consecutivas a crisis, incluidas iniciativas de mantenimiento de la paz y gestión de la logística. El Departamento deberá supervisar el cumplimiento de las responsabilidades de la OIM, contraídas en el marco del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por su sigla en inglés), con relación a los desplazamientos de población y a su papel preponderante en materia de gestión y coordinación de campamentos, y de reducción del riesgo de desastres. Este Departamento también comprenderá los programas de resarcimiento y el apoyo en materia electoral.
 - d) *Departamento de Cooperación Internacional y Colaboración Asociativa.* Este Departamento tendrá a su cargo la coordinación de las relaciones con las organizaciones internacionales, con las ONG así como con el sector privado y otros interlocutores pertinentes. También tendrá a su cargo la difusión, de la postura institucional de la OIM de cara a interlocutores externos, con relación a cuestiones y tendencias migratorias globales clave. Asimismo, se encargará del Diálogo Internacional sobre la Migración y de la gestión y coordinación de las contribuciones de la OIM a los foros multilaterales, incluidos los Procesos Consultivos Regionales, el Grupo Mundial sobre Migración (GMM), y el Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo (FMMD). Además, comprenderá la

movilización de recursos, la secretaría de reuniones, los servicios de traducción y la oficina de prensa e información pública.

- e) *Departamento de Gestión de Recursos.* Este Departamento seguirá encargándose de establecer e implementar las políticas de recursos humanos y de finanzas que la Organización requiere para la ejecución eficaz de sus actividades. Establecerá y llevará a la práctica políticas destinadas a asegurar una gestión y planificación sólidas de las finanzas y el personal. También se ocupará de la coordinación de propuestas y políticas financieras y de recursos humanos y de su difusión a interlocutores internos y externos. Asimismo, con miras a fomentar una mayor coherencia en la gestión global de los recursos de la Organización, se incorporará en este Departamento la función de tecnología de información y comunicaciones. Por otra parte, dentro de las estructuras existentes en este Departamento, se establecerá una función de Contralor a fin de reforzar los controles internos y velar por que se acaten estatutos y reglamentos.

- II. El SRT recomienda el reforzamiento de las funciones de los Asesores Regionales Principales en la Sede. Con ese fin, propone que se incorporen los puestos de Asesores Regionales Principales a la Oficina del Director General, en calidad de expertos regionales en la Sede. Dichos Asesores Regionales Principales mantendrán informados a la Oficina del Director General y a los Departamentos en la Sede sobre las actividades y tendencias emergentes en sus regiones correspondientes; coordinarán el desarrollo de estrategias regionales con los Directores Regionales; harán las veces de puntos focales en la Sede para las Oficinas Regionales, ofreciendo a los Directores Regionales⁴ orientación y apoyo; estarán en contacto con las Misiones Permanentes de los Estados Miembros de la OIM en Ginebra, y las mantendrán informadas sobre las actividades que la OIM lleva a cabo en el terreno.
- III. A fin de fomentar la comunicación y la cooperación con y entre estas entidades y para alentar la calidad en la toma de decisiones y su aplicación a nivel institucional, el SRT recomienda que se establezcan dos Comités de Coordinación. El Comité de Formulación y Coordinación de Políticas, integrado por el Director General, el Director General Adjunto, el Jefe de Gabinete, los Directores Regionales, los Jefes de Departamentos, y los Asesores Regionales Principales. Dicho Comité se reunirá un máximo de dos veces al año, a efectos de: mantenerse al día en cuanto a las actividades de la OIM; identificar las oportunidades de innovación y crecimiento, así como los principales obstáculos; y establecer amplias prioridades de acción para la Organización. El segundo, será el Comité de Coordinación de la Gestión integrado por el Director General, el Director General Adjunto, el Jefe de Gabinete, los Jefes de Departamento y los Asesores Regionales Principales. Dicho Comité se reunirá cada mes, o según considere necesario, para asegurar la coordinación entre los Departamentos y ofrecer asesoramiento al Director General sobre cuestiones programáticas o de recursos, consideradas importantes o complejas.

⁴ Véase la recomendación VII.

- IV. El SRT recomienda que en el futuro, la responsabilidad de la aprobación de proyectos se asigne a las Oficinas Regionales. Por consiguiente, la Sede estaría en condiciones de centrarse en la formulación de políticas y estrategias institucionales; en el desarrollo de directrices para la aprobación de proyectos; en el establecimiento de normas y en el control de la calidad; y en la gestión del saber. Esta recomendación reposa en la premisa de que las Oficinas Regionales están más familiarizadas con las cuestiones migratorias y la dinámica dentro de su región, tienen a su cargo la supervisión regional y pueden responder con mayor celeridad a las solicitudes de aprobación.
- **Reestructurar las oficinas exteriores mediante la consolidación de recursos y la racionalización de funciones**
- V. El SRT reconoce que los elementos clave en las instancias exteriores existentes y en la estructura descentralizada de la OIM, son uno de sus atributos y, por ello, recomienda que se mantengan y refuercen. El SRT considera que la función de las Oficinas Regionales debe desligarse de la implementación de proyectos y más bien centrarse en la planificación y coordinación de las actividades de la OIM; en ofrecer apoyo técnico a las oficinas en los países, particularmente en lo referente al desarrollo de proyectos; gestionar el saber; y en fomentar la pericia profesional en toda la región.
- VI. A fin de que las Oficinas Regionales puedan brindar eficazmente el apoyo necesario en sus regiones, es preciso consolidar las capacidades existentes y alinear la pericia con las necesidades de la región. Pero como la OIM dispone de recursos limitados, el SRT recomienda que se consoliden los recursos disponibles en un número menor de Oficinas Regionales a fin de que puedan desempeñar debidamente sus funciones redefinidas.
- VII. El SRT recomienda que se asigne y financie en cada Oficina Regional ciertas funciones esenciales necesarias para el cumplimiento de su mandato y relacionadas con esferas clave de actividad en la región. Las Oficinas Regionales estarán presididas por Directores Regionales que estarán bajo la supervisión del Director General.
- VIII. A la hora de determinar el número óptimo de Oficinas Regionales, el SRT trató de consolidar los recursos esenciales disponibles en un menor número de centros regionales pero localizados de manera idónea desde el punto de vista geográfico y estratégico. El SRT se atuvo a los criterios utilizados por las organizaciones de las Naciones Unidas para la localización de sus oficinas regionales, teniendo debidamente en cuenta las ventajas comparativas de cada localización potencial así como las especificidades de la OIM. Habida cuenta de la base de recursos disponible, el SRT recomienda que las siguientes ocho oficinas existentes pasen a ser Oficinas Regionales: Dakar (África Central y Occidental) y Pretoria (África Meridional y Oriental); Bangkok (Asia y el Pacífico); Bruselas (Espacio Económico Europeo) y Viena (Europa Oriental y Sudoriental y Asia Central); El Cairo (Medio Oriente, África Septentrional y Asia Occidental); así como Buenos Aires (América del Sur) y San José (América Central, América del Norte y el Caribe)⁵.

⁵ Véase en el Anexo III la lista de Oficinas Regionales de la OIM recomendadas y su cobertura geográfica.

- IX. Para fomentar la coherencia y coordinación regionales y permitir una formulación informada de las estrategias regionales, habría que establecer Comités Regionales de Formulación y Coordinación de Políticas en cada una de estas regiones. Los Comités Regionales de Formulación y Coordinación de Políticas estarían integrados por el Director Regional, el Asesor Regional Principal y los Jefes de Misión. El Comité se reuniría un máximo de dos veces al año para estar al tanto de las actividades en la región; identificar oportunidades de innovación y crecimiento, así como prioridades y obstáculos potenciales; y desarrollar una estrategia regional.
- X. El SRT es consciente que, dentro de las amplias regiones esbozadas anteriormente, hay realidades migratorias subregionales y también relaciones entre las oficinas en países. Asia Central, los Países Andinos, el Cuerno de África y las Islas del Pacífico, son algunos buenos ejemplos de esa dinámica. El SRT recomienda que ello se encare en el seno de las Oficinas Regionales respectivas.
- XI. El SRT considera que el fortalecimiento institucional en gestión de la migración debe adaptarse a los requisitos de cada región y país y, por consiguiente, abordarse de manera flexible mediante el establecimiento de centros consagrados al mismo o a través de arreglos funcionales.
- XII. En aras de la coherencia institucional, el SRT recomienda que, en el futuro, ninguna oficina en un país tenga el estatus de “oficina independiente” que reporta directamente a la Sede. Si bien es posible que ciertas sensibilidades políticas o situaciones de emergencia exijan la participación de la Sede, ello no debe ir en detrimento de la función de coordinación de las Oficinas Regionales y debe encararse, donde quiera que fuese necesario, mediante procesos y procedimientos y no mediante modificaciones en la estructura.
- XIII. El SRT recomienda que las dos oficinas encargadas del enlace con los órganos multilaterales en Nueva York y Addis Abeba se mantengan como Oficinas con Funciones Extraordinarias de Enlace. A la luz de la configuración regional revisada antes descrita y de la importancia que revisten para la labor de la OIM la recaudación efectiva de fondos y las relaciones con los donantes, el SRT recomienda que las oficinas en países de la OIM, localizadas en Estados que aportan financiamiento considerable para las actividades de la OIM en todo el mundo dispongan de una asignación para apoyar la función de enlace con los donantes. La localización de las oficinas que reciban este financiamiento estará sujeta a revisiones periódicas. Las Oficinas con Funciones Extraordinarias de Enlace y las oficinas en países con funciones de enlace con donantes dependerán técnicamente del Departamento de Cooperación Internacional y Colaboración Asociativa en la Sede, aunque programática y administrativamente dependan de su Oficina Regional respectiva.
- XIV. El SRT reconoce, sin lugar a duda, la contribución que hacen las oficinas cuya designación cambiará a raíz de esta Revisión. Por tanto, recomienda que sigan siendo oficinas en países.

Repercusiones financieras

19. Las recomendaciones del SRT tienen por objeto optimizar la utilización de los recursos disponibles a fin de ser más eficientes y conseguir una mayor eficacia en función de los costos.

20. La estructura esencial disponible para la gestión administrativa y la supervisión de la Organización proviene del financiamiento derivado de la Parte de Administración del Presupuesto (38,8 millones de francos suizos ó 34 millones de dólares EE.UU. para 2009) y de los Ingresos discrecionales (39 millones de dólares EE.UU. previstos para 2009), sujetos ambos a extensas y periódicas deliberaciones con los Estados Miembros.

21. La Parte de Operaciones del Presupuesto de la OIM asciende a aproximadamente 1.000 millones de dólares EE.UU. Ello no obstante, se trata de fondos asignados casi íntegramente a proyectos específicos, por tanto, la Administración no tiene ningún margen de acción en cuanto a su asignación o utilización.

22. Las repercusiones financieras de esta Revisión Estructural deben considerarse en el contexto de la estructura del financiamiento de la Organización. El SRT se atuvo al principio de que cualquier cambio en la estructura de la Organización, ya sea en la Sede o en el terreno, debería realizarse dentro de los límites de los recursos disponibles para la estructura esencial, conforme a lo definido y establecido por numerosas resoluciones del Consejo. Las necesidades adicionales para la implementación de la nueva estructura, según corresponda y se considere esencial, serán presentadas a los Estados Miembros para su aprobación en futuras propuestas presupuestarias.

23. El SRT recomienda en general que los cambios estructurales se efectúen de manera escalonada durante los próximos dos años, es decir, 2010 y 2011, y ello habida cuenta que el ritmo de cambio en las oficinas exteriores dependerá de factores tan diversos como por ejemplo: a) la disponibilidad de puestos de personal por jubilación, rotación y renuncia que puedan transferirse de una localización a otra; b) la capacidad de las nuevas Oficinas Regionales de empezar a asumir funciones adicionales para la región designada; y, c) las consideraciones operativas o en gestión de la migración. Asimismo, convendría informar periódicamente a los Estados Miembros sobre los progresos registrados en la implementación de las recomendaciones.

24. El Programa y Presupuesto para 2010, que se someterá a consideración de los Estados Miembros, se basa en la estructura actual, pero ya se prevén algunos cambios estructurales, principalmente en la Sede, puesto que recaen dentro de las prerrogativas del Director General. Los cambios en la estructura de la Sede, propuestos en esta Revisión, no requieren recursos financieros adicionales. Es más, aportan mayor coherencia a la estructura al reagrupar y fusionar de manera más lógica y eficaz una serie de funciones y departamentos.

25. Los cambios estructurales que requieren la transferencia de funciones y recursos esenciales de una localización a otra en el terreno deberán efectuarse de manera escalonada. A este respecto, se propondrán cambios estructurales en la Revisión del Programa y Presupuesto para 2010 y en el Programa y Presupuesto para 2011.

Más allá de la Revisión Estructural

26. El SRT recomienda que se establezca un plan de implementación detallado de los cambios propuestos, tanto en lo referente a los recursos financieros como humanos.

27. El SRT reconoce que los cambios estructurales de por sí no bastarán para satisfacer plenamente los objetivos de esta Revisión. Los procesos y la manera en que las personas y distintas entidades se interrelacionan y trabajan conjuntamente es lo que confiere vida a una estructura institucional y determina cuán eficaz puede ser. Por consiguiente, es esencial garantizar que, durante la etapa de implementación, los procesos, funciones y responsabilidades estén bien definidos y que, una vez instaurados, se respeten. En general, cabe fomentar constantemente un espíritu de profesionalismo, apertura y cooperación en el seno de la Organización.

ANNEX I

**ANNOUNCEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE REVIEW BY
THE DIRECTOR GENERAL AND COMPOSITION OF THE SRT – APRIL 2009**

From: APPAVE Gervais

Sent: 24 April 2009 16:42

To: All the Missions World-Wide; All Users in Geneva

Cc: SWING William; ABDIKER Mohammed; ARTOLA Juan; BELTRAND Diego; DALL'OGGIO Luca; HAQUE Md. Shahidul; KNIGHT David; KWENIN Charles; LAUBACHER-KUBAT Erika; MALANCA Mario Lito; MOTUS Nenette; PERRUCHOUD Richard; VOJACKOVA-SOLLORANO Irena; HELKE Jill; SARMAD Ovais; VELTMAN Michael; KING Jeremy; SAN MIGUEL Carol; NARUSOVA Alina; BERNAUD Agnes; Telecom Operations

Subject: Organizational Review: composition of the Structure Review Team (SRT), Resource Group and CMU/Secretariat

Importance: High

Please share this message throughout your Mission or Department

Dear Colleagues,

Further to the DG's communication of 3 April to all staff concerning the IOM Structure Review, I am pleased to announce that he has approved the following team composition for the exercise:

Team Leader:

Gervais Appave (Special Adviser to the Director General)

Team Members:

Mohammed Abdiker (Chief of Mission, Colombo, Sri Lanka)
Juan Artola (Chief of Mission, Mexico City, Mexico)
Diego Beltrand (Senior Regional Adviser for the Americas, HQ)
Luca Dall'Oglio (Permanent Observer to the UN, New York, USA)
Md. Shahidul Haque (Regional Representative, MRF Cairo, Egypt)
David Knight (Head, Technical Cooperation on Migration, MMS HQ)
Charles Kwenin (Head of Office, SLM Addis Ababa, Ethiopia)
Erika Laubacher (Head of Office, Bern, Switzerland)
Mario Lito Malanca (Emergency and Post-conflict Officer, EPC HQ)
Nenette Motus (Regional Migration Health Manager, Bangkok, Thailand)
Richard Perruchoud (Director, International Migration Law and Legal Affairs Department, HQ)
Irena Vojackova (Regional Representative, Bangkok, Thailand)

Resource Group:

Jill Helke (Deputy Chief of Staff, ODG HQ)
Ovais Sarmad (Director, Resources Management, HQ)
Michael Veltman (Director, Human Resources Management, HQ)

Change Management/Secretariat:

Jeremy King (Special Assistant to the Director General, ODG HQ)
Carol San Miguel (Change Management Coordinator, ODG HQ)
Alina Narusova (Migration Policy Specialist, IDM HQ)
Agnes Bernaud (Administrative Assistant, ODG HQ)

Needless to say it was very difficult to make the selection, given especially the numerous indications of interest and support that we have received. While experience, expertise, cultural sensitivity and regional perspective were all taken into account, the most important consideration was having together a mix of colleagues who would be able to draw on their very close and practical knowledge of the unique way in which IOM transacts its many-faceted activities. We will, of course, call on other colleagues to provide specific advice, and consultations with DGO, SAC and Member States will form integral part of the process.

The group will be starting work immediately. Background documents are being assembled and much work is expected to be done through the exchange of ideas electronically, but at least one meeting of the whole group is planned before the end of June. Completion of the assignment will take time. The DG will give a formal preliminary progress report to the membership at the meeting of the Executive Committee in late June. It may be possible to include some of the recommendations in the Blue Book for 2010, but the process will need to be phased and carefully managed.

We will keep you abreast of developments. The colleagues responsible for Change Management will start working on a regular and transparent communication process in order to keep everyone informed of progress.

With best regards,

Gervais

From: SWING William

Sent: 03 April 2009 15:49

To: All the Missions World-Wide; All Users in Geneva; Telecom Operations

Cc: APPAVE Gervais

Subject: Organizational Review

Please share this message throughout your Mission or Department

Dear colleagues,

IOM has grown exponentially over the last 10 years in all aspects – number of member states, offices, budget and staff. Overall, growth is a good evolution for which I applaud my predecessor and all of you; it also poses many challenges such as fragmented structures, a greater pressure to projectize and core resources too thinly spread. Since I took over the post of

the Director General, I have carefully reviewed various key elements of IOM's past and present operations and its future requirements if we are to fulfil our mandate.

The driving forces for a change are the views and opinions expressed by Staff Members and Member States, the potential impact of the global economic crisis on IOM and the evolving complexity of our work. In addition, we must ensure that the resources available to the Organization are being used and allocated in a manner that most effectively achieves our mandate.

The context for change can be captured and illustrated in the following concepts:

1. move from short-term to medium and long term planning;
2. from "franchise" type mission operations to a subsidiary approach;
3. quantity to quality in actions, presence, projects, offices and budgets;
4. augmenting of projectization by developing and fund-raising for country, regional and global programmes;
5. supplementing our traditional "can-do" approach with development and enhancement of "can-think" and "can-lead" capacities;
6. staff members are not just employees but the Organization professionals;
7. Anticipating and keeping ahead of external changes; seeking opportunities and innovating within the realms of the mandate and strategy guidance;
8. developing confidence to say "no" to requests that go clearly beyond mandate and core capacities;
9. less can be more if actions are purposeful with measureable outcomes; and
10. developing key performance indicators and establish a knowledge management function.

My careful review of IOM is based on, *inter alia*, (a) talking and listening to IOM staff at all levels; (b) listening to Member States; (c) taking into consideration the outcomes of the MRF/SLM and regional COM's meetings; (d) the results of the Global Staff Satisfaction Survey and (e) the high-level overview analysis provided by the external consultant Dalberg on the review of Organization. I believe we now have a solid and reliable basis to move forward with conducting a review with a view to making necessary changes to the structure of the Organization. **The two principle themes for the changes are:**

- **Consolidation of structures and resources in the Field**
- **Coherence of structures at Headquarters**

Making changes in the organizational structure is a complex process, one that requires strong determination and far-sightedness. In addition, I strongly believe that any successful change process must be internally driven, with occasional help of external experts on a selective basis.

After careful reflection and consideration, I have come to the conclusion that a small team - Structure Review Team (SRT) - composed of colleagues representing diversity in areas such as experience, expertise, cultural sensitivity and regional perspective should undertake the task of reviewing and proposing a revised organizational structure in close and regular consultation with DG/DDG/DGO, Member States and the Staff Association (SAC).

The Structure Review Team (SRT) will be led by Gervais Appave (Team Leader); Jeremy King and Carol San Miguel will assist as Change Management Secretariat.

The Structure Review Team will function independently, reporting through the Chef de Cabinet and Team Leader to the DG, and will consult with a wide spectrum of staff at all levels, seeking outside expertise as needed.

The revised organizational structure should be based on the principle of regional and functional matrix. This would mean that a good balance between geographical and functional focus and resources allocation is achieved and maintained both at Field and HQ level.

In addition, the revised structure should promote strong internal controls, high level of professionalism, greater awareness of and respect for ethics, values and code of conduct. High levels of responsibility and accountability together with appropriate disciplinary measures for non-compliance should become integral ingredients in the structure of IOM.

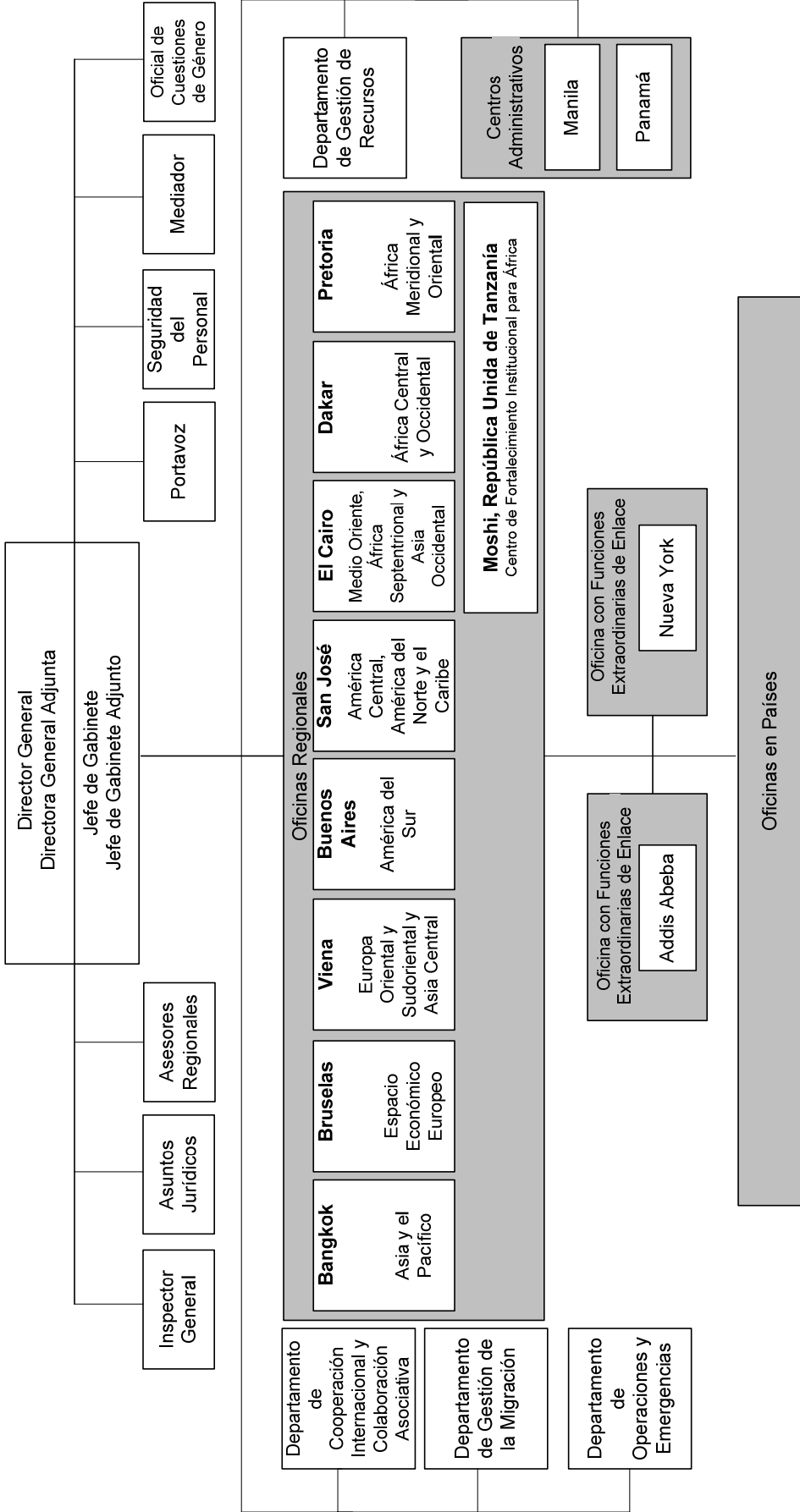
The SRT is expected to provide a clear and comprehensive report on the revised Organizational Structural to the DG for presentation and report to the SCPF and EXCOM. The revised organizational structure and an implementation plan will then be incorporated in the 2010 Programme and Budget to be submitted to Governing Bodies for approval in the Autumn.

I attach great importance to this process and will provide my full support through appropriate endorsements and timely decisions, as needed. I have confidence in the ability of Gervais Appave and the team he will put together to deliver the results in the best interest of the Organization, its staff, and its Member States in an objective, professional and visionary fashion, putting the interest of the Organization and its beneficiaries ahead of any internal and external pressures.

Gervais Appave and the SRT will have the appropriate delegated authority to move the process forward swiftly and take appropriate actions.

William Lacy Swing

Anexo II
Propuesta para la Estructura
Administrativa de la OIM



ANNEX III: IOM REGIONAL OFFICES¹

Bold – IOM Member State
Italics – IOM Observer State

Central and West Africa	South and East Africa	Middle East, North Africa and West Asia	Central and North America, and the Caribbean	South America	Asia and the Pacific	European Economic Area	Eastern and South-Eastern Europe, and Central Asia
Regional Office: Dakar, Senegal	Regional Office: Pretoria, South Africa	Regional Office: Cairo, Egypt	Regional Office: San, Jose, Costa Rica	Regional Office: Buenos Aires, Argentina	Regional Office: Bangkok, Thailand	Regional Office: Brussels, Belgium	Regional Office: Vienna, Austria
Benin	Angola	Algeria	Bahamas	Argentina	Australia	Austria	Albania
Burkina Faso	Burundi	Afghanistan	Belize	Bolivia	Bangladesh	Belgium	Armenia
Cameroun	Democratic Republic of Congo	<i>Bahrain</i>	Canada	Brazil	<i>Bhutan</i>	Bulgaria	Azerbaijan
Cape Verde	Djibouti	Egypt	Costa Rica	Chile	Cambodia	Cyprus	Belarus
Central African Republic	<i>Ethiopia</i>	Iran	<i>Cuba</i>	Colombia	<i>China</i>	Czech Republic	Bosnia and Herzegovina
Congo	Kenya	Iraq	Dominican Republic	Ecuador	Federated States of Micronesia	Denmark	Croatia
Côte d'Ivoire	Madagascar	Jordan	El Salvador	<i>Guyana</i>	India	Estonia	Georgia
Gabon	<i>Mozambique</i>	Kuwait	Guatemala	Paraguay	<i>Indonesia</i>	Finland	Israel
Gambia	Namibia	Lebanon	Haiti	Peru	Japan	France	Kazakhstan
Ghana	Republic of Mauritius	Libya	Honduras	Uruguay	Lao	Germany	Kyrgyzstan
Guinea	Rwanda	Morocco	Jamaica	Venezuela	Mongolia	Greece	Montenegro
Guinea-Bissau	Somalia	Pakistan	Mexico		Myanmar	<i>Holy See</i>	Republic of Moldova
Liberia	South Africa	Nicaragua			Nepal	Hungary	<i>Russia</i>

¹ This list includes IOM Member and Observer States and/or States with IOM presence as of August 2009. The geographical coverage indicated herein is subject to further refinement as part of the implementation plan.

ANNEX III: IOM REGIONAL OFFICES (continued)

Central and West Africa	South and East Africa	Middle East, North Africa and West Asia	Central and North America, and the Caribbean	South America	Asia and the Pacific	European Economic Area	Eastern and South-Eastern Europe, and Central Asia
Regional Office: Dakar, Senegal	Regional Office: Pretoria, South Africa	Regional Office: Cairo, Egypt	Regional Office: San, Jose, Costa Rica	Regional Office: Buenos Aires, Argentina	Regional Office: Bangkok, Thailand	Regional Office: Brussels, Belgium	Regional Office: Vienna, Austria
Mali	Sudan	<i>Qatar</i>	Panama		New Zealand	Ireland	Serbia
Mauritania	Uganda	<i>Saudi Arabia</i>	Trinidad and Tobago		<i>Papua New Guinea</i>	Italy	Tajikistan
Niger	United Republic of Tanzania	Syria	USA		Philippines	Latvia	<i>The FYROM</i>
Nigeria	Zambia	Tunisia			Republic of Korea	Lithuania	Turkey
<i>Sao Tome and Principe</i>	Zimbabwe	United Arab Emirates			Republic of Marshall Islands	Luxembourg	<i>Turkmenistan</i>
Senegal		Yemen			Solomon Islands	Malta	Ukraine
Sierra Leone					Sri Lanka	Netherlands	Uzbekistan
Togo					Thailand	Norway	
					Timor-Leste	Poland	
					Viet Nam	Portugal	
						Romania	
						<i>San Marino</i>	
						Slovakia	
						Slovenia	
						Spain	
						Sweden	
						Switzerland	
						UK	