

CONSEJO

Centésima décima Reunión

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA OIM

Fijar el rumbo de la OIM para 2019–2023

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA OIM	1
Introducción	1
Declaración de principios	1
Antecedentes	2
Objetivos estratégicos	4
Marco estratégico de la OIM	6
El futuro panorama migratorio – lo que nos depara el próximo decenio	7
Prioridades estratégicas	11
Factores determinantes para una labor eficaz	15
APÉNDICE – ACTUALIZACIÓN Y PRÓXIMAS ETAPAS	

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo del último decenio, la OIM se ha consolidado como líder mundial en el ámbito de la migración. En efecto, se ha convertido en el organismo de predilección de los Estados que desean responder de forma más eficaz a las dinámicas cambiantes de la migración, así como garantizar el bienestar de una población de migrantes crecientemente diversa. En ese contexto, la Organización se ha expandido raudamente a fin de abarcar nuevas competencias y zonas geográficas y de forjar nuevas asociaciones.

La OIM es un interlocutor operativo indispensable en el ámbito de la movilidad humana, que brinda apoyo a los migrantes en todo el mundo, al tiempo que es una fuente esencial de asesoramiento y pericia en todo lo referente a las políticas y prácticas migratorias. En el marco de sus operaciones en situaciones de emergencia, la OIM fomenta la resiliencia de las personas que se desplazan, en particular de aquellas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, y fortalece la capacidad institucional de los gobiernos para gestionar todas las formas de movilidad y sus efectos.

Los rápidos cambios que se están produciendo en el sistema de las Naciones Unidas y los nuevos desafíos que se plantean en el ámbito de la migración hacen necesario que los nuevos directivos de la OIM, que también está experimentando un raudo crecimiento, aprovechen este momento para preparar a la Organización de cara a la labor que le aguarda en el próximo decenio.

La Visión Estratégica, establecida tras un año de consultas internas y externas, es el fruto de las reflexiones de la Organización acerca de sus necesidades y prioridades, que se basan en una evaluación global de las tendencias que cabe esperar durante el próximo decenio. En ella se expresa la posición del Director General sobre el rumbo que ha de seguir la OIM en los próximos cinco años —de 2019 a 2023— para hacer frente a las responsabilidades nuevas y emergentes. Este documento constituye la primera etapa de un largo proceso de planificación estratégica que encauzará las labores de la Organización en el futuro.

La Visión Estratégica no sustituye el Marco de Gobernanza sobre la Migración de la OIM, en el que se esboza una serie de objetivos y principios. Sin embargo, ese Marco no define un rumbo específico, y eso es precisamente lo que la Visión Estratégica pretende lograr. Por otra parte, la Visión Estratégica tampoco pretende sustituir los objetivos claramente enunciados en el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, ni los numerosos marcos regionales de cooperación en los que la OIM participa. Más bien, tiene por objeto afianzar la capacidad de la OIM para contribuir al logro de todos ellos, al definir claramente su propia misión y sus objetivos estratégicos.

La OIM está resuelta a preservar los valores y principios esenciales que constituyen el núcleo de su labor, incluidos los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, como la defensa de los derechos humanos para todos. El respeto de los derechos, la dignidad y el bienestar de los migrantes siempre será primordial.

Para 2023, la OIM deberá ser una fuerza motriz del diálogo mundial sobre la migración, capaz de brindar apoyo a los migrantes en todas las etapas de su travesía y de vincular la agenda sobre migración con otras esferas de trabajo pertinentes, como la salud, la educación, el empleo, la consolidación de la paz y la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en sus dimensiones más amplias. En ese quehacer, seguirá reforzando su eficacia operativa en todo el mundo, adoptando un enfoque centrado en la capacidad de anticipación que permita a los gobiernos estar mejor preparados para hacer frente a los problemas emergentes y la dinámica cambiante de la movilidad.

A tal efecto, la OIM se convertirá en una organización con capacidad de transmisión de conocimientos, al saber aprovechar su pericia técnica y colaborar en todos los países con miras a ofrecer una perspectiva coherente de la situación en el terreno en todos los aspectos de la gestión de la migración y el apoyo a los migrantes. La Organización intensificará las labores de colaboración con sus asociados, en particular a través de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración, pero también mediante otros mecanismos existentes, como el Comité Permanente entre Organismos. También se esforzará por ser un interlocutor firme y objetivo en lo que hoy constituye un debate cada vez más controvertido y polarizado, así como por consolidarse como una fuente de información fiable en materia de datos y tendencias migratorias.

Los tres pilares de la Visión Estratégica establecen una serie de prioridades estratégicas que se basan en una evaluación global de las tendencias que se vislumbran para el próximo decenio en lo referente a las dinámicas migratorias y las necesidades de los migrantes. Dichas prioridades reflejan la realidad de que la OIM ya no puede trabajar encasillada en esferas programáticas estrictamente definidas.

- **Resiliencia:** La OIM tendrá que estar preparada para atender a un mayor número de personas atrapadas en situaciones de vulnerabilidad, y ello a raíz de una serie de factores complejos, como el cambio climático, la inestabilidad, la pobreza y la explotación. La Organización procurará adoptar un enfoque integral a largo plazo para las respuestas de emergencia, integrando los objetivos de desarrollo y reconociendo los elementos impulsores y las vulnerabilidades cambiantes.
- **Movilidad:** Las formas de movilidad de las personas están en constante mutación. A medida que cambian las dinámicas migratorias, también deben evolucionar las herramientas de gestión de la migración, ya sea en materia de selección, identificación, entrada, estancia o retorno. A este respecto, la OIM adoptará enfoques innovadores para el diseño y la implementación de sistemas de gestión de la migración, sobre la base de su conocimiento más reciente acerca de las medidas que funcionan, las esferas en que cabe aplicarlas y los destinatarios para los que rinden sus frutos, así como de contextos regionales y políticos específicos.
- **Gobernanza:** Actualmente, la OIM es un asociado importante de los Estados Miembros, que presta a los migrantes los servicios que los gobiernos no están en condiciones de suministrar por sí mismos. Sin embargo, la aprobación del Pacto Mundial para la Migración ha brindado a la Organización una nueva oportunidad de apoyar a los gobiernos participantes para que consoliden su capacidad en materia de gobernanza de la migración y la prestación de apoyo a los migrantes, y de cooperar más estrechamente con otros organismos de las Naciones Unidas. Ello requiere la concertación de un mayor número de asociaciones estratégicas con una amplia gama de interlocutores y asociados, así como el fomento de sólidas capacidades de investigación, análisis y recopilación de datos a efectos de la adopción de decisiones en contextos a menudo complejos.

Para cumplir sus objetivos, la Organización deberá fortalecerse en varias esferas. La principal de ellas consiste en elaborar un sistema de gobernanza interna moderno que responda a las necesidades específicas de la Organización, por ser este el centro de atención de un proceso paralelo. El Marco de Gobernanza Interna constituye el núcleo de ese proceso, y será la columna vertebral que determinará las funciones de la Organización y sustentará todas las demás esferas de desarrollo institucional, además de asegurar la continua eficacia operativa de la OIM.

Otros ámbitos de inversión institucional comprenden:

- **Identidad institucional y comunicación estratégica:** Para que la OIM pueda dirigir el diálogo mundial sobre la migración, tendrá que invertir en medios que le permitan comunicar claramente su propia misión y valores, así como encontrar maneras de informar sobre

cuestiones complejas de manera objetiva y equilibrada, y ser coherente en sus mensajes y orientaciones normativas en toda la Organización.

- **Capacidad normativa, datos e investigación, y gestión del conocimiento:** La OIM posee una amplia gama de conocimientos y pericia implícitos, que en la actualidad no se están aprovechando plenamente. A fin de demostrar su valía como actor político, la OIM tendrá que consolidar su capacidad para reunir los datos, los conocimientos y la experiencia obtenidos sobre el terreno, para luego analizar y aplicar los resultados extraídos.
- **Desarrollo del personal y creación de un entorno laboral que propicie el empoderamiento:** La fuerza de una organización como la OIM radica en su personal. Al empoderar y dotar al personal de la OIM de los medios para que pueda desarrollar su propio potencial, se sienta protegido y trabaje en un entorno seguro e inclusivo, se sentarán las bases necesarias con vistas a la consecución de los objetivos estratégicos de la OIM.

No obstante, nada de esto será posible sin una base de recursos revitalizada. Las limitaciones estructurales actuales impiden a la Organización consolidar sus puntos fuertes y aplicar un enfoque estratégico. La inversión futura en la OIM —como organización preponderante en el ámbito de la migración— será esencial para asegurar que disponga de los medios necesarios para hacer frente a los diversos y complejos retos de la próxima década.

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA OIM

Introducción

1. El presente documento es el resultado de un proceso de consulta interna y externa de un año, que comprendió un ejercicio de consulta de dos meses con los altos directivos de la Sede y de las Oficinas Regionales y en Países, complementado por entrevistas con expertos y académicos clave del Grupo de Investigadores Expertos sobre Migración, entre otros círculos. Asimismo, el documento se ha distribuido a los Estados Miembros y ha sido examinado durante una serie de reuniones informativas celebradas por el Director General y la Directora General Adjunta. Contiene las contribuciones dimanantes del proceso de consulta en su conjunto, y constituye la primera etapa de un largo proceso de planificación estratégica que encauzará las labores de la Organización en el futuro.
2. La Visión Estratégica de la OIM gravita en torno al desarrollo institucional que la dirección de la OIM considera necesario emprender en los próximos cinco años. En ella se describe el contexto en que opera actualmente la OIM, y el modo en que se prevé que este evolucione durante el próximo decenio, y se determinan las prioridades estratégicas de la OIM.

Declaración de principios

3. A lo largo del último decenio, la OIM se ha consolidado como líder mundial en el ámbito de la migración. En efecto, se ha convertido en el organismo de predilección de los Estados que desean responder de forma más eficaz a las dinámicas cambiantes de la migración, así como garantizar el bienestar de una población de migrantes crecientemente diversa. En este contexto, la Organización se ha expandido raudamente a fin de abarcar nuevas competencias y zonas geográficas y de forjar nuevas asociaciones. Hoy, la OIM es reconocida como una institución de extraordinario alcance y capacidad de acción, caracterizada por los efectos positivos de su labor en la vida de las personas en todo el mundo, gracias al compromiso y las competencias de su personal.
4. Así pues, ha llegado el momento de reflexionar acerca de esta evolución y de prepararse para los retos del próximo decenio. Ello no entrañará transformación alguna en las esferas de acción de la Organización, cuya vocación esencial permanecerá intacta. En efecto, la OIM seguirá siendo un interlocutor operativo indispensable en el ámbito de la movilidad humana, que brinda apoyo a los migrantes en todo el mundo, al tiempo que es una fuente esencial de asesoramiento y pericia sobre todos los aspectos de las políticas y prácticas migratorias. La finalidad de este proceso consiste en ofrecer una orientación estratégica más clara en todas las esferas de trabajo, en un momento en el que el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular trae consigo responsabilidades adicionales de envergadura para la Organización, a la vez que confiere un valor añadido a los servicios prestados por ella.
5. El Pacto Mundial para la Migración será un referente para la OIM, tanto en el plano interno como externo. Este instrumento ofrece un marco para establecer prioridades con los Estados que lo aprobaron, como ocurre con otros acuerdos dimanantes de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, entre ellos el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y las iniciativas conexas, como la Agenda 2063 de la Unión Africana. La labor de la OIM se entrelaza con los 23 objetivos del Pacto Mundial para la Migración, pero no se limita únicamente a ellos. De hecho, las actividades de la Organización seguirán circunscritas a la lógica del Marco de Gobernanza sobre la Migración, aprobado por los Estados Miembros en 2015.
6. Los documentos y compromisos en vigor establecen una estructura institucional amplia para las actividades de la OIM, pero no definen en sí mismos un rumbo específico para las labores venideras.

Por este motivo, la OIM debe fijar prioridades. A tal efecto, la Organización ha evaluado, tanto en el plano mundial como regional, la forma en que el mundo podría cambiar a lo largo del próximo decenio y, por consiguiente, el modo en que la OIM tendrá que evolucionar para anticipar las demandas de los gobiernos y satisfacer como corresponde las necesidades de los migrantes.

7. Algunos de los cambios mundiales de mayor envergadura ya son perceptibles. Si bien cada región se diferenciará de las demás en materia de elementos impulsores, demografía y dinámica, el mundo seguirá siendo el escenario de movimientos migratorios, cuyos patrones se harán más complejos para algunos grupos, y de una brecha creciente entre aquellos que pueden entrar legalmente en un país y aquellos que no. Los efectos del cambio climático y ambiental incidirán fuertemente en las dinámicas futuras, y pasarán a formar parte del intrincado conjunto de factores que impulsan los movimientos internos, incluidos los desplazamientos, y el traslado de poblaciones de zonas rurales a zonas urbanas. Por otra parte, el mundo es cada vez más inestable, y es probable que en el próximo decenio se experimente un número creciente de crisis migratorias para las que los gobiernos de todo el mundo deben prepararse.

8. Con estos cambios, la migración se ha convertido en un ámbito que requiere la actuación de todas las esferas de gobierno. La interrelación entre los principales objetivos de política —ya sea la obtención de mejores resultados en materia de desarrollo, la prestación de apoyo a las poblaciones vulnerables, la gestión de fronteras en las que se registran grandes flujos de migrantes, o la lucha contra la delincuencia organizada— deberán debatirse más abiertamente e incorporarse en las actividades que se emprendan. Los gobiernos tendrán que aunar esfuerzos con miras a definir medios sostenibles para gestionar la migración de manera eficaz, tanto en lo referente a la promoción de la movilidad regional para optimizar los resultados en materia de desarrollo como a la gestión eficaz de las responsabilidades que tienen en común. En un mundo en el que las fronteras se están volviendo tan virtuales como físicas, y en el que los agentes no estatales tienen una influencia cada vez mayor en las tendencias migratorias, sea positiva o negativa, se impone la necesidad de afianzar el diálogo y la colaboración. No es tarea fácil, teniendo en cuenta que la migración se ha convertido en un tema políticamente controvertido, tanto en los países como entre ellos, y que algunos ciudadanos expresan un fuerte escepticismo respecto de los aspectos positivos inherentes a la migración. La OIM tendrá que redoblar esfuerzos para alentar a los gobiernos a mantener y ampliar su cooperación, respetando en todo momento el papel central de liderazgo de los Estados en esta esfera.

9. La OIM ya tiene una presencia consolidada en el mundo, y es reactiva, flexible y capaz de actuar rápidamente en el terreno mediante intervenciones concretas. Su contribución a las labores de respuesta y recuperación en situaciones de crisis humanitaria, y su capacidad para encarar la situación de los migrantes en circunstancias complejas y, a menudo, de extrema vulnerabilidad, tienen sin lugar a dudas un valor irrefutable. Durante los próximos cinco años, la OIM se apoyará en estos sólidos cimientos para convertirse en una institución capaz de dirigir el diálogo mundial sobre la migración, e invertirá en diversas esferas a fin de poder colmar las expectativas depositadas en ella.

Antecedentes

10. Durante los últimos tres años, se han realizado diversos avances en la comunidad mundial, que a su vez han reconfigurado el entorno estratégico de la OIM. La aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como la reforma en curso de las Naciones Unidas —incluido el fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes— influyen en la labor de todas las organizaciones internacionales que operan en el terreno. Ello ha cobrado aún más importancia para la OIM, habida cuenta del cambio de situación que supuso su entrada en el sistema de las Naciones Unidas en 2016 en cuanto organización conexas.

11. Como organización del sistema de las Naciones Unidas, la OIM es miembro de pleno derecho de los equipos de las Naciones Unidas en los países, participa en los seis equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y forma parte de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. En consecuencia, se espera con sumo interés que la OIM coordine más estrechamente su labor con la del resto del sistema de las Naciones Unidas, con las responsabilidades (y los gastos) que ello conlleve, en particular en lo que atañe a la articulación de sus actividades y su mandato en relación con la Agenda 2030. En su calidad de miembro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la OIM participará en todos los grupos de resultados y equipos de tareas interinstitucionales, además de realizar contribuciones sustantivas a todos los informes pertinentes de las Naciones Unidas.

12. También en 2016, la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Refugiados y los Migrantes, convocada para debatir la formulación de una respuesta más robusta a las corrientes migratorias mixtas a gran escala, concluyó con la aprobación de la Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes y el compromiso de elaborar dos pactos mundiales, uno sobre refugiados y otro sobre migración. La aprobación del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular a finales de 2018 supuso el establecimiento del primer marco internacional de cooperación mundial en esta esfera, y fue un hito histórico que permitió a la comunidad internacional congregarse en torno a la temática de la migración.

13. La aplicación del Pacto Mundial para la Migración plantea desafíos directos e indirectos a la OIM. En primer lugar, el Secretario General de las Naciones Unidas encomendó a la OIM la coordinación de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración. Si bien se trata de una decisión anterior a la aprobación del Pacto Mundial para la Migración, esta figura en el texto de dicho instrumento. La Red reúne a varias decenas de organismos y entidades de las Naciones Unidas, así como una serie de otras partes interesadas, con el fin de forjar una postura común de las Naciones Unidas en torno a la migración, y definir los principales retos planteados con miras a una deliberación y respuesta conjuntas. No se trata de una responsabilidad anodina. La capacidad de la OIM para desarrollar y gestionar un mecanismo innovador de las Naciones Unidas en torno a una cuestión tan delicada y transversal —y de gran preponderancia en la agenda mundial— dependerá en gran medida de su propio sentido de identidad y equilibrio institucional a la hora de enmarcar las cuestiones fundamentales que se examinan con los asociados de las Naciones Unidas.

14. En segundo lugar, si bien la aplicación del Pacto Mundial para la Migración recae principalmente en los Estados, muchos de los Miembros de la OIM ya han pedido el apoyo de la Organización en esta labor. A ello se suman los llamamientos formulados para promover la incorporación de la migración en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a nivel nacional. La OIM, en concreto sus Oficinas Regionales y en Países, necesitará apoyo para la formulación de respuestas adaptadas a las solicitudes de los Estados Miembros. Aunque no todos los Estados Miembros de la OIM sean parte en el Pacto Mundial para la Migración, este instrumento constituirá un medio importante para determinar los progresos realizados respecto de la elaboración de políticas migratorias nacionales integrales y el refuerzo de la cooperación internacional en esta esfera. El Pacto Mundial para la Migración está anclado en la Agenda 2030 y, por lo tanto, también sirve como hoja de ruta para lograr las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionadas con la migración.

15. Por último, y quizás lo más importante, cabe destacar que, durante el último decenio, la OIM ha crecido sustantivamente en términos de presupuesto, personal y ámbito de actividad. Independientemente de la incidencia del Pacto Mundial para la Migración en su labor, la Organización debe consagrarse a una deliberación colectiva sobre su consolidación y desarrollo estructural. Si bien los Estados Miembros tienen en la Organización un asociado fiable y eficaz, llevan mucho tiempo formulando llamamientos para que la OIM se siga desarrollando en lo referente a la planificación

estratégica, el establecimiento de prioridades y el refuerzo de capacidades para la reflexión y el asesoramiento en materia de políticas. Varios procesos institucionales ya están avanzando hacia la consecución de esos objetivos, en particular mediante la elaboración de un sistema de gestión y presentación de informes basados en resultados.

16. Todo ello reviste aún más importancia en un contexto en el que el riesgo institucional y el riesgo para la reputación están en aumento. En efecto, existe una brecha creciente entre las necesidades en el terreno y la voluntad de responder a esas necesidades en el seno de la comunidad internacional. Sin un empeño de consolidación, la OIM podría encontrar dificultades para satisfacer las expectativas de los donantes cuando se le pida que intensifique su labor con menos recursos y en un entorno operacional y normativo complejo. Por otra parte, el debate político sobre la migración tiene un cariz cada vez más delicado y controvertido. La OIM deberá adentrarse en un debate público en el que cada palabra y cada acción tienen una fuerte carga semántica, y en el que un solo desacierto en un país o región puede tener incidencias negativas para toda la Organización, y afectar el bienestar de los migrantes.

17. Bajo la nueva dirección, y gracias al apoyo financiero y político esencial de los principales Estados Miembros, la OIM está en condiciones de establecer ámbitos fundamentales de reforma e inversión a efectos de la consolidación de un crecimiento y una capacidad de acción sumamente valiosos dentro de la Organización. Ello, a su vez, permitirá prepararse para las nuevas responsabilidades y exigencias que vayan surgiendo durante el próximo decenio, tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como por parte de los Estados Miembros.

Objetivos estratégicos

18. De cara al futuro, la Organización deberá conservar sus características fundamentales, pero también esforzarse por seguir evolucionando a fin de estar mejor preparada para hacer frente a los desafíos que se vislumbran. Para 2023, la OIM deberá ser:

- a) **Una fuerza motriz:** La labor de la OIM seguirá teniendo un alcance amplio y trascendental. No obstante, dado el panorama estratégico para el próximo decenio, existen varias esferas en las que la OIM deberá dirigir el diálogo mundial sobre la migración, promover la cooperación internacional y apoyar a los Estados en la tarea de encarar las dinámicas emergentes que podrían requerir un replanteamiento profundo de la gobernanza de la migración. No solo se trata de una cuestión de liderazgo, sino también de capacidad de acción. Estas esferas prioritarias se basarán en los pronósticos de la OIM y en los medios que considere más oportunos para añadir valor a los proyectos que emprende, sin dejar de velar por la obtención de resultados óptimos para los migrantes.
- b) **Una organización basada en principios:** Los valores y principios esenciales de la OIM constituyen el núcleo de su labor. Así pues, la Organización se rige por los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, en particular la defensa de los derechos humanos para todos. El respeto de los derechos, la dignidad y el bienestar de los migrantes seguirá siendo primordial. La OIM viene prestando asistencia a los gobiernos para la aplicación efectiva de las normas internacionales en sus programas, y proseguirá esa labor. La Organización siempre ha trabajado en pos de los más altos estándares de excelencia. Además de los valores enunciados en la Constitución de la OIM, la OIM seguirá ateniéndose a los valores fundamentales de las Naciones Unidas de integridad, profesionalismo y respeto de la diversidad, garantizando al mismo tiempo la rendición de cuentas a sus beneficiarios, y desempeñando un papel activo en la prevención de la explotación y los abusos sexuales.

- c) **Una organización centrada en los migrantes:** Desde su creación, la OIM se ha centrado en prestar servicios a los migrantes y en colaborar con ellos. Si bien se ha observado un cambio en el papel de la Organización respecto de la promoción de la gobernanza, las políticas y la coordinación con las Naciones Unidas, la OIM seguirá siendo el único interlocutor consagrado a trabajar con los migrantes y en representación suya, mediante la prestación de servicios directos, ofrecer un foro para que las reivindicaciones de los migrantes sean escuchadas; y empoderar a las poblaciones y comunidades vulnerables para que aprovechen los aspectos positivos y encaren los aspectos negativos de la migración.
- d) **Una organización con un enfoque articulado:** En los tiempos venideros, la Organización no solo tendrá que prestar apoyo a los gobiernos y a los migrantes en las distintas etapas de la travesía migratoria; también deberá enlazar dichas etapas, y ello con mayor frecuencia. La OIM está en condiciones idóneas para ofrecer un panorama completo del sistema de gobernanza de la migración en su conjunto; garantizar la coherencia de los resultados obtenidos de la aplicación de políticas y enfoques operacionales específicos, independientemente del lugar donde se aplican; y abordar la interrelación entre los distintos ámbitos programáticos. La OIM adoptará un enfoque articulado para los proyectos, aplicado en un sector o país específico, y ello a fin de garantizar que se refuercen mutuamente y tengan en cuenta los objetivos generales que pueden trascender el ámbito de la migración o zonas geográficas específicas, como la consolidación de la paz, la estabilización comunitaria, el desarrollo, la anticipación de las necesidades futuras del mercado de trabajo, y la implementación de la Agenda 2030 en sus dimensiones más amplias.
- e) **Una organización equilibrada:** En el marco de sus actividades, la OIM ha desarrollado un fuerte espíritu humanitario, cuyo valor es reconocido tanto por los donantes como por los beneficiarios. Sin embargo, es frecuente que dicho espíritu no se integre en la labor global de la OIM en materia de migración. Por ello, la OIM formulará un enfoque global para abordar el espectro continuo de la movilidad, ya sea en el marco de las situaciones de emergencia o en un contexto más general, examinando los vínculos entre la gestión de la migración y la respuesta a situaciones de emergencia. Dado que los interlocutores pertinentes son cada vez más conscientes de los aspectos relativos a la movilidad en situaciones de crisis, es probable que la gestión de la migración se convierta en un medio para reducir la vulnerabilidad y los flujos desordenados de migrantes. A tal efecto, la OIM eliminará los esquemas de trabajo en compartimentos estancos y elaborará un sólido discurso institucional que incorpore la interacción entre los diferentes aspectos de la formulación de programas en la OIM.
- f) **Una organización operativa:** La OIM seguirá reforzando su eficacia operativa en todo el mundo y su capacidad para responder rápidamente a las necesidades de los migrantes, así como de los gobiernos que los acogen, con miras a lograr una migración segura, ordenada y regular, a través de los objetivos y principios consignados en el Marco de Gobernanza sobre la Migración. La Organización mantendrá y consolidará su fuerte presencia en el terreno, y trabajará en estrecha colaboración con sus asociados y otros organismos de las Naciones Unidas para llevar a efecto los compromisos fundamentales del próximo decenio, en el marco de la reforma en curso de las Naciones Unidas. En la medida de lo posible, la OIM priorizará la colaboración con interlocutores locales.
- g) **Una organización con capacidad de anticipación:** La capacidad de la OIM para responder rápidamente es una de sus mayores fortalezas. Dicha capacidad debe acompañarse de un enfoque más proactivo y de largo aliento para encarar los nuevos problemas y alertar a los gobiernos sobre la necesidad de estar debidamente preparados. En consonancia con el resto del sistema de las Naciones Unidas, la OIM reforzará su nivel de preparación para situaciones de crisis, afianzando su capacidad de previsión y de planificación operativa. Asimismo, fungirá

como un asesor y una entidad de implementación coherente y fiable, y ayudará a los gobiernos y a los migrantes no solo a adoptar una perspectiva de largo aliento, sino también a cumplir sus prioridades de corto plazo. Ello requerirá una mayor capacidad de reflexión, una base de información robusta y la consolidación de la Organización como un interlocutor de confianza de los gobiernos y demás partes interesadas.

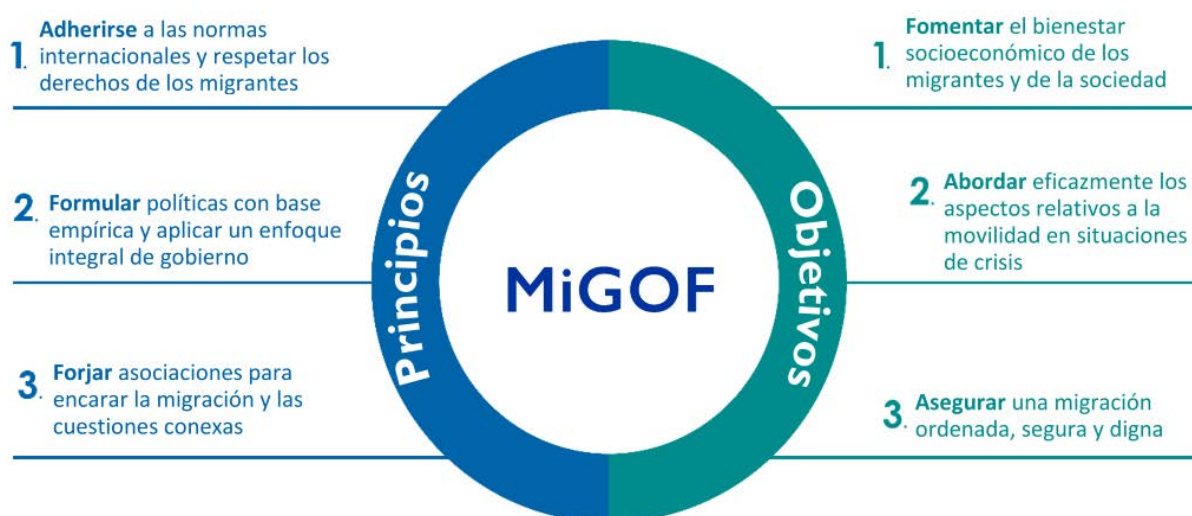
- h) **Una organización con capacidad de transmisión de conocimientos:** La OIM será capaz de aprovechar su pericia técnica y colaborar en todos los países con miras a ofrecer una perspectiva coherente de la situación en el terreno en todos los aspectos de la gestión de la migración y el apoyo a los migrantes. No se trata simplemente de promover el fortalecimiento institucional en apoyo de los Estados Miembros, sino también de crear un acervo de conocimientos y experiencia que permita a la Organización compartir nuevas ideas y prevenir futuros acontecimientos. La OIM ya cuenta con una ventaja única en lo referente a los datos que recaba mediante sus actividades operativas y de investigación. Estos datos son cada vez más cotizados y su calidad puede mejorarse a través de un examen analítico y el uso de nuevas fuentes de datos. Para ello, la OIM fomentará la capacidad, la cultura y la infraestructura interna necesarias para el intercambio de experiencias y el análisis de acontecimientos.
- i) **Una organización con espíritu de colaboración:** La OIM fomentará su colaboración con diversos asociados, incluidos los demás organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil, el sector privado, los gobiernos locales y regionales, y los medios de comunicación. La Red de las Naciones Unidas sobre la Migración, para la que la OIM cumple funciones de coordinación y secretaría, será una vía de acceso fundamental para reforzar las asociaciones en todo el sistema. No obstante, para asegurar la obtención de resultados satisfactorios, la OIM también tendrá que seguir afianzando las asociaciones operativas en el terreno y buscar nuevas formas de colaborar con diferentes sectores, sin dejar de aprovechar los mecanismos de coordinación existentes, como el Comité Permanente entre Organismos.
- j) **Un interlocutor objetivo:** La OIM será un interlocutor firme y objetivo en todo debate polémico y controvertido. También será una fuente de información fiable en materia de datos y tendencias migratorias, y divulgará su labor en todo el mundo con mayor eficacia. La Organización recordará a los gobiernos y al público en general el deber de respetar los derechos de todas las personas, en particular los migrantes, de conformidad con los valores consagrados en su Constitución. También se dedicará a impartir orientaciones a los gobiernos y otros interlocutores sobre la formulación de políticas equilibradas, ofrecer una perspectiva imparcial sobre las propuestas en materia de políticas, y brindar asesoramiento y apoyo prácticos sobre la base de su vasta experiencia.

Marco estratégico de la OIM

19. En el pasado, la OIM ha emprendido varios ciclos de planificación estratégica, empezando con la creación del “cuadro de las cuatro casillas”, en el que se esbozan las cuatro principales esferas de acción de la Organización —a saber, migración y desarrollo, migración facilitada, migración regulada y migración forzada—, además de varias actividades transversales. El cuadro se elaboró sobre la base de los objetivos y funciones de la Organización, enunciados en la Constitución de la OIM. En 2007, en respuesta a los llamamientos en favor de una visión estratégica reforzada, el Consejo adoptó la Estrategia de la OIM. En esta Estrategia de 12 puntos figuran los principales objetivos de la Organización, que ofrecen una descripción acertada del alcance de la labor de la OIM. Muchos de estos objetivos forman parte ahora de la labor esencial de la OIM y, de hecho, se han convertido en elementos constitutivos del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, en particular en lo que se refiere a la labor de reforzar la gestión humana y ordenada de la migración y el respeto efectivo de los derechos humanos de los migrantes, en consonancia con las normas de derecho

internacional. Aun así, los 12 puntos no establecen un medio para alcanzar estos objetivos, ni ofrecen un orden de prioridad entre estas actividades.

20. El enfoque estratégico más reciente está plasmado en el Marco de Gobernanza sobre la Migración, en el que se formulan tres objetivos y tres principios que, de llevarse a la práctica, constituirán la base de un enfoque idóneo para la gobernanza de la migración. Este Marco se ha convertido en el elemento central de la gestión basada en resultados de la OIM, y encauza tanto la planificación como la presentación de informes, sustituyendo así de forma implícita la Estrategia de 12 puntos.



21. La OIM seguirá examinando su progreso global desde el prisma del Marco de Gobernanza sobre la Migración. No obstante, se prevé un aumento sustancial del número y los tipos de informes que la OIM deberá presentar en los próximos años, lo que requerirá modificaciones en la presentación de los informes basados en resultados que se elaboran a partir de este Marco. El Pacto Mundial para la Migración, que cuenta con su propio proceso de examen (apoyado por la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración, de la que la OIM es coordinadora), se utilizará en paralelo con la Agenda 2030 y otros textos concertados internacionalmente para definir con mayor claridad el alcance y los objetivos de la labor de la OIM. A tal efecto, será preciso encontrar un medio para comunicar claramente cómo encajan los diversos marcos, tanto dentro de la Organización como fuera de ella, a fin de garantizar que la presentación de informes a los Estados siga siendo coherente, independientemente del marco principal que utilice un Estado Miembro en concreto.

El futuro panorama migratorio – lo que nos depara el próximo decenio

22. La labor de la OIM tiene un amplio alcance a nivel mundial y puede tener repercusiones profundas, especialmente para los migrantes y los Estados Miembros. La OIM es reconocida por su capacidad de respuesta y adaptación, pero para mantener estos atributos tan valorados tendrá que ser consciente del entorno mundial cambiante en el que opera. Los datos, las investigaciones y los conocimientos de los que se dispone actualmente apuntan a que el próximo decenio planteará nuevos retos para los que la Organización debe prepararse¹. En efecto, los principales factores que influyen en la movilidad y la migración cambian constantemente, en un contexto en que la coyuntura mundial —a saber, la economía, la paz y la seguridad— tiene repercusiones de calado en la evolución de las

¹ Véanse las referencias al respecto que figuran en el *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018* (OIM, Ginebra, 2017).

dinámicas y actitudes. Las situaciones de conflicto, sean de índole civil o transnacional, incidirán en gran medida en los desplazamientos y en los patrones migratorios en general.

23. En términos generales, y de cara al próximo decenio, es muy probable que el número y la proporción de migrantes internacionales en el mundo sigan aumentando a un ritmo constante, a la par de las tendencias observadas actualmente². Las grandes diferencias a nivel internacional en la proporción de poblaciones nacionales nacidas en el extranjero se mantendrán en gran medida como hoy, aunque es de prever que más países dejen de ser países de origen y de tránsito para convertirse en países de destino³. Aun así, es innegable que ya estamos presenciando cambios sistémicos en los patrones migratorios de quienes deciden emigrar, marcados por una mayor movilidad internacional a lo largo de la vida de los migrantes. Una vez más, todo ello debería ser en gran medida manejable, aunque hay altas probabilidades de que surjan elementos de presión específicos.

24. La migración entraña varias formas de movilidad; por ende, es posible que muchas de las tendencias migratorias observadas actualmente en el mundo continúen, e incluso se aceleren, aunque seguirán siendo en su mayoría de carácter intrarregional, más que intercontinental⁴. Durante el próximo decenio, los efectos del cambio demográfico se manifestarán en todo el mundo. En Asia Oriental, los países experimentarán un pronunciado declive y envejecimiento demográfico. Se observarán cambios similares en Europa Oriental y, en menor medida, en Europea Occidental. Mientras tanto, el continente africano conocerá un fuerte crecimiento demográfico, que estará asociado a un aumento de la población joven⁵. Todo ello dará lugar a cambios significativos, aunque geográficamente desalineados, en la oferta y la demanda de mano de obra, mientras que el potencial de la migración como fuente de soluciones clave cobrará cada vez más importancia en el contexto de la competitividad mundial.

25. Las repercusiones del cambio climático no harán más que intensificarse, y sus efectos sobre las poblaciones serán cada vez de mayor magnitud. Algunos grupos se verán directamente afectados por desastres provocados por el cambio climático, como inundaciones, sequías y fenómenos meteorológicos extremos, mientras que otros tendrán que enfrentarse a la creciente desertificación, la erosión de las costas y la inestabilidad de infraestructuras derivada de la escasez de recursos⁶. Todo ello, sumado al cambio demográfico y una desigualdad y fragilidad persistentes, dará lugar a un incremento de la movilidad interna, regional e internacional de las personas que, habiendo perdido la esperanza en el futuro de sus países, buscarán medios de vida sostenibles para ellos mismos y para sus familiares en otros lugares. Es probable que los movimientos internos e internacionales a gran escala se vuelvan más frecuentes y evolucionen más rápidamente, lo que planteará nuevos desafíos a una respuesta humanitaria internacional ya sobrecargada en determinadas regiones con escasa presencia estatal, en particular cuando los desplazamientos se produzcan a raíz de conflictos intraestatales y asimétricos. También es probable que aumente el desgaste de los países de acogida, al igual que el escepticismo respecto de los conceptos actuales de protección. En este contexto, la vulnerabilidad, tanto situacional como individual, podría convertirse en un indicador más útil para movilizar el apoyo a los grupos de migrantes⁷.

² Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES), *International Migration Report 2017: Highlights* (Naciones Unidas, Nueva York, 2017).

³ OIM, *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*, capítulo 3.

⁴ Actualmente, casi la mitad de todos los migrantes internacionales residen en su región de origen. Véase: DAES, *International Migration Report 2017: Highlights*.

⁵ Comisión Europea, Centro Común de Investigación, *Demographic and Human Capital Scenarios for the 21st Century: 2018 assessment for 201 countries*, Wolfgang Lutz, Anne Goujon, Samir KC, Marcin Stonawski, Nikolaos Stilianakis (eds.) (Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2018).

⁶ Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation and Vulnerability, Part A – Global and Sectoral Aspects*, Quinto Informe de Evaluación (Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido, y Nueva York, 2014).

⁷ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Migrantes en situaciones de vulnerabilidad: Perspectiva del ACNUR* (2017).

26. Por otra parte, seremos con toda probabilidad testigos de una urbanización ininterrumpida que seguirá transformando el panorama económico, demográfico y físico de muchos países en todo el mundo. Las ciudades ya acogen a la mayoría de los migrantes internacionales. Sin embargo, las urbes en rápida expansión también son ecosistemas frágiles. Los gobiernos locales, regionales y nacionales encargados de brindar apoyo a grandes poblaciones concentradas en zonas geográficas reducidas tendrán que atender la cuestión del acceso a los recursos, subsanar las desigualdades y replantearse la prestación de servicios públicos. Todos estos retos podrían verse exacerbados si el crecimiento del empleo no va de la mano con el ritmo de crecimiento demográfico, y si el cambio ambiental acaba representando una amenaza para la habitabilidad de los centros urbanos situados en las regiones costeras.

27. En 2030, los mercados de trabajo —siempre dinámicos— buscarán perfiles de competencias distintos de los que se necesitaban en 2010, y ello debido a la rauda evolución de las tecnologías que sustentan a sectores clave como la agricultura, la industria manufacturera, el transporte, las finanzas y los servicios⁸. Al mismo tiempo, las condiciones de empleo serán cada vez más flexibles, lo que en algunos casos entrañará una precarización del trabajo, que a su vez contribuirá a acrecentar la desigualdad dentro de las regiones y entre ellas⁹. Incluso en un entorno de trabajo digno, los futuros trabajadores de todo el mundo deberán tener una mayor capacidad de adaptación y resiliencia, y estar preparados para asumir varias carreras¹⁰. Cómo y dónde aprender revestirá tanta importancia como qué aprender, aunque algunas competencias seguirán escaseando, sobre todo en el sector de la salud, pero también en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. Paralelamente, algunos puestos de trabajo serán móviles, especialmente en los de los sectores de la tecnología y de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Esto brindará oportunidades nuevas de trabajar a distancia para quienes puedan adquirir esas competencias, en particular en los países en desarrollo, y ofrecerá nuevas vías para reducir la fuga de cerebros, por ejemplo fomentando el fortalecimiento continuo de las competencias a través de la colaboración con el sector privado y las instituciones financieras internacionales.

28. Muchos migrantes mantendrán vínculos, tanto sociales como físicos, con más de un país a la vez. Los efectos de los estilos de vida transnacionales —desde la prestación de apoyo a las familias en el país de origen hasta los viajes transfronterizos regulares— deberán tenerse en cuenta en una amplia gama de políticas, incluida la portabilidad de la seguridad social, las contribuciones a fondos de pensiones, los sistemas de gestión de fronteras y los derechos de ciudadanía y residencia. Estas políticas también deberán reflejar una concepción más amplia de la identidad y la cohesión comunitaria. Es posible que las personas asimilen múltiples afiliaciones susceptibles de reforzar, y no desalentar su participación en la sociedad, siempre y cuando se les dé la oportunidad de hacerlo. Por ejemplo, cuando se movilizan eficazmente, los grupos de las diásporas pueden ser poderosos contribuyentes, tanto en el país de origen como en el de destino.

29. La tecnología trae consigo nuevas oportunidades para conectar a las poblaciones, y para facilitar su identificación con mayor eficacia. El acceso generalizado a las TIC está facilitando la migración y ampliando las redes mediante las cuales los migrantes pueden solicitar apoyo. Sin embargo, algunas plataformas de las redes sociales están contribuyendo a exacerbar la discordia política en torno a las políticas migratorias, al azuzar sentimientos negativos, e incluso al instigar a la violencia contra los migrantes. Además, estas plataformas pueden ser una fuente de desinformación tanto para el público como para los migrantes. Los medios de comunicación seguirán influyendo en gran medida en las actitudes reservadas a los migrantes y en la percepción pública de la migración en general. Los avances en el ámbito de la inteligencia artificial y la recopilación de macrodatos pueden

⁸ Foro Económico Mundial, *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (2016).

⁹ Organización Internacional del Trabajo (OIT), *El empleo atípico en el mundo: Retos y perspectivas* (Ginebra, 2016).

¹⁰ OIT, *Trabajar para un futuro más prometedor*, Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo (Ginebra, 2019).

ofrecer una perspectiva innovadora para predecir nuevos patrones y asegurar respuestas oportunas a los flujos migratorios, así como a las necesidades de grupos particulares¹¹. Más aún, los avances en la identificación digital pueden brindar a los migrantes y a otras personas nuevas oportunidades para acceder a los servicios públicos y gestionar su propia movilidad. Sin embargo, la tarea de garantizar una confianza continua entre los gobiernos y los migrantes —y de gestionar la seguridad de los datos y la protección de la privacidad— será más compleja, especialmente si se subcontrata a entidades privadas para ello. Así pues, la ciberseguridad será objeto de una preocupación creciente para todos.

30. Aunque las fronteras físicas seguirán siendo un foco de atención importante, se hará mayor hincapié en la gestión de la movilidad y la identidad antes y después de la entrada en un país. El uso de medios electrónicos para la gestión de fronteras y la expedición de visados seguirá progresando, incluido el uso de indicadores biométricos para todo tipo de viajeros. Ello podría acrecentar la brecha existente entre los pasaportes “fuertes” y “débiles”, y dar lugar a una situación en la que se otorgue más importancia a las características individuales de los viajeros, como la etnia, la edad, el sexo, el género y los antecedentes en materia de inmigración. Si bien las personas cualificadas, las de clase media y las del Norte Global tendrán mucha facilidad para desplazarse —y adquirir derechos de residencia y ciudadanía adicionales— las oportunidades legales para pasar de un continente a otro disminuirán más aún para aquellas personas poco cualificadas o con escasos recursos financieros, lo que a su vez podría convertirse en un factor de presión y llevar a esas poblaciones a migrar por vías irregulares.

31. En este contexto, la cooperación regional tendrá aún más trascendencia. Aunque es probable que algunas estructuras de gobernanza se fragmenten, muchas regiones del mundo seguirán intensificando su labor para afianzar la gestión de la movilidad regional, incluso en lo referente a los viajes sin visado y la libre circulación¹². La creación de oportunidades de trabajo estacional y de corta duración seguirá siendo fundamental en Asia y el Pacífico, la región del Golfo, África Occidental, Europa Oriental y Asia Central, entre otras regiones. Por otra parte, el papel de los gobiernos subnacionales y municipales cobrará mayor importancia, y los asociados de la sociedad civil serán actores preponderantes en la prestación eficaz de apoyo y servicios, así como interlocutores críticos que aseguren el respeto de los derechos humanos.

32. Si bien resulta esencial que los gobiernos mantengan un control soberano sobre la migración, los agentes no estatales ejercerán un papel cada vez más activo e influyente. Los migrantes no se limitan a elegir un país de destino. A menudo, optan por lugares específicos, atraídos por la promesa de industrias en crecimiento y la retroalimentación de las redes personales y sociales. El sector privado determinará en gran medida las competencias que se necesitan en cada lugar, y será un proveedor de servicios para los migrantes en todas las etapas de su travesía. Las empresas de comunicaciones y de servicios han comprendido hace mucho tiempo el valor de los migrantes como clientes y están adaptando sus productos en consecuencia.

33. Los individuos que se dedican a actividades delictivas, en particular los traficantes y los tratantes de personas, seguirán explorando nuevas rutas hacia destinos atractivos¹³. Si bien pueden ser conscientes de la existencia de políticas públicas para reducir los movimientos irregulares, estas no suponen un elemento disuasorio para ellos, pues su afán de lucro es el que determina la evolución de sus prácticas. Los gobiernos seguirán encontrando dificultades para luchar contra estos agentes en

¹¹ Cabe mencionar, por ejemplo, el instrumento de análisis predictivo elaborado por Save the Children con miras a pronosticar la duración y el alcance de los desplazamientos forzados, y el enfoque de aprendizaje automático adoptado por el Centro de Vigilancia de los Desplazamientos Internos.

¹² Véase, por ejemplo, el Protocolo del Tratado por el que se establece la Comunidad Económica Africana, relativo a la libre circulación de las personas, el derecho de residencia y el derecho de establecimiento, aprobado en enero de 2018.

¹³ Iniciativa Mundial contra la Delincuencia Organizada Transnacional, *Understanding contemporary human smuggling as a vector in migration: a field guide for migration management and humanitarian practitioners* (Ginebra, 2018).

regiones donde la gobernanza y las instituciones son débiles o parciales, pese a la mayor inversión de los Estados en las labores de cooperación policial y judicial.

34. A medida que aumente la influencia de los agentes no estatales, será aún más necesario que los Estados encuentren un terreno de entendimiento con todos sus interlocutores. No será tarea fácil, pues los gobiernos tendrán que dar sentido a las alianzas multilaterales en una era de creciente escepticismo político y escrutinio público de la dinámica migratoria. El menoscabo de la confianza pública en la capacidad de los gobiernos para gestionar los flujos de personas —no solo en Europa, sino en todo el mundo— ha llevado a muchos dirigentes políticos a cuestionar la conveniencia de la migración en el siglo XXI y la validez de los marcos jurídicos internacionales vigentes de larga data. Los retos mundiales cobrarán mayores dimensiones. A raíz de ello, el espacio político para la formulación de soluciones se verá restringido, y los gobiernos necesitarán un apoyo reforzado para encontrar respuestas sostenibles que respondan a las necesidades de los grupos de migrantes y a las de sus propias poblaciones en general. Los beneficios de la migración dependen de la voluntad de los gobiernos de invertir en la inclusión y el bienestar de los migrantes; así pues, en un espacio político restringido, la tarea de defender esa inversión será más difícil.

35. Por último, la migración es un ámbito que requerirá cada vez más la intervención de todas las esferas de gobierno. Ya no es posible separar las cuestiones relativas a la migración de otros objetivos fundamentales de política económica, social o de seguridad —ya sea la obtención de mejores resultados en materia de desarrollo, la prestación de apoyo a las poblaciones vulnerables, la gestión de fronteras en las que se registran grandes flujos de migrantes, el fomento del crecimiento del empleo, o la lucha contra la delincuencia organizada. Solo tendrán éxito aquellos países que sean capaces de gobernar desde una perspectiva sistémica, en lugar de trabajar de forma compartimentada y desarticulada.

Prioridades estratégicas

36. La OIM tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir la coordinación de la temática migratoria dentro del sistema de las Naciones Unidas en un periodo marcado por la inestabilidad política en torno a esta cuestión. La coordinación reviste suma importancia. En efecto, las diversas actividades que lleva a cabo la OIM solo pueden ser plenamente eficaces mediante la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas que disponen de mecanismos operativos y de política complementarios. En este contexto, resulta primordial que la OIM tenga una visión renovada y claramente definida de su misión y sus objetivos estratégicos, a fin de poder seguir contribuyendo eficazmente a la labor más amplia realizada dentro del sistema de las Naciones Unidas en esta esfera.

37. El fenómeno de la migración es complejo y variopinto. Son pocas las situaciones que se resuelven fácilmente; la mayoría de ellas requieren la adopción de decisiones delicadas y la aplicación de soluciones intermedias. El contexto es un factor determinante: un enfoque puede ser eficaz en un país, pero no necesariamente en otro, lo que limita la capacidad de formular respuestas predefinidas. Ello plantea dificultades de particular importancia a la luz de la amplia gama de actividades emprendidas por la Organización, el predominio del trabajo basado en proyectos en su presupuesto general y la necesidad de seguir respondiendo a las solicitudes específicas de los Estados Miembros. No obstante, la OIM puede garantizar la coherencia institucional en sus posturas y prioridades, así como en los casos que le brindan la oportunidad de promover los debates en el seno de la comunidad internacional.

38. Los pilares que se esbozan a continuación reflejan la realidad de que la OIM ya no puede trabajar en función de esferas programáticas estrictamente definidas. Por ejemplo, la labor de la OIM en situaciones de emergencia se solapa en gran medida con la planificación del desarrollo a largo plazo y con la necesidad de que los sistemas de inmigración integren las formas nuevas y emergentes de movilidad; asimismo se observa una fuerte interrelación entre distintos ámbitos, como el cambio

climático y los servicios de salud de emergencia, o la cohesión social y la estabilización comunitaria. En este sentido, la OIM tendrá que examinar la mejor manera de conseguir resultados beneficiosos para los migrantes a los que presta servicios, desempeñando su labor desde un enfoque integral.

Resiliencia

39. Los migrantes pueden ser agentes de cambio, tanto en sus propias vidas como en las sociedades en general. No obstante, necesitan apoyo para poder ejercer ese potencial, y es preciso abordar los factores que acrecientan el riesgo al que se enfrentan. La OIM tendrá que prepararse para atender a un mayor número de personas atrapadas en situaciones de vulnerabilidad, y ello a raíz de una serie de factores complejos, como el cambio climático, la inestabilidad, la pobreza y la explotación. Por otra parte, la interrelación entre el trabajo humanitario y la gobernanza de la migración se hará más compleja. Así pues, será más difícil separar las labores de gestión de la migración en la frontera de las labores de respuesta humanitaria inicial, y hacer la distinción entre los casos de trata y las actividades de redes organizadas de tráfico de personas. Por ende, la facilitación del acceso a las vías de migración regular será más importante que nunca.

40. La OIM tendrá que dirigir el diálogo de diversas maneras. Por una parte, será fundamental abordar los nuevos factores que propician la migración, especialmente en lo referente a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pero también en lo que atañe a los nuevos efectos del cambio climático y la degradación del medio ambiente. Esta última es una temática emergente, y la OIM ha pasado a ocupar un lugar primordial en varias alianzas interinstitucionales y multilaterales centradas en los efectos del cambio climático, al consolidar una base de datos empíricos y prestar ayuda a los Estados para fortalecer capacidades con miras a la labor de respuesta en este ámbito. Es preciso ampliar esta posición de la Organización, a través del trabajo operativo en el terreno, a medida que se suman más gobiernos para pedir apoyo a la OIM.

41. Más aún, la necesidad de abordar la resiliencia comunitaria antes del viaje será tan importante como las respuestas en las diferentes etapas de la travesía migratoria. Si bien la OIM tiene la capacidad de generar respuestas rápidas y vitales ante situaciones de emergencia y desastres, también reconoce la necesidad de reforzar la acción preventiva y encarar las dificultades que pueden encontrar las personas que se desplazan, como los riesgos para la salud. La elaboración de programas de transición y estabilización comunitaria para hacer frente a los efectos de largo plazo y a los factores de vulnerabilidad será cada vez más primordial, a medida que los movimientos a gran escala se hagan más frecuentes. Esta perspectiva forma parte del compromiso de la OIM de consolidar el nexo humanitario, de desarrollo y de paz, y de reunir los distintos elementos de su labor en el terreno. La inclusión y el empoderamiento también deberían integrarse en el enfoque de la OIM.

42. La relación entre los resultados de la movilidad y el desarrollo es compleja y depende en gran medida del contexto. El crecimiento económico puede motivar a las personas a migrar de la misma manera que la falta de oportunidades de consolidar los medios de sustento. Sin embargo, cada vez son más las personas que carecen de medios para cruzar fronteras, incluso cuando las circunstancias se agravan. La OIM es uno de los organismos con mayor alcance en lo que atañe a las poblaciones de desplazados internos, tanto en el plano operacional como de recursos financieros. Ahora bien, hay varias razones que propician el desplazamiento, en particular los conflictos, pero también los desastres ambientales tales como las inundaciones y las sequías. Además de satisfacer las necesidades humanitarias, la prestación de ayuda a las poblaciones de desplazados internos para facilitar su acceso a servicios básicos, empleo sostenible y medios de sustento es una parte fundamental de esta labor.

43. Ante múltiples situaciones de crisis complejas, a veces resulta difícil adoptar una perspectiva a largo plazo. La OIM considera que, al igual que la política de desarrollo sostenible puede determinar patrones migratorios, la migración también puede contribuir a alcanzar resultados de desarrollo de

mayor envergadura, ya sea a través de las contribuciones de las remesas, la transferencia de competencias, la migración de retorno o la reintegración. Sin embargo, estos beneficios no están garantizados y solo se lograrán con políticas y marcos institucionales eficaces, objetivos claros y una perspectiva de largo plazo. La OIM aplicará una estrategia coherente en materia de migración y desarrollo sostenible con miras a integrar la temática migratoria en la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y asegurar que nadie se quede atrás, y tendrá en cuenta las repercusiones de otras políticas, como las relativas al comercio y las inversiones. La Organización también abordará los efectos negativos en el capital humano, colaborando con los países de origen, el sector privado y las instituciones financieras internacionales a fin de invertir en el fortalecimiento continuo de competencias y la capacitación de todos los miembros de la sociedad, y no exclusivamente de los migrantes. Dicho esto, los migrantes no dejan de ser agentes esenciales a este respecto, la incorporación de las contribuciones —financieras o de otra índole— de los miembros de las diásporas en esas estrategias revestirá suma importancia.

Movilidad

44. Las formas de movilidad de las personas están en constante mutación. A medida que las dinámicas migratorias cambian, también deben evolucionar las herramientas de gestión de la migración, ya sea en materia de selección, identificación, entrada, estancia o retorno. En efecto, dichas herramientas deben adaptarse a la creciente movilidad y transnacionalidad de las poblaciones, y tener en cuenta los retos asociados a este fenómeno. En este sentido, la OIM puede adoptar un enfoque estratégico de diseño e implementación, sobre la base de su conocimiento actual acerca de las medidas que funcionan, las esferas en que cabe aplicarlas y los destinatarios para los que rinden sus frutos. Por ende, la elaboración de marcos de políticas estructurales, y el enfoque de las labores en soluciones duraderas, y no así en respuestas *ad hoc*, para las diferentes formas de migración serán de fundamental importancia.

45. Los gobiernos deberán adaptar y ajustar constantemente las políticas de migración laboral a fin de responder a las cambiantes necesidades del mercado de trabajo, y ello en función de la eficacia de sus enfoques. Será preciso comprender claramente cuáles son las competencias fundamentales que más valorarán los empleadores en el futuro —más allá de las cualificaciones formales—, pues ello cobrará mayor importancia para el diseño de políticas de migración laboral innovadoras y flexibles, en particular de alianzas para el fomento de competencias que prevean una cooperación internacional más estrecha en materia de migración. Esto, a su vez, requerirá un diálogo más profundo con los empleadores privados, quienes también tendrán que invertir en la fuerza laboral mundial. La OIM tiene ahora ante sí la oportunidad de adoptar un enfoque estratégico de colaboración en materia de migración laboral, facilitando el diálogo con todas las partes interesadas (desde las autoridades municipales hasta los empleadores privados) con respecto a las futuras necesidades del mercado de trabajo, y promoviendo la elaboración de instrumentos de política adaptados a fin de facilitar la movilidad laboral, especialmente en los países llamados a incrementar la incorporación de mano de obra extranjera. Ello comprende la promoción de una circularidad reforzada y de mayores oportunidades para volver a la comunidad de origen, ya sea de forma permanente o temporal. El desarrollo de un concepto más amplio de inclusión comunitaria en una amplia variedad de contextos, y para un conjunto profundamente heterogéneo de grupos de migrantes, capacidades gubernamentales y patrones migratorios, será la clave del éxito.

46. La OIM tiene asimismo ante sí la oportunidad de convertirse en un líder en la reflexión sobre distintos aspectos de la migración y la movilidad, en particular debido al hecho de que los sectores público y privado —desde los servicios financieros y de seguros hasta el acceso a la ciudadanía— todavía deben ponerse al diapasón con la realidad, caracterizada por un vaivén transfronterizo y ya no tanto así por la permanencia de las personas en un solo país. Gran parte del potencial de esta reflexión está relacionado con el desarrollo tecnológico y las oportunidades que brindan los servicios de

identificación digital. De hecho, en el Objetivo 4 del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular se destaca la importancia de la identidad jurídica y la documentación adecuada para los grupos de migrantes. Los gobiernos han comenzado a invertir en sistemas de identificación electrónica, al tiempo que organismos internacionales, como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), están reconociendo los beneficios que aporta el registro biométrico para facilitar el acceso a los servicios. La labor de la OIM en materia de biometría en el marco de la gestión de fronteras y los servicios de visado permiten afirmar que la Organización está en condiciones de convertirse en un líder innovador y un asociado de confianza en lo referente al uso de la tecnología digital para el establecimiento de la identidad y la facilitación del acceso a los servicios, sin dejar de velar por el respeto del derecho de los migrantes a la privacidad y la seguridad de los datos. La OIM deberá seguir desarrollando y ampliando su apoyo en el ámbito de la gestión de la identidad, incluida la identificación digital —ya sea para facilitar las vías de migración y movilidad regulares, gestionar las fronteras o promover el acceso a los servicios en situaciones de crisis humanitaria—, una esfera que aún no se ha explorado en todo su potencial.

47. La creciente movilidad también supone un nuevo elemento de presión para las autoridades gubernamentales, quienes deben lidiar con la situación de migrantes que ya no disponen de una autorización para residir en un país determinado. La OIM viene ejecutando programas de retorno voluntario asistido y reintegración desde hace casi 40 años, principalmente en Europa, y ha ampliado su labor para prestar apoyo a los migrantes desamparados y en situaciones de vulnerabilidad. Ello le ha conferido a la OIM una visión clara de la situación en el terreno en los países de retorno, así como de las necesidades de quienes son trasladados de vuelta a sus países y comunidades de origen. Más aún, la OIM tiene la oportunidad de trascender su función actual de proveedora de servicios para convertirse en asesora de los gobiernos sobre la viabilidad y conveniencia de los retornos individuales a países específicos, pasando a un enfoque orientado a la protección, y vincular más estrechamente la labor de reintegración con programas más amplios de desarrollo y estabilización en el terreno. En el Objetivo 21 del Pacto Mundial para la Migración se establece la posibilidad de formular marcos de cooperación regional y multilateral que se ajusten a las normas internacionales de derechos humanos. La OIM está bien posicionada para convertirse en un intermediario honesto en estos debates y para promover los intereses mutuos en los que estriba la cooperación sostenible.

Gobernanza

48. Actualmente, la OIM es un asociado importante de los Estados Miembros, que presta a los migrantes los servicios que los gobiernos no están en condiciones de suministrar por sí mismos. Sin embargo, la aprobación del Pacto Mundial para la Migración ha brindado a la Organización una nueva oportunidad de apoyar a los gobiernos participantes para que consoliden su capacidad en materia de gobernanza de la migración y la prestación de apoyo a los migrantes, y de cooperar más estrechamente con otros organismos de las Naciones Unidas. En términos generales, ello podría consistir en un examen de base de las medidas que los Estados podrían tener que adoptar para cumplir los objetivos específicos del Pacto Mundial para la Migración (a través de los indicadores de gobernanza de la migración, que se basan en el Marco de Gobernanza sobre la Migración), pero también en el fomento de la capacidad en todas las esferas de la OIM para ofrecer asesoramiento en materia de políticas a los ministerios y funcionarios nacionales, así como a las autoridades regionales y locales.

49. Varias oficinas regionales de la OIM han destacado la importancia de la gobernanza a nivel regional, así como la necesidad de promover la cooperación regional en materia de migración de cara al futuro. La OIM ya participa en múltiples procesos consultivos regionales sobre migración, fomentando la confianza mutua sobre aspectos delicados a través del diálogo. Ahora se presenta la ocasión de traducir este diálogo en una labor de cooperación más formal orientada a lograr objetivos sociales y económicos de mayor alcance. Sin embargo, como ponen de manifiesto las experiencias acumuladas en las partes más desarrolladas del mundo, ello requerirá no solo la concertación de

normas comunes, sino también la asignación de recursos y la aplicación activa de estructuras que faciliten la cooperación. La OIM puede trabajar tanto a nivel normativo como operativo para llevar a efecto esas aspiraciones. Por ejemplo, durante el próximo decenio, la Unión Africana se dedicará a crear una zona de libre circulación, en el marco del Acuerdo por el que se Establece la Zona de Libre Comercio Continental Africana. Ello puede entrañar cambios importantes para el continente africano, pero requerirá un fuerte apoyo de organizaciones, como la OIM a través de sus Oficinas Regionales y en Países.

50. La buena gobernanza de la migración hace necesario trabajar en estrecha colaboración con diversos interlocutores. El liderazgo político de las alcaldías será esencial, en un contexto en el que las poblaciones urbanas fluctúan y las autoridades locales pasan a ser los principales proveedores de servicios. Del mismo modo, para que el sector privado pueda contribuir a la consolidación de sociedades diversas y bien cohesionadas, el apoyo y la pericia de la OIM serán cada vez más importantes. Por su parte, los migrantes también deben participar en la elaboración de políticas de inmigración e integración que sean verdaderamente beneficiosas para todos.

51. Los datos de alta calidad son primordiales para diseñar, aplicar y evaluar las políticas y los programas en el ámbito de la migración. Sin esos datos, resulta difícil evaluar la eficacia con que se aplican las políticas. Aunque los datos por sí solos no resuelven plenamente las complejas cuestiones de política, la falta de los mismos entorpece la capacidad de los responsables de la formulación de políticas para adoptar decisiones con conocimiento de causa. Como se señala en el Objetivo 1 del Pacto Mundial para la Migración, esto es particularmente importante a la hora de realizar un seguimiento de los avances realizados en relación con los compromisos internacionales, como los ODS. A medida que la OIM consolide su capacidad de recopilación y análisis de datos, podrá apoyar a los gobiernos a nivel nacional y regional para que fortalezcan sus propias capacidades en este sentido, así como en relación con el seguimiento y la evaluación de la aplicación de políticas y la formulación de respuestas con fundamento ante situaciones de crisis.

52. Por último, es preciso destacar que la buena gobernanza de la migración también comprende la tarea de abordar las percepciones públicas de la migración. En efecto, las comunidades son cada vez más escépticas respecto de la migración, y tienden a temer el caos y la incertidumbre, más que las llegadas de migrantes en sí. En este contexto, la OIM tiene un papel que desempeñar, no solo garantizando que la formulación de políticas sea justa y transparente, sino también explicando las decisiones a menudo complejas que se deben adoptar en materia de políticas, y dando a conocer a los migrantes y al público en general las repercusiones que ello conlleva.

Factores determinantes para una labor eficaz

53. Aunque la OIM ya trabaja en todas las esferas antes descritas y cuenta con una experiencia sin parangón en lo que se refiere a la prestación de servicios a los migrantes, ninguno de los cambios institucionales descritos puede lograrse sin fortalecer las funciones más amplias de la Organización. Ello comprende la asignación de recursos, la rendición de cuentas y la realización de gastos desde una perspectiva sostenible, así como la plena realización del potencial del personal. Las principales esferas de inversión institucional son las siguientes:

Base de recursos

54. La cuestión de la asignación de recursos no debe subestimarse. Las limitaciones estructurales actuales impiden a la Organización consolidar sus puntos fuertes y aplicar un enfoque estratégico. Sin un responsabilidad compartida (incluida la de los principales asociados de la OIM) que permita lograr una mayor inversión financiera en la estructura y las bases de la OIM —ya sea para fomentar la

capacidad normativa o para invertir en una gobernanza y una rendición de cuentas más sólidas—, cualquier visión no será más que una entelequia.

55. Esta Visión Estratégica deberá acompañarse de un cálculo interno exhaustivo del volumen de financiamiento esencial y de la subsiguiente movilización de recursos que se necesitará para que las prioridades estratégicas e institucionales de la OIM se hagan realidad.

Identidad institucional

56. La identidad de la OIM radica en su flexibilidad y su capacidad de acción y respuesta a necesidades inmediatas. Esta importante faceta de la OIM deberá mantenerse y valorarse. Si bien estas características forman parte de la identidad básica de la OIM, no son suficientes. Así pues, será primordial forjar una fuerte identidad institucional que inspire orgullo, así como formular una declaración de objetivos claramente definida.

Comunicación estratégica

57. La OIM tiene ante sí la oportunidad de dirigir el diálogo mundial sobre la migración sobre la base de su vasta experiencia en el terreno. Por consiguiente, la visión de la OIM deberá comunicarse tanto interna como externamente a través de una estrategia de comunicación inclusiva y coherente. Ello no pasa por circunscribir la labor de la OIM a simples eslóganes o mensajes, sino más bien por promover un entendimiento común dentro de la Organización y fomentar la capacidad para comunicar cuestiones complejas y sensibles de manera objetiva y equilibrada, y por múltiples canales. Para ello, es necesario llegar a un consenso institucional respecto de las diferencias entre las labores de asesoramiento, promoción e investigación, y del papel que la OIM debe desempeñar en cada una de ellas.

Marco de Gobernanza Interna

58. La estructura de gobernanza de la OIM ya no es suficiente, una realidad exacerbada por la continua escasez de recursos básicos y por las responsabilidades que se vienen sumando como consecuencia de las nuevas funciones de la Organización dentro del sistema de las Naciones Unidas. Por consiguiente, es preciso que la OIM reflexione sobre todos los aspectos de la gobernanza interna, abordando entre otras cosas el modo de gestionar los riesgos, asegurar una dotación de personal adecuada, y racionalizar y automatizar los procesos para prestar un apoyo integral a las Oficinas Regionales y en Países. También es importante aclarar el proceso de adopción de decisiones en toda la OIM, con miras a determinar a quién se debe informar y consultar, y quién debe rendir cuentas, de tal modo que todos se ciñan a este proceso una vez que haya sido establecido. Por otra parte, es necesario establecer líneas claras de rendición de cuentas y supervisión, y aplicarlas en todas las unidades, departamentos y esferas de la Organización.

59. Por consiguiente, la OIM estableció el Marco de Gobernanza Interna, un sistema de gobernanza interna moderno en el que seguirá invirtiendo y que responde a las necesidades específicas de la Organización. El Marco será la columna vertebral que determinará las funciones de la Organización y sustentará todas las demás esferas de desarrollo institucional.

60. Dada la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia, la OIM ya ha revisado los procesos para los casos de faltas de conducta, así como los mecanismos de reclamación de su sistema de justicia interna, y está elaborando un sistema agilizado para denunciar e investigar las faltas de conducta.

61. Habida cuenta de que el Marco de Gobernanza Interna no es una estructura inamovible, será preciso examinarla y revisarla periódicamente para responder a los cambios que vayan surgiendo tanto interna como externamente.

Eficacia operativa

62. La eficacia operativa de la OIM ya está en gran medida consolidada. En los últimos años, la comunidad internacional ha reconocido los aspectos relativos a la movilidad en situaciones de crisis, desde los desastres naturales hasta los brotes de enfermedades contagiosas, y la OIM ha elaborado marcos sólidos de respuesta, como el Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria. Sin embargo, aún hay cabida para que la Organización fomente una mayor previsibilidad y coherencia de los resultados en toda su labor, consolide la gestión de riesgos e invierta en un enfoque más adaptado al contexto que permita alcanzar un nuevo nivel de flexibilidad sostenible.

63. Además, la OIM puede afianzar su capacidad de análisis a fin de poder vincular su actual capacidad de recopilación de datos con la preparación operativa, y ofrecer a los Estados la posibilidad de prever y satisfacer las necesidades de los migrantes en todas las etapas de la travesía migratoria.

Capacidad normativa

64. La OIM dispone de un amplio caudal de conocimientos que pueden servir para la formulación de políticas. Dichos conocimientos dimanarían de su vasta cartera de proyectos y la pericia acumulada por su personal. En lugar de estar plasmados como elementos de información inamovibles en las bases de datos, deberían convertirse en una fuente de políticas dinámica capaz de adaptarse para atender cuestiones fundamentales, tanto nuevas como recurrentes, y contribuir a perfeccionar las propias intervenciones de la OIM. A fin de que la OIM sea un interlocutor de verdadera valía para sus Estados Miembros y preste un apoyo eficaz a los migrantes, deberá transmitir su experiencia (aun cuando pudiera ser contraria a las suposiciones establecidas) con el propósito de mejorar el diseño y la función de diversos aspectos de las políticas migratorias.

65. Lo anterior permitirá que las políticas se apliquen de manera uniforme y sistemática en toda la Organización, teniendo debidamente en cuenta la gran diversidad de contextos en los que opera la OIM. Ello no significa que las políticas estén grabadas en piedra; deberían existir mecanismos para asegurar que la información y las ideas nuevas puedan incorporarse en la orientación general de las cuestiones fundamentales. Los principios de la buena gobernanza son universales, pero los medios para aplicarlos son múltiples y variados. El Centro de Políticas de la OIM, un portal para la elaboración de políticas estratégicas y la adopción de decisiones, servirá de apoyo en todas las esferas de la Organización.

Datos e investigación

66. La OIM se ha convertido en un referente para algunos indicadores clave sobre migración, como la trata de personas, los migrantes desaparecidos, los desplazamientos internos y los movimientos a gran escala. Sin embargo, aún queda margen para articular más claramente los objetivos de la OIM en materia de datos —así como las funciones y los destinatarios a los que se remiten— a efectos de consolidar los datos en toda la Organización y asegurar una mayor calidad, coherencia y comparabilidad de los conjuntos de datos.

67. El desarrollo de una estrategia de datos para toda la OIM permitirá a la Organización seguir afianzando su capacidad, explorando nuevos medios de recopilación de datos que permitan conseguir resultados operativos óptimos. Ello comprende el recurso a nuevas tecnologías, nuevos asociados y nuevas fuentes de datos —incluidos los macrodatos—, en paralelo con la adopción de medidas para garantizar la gestión responsable de los datos por parte de todos los usuarios. En general, para que la

OIM tenga un efecto de mayor calado en términos de comunicación y credibilidad, será preciso que centre su labor en la calidad de los resultados, más que en la cantidad.

Gestión del conocimiento

68. El fomento de la capacidad normativa en una organización comienza ante todo con la capacidad de recabar y gestionar los conocimientos acumulados, ya se trate de la experiencia en el terreno, la información sobre las tendencias y novedades en materia de políticas, las enseñanzas extraídas de la implementación de proyectos, o la recopilación de datos clave. Si bien la gestión del conocimiento no es el único pilar para consolidar la capacidad normativa, sin medios eficaces para el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, el apoyo de la OIM en materia de políticas seguirá siendo vertical, fragmentado y de difícil evolución.

69. No se trata meramente de un proceso. Hace falta promover una cultura de aprendizaje y transmisión de conocimientos dentro de la OIM, sobre la base de una identidad y misión comunes, estructuras de comunicación eficaces que permitan facilitar el intercambio dentro de la Organización, y un espacio para la reflexión sobre las experiencias adquiridas en el marco de los proyectos, sean positivas o negativas. También es preciso invertir en la capacidad de la OIM para realizar evaluaciones cualitativas de su labor. La facilitación de la gestión del conocimiento —con atribuciones claramente delimitadas hasta las más altas esferas— será primordial para la siguiente fase de desarrollo institucional de la OIM, aunque deberá considerarse como un medio para conseguir cambios de envergadura, y no como un fin en sí mismo.

Innovación

70. La innovación está estrechamente vinculada a las actividades cotidianas de la OIM dada su vocación preponderantemente operativa y estructurada en función de la asignación de gastos a proyectos. De hecho, la capacidad de adaptación de la OIM es la mejor muestra de su capacidad de innovación. Sin embargo, para que la innovación sea una herramienta de desarrollo institucional, debe incorporarse de forma sistemática. Por un lado, la innovación requiere una apertura a ideas nuevas que aún no se han puesto a prueba (incluidas aquellas con alto riesgo de fracaso) y la creación de un espacio para la experimentación. Por otro lado, exige una cultura institucional en la que exista la voluntad de cuestionar los supuestos y procesos establecidos, con miras a asegurar que la práctica institucional evolucione constantemente para responder a los nuevos contextos y las necesidades cambiantes de los beneficiarios.

Desarrollo del personal

71. La inversión en el personal de la OIM y la oferta de oportunidades de progresión en todos los niveles serán cruciales para que la Organización pueda alcanzar sus objetivos. En efecto, se impone la necesidad de apoyar al personal en todas las esferas de la Organización para que adquiera las competencias necesarias de cara a su labor en el futuro, como la diplomacia y el análisis de políticas, y crear un espacio para que el personal esencial pueda reflexionar sobre los avances realizados en los planos nacional, regional y mundial. Además de preparar adecuadamente al personal, es preciso promover el aprendizaje y la rendición de cuentas, y destacar el alto valor de la transmisión de conocimientos. Por último, se deberán brindar más oportunidades para el desarrollo de competencias en un campo de conocimiento complementario (tanto dentro como fuera del ámbito migratorio), así como crear redes de profesionales de la OIM que ya cuentan con una experiencia sustancial en alguna esfera de trabajo específica.

Creación de un entorno laboral que propicie el empoderamiento

72. Para alcanzar su máximo potencial, el creciente número de miembros del personal de la OIM debe sentirse seguro y respetado. La creación de un entorno exento de acoso e intimidación, con vías de recurso claramente definidas, es fundamental para lograr este objetivo. Además, la cultura de la OIM en el lugar de trabajo debe ser incluyente en todos los niveles: así pues, es primordial reconocer positivamente las diferencias de todo tipo, ya sea en materia de género y orientación sexual, raza, creencia y discapacidad, y promover un entorno de trabajo en el que la innovación se refuerce mediante la incorporación de diversas experiencias y perspectivas.

73. El Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular tendrá una incidencia importante en la forma en que los Estados Miembros y la propia OIM examinen y debatan la temática de la migración en el seno del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, este instrumento no es el único catalizador del cambio. En todo el mundo, los gobiernos reconocen que la migración es un tema delicado pero esencial para la cooperación internacional. Los ámbitos en los que la OIM decida invertir en los próximos cinco años, así como el grado de intensidad con que lo haga, influirán en el nivel de preparación de la comunidad internacional en su conjunto para responder a las cambiantes necesidades en el ámbito de la migración. Así como la dinámica de la migración y los factores que la propician son rara vez estáticos, la OIM tiene la oportunidad de aprovechar sus principales fortalezas, a saber, su flexibilidad, capacidad de respuesta y experiencia en el terreno, y servir a sus Estados Miembros y a los migrantes como un interlocutor capaz de crecer y superarse junto a ellos. De esta manera, la OIM podrá dirigir un debate mundial en el que se reconozca y aborde la complejidad por la que se caracteriza la gestión de la migración hoy en día, asegurando al mismo tiempo que los migrantes permanezcan en el centro de las deliberaciones.

Apéndice

ACTUALIZACIÓN Y PRÓXIMAS ETAPAS

1. El establecimiento de una dirección estratégica es apenas la primera etapa. Una vez concertada, la dirección estratégica permite iniciar una serie de procesos de planificación que pueden convertir las aspiraciones en realidad. Tras haber celebrado amplias consultas con los Estados Miembros, la Oficina del Director General está elaborando un plan quinquenal de aplicación que se basa en las prioridades establecidas en la Visión Estratégica.
2. Algunas de las prioridades de la OIM ya se han puesto en práctica. Estas son las siguientes:
 - a) Nuevas estructuras:
 - i) Establecimiento, en enero de 2019, de la Secretaría de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración en la Oficina del Director General, y puesta en marcha del Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples para la Migración —un fondo común destinado a brindar apoyo en el diseño y la implementación de programas conjuntos para aportar una respuesta multidimensional a las necesidades en materia de migración— por los ocho directivos del Comité Ejecutivo de la Red.
 - ii) Establecimiento, el 1º de abril de 2019, del Centro de Políticas en la Oficina del Director General. El Centro será un motor esencial para el desarrollo y la gestión del conocimiento dentro de la Organización, así como para la creación de conciencia sobre las repercusiones normativas de la labor y la experiencia de la OIM en el terreno. Además, el Centro de Políticas está elaborando una estrategia integral de datos para la Organización, además de apoyar la formulación de orientaciones internas en materia de políticas.
 - b) Inversiones financieras:
 - i) Desde octubre de 2018, la OIM ha asignado casi 6 millones de dólares EE.UU. de fondos flexibles a esferas clave, como la capacidad normativa, los datos y la investigación, la gestión del conocimiento, el desarrollo del personal, la formación y las comunicaciones.
 - ii) Por otra parte, se han asignado 2,2 millones de dólares EE.UU. de fondos flexibles proporcionados por determinados Estados Miembros para garantizar que la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración comience sus labores de la mejor forma posible.
3. De cara al futuro, el plan de aplicación completo comprenderá:
 - a) La elaboración de las medidas a corto, medio y largo plazo que cabe adoptar para alcanzar los objetivos de la Visión Estratégica, de conformidad con cada una de las esferas de desarrollo institucional y las prioridades temáticas establecidas en el presente documento, y también con el Marco de Gobernanza Interna;
 - b) La clara delimitación de las responsabilidades dentro de la OIM, así como de las atribuciones y responsabilidades de rendición de cuentas para cada componente de la Visión Estratégica, junto con un cronograma y un calendario para cada uno de dichos componentes;
 - c) La formulación de estrategias regionales supeditadas al mismo ciclo quinquenal (2020- 2024), que deberán ultimarse a efectos de su implementación a principios de 2020;
 - d) El desarrollo de indicadores clave de desempeño que se puedan traducir en un seguimiento concreto basado en resultados en todas las esferas de la Organización, tanto en las Oficinas Regionales como en los distintos departamentos de la OIM, con inclusión de etapas fundamentales para el cambio institucional, y la articulación del marco de riesgo y supervisión que acompañará el proceso de implementación y seguimiento;

- e) Un cálculo interno exhaustivo del volumen de financiamiento esencial requerido para llevar a efecto las prioridades estratégicas e institucionales de la OIM —tanto en lo que se refiere a los costos iniciales como a las necesidades a largo plazo—, además de una estrategia de dotación de recursos que se convierta en una responsabilidad compartida de todos los miembros del personal en la Organización.
- 4. A finales de 2019 se distribuirá un primer borrador del plan quinquenal de aplicación.