

COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS

Vigésima quinta Reunión

**INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA APLICACIÓN DEL
MARCO DE GOBERNANZA INTERNA**

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA APLICACIÓN DEL MARCO DE GOBERNANZA INTERNA

Introducción

1. Durante los dos últimos decenios, la OIM ha crecido sustantivamente en términos de presupuesto, personal y ámbito de actividad, y 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. No obstante, este ritmo acelerado de crecimiento y transformación en tan breve tiempo ha puesto a prueba el sistema de gobernanza interna de la Organización, incluida la estructura esencial, que desempeña un papel primordial en dicho sistema.

2. La estructura de gobernanza de la OIM ya no es suficiente, por lo que es preciso contar con un sistema de gobernanza interna que propicie el cumplimiento del mandato, la visión estratégica, los objetivos y las metas de la Organización. La OIM debe emprender una labor de consolidación, coherencia y desarrollo estructural para seguir siendo un asociado fiable y eficaz de los Estados Miembros, los donantes y otros organismos de las Naciones Unidas, así como para seguir prestando una asistencia de alta calidad a los beneficiarios. Los Estados Miembros se enfrentan a una creciente presión que les exige asegurarse de que las organizaciones a las que realizan contribuciones, incluida la OIM, funcionan adecuadamente. Para poder ofrecer esa garantía, es preciso demostrar que la OIM cuenta con un sistema de gobernanza interna adaptado, con un mayor nivel de transparencia y rendición de cuentas.

3. A fin de responder a estas necesidades, se ha elaborado un marco de gobernanza integral en el que se esbozan los requisitos esenciales para un sistema de gobernanza interna moderno y adecuado a las necesidades específicas de la OIM. Este marco constituye la base del proceso de reforma de la gobernanza interna actualmente en curso.

4. El proceso de reforma del sistema de gobernanza interna tiene por objetivo mejorar el funcionamiento general de la Organización, impulsando un perfeccionamiento continuo y asegurando que la OIM satisfaga las necesidades y expectativas de los Estados Miembros, los donantes, los beneficiarios y otros interlocutores clave, salvaguardando así la capacidad de la Organización para cumplir su mandato. A tal efecto, se ha establecido el Marco de Gobernanza Interna, cuya finalidad es acrecentar el nivel de eficiencia, eficacia, reactividad, coherencia, responsabilidad y transparencia en toda la Organización. Por ejemplo, una esquematización detallada de las necesidades funcionales de la Organización en materia de gobernanza permitirá mejorar los procesos a través de la aplicación de controles optimizados de prevención del fraude y la eliminación de medidas y solapamientos innecesarios. La racionalización comprenderá una fase de automatización, cuando proceda, para que el personal pueda aprovechar mejor su tiempo puesto que los controles se habrán incorporado en estos procesos. Gracias a esta automatización, algunos de los recursos y capacidades existentes podrán redistribuirse a esferas en las que es necesario consolidar la gobernanza interna de la OIM y responder a su continuo crecimiento. El Marco de Gobernanza Interna figura en el Anexo I.

5. El proceso en curso es más amplio e integral que las anteriores iniciativas destinadas a fortalecer la gobernanza interna de la OIM. Se centra en las necesidades funcionales de la Organización, además de establecer una diferenciación de los controles en función de los niveles de riesgo y de determinar los puntos de intersección entre ellos y las repercusiones que ejercen unos sobre otros, y tiene por finalidad simplificar los procesos a efectos de una gestión más ágil que permita alcanzar el objetivo fundamental de reforzar la eficacia y eficiencia en toda la OIM.

6. Se ha conferido prioridad a determinadas esferas funcionales para la aplicación inicial del Marco de Gobernanza Interna. Así pues, mediante la asignación de fondos del presupuesto esencial, los Ingresos de Apoyo Operacional (IAO), las contribuciones sin destino fijo y el retiro de fondos de la Reserva de IAO, la Administración ha comenzado a realizar inversiones para este importante proceso de reforma en esferas tales como la justicia interna, la gestión de riesgos, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y la gestión de las adquisiciones y las cadenas de suministro. En el Anexo II figuran las inversiones realizadas hasta la fecha.

7. En vista de que el sistema de planificación de los recursos institucionales de la OIM dejará de funcionar en 2025, la Organización también está aprovechando esta ocasión para iniciar una importante transformación en las actividades y sistemas a fin de asegurarse de que el próximo sistema incorpore nuevas formas de operar; propicie la eficiencia y la automatización, si procede; reduzca las posibilidades de fraude y fomente el seguimiento, el cumplimiento y la supervisión. El nuevo sistema también reforzará la participación de la OIM en las reformas más amplias del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

8. En el presente informe se ofrece una actualización sobre los avances realizados por la Administración en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna hasta septiembre de 2019, y se describen las principales necesidades y prioridades definidas para 2020.

Justicia interna

9. Uno de los elementos fundamentales para conseguir que la gobernanza interna y la rendición de cuentas sean eficaces consiste en contar con un proceso claro y transparente que permita a los miembros del personal y a los beneficiarios presentar reclamaciones por presuntos daños y recibir una respuesta al respecto, y que dote a la Organización de las facultades necesarias para examinar y sancionar cualquier falta de conducta del personal, incluidos el fraude, la explotación y los abusos sexuales, el acoso sexual, la negligencia grave.

10. La OIM debe disponer de un proceso transparente y eficiente que permita recibir, examinar e investigar las denuncias de faltas de conducta de forma oportuna, y evitar las demoras y la duplicación de esfuerzos innecesarias, sin perjuicio de la independencia de la Oficina del Inspector General y en el marco del pleno respeto de la confidencialidad y los derechos del personal.

11. El refuerzo del sistema de justicia interna es una primordial para la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, a la luz de la importancia que reviste la adopción de medidas rápidas y adecuadas respecto de las denuncias de faltas de conducta. Los nuevos sistemas y la consolidación de la capacidad en este ámbito permitirán examinar las pruebas tanto inculpatorias como exculpatorias a efectos de una resolución oportuna de las reclamaciones del personal, garantizando asimismo la rendición de cuentas a nivel institucional e individual y protegiendo a la Organización de los riesgos en materia de responsabilidad y reputación. Las reformas del sistema de justicia interna también tienen por objeto acrecentar la confianza de los miembros del personal en la capacidad del sistema para ofrecer medios de reparación.

12. Los procesos de admisión e investigación se han revisado y racionalizado. El 1º de agosto de 2019 se publicó una nueva instrucción interna titulada "*Reporting and Investigation of Misconduct Framework*" (Marco de Denuncia e Investigación de Faltas de Conducta - de momento disponible únicamente en inglés). En esa misma fecha, se lanzó una nueva plataforma, denominada *We Are All In*, con miras a suministrar información sobre las normas y reglamentos de la OIM, así como para permitir la presentación rápida, fácil y confidencial de quejas y denuncias.

13. Los nuevos procesos deben complementarse con la adopción de disposiciones adicionales de tal modo que la Organización tenga la capacidad necesaria para investigar las denuncias, imponer medidas disciplinarias y gestionar un mayor número de recursos presentados por miembros del personal a los que se hayan impuesto medidas disciplinarias.

14. En la propuesta presupuestaria para 2020 se han incluido dos nuevos puestos de Investigador en la Oficina del Inspector General, así como dos nuevos puestos de Oficial de Asuntos Jurídicos en la División de Asuntos Jurídicos sobre Recursos Humanos de la Oficina de Asuntos Jurídicos, como parte de la estructura esencial. Asimismo, se está implantando un nuevo sistema de gestión de casos que entrará en funcionamiento a partir de enero de 2020. Este sistema agilizará la gestión de casos tanto en la tramitación de las denuncias como en la gestión y el seguimiento de las investigaciones. También facilitará el intercambio de información con las partes interesadas mediante la presentación de informes estadísticos y el fomento de la transparencia. Además, se ha incrementado la cuantía para gastos de viaje y consultorías de la Oficina del Inspector General con miras a reforzar las investigaciones.

15. En 2020, se necesitarán fondos adicionales para financiar, entre otras cosas, tres puestos en la Oficina del Inspector General y otros dos en la División de Asuntos Jurídicos sobre Recursos Humanos de la Oficina de Asuntos Jurídicos, ya que constituyen los recursos mínimos necesarios para poner en práctica el nuevo sistema de justicia interna y realizar un seguimiento oportuno y eficaz de las denuncias de faltas de conducta.

16. El sistema de justicia interna se evaluará constantemente a fin de incorporar las enseñanzas extraídas con el nuevo enfoque, así como para asegurarse de que siga respondiendo al crecimiento y las necesidades futuras de la Organización.

17. También cabe destacar que, en 2019, la OIM se sumó a la base de datos *Clear Check* de las Naciones Unidas para impedir la contratación y recontractación de personas separadas del servicio de una organización del sistema de las Naciones Unidas al haberse determinado que habían cometido actos de explotación y abuso sexual, o de acoso sexual.

Gestión de riesgos

18. A fin de poder prestar mayor atención a la integridad y la rendición de cuentas en el seno del Marco de Gobernanza Interna, es preciso contar con un proceso de gestión de riesgos más sistemático, dinámico e integrado. La OIM está estableciendo un proceso más sólido para la identificación y gestión de riesgos en toda la Organización, que está claramente vinculado al logro de los objetivos estratégicos de la Organización y, como componente fundamental del Marco de Gobernanza Interna, refuerza la transparencia, la rendición de cuentas y el desempeño.

19. El Marco de Gobernanza Interna se actualizó en 2019 a través de mejoras fundamentales que comprenden:

- a) La introducción de un enfoque dinámico y de múltiples niveles para evaluar y gestionar el riesgo;
- b) La actualización de las categorías de riesgo y de los modelos de informe; y
- c) Una repartición más clara de las funciones y responsabilidades.

20. Asimismo, se ha introducido el concepto de “expertos funcionales en gestión de riesgos”, en cuyo marco los especialistas técnicos deben determinar los límites de tolerancia al riesgo y colaborar con los directivos a cargo de las decisiones relacionadas con los riesgos en cada ámbito de especialización.

21. Los entornos complejos en que opera la OIM llevan a los directivos y al personal en el terreno a tener que adoptar decisiones difíciles, en circunstancias inciertas que hacen necesario sopesar los riesgos y las oportunidades y, en ciertos casos, compensar un tipo de riesgo con otro. A menudo, la cuestión no radica en saber si hay que emprender una acción, sino en cómo emprenderla de manera que los riesgos se contengan y se reduzcan al mínimo, sin comprometer los valores y principios de la Organización. A fin de contribuir a este proceso e impartir orientaciones claras, la OIM ha articulado su nivel de tolerancia al riesgo en una serie de enunciados relacionados con las categorías de riesgo.

22. La OIM ha seleccionado un sistema de información sobre la gestión del riesgo en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas que son miembros del equipo de tareas sobre gestión de riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Esta labor de coordinación permitirá generar economías en todo el sistema, consolidando la eficiencia, facilitando el intercambio de información y adoptando un enfoque común en el terreno.

23. En 2015, la OIM creó el puesto de Responsable del Control de Riesgos. En la propuesta presupuestaria para 2020 se han incluido dos puestos adicionales de Oficial de Riesgos como parte de la estructura esencial. Dada la indudable necesidad de contar con un proceso de gestión de riesgos más sistemático, dinámico e integrado en la aplicación de Marco de Gobernanza Interna, la OIM deberá consolidar más aún su capacidad en materia de evaluación y gestión de riesgos en toda la Organización.

Refuerzo de las labores de gestión financiera y supervisión del cumplimiento

24. En el desempeño de sus actividades, la OIM se enfrenta no solo a importantes riesgos financieros, sino también a riesgos en materia de reputación, operaciones y relaciones, que deben ser cuidadosamente evaluados en todas las etapas de la gestión financiera. Habida cuenta de la estructura descentralizada de la OIM y el alcance de su labor en todo el mundo, los logros y resultados de las decisiones y medidas con incidencias financieras en todas las esferas de la Organización pueden llegar a tener repercusiones institucionales. Del mismo modo, los riesgos relacionados con las prácticas financieras, las pérdidas y las faltas de conducta pueden afectar a la Organización a nivel mundial, regional, nacional o de proyectos.

25. El Marco de Gobernanza Interna brinda un espacio y una oportunidad para la planificación, el diseño, la coordinación y la aplicación de los cambios necesarios en las funciones financieras, que han de emparejarse con otras iniciativas y reformas en curso dentro de la Organización. Además, la determinación y puesta en práctica de nuevas soluciones tecnológicas será vital para promover el cumplimiento de los reglamentos financieros en las operaciones descentralizadas de la OIM en todo el mundo. Estas tecnologías también facilitarán un mayor grado de armonización e integración con los requisitos y las reformas de presentación de informes financieros de todo el sistema de las Naciones Unidas.

26. Para hacer frente a la necesidad inmediata de racionalizar y modernizar los controles financieros, se está trabajando en torno a cuatro pilares, a saber:

- a) **Plataforma de coordinación financiera:** Esta plataforma en línea consolidará, armonizará y automatizará la coordinación, la remisión ascendente, la gestión de casos y el intercambio de conocimientos sobre aspectos financieros entre las Oficinas en Países, las nueve Oficinas Regionales, los dos Centros Administrativos y la Sede.
- b) **Supervisión continua del cumplimiento:** Esta solución tecnológica permitirá que la OIM pase de un control financiero reactivo, y en gran medida manual, a prácticas de supervisión integradas en sistemas, proactivas y más eficientes.

- c) **Optimización del control financiero:** Se trata de una revisión de procesos que permite analizar y determinar el modo en que se deben optimizar y racionalizar los procedimientos de control periódico de las cuentas financieras, aplicando los principios del Marco de Gobernanza Interna, sobre la base de las soluciones tecnológicas y los medios de automatización antes mencionados.
- d) **Examen de la estructura de las cuentas de la Organización:** La estructura de las cuentas de la Organización comprende el plan contable y todas las demás estructuras y jerarquías contables que permiten la presentación de informes financieros a partes internas y externas sobre los resultados financieros de la OIM a nivel institucional y de proyectos. Resulta primordial realizar un examen exhaustivo de la estructura actual a fin de prepararse para la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, propiciar la automatización de las tareas rutinarias y reforzar la eficiencia general de la presentación de informes financieros y el control financiero.

27. En la propuesta presupuestaria para 2020 se ha incluido un puesto adicional de Oficial de Políticas Financieras como parte de la estructura esencial. Teniendo en cuenta las importantes transformaciones y los cambios necesarios en las funciones financieras, en sinergia con otras iniciativas en curso dentro de la Organización, la OIM deberá seguir consolidando su capacidad en materia de finanzas y contabilidad en toda la Organización.

28. La estrategia orientada a optimizar la gestión financiera está en gran medida interrelacionada con la estrategia de transformación de numerosas otras funciones de la OIM (por ejemplo, las adquisiciones y las cadenas de suministro, los recursos humanos y los procesos operativos). Las iniciativas en curso se ajustan plenamente al plan de general de transformación institucional y serán elementos facilitadores fundamentales para la aplicación eficaz de la nueva plataforma de planificación de los recursos institucionales.

29. La modernización de las herramientas y los sistemas de control financiero y de cumplimiento ya se inició en 2019. Este proceso deberá continuar en 2020 para permitir el despliegue a nivel mundial de los instrumentos y soluciones actualmente en fase de elaboración y para que las funciones financieras alcancen un nivel suficiente de preparación a efectos de la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

30. En 2019, la OIM también puso en marcha una iniciativa destinada a desarrollar una nueva herramienta integrada de asignación y planificación de gastos. Dicha herramienta permitirá a las oficinas de la OIM optimizar la gestión financiera, facilitar la planificación financiera en las Oficinas en Países, las Oficinas Regionales y la Sede, y propiciar un mayor nivel de rendición de cuentas y transparencia a lo largo del proceso.

31. Por lo que respecta a las actividades de tesorería y gestión de cuentas bancarias, se tiene previsto poner en marcha varias iniciativas en 2020 para fomentar la automatización y la seguridad, así como para reestructurar los datos centralizados a fin de sentar las bases de un programa a largo plazo para revisar los procesos y las transacciones bancarias en todas las oficinas de la OIM.

Gestión de las adquisiciones y las cadenas de suministro

32. Actualmente, el gasto en adquisiciones de la OIM supera los 1.000 millones de dólares EE.UU. anualmente, lo que representa más del 65% del presupuesto operativo de la OIM.

33. A fin de garantizar la prestación oportuna de servicios eficaces en función de los costos para los beneficiarios y de satisfacer las exigencias cada vez más numerosas de los donantes en términos de relación calidad-precio, transparencia, gestión y buena gobernanza, es preciso introducir

modificaciones urgentes en los sistemas y procesos actuales, así como fortalecer la capacidad interna y ajustarla a las necesidades de la Organización.

34. La aplicación del Marco de Gobernanza Interna permitirá a la OIM adoptar un enfoque holístico a nivel institucional para alcanzar el objetivo de fomentar el alcance de su labor y las sinergias dentro de la Organización, en todo el sistema de las Naciones Unidas y con los asociados internacionales. También le permitirá acrecentar la eficiencia en las adquisiciones y las cadenas de suministro, reforzar la eficacia en la implementación de los programas y alcanzar la excelencia en sus operaciones, sin dejar de afianzar la función de supervisión para asegurar la observancia de los códigos éticos y de conducta, y prevenir los errores humanos, el fraude y la corrupción.

35. El objetivo es cambiar el modelo actual, que se centra en las adquisiciones de orden casi exclusivamente local, para pasar a un enfoque que promueva una gestión más integral de las cadenas de suministro, con una combinación óptima de actividades a escala mundial, regional y nacional. Para conseguir dicho objetivo, es necesario diseñar y formalizar procesos que comprendan toda la cadena de suministro.

36. La digitalización se llevará a efecto a través de estos procesos integrales, y la OIM deberá aprovechar estos medios para optimizar la relación calidad-precio, la transparencia y los controles, mediante la implantación de un sistema integrado de gestión de la información en todas sus futuras operaciones de las cadenas de suministro. Asimismo, se ha elaborado un plan plurianual de adquisiciones y transformación de las cadenas de suministro y se han determinado intervenciones clave.

37. Por otra parte, se ha establecido un proyecto de esquematización del proceso de adquisiciones y cadenas de suministro, en cuyo marco se realizará pronto un análisis detenido en determinadas oficinas de la OIM, con miras a determinar y validar los procesos que se deben armonizar y centralizar. En el marco de esta labor de esquematización también se formularán recomendaciones para el modelo operativo institucional, los requerimientos en materia de recursos, la transferencia de capacidades, los ajustes estructurales y el preaprovisionamiento de bienes.

38. En paralelo, la OIM seguirá llevando a cabo intervenciones fundamentales en la fase inicial de la aplicación del Marco de Gobernanza Interna y de la transformación institucional para la gestión de las adquisiciones y las cadenas de suministro. Estas intervenciones comprenden:

- a) La reestructuración de los datos centralizados;
- b) La racionalización del sistema de gestión de proveedores;
- c) La formulación de soluciones de digitalización y automatización de las adquisiciones y las cadenas de suministro;
- d) La elaboración de directrices normativas a efectos de la creación de un marco para las omisiones y faltas de conductas de terceros, incluidos –entre otros– los prestatarios; los proveedores de servicios, los asociados en la ejecución, los consultores y los contratistas.

39. También está previsto seguir fortaleciendo las funciones de adquisición en 2020, una vez concluida la labor de esquematización antes mencionada, el diseño y la formalización de los procesos en su integridad, y la determinación de la combinación óptima de actividades a escala mundial, regional y nacional y de los puestos pertinentes. Una vez que se disponga de los resultados del ejercicio de esquematización, se presentará un plan más detallado a los Estados Miembros.

Gestión de recursos humanos

40. La División de Gestión de Recursos Humanos está adoptando medidas de calado para contribuir a la aplicación del Marco de Gobernanza Interna y apoyar las demás funciones con sus respectivas actividades y proyectos.

41. El equipo de contrataciones se reforzará por un periodo de seis meses a fin de priorizar y agilizar la dotación de recursos necesaria para las diversas actividades relacionados con el Marco de Gobernanza Interna.

42. Uno de los objetivos del Marco de Gobernanza Interna es fortalecer y aclarar el marco normativo mediante la identificación de políticas e instrucciones redundantes o contradictorias. A tal efecto, se contratará a un experto en recursos humanos durante seis meses para que consolide todas las normas, políticas y notas de orientación en materia de recursos humanos, y elabore y desarrolle una fuente única (un manual electrónico o una guía sobre recursos humanos) al que podrán acceder todos los administradores y el personal.

43. En la actualidad, la OIM administra 117 sistemas de planilla de sueldos en toda la Organización, uno en Manila para todo el personal de contratación internacional y para el personal de la categoría de Servicios Generales en Suiza, y otros 116 en las Oficinas en Países. El riesgo financiero es alto, por lo que es necesario llevar a cabo una evaluación objetiva de la situación actual y determinar los requisitos para llevar a cabo operaciones eficientes y eficaces de desembolso de sueldos y prestaciones a nivel mundial. La División de Gestión de Recursos Humanos ha designado a un especialista en planillas de sueldos para que evalúe el sistema existente y preste asistencia en la aplicación de un sistema mundial de planilla de sueldos. La evaluación comprenderá asimismo un análisis comparativo con servicios similares ofrecidos por otros organismos del sistema de las Naciones Unidas en el contexto de la actual reforma de las Naciones Unidas.

44. Como parte del compromiso de la OIM de crear una fuerza de trabajo diversificada y adaptada a las necesidades específicas de la Organización, se ha puesto en marcha recientemente la iniciativa de la Reserva de Talentos, que tiene por objeto cambiar radicalmente el modo en que los Jefes de Misión y los Oficiales de Gestión de Recursos son seleccionados, evaluados y preparados para el desempeño de sus funciones. Se trata de un concepto con visión de futuro, en cuyo marco los candidatos son evaluados en función de las competencias necesarias a mediano y largo plazo, a través de un proceso exhaustivo de dos días en un centro especializado. Tras el lanzamiento de una campaña de divulgación focalizada, en la convocatoria inicial se recibieron casi 1.000 solicitudes, de las cuales casi el 60% procedían del Sur Global y 25 de Estados Miembros no representados.

45. Por otra parte, la Organización también llevó a cabo una encuesta mundial del personal durante el primer semestre de 2019. El personal de la OIM respondió a preguntas relativas a diversos aspectos, como la participación del personal, la comunicación y el cambio, el liderazgo, la gestión del personal y el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo, el trabajo en equipo y la colaboración, el respeto en el trabajo y el bienestar en general. Las dos principales esferas de preocupación identificadas a través de la encuesta fueron el estrés y la gestión del desempeño insuficiente.

46. En respuesta a los resultados de esta encuesta, la Organización está elaborando un sistema renovado y optimizado de gestión del desempeño. Este sistema comprenderá mecanismos de retroalimentación por múltiples instancias calificadoras y se centrará en mayor medida en la obtención de resultados, así como en la concreción de soluciones al problema del desempeño insuficiente. Si bien la nueva herramienta será una plataforma vanguardista de gestión del desempeño, el verdadero desafío radicará en un cambio cultura que sustente tanto el reconocimiento de un desempeño sólido como las sanciones por desempeño insuficiente. A tal efecto, la OIM necesitará contar con personal

que se dedique a impulsar este cambio de cultura necesario, impartir capacitación y apoyar continuamente al personal y a los directivos con miras a garantizar una cultura que propicie el buen desempeño.

Gestión de la información y modernización de la tecnología en aras de la transformación institucional

47. Habida cuenta de que la actual solución informática SAP que utiliza la OIM en PRISM¹ quedará obsoleta a finales de 2025, será preciso contar con un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Además, la solución actual presenta limitaciones para cubrir todas las necesidades, por lo que una amplia proporción de los trámites en la Organización se efectúan en papel. Las reformas en curso a través del Marco de Gobernanza Interna harán necesaria una estrategia de transformación para numerosas funciones en la OIM (por ejemplo, las adquisiciones y las cadenas de suministro, los recursos humanos, la gestión financiera, la supervisión del cumplimiento y los procesos operativos) que a su vez requiere sistemas y tecnologías modernos. PRISM deberá someterse a cambios en materia de estructura y arquitectura para contribuir a los objetivos más amplios del Marco de Gobernanza Interna, así como a las labores de digitalización y automatización en él contempladas.

48. Por consiguiente, la OIM ha iniciado el proceso de transformación institucional requerido, orientándose hacia un sistema de planificación de los recursos institucionales más completo y moderno, elemento fundamental para reforzar la eficiencia e incorporar controles automatizados en los procesos de la OIM, así como para contribuir a reducir las posibilidades de fraude y los errores humanos. A tal efecto, será necesario adoptar medidas para una gestión del cambio que sea integral a fin de garantizar una transformación institucional satisfactoria.

49. En particular, los objetivos de la transformación institucional propuesta, que se efectuaría aplicando la solución informática SAP S/4HANA, son los siguientes:

- a) Proporcionar la plataforma tecnológica requerida para aplicar el Marco de Gobernanza Interna en una organización tan descentralizada como la OIM, a fin de garantizar el seguimiento de los nuevos procesos institucionales y de asegurar la existencia de sistemas integrales de supervisión y control;
- b) Fomentar la eficiencia operativa y una mayor capacidad de respuesta sobre la base de procesos institucionales rediseñados y racionalizados mediante soluciones digitales;
- c) Acrecentar la transparencia de cara a los donantes y otras partes interesadas, mediante el rediseño de procesos integrales específicos, a fin de mejorar la calidad de la información y los datos para el análisis de autoservicio y la presentación de informes en tiempo real;
- d) Permitir que los resultados de los proyectos tengan mayor incidencia ofreciendo la posibilidad de comparar los costos unitarios y conocer el “costo por resultado” aproximado en proyectos o situaciones similares;
- e) Fomentar las oportunidades de colaboración y creación de servicios comunes con otros organismos de las Naciones Unidas;
- f) Llevar adelante y poner en práctica las mejoras tecnológicas necesarias para la Organización, en aplicación de una estrategia actualizada de tecnologías de la información y las comunicaciones.

50. La labor que se está llevando a cabo actualmente incluye la elaboración de una descripción de trabajo para una empresa externa de servicios profesionales, en coordinación con todas las esferas funcionales pertinentes de la Organización y sobre la base de la experiencia de otros organismos de

¹ PRISM (Sistemas Integrados de Gestión de Procesos y Recursos) es el nombre del sistema de planificación de los recursos institucionales de la OIM.

las Naciones Unidas en procesos similares. Como parte de la fase inicial, los logros rápidos que aporten beneficios inmediatos a la Organización se determinarán continuamente y se incluirán en la hoja de ruta de la transformación a efectos de su aplicación.

51. Como resultado de la automatización, algunos de los recursos y capacidades existentes podrán redistribuirse a esferas en las que es necesario reforzar la gobernanza interna de la OIM y responder al continuo crecimiento de la Organización.

Intervenciones basadas en transacciones en efectivo

52. Los donantes y las organizaciones internacionales, incluida la OIM, se comprometieron a aumentar la aplicación y coordinación de programas de ayuda en efectivo cuando firmaron el Gran Pacto en 2016. En apego a este instrumento, la OIM sigue realizando inversiones institucionales para dotar a sus Oficinas en Países de la capacidad necesaria para considerar de forma sistemática la posibilidad de aplicar intervenciones basadas en transacciones en efectivo, cuando proceda, para que complementen y sean complementadas por otras modalidades de asistencia humanitaria.

53. Habida cuenta de este compromiso y del rápido crecimiento que se pronostica para este tipo de programas, se ha determinado que las intervenciones basadas en transacciones en efectivo son una esfera de operaciones idónea para poner a prueba la aplicación del Marco de Gobernanza Interna a nivel de programas.

54. El objetivo es examinar, racionalizar y simplificar los procesos pertinentes en una primera etapa, y elaborar herramientas de gobernanza más sólidas que propicien la ejecución eficiente y eficaz de intervenciones basadas en transacciones en efectivo a gran escala. Se prevé que los logros en esta esfera puedan utilizarse como ejemplo para optimizar los procesos en otras modalidades de asistencia en toda la OIM.

55. Este ejercicio comprenderá el análisis de la estrategia institucional para las intervenciones humanitarias basadas en transacciones en efectivo a fin de ajustarla al Marco de Gobernanza Interna; el desarrollo de una matriz de gestión de riesgos; la selección de “controles inteligentes” que reflejen el nivel de riesgo y su incorporación en los procedimientos operativos estándar; los procesos financieros y de adquisiciones; los procesos de adopción de decisiones y la delegación de autoridad; el examen de las necesidades en materia de presentación de informes; y el abandono de los procesos manuales de distribución de la gestión de los beneficiarios a cambio de sistemas digitalizados y automatizados, incluida la interfaz con PRISM y PRIMA².

Otras esferas prioritarias

56. Se ha establecido un equipo de apoyo para la aplicación del Marco de Gobernanza Interna en las distintas esferas, con el nombramiento de un Coordinador de Gobernanza Interna y Asesor Especial del Director General Adjunto y dos miembros del personal adicionales, que trabajan en las diferentes esferas temáticas dentro de la Organización con miras a garantizar la fiabilidad y coherencia en la aplicación del Marco.

57. Un elemento fundamental para lograr una aplicación integral del Marco de Gobernanza Interna en toda la Organización y la optimización continua de sus operaciones y sistemas consiste en garantizar el nivel de financiación esencial requerido por la OIM. Un consultor prestará asistencia a la Organización para efectuar un análisis exhaustivo de su presupuesto esencial idóneo y realizar una comparación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Ello sentará las bases para

² PRIMA (Programa de Información y Gestión de Proyectos) es el sistema empleado por la Organización para recabar y almacenar datos y documentos de proyectos.

las deliberaciones de un debate entre los Estados Miembros en el seno del Grupo de Trabajo sobre la Reforma Presupuestaria.

58. Por otra parte, se está llevando a cabo un examen integral del proceso relativos a los viajes del personal con miras a aumentar su eficiencia, sin que ello vaya en detrimento de un nivel adecuado de control interno. El resultado de este examen permitirá a la Organización determinar las posibilidades de optimización del proceso, eliminando las etapas innecesarias y ahorrando tiempo y recursos a través de la aplicación de un proceso más eficiente. También se están estudiando las posibilidades de automatización y optimización mediante las soluciones tecnológicas disponibles. En el examen también se examinarán las prácticas óptimas de otros organismos de las Naciones Unidas mediante un ejercicio de evaluación comparativa.

59. También se han asignado recursos para contratar expertos externos que ayuden a la OIM a definir procesos sólidos, claros y transparentes para la adopción de decisiones, así como mecanismos adecuados para establecer procesos eficientes de delegación de autoridad y realizar los controles pertinentes, elementos que contribuirán al refuerzo de la rendición de cuentas.

60. Por último, la Organización está en pleno proceso de contratación de expertos externos para fomentar la capacidad de gestión del cambio con vistas a asegurar el suministro de información apropiada y la creación de canales de comunicación eficientes con los miembros del personal de la OIM de modo que estos últimos entiendan el alcance de la reforma, y se definan las modalidades de participación y colaboración en el proceso.

Conclusión

61. La Administración está plenamente resuelta a llevar adelante un diálogo abierto con los Estados Miembros en el contexto de la aplicación del Marco de Gobernanza Interna. En las futuras reuniones de los órganos rectores, los Estados Miembros recibirán informes similares sobre los avances realizados y las necesidades identificadas.

62. Como ya se ha indicado, en los últimos meses se han realizado avances considerables, gracias a la asignación de fondos del presupuesto esencial, los Ingresos de Apoyo Operacional (IAO), las contribuciones sin destino fijo y el retiro de fondos de la Reserva de IAO, autorizado por los Estados Miembros en junio de 2019. La Administración desea agradecer a los Estados Miembros, y en particular a los que han realizado contribuciones con y sin destino fijo para tal fin. A fin de conseguir la plena implantación de un robusto sistema de gobernanza interna, la OIM seguirá necesitando, además de estas inversiones iniciales, un fuerte apoyo y contribuciones específicas de los Estados Miembros. Confiamos en que podremos contar con el apoyo tan primordial de los Estados Miembros para realizar las inversiones necesarias en estas esferas.

Marco de Gobernanza Interna de la OIM

ORGANOS RECTORES

MANDATO

RENDICIÓN DE CUENTAS

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

ALTA DIRECCIÓN

A. Estrategia, estructura y otros componentes fundamentales

B. Diseño de procesos de control – fijación y aplicación de normas, políticas, procedimientos, procesos y sistemas

C. Proceso continuo de control, seguimiento y presentación de informes

D. Aseguramiento independiente

E. Mecanismos de reclamación, infracciones de terceros y justicia interna

Objetivos que se deben alcanzar, designación de las instancias en las que recaen la autoridad y la responsabilidad de alcanzarlos, y determinación de los riesgos que se deben gestionar en el proceso

Diseño de controles por los responsables del riesgo y los directivos en sus respectivas esferas, a efectos de su implementación a nivel mundial, regional, de países o de proyectos, según corresponda

Instancias de supervisión de la gestión de riesgos y el cumplimiento (por lo general, unidades centrales) y de comparación del desempeño con la estrategia y los objetivos

Instancias que proveen aseguramiento independiente a la alta dirección y los órganos rectores respecto de la idoneidad y la eficacia operativa de los controles

Mecanismos eficaces para atender reclamaciones de beneficiarios, miembros del personal y otras personas, así como para tratar las infracciones de terceros y las faltas de conducta de los miembros del personal

A1. Valores y cultura institucionales (por ejemplo, Constitución de la OIM; Carta de las Naciones Unidas; rendición de cuentas; transparencia; independencia; capacidad de respuesta; eficiencia; eficacia; eficacia en función de los costos)

A2. Visión, estrategia, objetivos y enfoque orientado a la obtención de resultados

- Visión Estratégica de la OIM y planificación
- Planificación estratégica en todas las demás esferas, por tema, mediante un enfoque basado en resultados
- Fuente de recursos/estructura de financiación
- Base jurídica sólida
- Enfoques basados en resultados, presupuestación y movilización/asignación/utilización de recursos
- Gestión de la información y el conocimiento
- Innovación
- Gestión del cambio

A3. Estructuras institucionales, líneas jerárquicas y asignación clara de funciones, responsabilidades y atribuciones

- Estructuras institucionales y líneas jerárquicas
- Mandatos y descriptivos de funciones para todos los miembros del personal y órganos internos
- Separación de funciones
- Delegación de autoridad
- Transmisión de información y comunicación interna

A4. Gestión de riesgos

- Compromiso y enfoque claros en materia de gestión de riesgos
- Integración de la gestión de riesgos en todas las funciones, operaciones, actividades, procedimientos y procesos
- Solidez institucional y continuidad de las actividades

B1. Conducta, ética e integridad (por ejemplo, normas de conducta; tolerancia cero; prevención de la explotación y los abusos sexuales; prevención del hostigamiento y el acoso sexual; deber de proteger; ética médica; medidas contra el fraude; obligación de denunciar las faltas de conducta; protección contra represalias)

B2. Principios fundamentales (por ejemplo, enfoque basado en derechos; rendición de cuentas a las poblaciones afectadas; protección de datos; principios humanitarios; igualdad de género; conciencia y sostenibilidad ambiental)

B3. Asuntos administrativos y relacionados con los programas (por ejemplo, recursos humanos; administración y gestión financiera; adquisiciones y cadenas de suministro; tecnología y seguridad de la información; seguridad y protección; actividades programáticas en el ámbito de la migración (antes, durante y después de la travesía migratoria); datos y pruebas en materia de migración; incorporación de las consideraciones de género; requisitos específicos de proyectos)

B4. Acción operativa (por ejemplo, desarrollo de proyectos y gestión/ presentación de informes basada en resultados; gestión financiera de proyectos; requisitos específicos de proyectos; gestión de terceros; seguimiento y evaluación de proyectos)

B5. Desarrollo del personal y rendición de cuentas (por ejemplo, fomento de la capacidad del personal; gestión del desempeño del personal; distinciones/reconocimientos; consecuencias de las faltas de conducta, la negligencia grave y el incumplimiento de las normas)

B6. Asociaciones y diálogo con las partes interesadas (por ejemplo, diligencia debida; puesta en marcha, desarrollo y mantenimiento de asociaciones; formulación conjunta de programas e iniciativas; normas y expectativas)

B7. Acción operativa (ajustarse y poner en práctica los controles previstos en los apartados B1 a B6)

B8. Asesoramientos en materia de aplicación de controles

C1. Instancias de seguimiento y supervisión de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de las normas, las políticas y los procedimientos
- Eficacia e idoneidad de los controles establecidos en la columna B, incluidos los procesos y sistemas
- Desempeño y eficacia institucional, que comprenden los avances en la implementación y los niveles de calidad en los ámbitos operativo y administrativo
- Proceso de gestión de riesgos y resultados
- Cumplimiento de los requisitos específicos de proyectos
- Aplicación de las recomendaciones formuladas por órganos de supervisión, incluida la búsqueda de soluciones a problemas sistemáticos
- Calidad de los datos (precisión, validez, fiabilidad, vigencia, pertinencia e integridad)

C2. Conducta, ética e integridad

- Asesoramiento confidencial en materia de ética y concientización
- Asesoramiento sobre declaraciones de conflicto de intereses y actividades fuera de la Organización
- Declaración de la situación financiera
- Examen de las solicitudes de protección contra represalias

C3. Presentación de informes, incluidos los informes basados en resultados

- Presentación de informes anuales completos a los Estados miembros sobre las finanzas, las operaciones y la eficacia de la gobernanza interna
- Informes sobre los programas basados en resultado de las recomendaciones de los órganos de supervisión
- Presentación de informes con arreglo a normas externas (por ejemplo, la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda)
- Presentación de informes sobre las actividades de gestión de riesgos y los resultados obtenidos
- Lista anual de medidas disciplinarias impuestas
- Recopilación y presentación de informes sobre las enseñanzas extraídas y las prácticas óptimas con miras a fomentar una mejora continua

C4. Presentación de informes en el marco del sistema de las Naciones Unidas, en particular sobre los resultados, e intercambio de información con otros organismos de las Naciones Unidas

D1. Auditoría interna

- Realizada de conformidad con el *Marco Internacional para la Práctica Profesional* del Instituto de Auditores Internos
- Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y presentación de informes sobre los progresos realizados al Director General, el Comité Asesor de Auditoría y Supervisión y los órganos rectores)

D2. Evaluación central

- Efectuada de conformidad con las *Normas y estándares de evaluación* de las Naciones Unidas
- Desarrollo de una cultura, de políticas y de orientaciones en materia de evaluación, prestación de asistencia técnica conexa y fomento de capacidades
- Promoción de la rendición de cuentas y la transmisión de conocimientos en el seno de la Organización
- Asesoramiento de la dirección en materia de seguimiento y evaluación

D3. Inspección interna

Examen de las labores de los departamentos, divisiones, unidades y oficinas, así como de los sistemas, políticas y procedimientos cuando se percibe el riesgo de que no lleguen a cumplir los objetivos o cuando cabe optimizar los controles

D4. Investigaciones internas

Realizadas con sujeción a las necesidades específicas de la OIM y de conformidad con las normas de investigación aplicables

E1. Mecanismos de reclamación para diversos interesados

- Poblaciones afectadas: mecanismos de retroalimentación y reclamación, en particular para los casos de explotación y abuso sexual, y otras faltas de conducta
- Miembros del personal: mecanismos informales (por ejemplo, el Mediador, el Comité de la Asociación Mundial del Personal y los Comités Nacionales de la Asociación del Personal) y formales (por ejemplo, la Junta Administrativa Mixta de Revisión y el Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo)
- Prestatarios no seleccionados o inscritos en la lista negra: mecanismos para impugnar las decisiones de la OIM
- Prestatarios, asociados y consultores: arbitraje (por ejemplo, incumplimiento del contrato por la OIM)

E2. Procesos para los casos de infracciones de terceros (asociados en la ejecución, prestatarios y personal no perteneciente a la plantilla)

- Denuncias/pruebas de infracción
- Investigaciones (véase el apartado D4, según corresponda)
- Procesos y medidas de carácter administrativo
- Posibilidades de impugnación por un tercero (véase el apartado E1.c) y d), según corresponda)
- Remisión a las autoridades nacionales, según corresponda

E3. Proceso para los casos de faltas de conducta de los miembros del personal

- Denuncias/pruebas de falta de conducta o negligencia grave
- Investigaciones (véase el apartado D4)
- Procesos y medidas de carácter administrativo personal (véase el apartado E1.b))
- Remisión a las autoridades nacionales, según corresponda

* Este concepto se remite al modelo de las "tres líneas de defensa" del Instituto de Auditores Internos, cuyo propósito es asignar y coordinar las funciones relacionadas con los controles que facilitan la consecución de objetivos y reducen los riesgos conexos. Versión 1.1.

Anexo II

Fondos asignados para el Marco de Gobernanza Interna 2018–2019
(al 15 de septiembre de 2019)
(en dólares EE.UU.)

Esfera prioritaria	Fondos asignados (por fuente)		Total de los fondos asignados	Previsiones presupuestarias de IAO 2020
	Contribuciones sin destino fijo 2018/2019*	Retiro de fondos de la Reserva de IAO 2019		
Dirección de las labores relativas al Marco	306 417		306 417	410 000
Fortalecimiento de la capacidad de gestión de riesgos	170 000		170 000	192 000
Justicia interna	550 000	600 000	1 150 000	1 247 000
Fortalecimiento de la capacidad de gestión del cambio		200 000	200 000	
Delegación de autoridad, adopción de decisiones y rendición de cuentas		100 000	100 000	
Evaluación interna del volumen de financiamiento esencial necesario		350 000	350 000	
Optimización de las herramientas de cumplimiento de los reglamentos financieros, presentación de informes, presupuestación y tesorería	1 000 242	330 000	1 330 242	192 000
Revisión del proceso de viajes del personal	300 000		300 000	
Fortalecimiento de la gestión y administración de las adquisiciones y las cadenas de suministro	1 008 250	320 000	1 328 250	252 000
Tecnologías de la información y de las comunicaciones / planificación de los recursos institucionales / transformación institucional	520 912	2 650 000	3 170 912	
Recursos humanos	138 000	150 000	288 000	
Esferas temáticas transversales (género, transparencia, medio ambiente y datos)	615 000		615 000	
Capacidad en materia de ingeniería de procesos				252 000
Otras asignaciones relacionadas con el Marco de Gobernanza Interna	1 746 408		1 746 408	
TOTAL	6 355 229	4 700 000	11 055 229	2 545 000

IAO: Ingresos de Apoyo Operacional.

* Las contribuciones sin destino fijo se asignaron a través del Comité de Asignación de Recursos para Actividades sobre Migración de la OIM.