

## **COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS**

### **Vigésima sexta Reunión**

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



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

1. Durante los dos últimos decenios, la OIM ha crecido sustantivamente en términos de presupuesto, personal y ámbito de actividad. Gracias al compromiso y las competencias de su personal, se la reconoce 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. Ahora bien, su rápida transformación ha puesto a prueba el sistema de gobernanza interna de la Organización, incluida su estructura esencial. Ya sea dentro de la Organización o entre los Estados Miembros, se ha tomado conciencia de que es imperativo transformar y reforzar la estructura esencial, así como diseñar nuevas herramientas para las operaciones de apoyo de la OIM a fin de asegurarse de que la flexibilidad y capacidad de respuesta de los programas, que constituyen el rasgo distintivo de la Organización, puedan mantenerse y responder a las exigencias de distintos entornos operativos<sup>1</sup>.

2. El fundamento en que estriba esta transformación es el Marco de Gobernanza Interna, que se ha diseñado para promover la aplicación de un enfoque basado en el riesgo de los controles de gestión como factor determinante de la racionalización de las operaciones. La incorporación de tecnologías de apoyo modernas, respaldada por una amplia labor de gestión del cambio, es un componente fundamental para propiciar las transformaciones necesarias. La aplicación del Marco de Gobernanza Interna también es un factor trascendental para una puesta en práctica cabal y eficaz de la Visión Estratégica de la OIM.

3. En el presente informe se ofrece una actualización de la información sobre los avances realizados en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, que la Administración presentó en 2019 en el marco de la Vigésima quinta Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas, y la Centésima décima Reunión del Consejo de la OIM<sup>2</sup>.

### El Marco de Gobernanza Interna en el contexto de la pandemia de la COVID-19

4. La pandemia de la COVID-19 ha tenido repercusiones en el Marco de Gobernanza Interna y en las consiguientes reformas. Los miembros del personal esencial en las esferas concernidas por la reforma del Marco de Gobernanza Interna han trabajado incansablemente para garantizar que la OIM siga funcionando y respondiendo a las solicitudes de los Estados Miembros y a las necesidades de los beneficiarios durante la pandemia. Además, los procesos orientados a apoyar la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, como el empleo y la contratación de proveedores de servicios externos para determinadas reformas, han sufrido demoras por las restricciones generalizadas a la circulación de personas y las circunstancias en constante cambio. A raíz de ello, la aplicación del Marco de Gobernanza Interna no se ha llevado a cabo al ritmo previsto inicialmente; muchas iniciativas se han ralentizado, mientras que otras han tenido que suspenderse. No obstante, se siguen realizando progresos en varias iniciativas prioritarias, en particular las que están destinadas a contribuir a reforzar la solidez y la continuidad en las operaciones.

5. Ante los efectos de la pandemia, especialmente en lo atinente a la capacidad y la labor del personal, las esferas prioritarias y los plazos previstos han sido objeto de una reevaluación. Si bien los plazos de algunas iniciativas se han tenido que postergar, los efectos de la COVID-19 en la Organización han puesto de manifiesto la apremiante necesidad de aplicar cuanto antes el Marco de Gobernanza Interna y las reformas pertinentes, especialmente las que están orientadas a fortalecer los mecanismos la rendición de cuentas, incrementar la eficiencia y la capacidad de respuesta en las operaciones, y eliminar los procesos y controles manuales en papel.

---

<sup>1</sup> Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), *International Organization for Migration (IOM) 2017–18 Performance Assessment*, MOPAN Assessments (abril de 2019).

<sup>2</sup> Véanse los documentos S/25/INF/1; S/25/13; y C/110/10.

## Principales logros alcanzados desde octubre de 2019

6. Desde la última reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas en octubre de 2019, se han alcanzado varios logros fundamentales en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, a saber:

- Se puso en marcha el nuevo Marco de Denuncia e Investigación de las Faltas de Conducta del Sistema de Justicia Interna, que actualmente se aplica en toda la Organización, al igual que la plataforma [We Are All In](#), a través de la cual se pueden denunciar faltas de conducta. La Oficina de Asuntos Jurídicos y la Oficina del Inspector General realizaron avances sustanciales en materia de contratación, y estiman proveer todos los nuevos puestos para septiembre de 2020. La Oficina del Inspector General redujo considerablemente el retraso que llevaba en la gestión de casos de los que se ocupaba el personal de la función de investigación: en efecto, entre el 1º de noviembre de 2019 y el 15 de mayo de 2020, el número de casos abiertos disminuyó de 510 a 172 (excluidos 18 casos remitidos a efectos de su investigación por terceros), y el número de denuncias recibidas se redujo de 385 a 30 (si bien durante ese tiempo se recibieron otras 302 denuncias). Durante el mismo periodo, la Oficina del Inspector General remitió 95 casos a la Oficina de Asuntos Jurídicos para que considerara la adopción de medidas disciplinarias (sobre la base de 31 informes de investigación y 64 informes sobre casos en los que se habían recabado pruebas suficientes en la evaluación preliminar o la investigación) y otros 17 casos para la concesión de reparaciones contractuales. La Oficina del Inspector General también puso en funcionamiento la base de datos para investigaciones, un nuevo sistema especializado de gestión de casos que facilitará el seguimiento de los casos objeto de investigación y la presentación de información por las partes afectadas.
- Se elaboraron dos módulos integrales de capacitación sobre la prevención de la explotación y el abuso sexuales. Uno de ellos, diseñado específicamente para el personal de la OIM, se ha impartido a título experimental en más de 40 oficinas de la OIM en países y arrojó resultados positivos. Este módulo está disponible en la plataforma *We Are All In* en árabe, español, francés e inglés. El material se compartió con otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), que también lo utilizaron para capacitar a su personal. Durante la pandemia de la COVID-19 se celebraron dos sesiones semanales en línea a fin de asegurarse de que el personal de la OIM siguiera recibiendo la capacitación reglamentaria exigida. El segundo módulo de capacitación, titulado *Saying No to Sexual Misconduct* (¡No a las conductas sexuales indebidas!), se basa en el módulo de aprendizaje interno de la OIM, que se ha adaptado a efectos de su uso interinstitucional, en estrecha coordinación con el ACNUR y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Otros organismos que aportaron sus contribuciones en esta labor son el UNICEF, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA), el Consejo Noruego para Refugiados, el Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias y la *Core Humanitarian Standard Alliance*. El módulo puede consultarse en el [sitio web](#) del Comité Permanente entre Organismos.
- Desde octubre de 2019, la Oficina del Mediador viene tomando diversas medidas complementarias para fortalecer el Marco de Gobernanza Interna e introducir cambios sistémicos en la Organización mediante la prevención, la gestión y la resolución de conflictos. En lo que atañe a la prevención de conflictos, la Oficina —por su cuenta y en concertación con las unidades pertinentes— llevó a cabo 17 sesiones de capacitación en línea sobre diversos temas relacionados con la gestión de conflictos. Así pues, produjo una serie de seminarios en línea para expertos sobre la gestión de comportamientos hostiles; puso en marcha un conjunto de herramientas sobre inclusión y prácticas respetuosas en el lugar de trabajo para las

personas con discapacidad; y amplió su red de puntos focales sobre un entorno laboral respetuoso. Gracias a ello, más de 1.000 personas recibieron capacitación en materia de prevención de conflictos, y la red de puntos focales está actualmente en contacto con dos tercios de las oficinas de la OIM en todo el mundo. Por lo que respecta a la gestión de conflictos, la Oficina creó una red de mediación para promover un acceso oportuno a los servicios de solución alternativa de controversias a nivel local. En este contexto, recibió 384 visitantes en 2019 (lo que representa un aumento del 51% con respecto a 2018), y 159 visitantes en los primeros cinco meses de 2020. Cabe destacar que, a través de sus intervenciones tempranas y oficiosas, la Oficina genera importantes ahorros para la Organización. Por otra parte, la Oficina finalizó su informe anual de 2019, en el que se ofrece un panorama general de la gestión integrada de conflictos y se formulan recomendaciones para resolver 15 problemas sistémicos detectados durante el año. Actualmente, la Oficina está aprovechando estos avances para impartir una serie de seminarios de expertos en línea sobre discusiones delicadas, liderazgo en situaciones de crisis y resiliencia, así como para seguir promoviendo la iniciativa de inclusión de las personas con discapacidad, fortalecer sus dos redes, elaborar conjuntos de herramientas de gestión de conflictos para las oficinas de la OIM en todo el mundo, y ampliar los recursos de autoayuda y en línea de la OIM para fomentar la implicación del personal en la prevención de conflictos. A raíz de la crisis engendrada por la COVID-19, la Oficina tuvo que reorientar sus actividades e incrementar la prestación de servicios virtuales de prevención, gestión y resolución de conflictos. En consecuencia, hizo frente a una mayor demanda de capacitación y herramientas de solución alternativa de controversias. Estas actividades interconectadas están allanando el camino para la consolidación de un sistema integrado de gestión de conflictos que afianzará la gobernanza interna, además de generar ahorros sustantivos y apuntalar la eficacia institucional.

- En diciembre de 2019, en el marco de la iniciativa de la Reserva de Talentos, se llevó a cabo el primer ejercicio de evaluación de 36 candidatos preseleccionados para las funciones esenciales de Jefe de Misión y Oficial de Gestión de Recursos. De conformidad con el compromiso asumido por la OIM de crear una fuerza de trabajo diversificada, entre los candidatos preseleccionados estaban representadas 26 nacionalidades, y dos tercios procedían de países que no son miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En la evaluación se determinó que 22 candidatos reunían las calificaciones necesarias (16 mujeres y 6 hombres). Desde entonces, se asignaron puestos a 6 de ellos (esto es, el 30%). Se trata de 3 Jefes de Misión, 2 Oficiales Superiores de Gestión de Recursos y 1 Oficial de Gestión de Recursos. Gracias a la iniciativa de la Reserva de Talentos, el tiempo necesario para proveer esos puestos se redujo de varios meses a dos o tres semanas. Se asignará un puesto a los candidatos seleccionados a medida que surjan nuevas vacantes. Mientras tanto, con miras a reponer la Reserva de Talentos, se prevé un segundo ejercicio de evaluación para 54 candidatos, que se llevará a cabo de forma presencial o virtual en noviembre de 2020.
- Se tomaron diversas medidas para establecer la estructura básica del proyecto de transformación institucional. A tal efecto, se contrató a varias personas para que integraran el equipo de implementación del proyecto (véase el gráfico 3 *infra*). Por otra parte, en el marco de una semana de demostraciones de alto nivel, en la que participaron los principales proveedores de plataformas de planificación de recursos institucionales, se analizaron las opciones disponibles. Tras ello, la Administración decidió llevar a cabo un proceso de selección competitivo para los sistemas de planificación de recursos institucionales de próxima generación de la Organización. Asistieron a la semana de demostraciones unos 40 miembros del personal de toda la OIM, junto con otros colegas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el ACNUR, lo que pone de relieve la voluntad de la OIM de aprovechar las oportunidades para armonizar las políticas y colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas.

- En 2019 concluyó la puesta en marcha del sistema institucional de gestión, seguimiento e información de proyectos (Programa de Información y Gestión de Proyectos, o PRIMA, por sus siglas en inglés). Desde noviembre de 2019, todos los nuevos proyectos de operaciones de la OIM se gestionan a través de PRIMA, lo que permite reforzar la transparencia y eficiencia a lo largo de todo el ciclo de los proyectos. Al 1º de junio de 2020, había 1.100 proyectos endosados y aproximadamente 800 proyectos activos.
- La ampliación y reestructuración de los datos del repertorio de materiales de la OIM (*Material Master Data*), que se inserta en el sistema actual de planificación de recursos institucionales, se hizo efectiva el 1º de noviembre de 2019. Gracias a la ampliación, el repertorio de materiales de la OIM pasó de 300 códigos a más de 2.000 códigos, disponibles en español francés e inglés. La reestructuración de los datos ha permitido a la OIM ajustarse al código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas®, lo que posibilitará un análisis más preciso de las adquisiciones y reforzará los procesos de seguimiento y presentación de informes.
- Al 1º de junio de 2020, la OIM había puesto a prueba con éxito la aplicación de solicitudes de compra en línea en 16 oficinas en países piloto, y se prevé que la implantación de la aplicación en todas las oficinas de la OIM en el mundo finalice los próximos meses. Se trata de la primera etapa del proceso orientado a abandonar las transacciones manuales en papel para introducir procedimientos de adquisición digitalizados que se integren plenamente en el sistema de planificación de recursos de la OIM, lo que se traducirá en procesos más eficientes y simplificados y en la posibilidad de realizar un seguimiento a tiempo real de las adquisiciones.
- A fin de facilitar las adquisiciones y la coordinación de las cadenas de suministro de productos esenciales durante la pandemia de la COVID-19, la OIM diseñó, en poco más de dos meses, una plataforma de gestión de la información de las cadenas de suministro. Actualmente, la plataforma se está implantando en todas las oficinas de la OIM en países. Se utilizará para el seguimiento y la supervisión de las adquisiciones y las entregas en tiempo real, y se basa en un sistema de análisis institucional reforzado que permite producir informes y tableros de gestión fáciles de utilizar.
- A finales de marzo de 2020, una empresa de consultoría externa contratada por la OIM concluyó su examen de controles específicos, en el marco de la iniciativa de optimización del control de las cuentas financieras. Se formularon recomendaciones prácticas para automatizar y optimizar los controles financieros centrales y reducir en más de un 40% las medidas de control manual existentes. A largo plazo, ello podría facilitar la reorientación de los recursos de personal que actualmente se destinan a esas funciones hacia tareas más complejas, y sumamente necesarias, de control y apoyo a las oficinas en el terreno. Además, se elaboraron nuevas metodologías para determinar los umbrales de revisión basados en el riesgo, así como la categorización de riesgos de contabilidad en las oficinas de la OIM, permitiendo así que la OIM actualice con regularidad y facilidad sus controles financieros sobre la base de listas de verificación y, a través de ello, tenga un panorama certero de las realidades operacionales en determinadas oficinas de la OIM. Algunas de las recomendaciones prioritarias se han venido aplicando a lo largo de 2020; todas las demás lo serán en el marco de otras iniciativas del Marco de Gobernanza Interna y de transformación institucional, en particular en lo referente a la aplicación de los sistemas de planificación de recursos institucionales de próxima generación.
- Por último, se puso en marcha un nuevo módulo de capacitación presencial a escala mundial sobre las normas y los procedimientos de gestión financiera, a través del cual, en febrero de 2020, se formó a instructores en todas las oficinas regionales de la OIM. El módulo contribuirá a reforzar el cumplimiento de las normas y los procedimientos de gestión financiera, así como a fortalecer la rendición de cuentas y la supervisión de los resultados financieros. Las demás sesiones de capacitación, destinadas a más de 240 miembros del personal de la OIM que se ocupan de la gestión financiera en las oficinas de la OIM en las siete regiones, se terminarán

de impartir previsiblemente en 2020; ya se celebraron tres sesiones sumamente exitosas en marzo de 2020, antes de la imposición de las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19.

7. Dado que en el plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna se expondrá en detalle el amplio espectro de iniciativas en curso o previstas, incluidos los avances realizados hasta la fecha y las actividades futuras, la finalidad de los párrafos que figuran *supra* consiste meramente en destacar algunos ejemplos representativos de los principales logros alcanzados.

### Plan de trabajo

8. Pese a algunas interrupciones temporales causadas por la pandemia de la COVID-19, la aplicación del Marco de Gobernanza Interna ha seguido su curso en varias esferas. Un avance de particular relevancia fue la elaboración de un plan de trabajo detallado, en respuesta a la solicitud de un Estado Miembro para que se estableciera una hoja de ruta, consignando las esferas prioritarias y los plazos previstos.

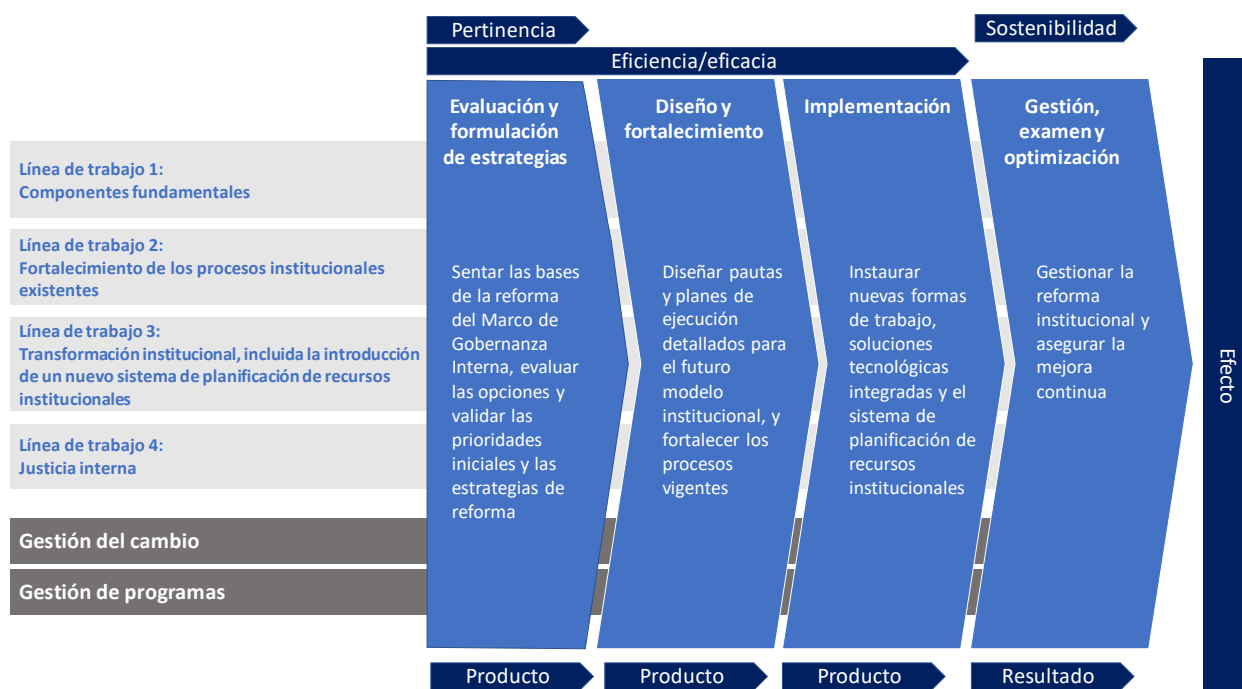
9. En el plan de trabajo se esbozan cinco objetivos generales que abarcan los cinco componentes del Marco de Gobernanza Interna, tal como puede apreciarse en el gráfico 1 *infra*. Estos cinco componentes del Marco de Gobernanza Interna comprenden las “tres líneas de defensa” dimanantes del modelo ampliamente aplicado en el sistema de las Naciones Unidas y respaldado por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, así como dos componentes adicionales, a saber: los componentes fundamentales (columna A) y los mecanismos de reclamación o reparación (columna E). Los componentes del Marco de Gobernanza Interna (A E) se presentan junto con los objetivos generales de la Organización en materia de aplicación (1 a 5).

**Gráfico 1: Componentes y objetivos del Marco de Gobernanza Interna**



10. Habida cuenta de la amplia gama de iniciativas en curso o previstas en el contexto del Marco de Gobernanza Interna, el plan de trabajo se ha dividido en cuatro líneas de trabajo separadas, a saber: i) componentes fundamentales; ii) fortalecimiento de los procesos institucionales existentes; iii) transformación institucional (incluida la introducción de un nuevo sistema de planificación de recursos institucionales); y iv) justicia interna. El enfoque gradual para estas cuatro líneas de trabajo se ilustra en el gráfico 2 *infra*.

**Gráfico 2: Líneas de trabajo del Marco de Gobernanza Interna**



11. Actualmente, se está elaborando un marco de resultados para el seguimiento de los avances realizados en las esferas prioritarias del Marco de Gobernanza Interna. Dicho marco se basa en los cinco componentes y objetivos generales, y facilitará la supervisión continua del proceso (en lo referente a los avances realizados, la coordinación, el aprendizaje y la mejora continua, la reconfirmación de las metas, y el entorno operativo), además de permitir cualquier corrección de rumbo que sea necesaria, sin descuidar los objetivos generales del Marco de Gobernanza Interna.

12. Dicho esto, el plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna no tiene por vocación ser un compendio exhaustivo de toda la labor realizada para fortalecer la gobernanza; en efecto, la Organización persigue ese fin a diario, a través de las actividades cotidianas de las oficinas en países, las oficinas regionales y la Sede.

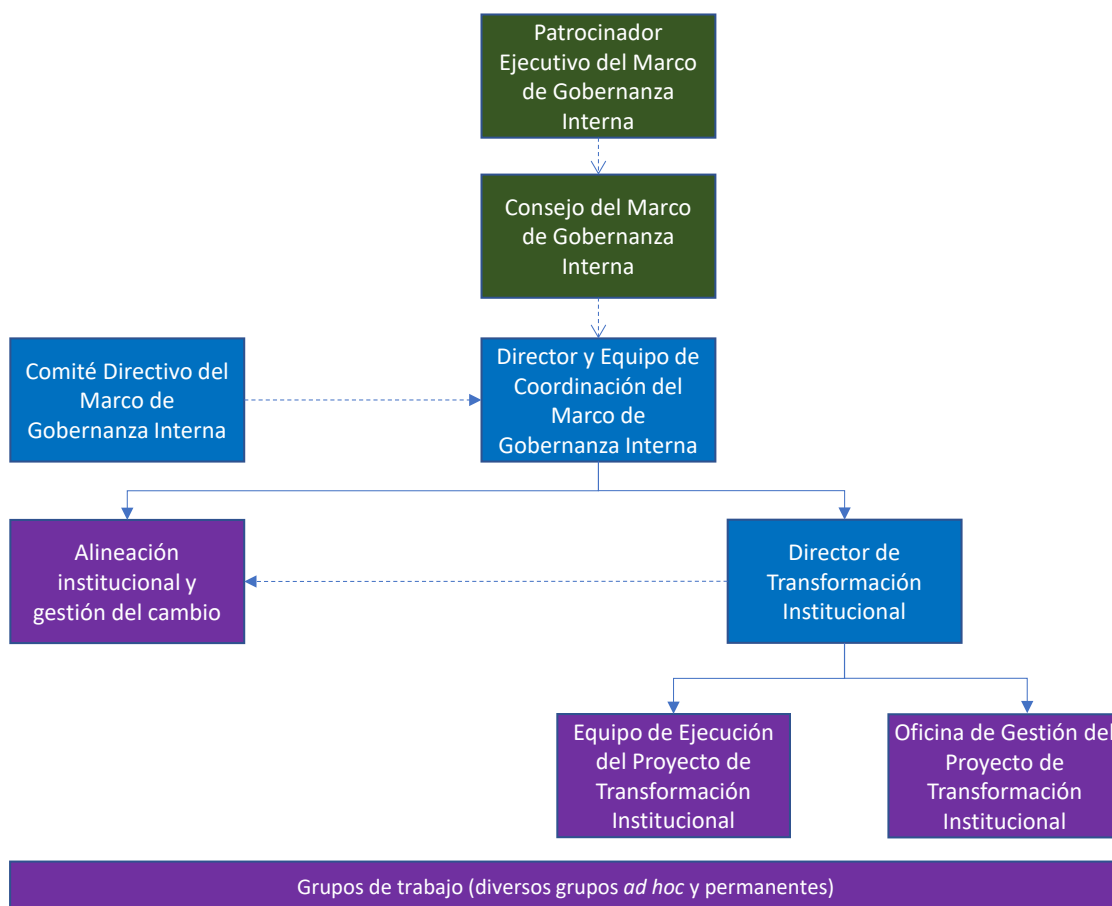
13. Se observa un creciente número de miembros del personal en los distintos departamentos de la Organización que procuran aplicar el Marco de Gobernanza Interna a su trabajo, e incorporar tanto los componentes fundamentales necesarios como las "tres líneas de defensa" en los programas nuevos o en curso. Dado que la aplicación del Marco de Gobernanza Interna comenzó en 2019, muchos de los programas e iniciativas descritos en el plan de trabajo están en la etapa de introducción. Ello permitirá obtener información valiosa que servirá de base para las etapas subsiguientes de la aplicación del Marco, incluido el alcance necesario de las intervenciones. Si bien el enfoque gradual de la aplicación del Marco de Gobernanza Interna prevé claramente la posibilidad de que se vayan a introducir de nuevas iniciativas, según sea necesario, el plan de trabajo constituye el mejor reflejo de la realidad actual en lo referente a las esferas de trabajo y las necesidades de recursos.



## Estructura administrativa

14. Además del plan de trabajo y el marco de resultados, también se está estableciendo una sólida estructura administrativa para el Marco de Gobernanza Interna. Dicha estructura, que figura en el gráfico 3 *infra*, comprende las funciones de gobernanza, gestión y ejecución (verde, celeste y violeta, respectivamente). Las funciones de gobernanza y gestión recaen en los miembros del personal, mientras que las funciones de ejecución pueden ser desempeñadas por personas que no son miembros del personal, como consultores y proveedores de servicios externos, según el caso.

**Gráfico 3: Estructura administrativa del Marco de Gobernanza Interna**



- Los miembros del personal a cargo de la función de gobernanza ostentan la titularidad general del proceso de aplicación del Marco de Gobernanza Interna. Se encargan de asegurar la priorización de los beneficios para responder a las necesidades estratégicas y operativas de la Organización y, bajo el liderazgo del Patrocinador Ejecutivo del Marco de Gobernanza Interna, garantizar que el personal de la OIM contribuya, participe y se prepare para hacer suyas las futuras modalidades de trabajo.
- Los miembros del personal a cargo de la función de gestión tienen por cometido, junto con los asociados en la ejecución, asegurar la plena implementación de sus respectivos proyectos y de alcanzar los objetivos declarados que se consignan en el estudio de viabilidad establecido en el plan del proyecto. Sus atribuciones comprenden la planificación y el análisis previos al proyecto, así como las etapas fundamentales a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Las personas a cargo de la función de ejecución son responsables de la obtención de los productos deseados para la consecución de los resultados fijados en los planes de proyectos en cada esfera. Se trata de un conjunto de miembros del personal, consultores y contratistas

que gestionan y desempeñan directamente la labor requerida para implementar el proyecto, con inclusión de las políticas, los procesos, los procedimientos, las tecnologías, las actividades de capacitación y los materiales de apoyo necesarios. Más importante aún, realizan actividades orientadas a asegurar que el personal de la OIM esté preparado y comprometido, y sea capaz de trabajar según las nuevas modalidades definidas por el Marco de Gobernanza Interna.

### **Conclusión**

15. La Administración está firmemente resuelta a proseguir el diálogo que mantiene actualmente con los Estados Miembros sobre la aplicación del Marco de Gobernanza Interna. Agradece a los Estados Miembros su continua participación, en particular a aquellos que han aportado contribuciones sin destino fijo o con destino semifijo para este fin.

16. Como se señala *supra*, los efectos de la pandemia de la COVID-19 en la Organización no han hecho más que confirmar la acuciante necesidad de introducir las reformas señaladas y de proceder a una aplicación más amplia del Marco de Gobernanza Interna.

17. Si bien la Administración entiende que la pandemia ha tenido repercusiones inmediatas en las prioridades de financiación de los Estados Miembros, considera importante subrayar que el logro de un sistema de gobernanza interna robusto depende del decidido apoyo y de la aportación de contribuciones específicas de los Estados Miembros. La Administración espera contar con ese apoyo vital para realizar las inversiones necesarias a efectos de la consecución de los objetivos de la reforma dimanante del Marco de Gobernanza Interna.