

COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS

Vigésima octava Reunión

**CUARTO INFORME ACTUALIZADO SOBRE LA APLICACIÓN
DEL MARCO DE GOBERNANZA INTERNA**

CUARTO INFORME ACTUALIZADO SOBRE LA APLICACIÓN DEL MARCO DE GOBERNANZA INTERNA

Introducción

1. En el presente informe se ofrece una actualización de la información suministrada por la Administración en la Vigésima séptima Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas sobre los avances realizados en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna de la OIM (documento S/27/INF/1).

2. Como se señala en un informe presentado en la Vigésima quinta Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas (documento S/25/INF/1), la Administración está plenamente resuelta a llevar adelante un diálogo abierto con los Estados Miembros sobre los avances realizados en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, así como sobre las necesidades y prioridades en materia de financiación, según proceda. La Administración seguirá informando sobre los progresos realizados a este respecto, incluidos los principales logros, en todas las reuniones del Comité Permanente.

3. El presente informe se ciñe a la estructura del plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna (consignado en el documento *Application of the Internal Governance Framework Work Plan*) para simplificar y normalizar el proceso de presentación de informes, facilitando con ello el seguimiento de los avances realizados. Por este motivo, el informe se estructura en base a las cuatro líneas de trabajo:

- a) Línea de trabajo 1: Componentes fundamentales
- b) Línea de trabajo 2: Fortalecimiento de los procesos institucionales existentes
- c) Línea de trabajo 3: Transformación institucional (incluida la introducción de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales)
- d) Línea de trabajo 4: Justicia interna

Logros fundamentales alcanzados recientemente

4. La Organización sigue realizando progresos con respecto a las iniciativas consignadas en el plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna; es más, la aplicación de dichas iniciativas está incidiendo positivamente en la gobernanza de la Organización. En esta sección se esboza un conjunto de logros fundamentales alcanzados recientemente.

a) Línea de trabajo 1: Componentes fundamentales

Rubros de trabajo 1.1.1 - 1.1.4: Gestión basada en los resultados

5. La OIM sigue reforzando sus capacidades internas en materia de gestión basada en los resultados, tanto a nivel de proyectos como en los planos nacional, regional y mundial. La implementación de la Visión Estratégica de la OIM 2019–2023 ha ocupado un lugar central en las iniciativas de planificación estratégica de la Organización. Además, la OIM está aplicando en fase experimental un nuevo Marco de Resultados Estratégicos que permitirá a la Organización priorizar estratégicamente los programas y los consiguientes resultados, basándose en la Visión Estratégica, el Marco de Gobernanza sobre la Migración, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular. Una vez haya realizado una evaluación de esta fase experimental, la OIM aplicará el nuevo Marco de Resultados Estratégicos en toda la Organización.

6. Hasta la fecha, 175 miembros del personal que ocupan puestos directivos en la Organización se han beneficiado del curso de capacitación de la OIM sobre reflexión y gestión estratégicas, impartido en colaboración con Harvard Business Publishing. Esta capacitación les ha permitido adquirir competencias en materia de gestión basada en los resultados, y comprende la reflexión estratégica así como la planificación y toma de decisiones estratégicas. A finales de 2021, otros 50 miembros del personal se habrán beneficiado del curso de capacitación. También se han revisado los cursos de capacitación de la OIM a fin de incorporar y facilitar la integración de los conceptos de la gestión basada en los resultados, incluidas la planificación y la presentación de informes estratégicas.

7. Además, se ha desarrollado una plataforma interactiva de resultados (myIOM), que está lista para pasar a la fase experimental. Esta permite visualizar los resultados clave proporcionados por las oficinas en países y las oficinas regionales, y acceder a la política interna de la OIM y al repositorio de evaluaciones; asimismo, establece la correlación de los datos con los parámetros de personal y financiación a nivel nacional, regional y mundial. Esta fase experimental, además de poner a prueba la adecuación de la plataforma con respecto a su finalidad y su facilidad de uso, brindará información importante sobre su idoneidad para apoyar la toma de decisiones estratégicas y facilitar la gestión de conocimientos.

Rubro de trabajo 1.2: Aplicación de la estrategia de seguimiento y evaluación de la OIM

8. La nueva [Estrategia Trienal de Seguimiento y Evaluación 2021–2023 de la Oficina del Inspector General](#) se finalizó a principios de 2021, tras un amplio proceso de consulta interna y una revisión de los progresos realizados en la consecución de los objetivos de la estrategia para 2018–2020. La nueva Estrategia se basa en los fundamentos establecidos por su predecesora, y tiene por objeto fortalecer las actividades de la OIM en materia de evaluación de los datos empíricos y los logros, así como del aprendizaje y el desempeño institucionales, centrándose en tres esferas principales: la adopción de un enfoque basado en las normas; el fomento de los conocimientos y la capacidad; y la facilitación de una cultura de evaluación en el seno de la OIM. Además, responde a la [evaluación efectuada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales](#) y a sus recomendaciones en la materia, y se hace eco de los resultados de la revisión por pares de las funciones de evaluación y supervisión de la Oficina del Inspector General, realizada por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en la cual formula recomendaciones sobre el establecimiento y el refuerzo de tales funciones en la OIM.

9. Además de los principales logros esbozados en el documento S/27/INF/1, la OIM ha elaborado una amplia gama de directrices, que abarcan temas como las respuestas de la Administración a las evaluaciones y la integración de la discapacidad en las evaluaciones como tema transversal. También se desarrollaron amplias directrices de seguimiento y evaluación, que fueron presentadas en mayo de 2021. A finales de 2020, nuestra capacitación para evaluadores internos se transformó en un curso de capacitación en línea, y ello ha permitido a la Organización establecer una lista de 82 evaluadores internos. Desde 2018, más de 360 miembros del personal han completado el exhaustivo curso de aprendizaje en línea sobre seguimiento y evaluación, del cual se ha recibido una retroinformación sumamente positiva. Por ejemplo, el 87% de los participantes afirmó sentirse seguro o muy seguro de poder aplicar los conocimientos adquiridos. La competencia interna en materia de seguimiento y evaluación es esencial, especialmente dado que muchos proyectos pequeños no obtienen financiación específica de los donantes para las actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos. Este grupo de evaluadores internos también permite a la OIM realizar evaluaciones de manera muy eficaz en función de los costos.

Rubro de trabajo 1.4: Replanteamiento del modelo de financiación de la estructura esencial de la OIM mediante la reforma presupuestaria

10. El 26 de marzo de 2021 se celebró una reunión del Grupo de Trabajo sobre la Reforma Presupuestaria. La documentación conexas está a disposición de los Estados Miembros en el [sitio web de la OIM](#).

b) Línea de trabajo 2: Fortalecimiento de los procesos institucionales existentes

Rubro de trabajo 2.3.1: Automatización robótica de procesos para procesos manuales de gran volumen

11. La OIM ha contratado a una empresa de consultoría externa para que brinde apoyo en la implementación del programa informático de automatización robótica de procesos que ha seleccionado. Dicho programa informático permitirá automatizar la tramitación manual de un gran volumen de pagos para la reposición de las cuentas bancarias de las oficinas en países, así como los pagos directos a los proveedores, cuando la oficina en el país no pueda realizarlos localmente.

12. Entre octubre de 2019 y marzo de 2021, la Organización llevó a cabo la labor preparatoria esencial, que radicó en: detallar los flujos de procesos, seleccionar un asociado en la ejecución (a saber, la empresa de consultoría), determinar los requisitos del programa informático y escoger dicho programa informático de automatización robótica de procesos. En marzo de 2021, la iniciativa alcanzó las fases fundamentales de diseño y prueba del producto. Así pues, en junio de 2021, el programa informático comenzará a funcionar, y propiciará un procesamiento más rápido y seguro de los pagos a escala mundial y una reducción del riesgo de fraude o error humano gracias a la eliminación del procesamiento manual. Tras la automatización de estas tareas, la capacidad de recursos humanos existente podrá reorientarse hacia tareas de mayor valor, tales como el análisis, el control y la supervisión de riesgos.

Rubro de trabajo 2.4.6: Solicitud de compra en línea

13. En 2020, la OIM presentó una aplicación para solicitudes de compra en línea (Online PR App) que permite digitalizar, simplificar y normalizar las solicitudes manuales de bienes y servicios que antes consumían mucho tiempo al tramitarse en papel. A finales del primer trimestre de 2021, la herramienta se había desplegado en el 96% de las oficinas de la OIM en todo el mundo (esto es, en 174 de sus 181 oficinas), habiéndose creado, revisado y aprobado en el sistema más de 54.000 solicitudes de compra, por un equivalente de 580 millones de dólares EE.UU. en valor de las adquisiciones. La duración media del proceso desde la presentación hasta la aprobación final es de 3 días, y el 45% de las solicitudes se aprueban el mismo día en que se presentan.

14. La aplicación promueve aprobaciones electrónicas racionalizadas y fundamentadas en determinados criterios, fomenta la toma de decisiones basada en la información en relación con la gestión de proyectos y presupuestos, y actualiza los informes de los proyectos y los índices de utilización en tiempo real. Además del impacto medioambiental positivo que conlleva pasar a un proceso de solicitudes de compra digital sin papel, esta automatización permitirá a la OIM agilizar los procesos y aumentar la productividad al redirigir el tiempo del personal a tareas de mayor valor.

Rubro de trabajo 2.5.2: PRIMA for All

15. Después de haber finalizado, en noviembre de 2019, la implementación a escala mundial de PRIMA (Programa de Información y Gestión de Proyectos), esto es, el sistema de gestión, seguimiento y presentación de informes de proyectos de toda la Organización, la OIM se ha centrado en estabilizar

el desempeño del sistema y en llevar a cabo mejoras del sistema de alta prioridad para fomentar su eficacia, reforzar las capacidades de la OIM en la presentación de informes y el análisis de datos, y mejorar la capacidad de PRIMA para responder a las necesidades cambiantes de la Organización.

16. En particular, se han elaborado varios tableros de control para que la OIM pueda realizar un análisis rápido sobre temas tales como la enfermedad coronavírica de 2019 (COVID-19) y el plan de respuesta a la crisis mundial conexas, con miras a facilitar la toma de decisiones y la planificación en tiempo real en todas las instancias, desde los proyectos hasta la alta dirección. También se ha logrado acrecentar en gran medida la eficiencia gracias a la automatización de la transmisión del presupuesto de PRIMA a PRISM (el actual producto informático de planificación de recursos institucionales que utiliza la OIM), eliminando por completo varios pasos del proceso manual del que se ocupaban las oficinas en países y los centros administrativos. Además, la nueva aplicación PRIMA permite a los usuarios acceder a la plataforma en sus dispositivos móviles en cualquier momento, para garantizar que, incluso en el entorno de trabajo con una alta movilidad del personal, característico de la Organización, el proceso de aprobación de proyectos avance sin retrasos innecesarios. En el último trimestre de 2020, en reconocimiento de la importancia de PRIMA en el apoyo a la presentación de informes y la gobernanza de los proyectos, la gestión de esta herramienta fue transferida a la Unidad de Coordinación del Marco de Gobernanza Interna.

Rubro de trabajo 2.6.2: Manual de recursos humanos

17. En 2020, la OIM elaboró una nueva herramienta en línea —el Manual de Recursos Humanos— que se finalizó y presentó en febrero de 2021. El Manual ha sido concebido para facilitar a todos los usuarios de la OIM un acceso centralizado a información y documentos actualizados sobre la política de recursos humanos. La plataforma y la información que contiene ya están disponibles en inglés, y las versiones en francés y español estarán disponibles en el transcurso del año. Hasta la fecha, la acogida del Manual en línea entre los usuarios ha sido muy positiva, y se cuentan entre miles quienes lo utilizan a diario. Al facilitar el acceso a las políticas, los formularios y los modelos de recursos humanos se favorece la eficiencia y agiliza el proceso, y se fomenta, asimismo, el cumplimiento del Estatuto y Reglamento Unificado del Personal.

c) Línea de trabajo 3: Transformación institucional (incluida la introducción de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales)

18. En octubre de 2020, en la Vigésima séptima Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas, se presentó la iniciativa de transformación institucional. En ese entonces, la labor había comenzado formalmente, con una reunión global de lanzamiento y el inicio de lo que se conoce como la fase de "fundación".

19. En octubre de 2020, esta fase fundacional comenzó con la determinación de los parámetros de referencia sobre la manera en que las funciones de apoyo se desarrollan en la práctica actualmente; ello comprendió la recopilación de más de 2.200 necesidades, mejoras y deseos para nutrir el proceso de concepción del futuro modelo institucional. El año culminó con la definición de una visión futura y los modelos de servicio propuestos para cada esfera del proceso, así como con las ideas transformadoras o de gran incidencia que cimentarán la futura realización de las funciones de apoyo y gestión de recursos de la OIM.

20. Partiendo de esta labor, en el primer trimestre de 2021 la iniciativa pasó a una fase más pormenorizada, definiendo las normas, las capacidades y los requisitos institucionales que se necesitarán para hacer realidad la futura forma de trabajar y prestar servicios. Estos requisitos fueron validados, a través de una serie de talleres con miembros del personal de toda la Organización, a fin de garantizar su adecuación a las necesidades de las oficinas en países y las oficinas regionales. En

total, se consultó a más de 600 miembros del personal en 90 talleres. La fase fundacional concluyó con un taller al que asistieron el Director General, la Directora General Adjunta, los miembros del Consejo del Marco de Gobernanza Interna y los Directores Regionales, en el que se corroboró la consonancia de la visión de la transformación institucional con las prioridades estratégicas de la OIM, y se aprobaron los futuros modelos de servicio. Estos modelos no solo servirán para orientar el desarrollo de las futuras soluciones, sino que también constituirán una base para determinar, durante el proceso de solicitud de propuestas, qué plataforma de planificación de recursos institucionales es la más adecuada.

d) Línea de trabajo 4: Justicia interna

Rubro de trabajo 4.1: Revisión y fortalecimiento del sistema de justicia interna de la OIM

21. En 2020, la Oficina del Inspector General siguió reduciendo sustancialmente el volumen de casos pendientes de los que se ocupa la función de investigación, contribuyendo así a fomentar una cultura de rendición de cuentas, integridad y transparencia en el seno de la OIM. Entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2020, se redujo el número de casos abiertos, pasando de 353 a 234 (excluyendo los casos remitidos para ser investigados por terceros), al igual que el número de denuncias en la fase inicial, que pasó de 167 a 50, si bien se recibieron 721 nuevas denuncias adicionales a lo largo de 2020. El volumen de casos pendientes, que en noviembre de 2019 ascendía a 385 casos en fase inicial, se ha eliminado por completo; actualmente, solo hay 6 casos en fase inicial anteriores a 2021 (y todos son de 2020). En 2020, la Oficina del Inspector General remitió 177 casos a la Oficina de Asuntos Jurídicos para que considerara la adopción de medidas disciplinarias sobre la base de 159 informes de investigación e informes de remisión (sobre casos en los que se habían recabado pruebas suficientes en la evaluación preliminar o la investigación) y otros 18 informes para la concesión de reparaciones contractuales.

22. El incremento de la eficiencia y visibilidad del sistema de justicia interna de la OIM ha favorecido un considerable aumento de las denuncias de faltas de conducta; del mismo modo, la inversión en capacidad adicional para la Oficina del Inspector General y la Oficina de Asuntos Jurídicos ha facilitado la imposición de medidas disciplinarias (se registró un aumento de más del 300% en los despidos por faltas de conducta en comparación con 2019), lo que permite una mayor rendición de cuentas y fomenta la confianza en los mecanismos de justicia interna de la OIM. La Organización persiste en su firme voluntad de proteger los recursos humanos y financieros, y de garantizar el más alto grado de rendición de cuentas ante sus interlocutores, a saber, los migrantes y los Estados Miembros.

Financiación para el Marco de Gobernanza Interna

23. Por lo que respecta a la financiación, la labor de transformación institucional (línea de trabajo 3) es la que requerirá la mayor cantidad de recursos, a saber, una inversión de 56 millones de dólares EE.UU. para un periodo de cuatro años. La Organización ya ha asignado aproximadamente 7 millones de dólares EE.UU. a la labor de transformación institucional, y tiene previsto asignar otros 4,7 millones de dólares EE.UU. en 2021. La Administración sigue dialogando con los Estados Miembros y los donantes sobre la necesidad de obtener financiación adicional para esta iniciativa esencial, incluidas las posibles fuentes y acuerdos de financiación. Es primordial que, hasta finales de 2021, la Organización haya conseguido la financiación total necesaria para 2022, incluidos los fondos que se precisan para suscribir un contrato con el proveedor de la plataforma de planificación de recursos institucionales seleccionado. La Organización espera contar asimismo con las garantías necesarias de que se dispondrá de la financiación anual requerida para la duración de la iniciativa.

24. Las demás iniciativas del plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna (líneas de trabajo 1, 2 y 4) ya han sido en su mayoría financiadas total o parcialmente, principalmente mediante la asignación de fondos sin destino fijo o con destino semifijo, o del retiro de fondos de la reserva de Ingresos de Apoyo Operacional. Partiendo del supuesto de que la cuantía anual de las contribuciones sin destino fijo que se recibirán en los próximos años será similar a las cuantías anuales recibidas en 2018, 2019 y 2020¹, la Administración confía en que las futuras necesidades de financiación para estas iniciativas podrán cubrirse, en gran medida, mediante esta fuente de financiación.

Conclusión

25. La Administración está plenamente resuelta a llevar adelante el diálogo con los Estados Miembros en el contexto de 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. Prosiguiendo su empeño, la Administración brindará más información actualizada sobre la aplicación del Marco de Gobernanza Interna en la Vigésima novena Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas, que se tendrá lugar durante el segundo semestre de 2021.

¹ Véase el párrafo 24 del documento WG/BR/2021/1.