

COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS

Trigésima Reunión

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

SEXTO 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 novena 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/29/INF/1).

2. La Administración sigue 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 continuará 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 titulado *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. Así pues, el informe se estructura sobre la base de las siguientes 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 aplicación del plan de trabajo del Marco de Gobernanza Interna ha seguido propiciando importantes avances en el cumplimiento de los objetivos de reforma institucional. Al mes de abril de 2022 se habían llevado a término 45 de los 73 rubros de trabajo de las líneas 1, 2 y 4. Con respecto a los 28 rubros restantes, se prevé completar 5 de ellos en los dos meses siguientes y otros 10 para finales de 2022. El elemento pendiente de mayor envergadura es la transformación institucional (incluida la introducción de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales). Las actividades en esta esfera siguen avanzando dentro de los plazos previstos y se estima que concluyan en 2024 conforme al presupuesto asignado.

5. En la presente actualización se esboza un conjunto de logros fundamentales alcanzados recientemente que contribuyen al establecimiento de un sistema de gobernanza interna moderno y adecuado a las necesidades específicas de la Organización. Sin embargo, dicho conjunto no es representativo del alcance absoluto de la labor emprendida. A este respecto, los Estados Miembros recibieron en diciembre de 2021 un informe exhaustivo sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco de Gobernanza Interna, y se tiene previsto presentarles un informe adicional en una fecha posterior de 2022.

a) Línea de trabajo 1: Componentes fundamentales

Rubro de trabajo 1.1.1: Planificación estratégica mediante un enfoque basado en los resultados

6. El Marco de Resultados Estratégicos, que contribuirá a la aplicación de la Visión Estratégica de la OIM 2019-2023, fue aprobado por el Director General en diciembre de 2021. Su elaboración fue el resultado de amplias consultas con el personal de las oficinas en países, las oficinas regionales y la Sede, así como con los Estados Miembros interesados, y su finalización constituye un hito importante para reforzar la incidencia de la presentación de informes en la OIM. En el caso de la presentación de informes sobre proyectos, se sigue una estructura descentralizada, habida cuenta de que la labor de la Organización se basa en la asignación de gastos a proyectos. Al implementar el Marco de Resultados Estratégicos, los resultados relacionados con los proyectos se utilizarán para generar informes coherentes y fiables que abarquen a toda la Organización, teniendo en cuenta asimismo otros requisitos para la presentación de informes, como los concernientes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular.

7. En 2021, la OIM armonizó sus estrategias nacionales con la Visión Estratégica y el entonces incipiente Marco de Resultados Estratégicos. Los puntos focales de este Marco recibieron capacitación en las nueve regiones de la OIM con miras a apoyar su puesta en marcha en los países. Esta capacitación se impartió posteriormente en el terreno para que el personal pertinente de las oficinas regionales y en países se familiarizara con el propósito general y el contenido del Marco de Resultados Estratégicos. Además, el Marco se incorporó tanto en las iniciativas de formación destinadas a toda la Organización como en las actividades de capacitación sobre los marcos mundiales y aquellas destinadas a los jefes de misión, y se utilizó como base para la revisión del cuestionario institucional. A efectos de racionalizar la recopilación de datos, se procederá asimismo a su integración en el Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA).

8. Por otro lado, la OIM ha intensificado su colaboración con los asociados de las Naciones Unidas a fin de lograr la máxima armonización posible con los sistemas de presentación de informes de las Naciones Unidas (UN INFO) y los requisitos conexos para que, evitando duplicaciones, se pueda reducir la carga que supone esta actividad. En el contexto de la red de planificación estratégica de las Naciones Unidas, la Organización también ha contribuido a la elaboración de un nuevo manual sobre la gestión basada en resultados, que está siendo examinado por el equipo de tareas competente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

Rubro de trabajo 1.3: Mantenimiento de una base jurídica sólida

9. El programa informático denominado CAFÉ (*contract automation, filing and execution* [automatización, archivo y ejecución de contratos]), utilizado para la gestión de contratos, fue objeto de mejoras que dieron lugar a una versión más fácil de usar a principios de 2022. Gracias a estas mejoras, se han automatizado 22 etapas manuales del procedimiento ordinario de aprobación de contratos y se han integrado procesos adicionales a fin de acelerar la contratación. Gracias al refuerzo de la capacidad para adaptar los contratos a las necesidades específicas de las distintas oficinas en países, solo se precisó asesoramiento jurídico para un 14% de los flujos de trabajo de gestión de contratos iniciados durante la fase experimental de CAFÉ en 2021, en comparación con la cifra cercana al 40% que se registró en el marco del sistema previo basado en correos electrónicos. En 2022 proseguirá la puesta en marcha de CAFÉ en oficinas de la OIM con un elevado número de empleados. El objetivo es que, para finales de año, este sistema esté operativo en más de 50 oficinas. Según las estimaciones, la Organización ahorrará unos 100.000 dólares EE.UU. por cada 250 contratos tramitados a través de este sistema automatizado de gestión de contratos.

10. Por otra parte, también se ha seguido trabajando para crear modelos de contrato estandarizados. En el primer trimestre de 2022 se elaboraron modelos estandarizados para contratos relativos a la evacuación, la distribución de artículos no alimentarios y las contribuciones en especie, así como para las intervenciones basadas en transferencias monetarias, como los formularios para la asistencia a beneficiarios.

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

11. En 2020, la Administración empezó a examinar con los Estados Miembros la necesidad de optimizar el modelo de financiación de la estructura esencial de la Organización. Si bien el Grupo de Trabajo sobre la Reforma Presupuestaria celebró varias reuniones en 2021, no se adoptó ninguna decisión al respecto. En febrero de 2022, la Administración presentó al Grupo de Trabajo un documento titulado *Inversión en la estructura esencial de la OIM: Consideración de las opciones de financiación – Febrero de 2022 (WG/BR/2022/1)*, en el que se requirieron fondos adicionales por un valor de 75 millones de dólares EE.UU. para asegurar la estabilidad y previsibilidad en la financiación de la estructura esencial. Asimismo, la Administración volvió a pedir a los Estados Miembros que modificaran la definición de la estructura esencial para posibilitar una mayor flexibilidad a la hora de financiar las funciones de dirección en las oficinas en países, a saber, los puestos de Jefe de Misión y Oficial de Gestión de Recursos. Actualmente, las resoluciones del Consejo de la OIM prohíben en la práctica el recurso a la financiación esencial para cubrir la mayoría de estos puestos, a pesar de la función crucial que desempeñan para ejercer las responsabilidades básicas de gestión en primera línea.

12. En otras dos reuniones del Grupo de Trabajo celebradas el 7 de marzo y el 11 de abril de 2022 se siguieron examinando soluciones viables para este déficit de financiación prolongado. El Director General puso de relieve la situación crítica que atravesaba la Organización ante los multifacéticos retos humanitarios y de desarrollo inherentes a la migración en aquel momento, y reiteró que la OIM no podía seguir funcionando así. Aunque los Estados Miembros coinciden ampliamente en la necesidad de reformar el presupuesto, aún no se ha llegado a un consenso en cuanto a los mecanismos de financiación. La próxima reunión del Grupo de Trabajo se ha programado para junio de 2022, con la posibilidad de que se adopte una decisión en la reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas que se celebrará en una fecha posterior de ese mismo mes.

Rubro de trabajo 1.8: Creación e implementación de un marco de diseño organizacional

13. Mediante el nuevo marco de diseño organizacional se han normalizado una serie de estructuras institucionales de la OIM —incluidos los cargos, la nomenclatura y el rango jerárquico—, lo cual ha posibilitado a su vez que los altos directivos estén mejor orientados a la hora de tomar decisiones sobre la creación o modificación de entidades y estructuras. Este marco se ha aplicado en el contexto de la reorganización de la Sede, que entró en vigor el 1º de enero de 2022. Actualmente se están incorporando las nuevas entidades institucionales en PRISM —el actual producto informático de planificación de los recursos institucionales que utiliza la OIM. Gracias a ello, se dispondrá de una estructura institucional coherente en este sistema para que la Organización presente informes precisos acerca de su impronta sobre el terreno.

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

Rubro de trabajo 2.2.3: Uso de la Plataforma de Coordinación Financiera como medio de comunicación digital y de gestión de conocimientos

14. La nueva Plataforma de Coordinación Financiera de la OIM tiene por objeto gestionar y regular las funciones financieras en coordinación con las oficinas en el terreno, así como controlar las

funciones de ese tipo que se han transferido a las oficinas en países. Mediante la implantación de esta plataforma integrada se ha centralizado la labor de tramitación y se ha optimizado la gestión de conocimientos. En el pasado, las consultas financieras se trataban sobre todo a través de interacciones no estructuradas por correo electrónico y tramitaciones en papel que obstaculizaban la presentación de informes sobre los plazos de resolución, lo que a su vez entorpecía la labor de auditoría conexas. Además, ante la imposibilidad de acceder sin trabas a la base de conocimientos pertinentes, las oficinas en el terreno encontraban más dificultades para cumplir sus responsabilidades.

15. La base de conocimientos centralizada que se integra en la Plataforma de Coordinación Financiera se ha ido alimentando paulatinamente con fuentes de referencias y, en la actualidad, los usuarios pueden acceder a 659 artículos de orientación sobre políticas, prácticas, formularios y modelos financieros de la OIM que han sido digitalizados con ese fin. Además, los paneles de la Plataforma han sido objeto de mejoras para fomentar tanto las funciones de control en la segunda línea de defensa como el seguimiento de los resultados y la capacidad de respuesta de las funciones centrales de los servicios financieros. A través de esta Plataforma, en 2021 se solucionaron 80.171 solicitudes en un plazo medio de 16 horas laborales.

Rubro de trabajo 2.2.6: Capacitación en línea para la certificación en materia de normas y procedimientos de gestión financiera

16. Un total de 1.947 miembros del personal de más de 150 oficinas en países han completado los módulos de capacitación en línea sobre las normas y los procedimientos de gestión financiera. Estos módulos, que facilitan el aprendizaje combinando partes teóricas, ejemplos prácticos, documentos de referencia y pruebas de evaluación de los conocimientos, fomentarán la eficiencia, transparencia y coherencia en la materia y el cumplimiento del Reglamento Financiero de la OIM. Están a disposición de todo el personal de la Organización, independientemente de su trayectoria y funciones en el ámbito financiero. La capacitación ha sido bien recibida, ya que el 99% de los miembros del personal participante indicaron que la recomendarían a otros colegas. Por otro lado, la OIM ha elaborado un nuevo temario y una metodología de capacitación específica para que el personal de finanzas pueda cursar sesiones regionales de capacitación interactiva sobre la aplicación práctica de las normas y los procedimientos de gestión financiera, utilizando a tal efecto una plataforma virtual. La implementación de este nuevo temario concernió a todas las regiones de la OIM y generó un ahorro estimado en más de 1,5 millones de dólares EE.UU.

Rubro de trabajo 2.4.2: Estrategia para las adquisiciones y la cadena de suministro

17. A principios de 2022 se publicó la Estrategia de la OIM para la Cadena de Suministro, que prevé prioridades y objetivos claros para el periodo comprendido entre 2022 y 2026 y orientará el diseño de los procesos institucionales incorporados en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. La Estrategia ha sido el resultado de las intensas consultas mantenidas con el personal en el terreno, los asociados académicos y los expertos temáticos a nivel regional y en la Sede, así como de las aportaciones de todos ellos. Los objetivos son fomentar y articular la adhesión en torno a la visión a largo plazo, o la situación que se desea alcanzar, en cuanto a la gestión de la cadena de suministro de la OIM, así como ofrecer una hoja de ruta de alto nivel para llegar a dicha situación en un plazo de cinco años. La publicación de la Estrategia parte del entendimiento de que la OIM debe poder garantizar una cadena de suministro ágil, rentable y de calidad.

Rubro de trabajo 2.4.7: Sistema de gestión de proveedores

18. Cada año, la OIM obtiene bienes y servicios, por un valor de casi 1.000 millones de dólares EE.UU., de una media de 29.400 proveedores, por lo que necesita una plataforma basada en la web para gestionar los complejos procesos para la solicitud de nuevas cuentas de proveedor. El nuevo

sistema de gestión de proveedores se puso en marcha en diciembre de 2021 en respuesta a esta necesidad de reforzar la sistematización de procesos. Gracias a él se han reducido los intercambios en papel, se ha fomentado la eficiencia y se ha logrado una mayor visibilidad y simplicidad, contribuyendo así a modernizar la Organización y reforzar su resiliencia digital. Además, se han conseguido mejoras evidentes al reducir las duplicaciones de datos maestros y procesos manuales, facilitar la gestión de los proveedores sancionados o suspendidos y fomentar la transparencia en los procesos para la solicitud y la aprobación de nuevas cuentas de proveedor.

19. Otra de las ventajas del nuevo sistema incumbe a los datos de los proveedores, cuya calidad ha mejorado considerablemente a raíz de los nuevos procesos de validación, la posibilidad integrada en el sistema de verificar las sanciones con arreglo a la Lista Consolidada de las Naciones Unidas y las funciones para adjuntar y presentar en línea los documentos justificativos, así como para aprobar flujos de trabajo sobre la base de determinados criterios. En promedio, el número de etapas se redujo de 3,56 en 2021 (con procesos manuales) a 3,17 en 2022 (con procesos digitales). En abril de 2022, el sistema de gestión de proveedores estaba operativo en 177 oficinas. El siguiente paso consistirá en racionalizar la lista de proveedores suprimiendo más de 100.000 registros inactivos o duplicados, que representan casi el 50% del total de cuentas activas.

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

20. La fase preparatoria para el proceso de transformación institucional concluyó a finales de 2021, según los plazos previstos. En febrero de 2022 la Organización alcanzó un hito clave al seleccionar el programa de planificación de los recursos institucionales en la nube de Oracle, al término de un proceso de selección por concurso.

21. Actualmente está en curso la fase de implementación, en la que, con el apoyo de Oracle, se realizará un examen exhaustivo y se elaborará una estrategia global de alto nivel en materia de diseño y soluciones. En la primera etapa de esta fase, cuya duración se estima en cinco meses, se analizará si se pueden poner en práctica determinadas prestaciones antes del traslado de las funciones financieras, que tendrá lugar a principios de 2024. De forma paralela, se rediseñarán los conjuntos de datos relativos a la contabilidad, la presentación de informes financieros, la cadena de suministro y la gestión de recursos humanos para que estos elementos básicos contribuyan a lograr los objetivos de la transformación institucional en materia de eficiencia, automatización y controles integrados.

22. El proceso de transformación institucional sigue avanzando según los plazos previstos y con arreglo al presupuesto inicial de 56 millones de dólares EE.UU. La OIM ya ha asignado a esta línea de trabajo algo menos de 21,9 millones de dólares EE.UU., en los que se incluyen tanto contribuciones de los Estados Miembros con y sin destino fijo como Ingresos de Apoyo Operacional. La Administración seguirá dialogando con los Estados Miembros y los donantes sobre la necesidad de obtener financiación adicional para esta iniciativa esencial.

d) Línea de trabajo 4: Justicia interna

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

23. En 2021, la Oficina del Inspector General siguió reduciendo 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 2021, el número de casos abiertos se redujo, pasando de 234 a 218 (con la excepción de los casos remitidos para ser investigados por terceros), y el número de denuncias en fase inicial se mantuvo estable, pese a haber recibido 986 nuevas denuncias en el transcurso del año. El volumen de casos en

fase inicial pendientes, que en noviembre de 2019 ascendía a 385, se eliminó por completo en 2020. De manera análoga, el volumen de casos que llevaban tiempo siendo objeto de investigación se eliminó en gran medida para finales de 2021, tras lo cual solo quedaron 2 casos abiertos desde antes de 2020. Asimismo, en 2021, más del 98% de los casos en fase inicial se tramitaron en un plazo de tres meses, en contraposición al 28% de los casos abiertos en noviembre de 2019. Actualmente, solo hay 6 casos en fase inicial anteriores a 2022.

24. Si bien la OIM cuenta con mucho menos personal de investigación que otras organizaciones comparables, el equipo de investigación pudo lograr este alto grado de eficacia gracias a la formación de los nuevos integrantes del equipo, la racionalización de los procesos, la introducción de nuevos sistemas y la resolución de los casos atrasados. Sin embargo, el número de denuncias y otras exigencias de la función no dejan de aumentar. En su afán por poner fin al volumen previo de casos pendientes y por tramitar los nuevos casos de la manera más eficiente posible, la Oficina del Inspector General impone una presión adicional sobre las unidades responsables del seguimiento de las investigaciones. A título de ejemplo, en 2021, esta Oficina remitió 130 casos al Departamento de Asuntos Jurídicos para que considerara la adopción de medidas disciplinarias, basándose en informes de investigación y de remisión sobre casos en los que se habían recabado pruebas suficientes en la evaluación preliminar o la investigación. Es posible que dichos casos también requieran la intervención del Departamento de Gestión de Recursos Humanos. En la actualidad, la Administración está determinando los recursos necesarios para esas funciones ulteriores a fin de garantizar el tratamiento expeditivo de los casos que requieran intervenciones adicionales una vez que la Oficina del Inspector General haya llevado a término una investigación.

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. En ese sentido, desea encomiar la continua participación de los Estados Miembros, en particular de aquellos que han aportado contribuciones sin destino fijo o con destino semifijo para este fin. Prosiguiendo en este empeño, la Administración brindará más información actualizada sobre la aplicación del Marco de Gobernanza Interna en la Trigésima primera Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas, que tendrá lugar a finales de 2022.