

COMITÉ PERMANENTE DE PROGRAMAS Y FINANZAS

Trigésima tercera Reunión

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

1. La OIM tiene la firme voluntad de integrar prácticas y procesos de gestión de riesgos en toda la Organización. Sus esfuerzos constantes a tal efecto le permiten afrontar de manera proactiva los riesgos que podrían afectar a su mandato y sus operaciones. El objetivo de la Organización es propiciar una cultura de conciencia de los riesgos que fomente la identificación, evaluación y gestión de estos.
2. La Unidad de Gestión de Riesgos desempeña un papel preponderante en la supervisión de las labores de desarrollo e implementación del marco institucional de gestión de riesgos de la OIM. Este marco prevé la adopción de declaraciones y protocolos de tolerancia al riesgo (o “apetito de riesgo”) para presentar informes a la Directora General y a todas las instancias de la Organización sobre la exposición a riesgos. Asimismo, la Unidad perfecciona continuamente los métodos, las herramientas y las competencias con vistas a facilitar la adopción de decisiones en función de los riesgos.
3. Una de las metas prioritarias de la Administración consiste en definir exhaustivamente el enfoque de la OIM en la esfera de los riesgos. Recientemente se han llevado a cabo evaluaciones a nivel de toda la Organización (por parte de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido), en cuyo marco se han efectuado valiosas aportaciones para revisar los proyectos de declaración de tolerancia al riesgo. Por medio de estas revisiones, se pretende armonizar las declaraciones con las actuales prioridades y estrategias institucionales, conocer mejor los riesgos emergentes que pueden acarrear notables repercusiones para el desempeño y fomentar una cultura de conciencia de los riesgos en toda la Organización.
4. La revisión de los criterios de la OIM en materia de riesgos institucionales sentará las bases para poder definir más detalladamente los umbrales de tolerancia al riesgo y los indicadores de riesgo conexos en el contexto de las operaciones. La Administración también está estudiando las posibilidades para el análisis de datos que ofrecen el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y otras herramientas, como la función para el registro de riesgos en línea y la integración de los riesgos relativos a los proyectos del Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA).
5. La Unidad sigue aportando contribuciones fundamentales en la consolidación de una cultura del aprendizaje, además de ser un facilitador de resiliencia, alentando a los miembros del personal y las partes interesadas a ser conscientes de los riesgos a la hora de cumplir el mandato y los objetivos estratégicos de la OIM. Asimismo, reconoce y acepta que el logro de los objetivos deseados no siempre está garantizado, motivo por el cual pone a disposición un mecanismo para extraer enseñanzas de los resultados tanto positivos como negativos.

Operaciones y situaciones de emergencia

6. La Unidad de Gestión de Riesgos se ha convertido en parte integrante de la respuesta de la OIM a situaciones de crisis y emergencias humanitarias. En el contexto de los devastadores terremotos que sacudieron Türkiye y la República Árabe Siria en febrero de 2023, así como de la actual crisis de Ucrania, la Unidad desplegó equipos para asistir a las oficinas de la OIM en Türkiye, Ucrania, Polonia y la República de Moldova, a fin de que pudieran analizar sus actividades en situaciones de emergencia mediante evaluaciones de riesgos integrales e inclusivas. Con ello se aspira a fortalecer la respuesta operativa a través de la identificación temprana de riesgos y oportunidades. Además, desde el estallido del conflicto en el Sudán, la Unidad participa activamente en iniciativas regionales de planificación y de diseño de programas de emergencia para contribuir a la respuesta de la OIM en la región.

7. Desde principios de 2023, la Unidad de Gestión de Riesgos también ha intervenido en respuestas a situaciones de crisis prolongadas y, más específicamente, ha impartido talleres personalizados de creación de capacidad en materia de gestión de riesgos y ha efectuado evaluaciones de riesgos *in situ* en Bangladesh; ha centrado esfuerzos en la gestión de campamentos y las actividades en situaciones de emergencia conexas que lleva a cabo la OIM en Cox's Bazar y Panamá; y ha abordado la respuesta prolongada de ámbito regional para los refugiados venezolanos, en la cual participan numerosas oficinas en países de América Central y América del Sur.

8. Actualmente, la Unidad coordina con el Departamento de Operaciones y Situaciones de Emergencia la puesta a prueba del marco de distribución de los riesgos¹, publicado en junio de 2023 en el contexto del Gran Pacto, a fin de documentar prácticas óptimas y enseñanzas extraídas que permitan optimizar el enfoque general de la OIM en materia de localización y distribución de riesgos.

9. La OIM reconoce la importancia de que la carga de los riesgos en las operaciones humanitarias se distribuya equitativamente a lo largo de toda la cadena de suministro de asistencia. Asimismo, considera prioritario integrar este principio —que la Unidad de Gestión de Riesgos está resuelta a fomentar— en las orientaciones y prácticas en materia de asociaciones.

Evaluaciones de riesgos por regiones

10. Tomando como base las evaluaciones de riesgos por regiones formuladas en 2022 en consonancia con los objetivos estratégicos de la OIM, la atención se centra ahora en la realización de exámenes y la provisión de orientaciones técnicas para las oficinas regionales que están actualizando sus perfiles e indicadores de riesgos. Con ello se pretende registrar los cambios que se hayan producido en los objetivos estratégicos o el contexto operativo de la OIM en la región y mantener un conocimiento actualizado sobre los riesgos emergentes. A partir de este enfoque iterativo se cimentarán las futuras revisiones de los objetivos estratégicos regionales de la Organización, que se completarán con los correspondientes planes de gestión de riesgos.

Evaluaciones de riesgos por esferas temáticas

11. La Unidad de Gestión de Riesgos recibe solicitudes frecuentes para evaluar situaciones de crisis u otras situaciones análogas desde la perspectiva de la gestión de riesgos. Asimismo, participa activamente en diversos grupos de trabajo y grupos de tareas de carácter interno y presta apoyo con fines de asesoramiento y coordinación. También desempeña una labor activa en la prominente esfera de la prevención de la explotación y los abusos sexuales, colaborando estrechamente con la Unidad de Prevención y Respuesta a la Explotación y los Abusos Sexuales y el Acoso Sexual, a fin de crear conjuntos de herramientas para la evaluación de riesgos, matrices de riesgos y enfoques específicos para abordar los riesgos conexas en zonas de alto riesgo.

12. La participación de esta Unidad en los procesos institucionales comprende asimismo su labor referente al Comité de Evaluación de Riesgos en Tesorería. En su marco, ofrece asesoramiento basado en el riesgo en relación con las estrategias de inversión de la OIM y brinda orientaciones sobre los planes de acción para mitigar los riesgos en tesorería. Además, la Unidad lleva a cabo análisis de riesgos exhaustivos con respecto al desvío de la ayuda en determinados contextos operativos de la OIM, desempeña funciones de supervisión del riesgo en el proyecto del nuevo edificio de la Sede y realiza actividades periódicas de coordinación en materia de supervisión con la Oficina del Inspector General (a saber, con el equipo de auditoría interna) y el Comité Asesor de Auditoría y Supervisión.

¹ Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), InterAction y Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, *Risk Sharing Framework – Enhancing the Impact of Humanitarian Action through Improved Risk Sharing* (Comité Permanente entre Organismos, junio de 2023).

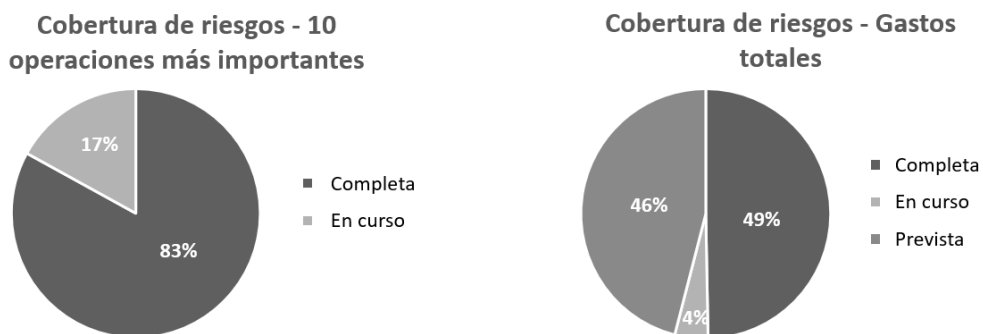
13. A su vez, la OIM sigue colaborando activamente en el marco de las Naciones Unidas sobre la criticidad de los programas, que sirve de instrumento a todas las entidades participantes de las Naciones Unidas para llevar a cabo evaluaciones a nivel de país a fin de determinar los riesgos de los programas en zonas de alto riesgo. En 2023, la OIM codirige la revisión de este marco, que tiene el objetivo de reflejar las prácticas óptimas internacionales en la esfera de la gestión de riesgos. La Organización también participa en el Foro de Gestión de Riesgos² del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas, en cuyo contexto se abordan ámbitos estratégicos, como la ciberseguridad y los avances en materia de políticas en el sistema de las Naciones Unidas.

Evaluaciones de riesgos por países

14. La Unidad de Gestión de Riesgos sigue considerando prioritarias las zonas de alto riesgo donde desempeña funciones la OIM y, en particular, sus 10 operaciones más importantes a escala mundial (a saber, las llevadas a cabo, por orden de envergadura, en Ucrania, el Iraq, Grecia, Türkiye, Bangladesh, Sudán del Sur, el Afganistán, Etiopía, el Yemen y Nigeria). Según los resultados financieros correspondientes a 2022³, estas operaciones representan el 38% de los gastos totales de la OIM.

15. Desde la publicación del anterior documento de esta serie (S/31/5), la Unidad ha brindado asistencia para implementar los planes de riesgos correspondientes a 8 de estas operaciones y colabora con las 2 operaciones restantes (Sudán del Sur y el Yemen) con el mismo fin. Esta iniciativa ha logrado por sí sola que la cobertura de riesgos abarque el 83% de los gastos en las 10 operaciones antes mencionadas, así como el 31% de los gastos totales de la OIM. En combinación con las actividades de desarrollo de capacidades realizadas a nivel de toda la Organización, la cobertura de riesgos a través de las oficinas en países abarca el 49% de los gastos totales, y se tiene el objetivo de aumentar este porcentaje hasta el 81% en 2023 (véase la figura 1).

Figura 1. Cobertura de riesgos (julio de 2022-junio de 2023)



Fuente: Unidad de Gestión de Riesgos de la OIM.

16. Otras 40 oficinas en países han solicitado apoyo técnico adicional a la Unidad para finalizar sus respectivas evaluaciones de riesgos y, entre todas ellas, 11 han recurrido específicamente a sus talleres de creación de capacidad y sus evaluaciones de riesgos *in situ* de carácter presencial. A este respecto, la Unidad utiliza materiales y herramientas de capacitación concebidos para facilitar las evaluaciones de riesgos e integrar una cultura de gestión de riesgos en todas las instancias de la Organización. También efectúa encuestas de carácter anónimo para obtener retroalimentación y optimizar constantemente sus actividades de capacitación. Las respuestas a las encuestas reflejan mayoritariamente una impresión general buena o excelente (94%) y un nivel de confianza moderado o elevado (85%).

² Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, [Foro de Gestión de Riesgos](#).

³ Consejo de la OIM, [Informe Financiero del ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2022](#) (documento C/114/3, del 6 de junio de 2023), Apéndice 5.

Sistemas de información sobre la gestión de riesgos

17. En colaboración con el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Unidad de Gestión de Riesgos ha diseñado una plataforma en línea con el propósito de consolidar la información disponible y elaborar informes a partir de los registros de riesgos completados por los departamentos de la Sede y las oficinas regionales y en países. Ello le permitirá adquirir una visión analítica general de todos los riesgos que afronta la Organización y colmar la brecha existente hasta la entrada en funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en 2024. Las diversas unidades que ya utilizan la plataforma la consideran sumamente intuitiva y, gracias a ella, los responsables de riesgos ahora pueden centrarse en los riesgos y las medidas por adoptar de mayor envergadura.

Creación de capacidad y formación en materia de riesgos

18. Tanto en la Sede como en las oficinas regionales y en países de todo el mundo existe una notable demanda por disponer de orientaciones y directrices más adecuadas para poder aplicar procesos de gestión de riesgos de manera eficaz en todos los niveles de la planificación y la adopción de decisiones de carácter estratégico. Para dar respuesta a esta demanda, la Unidad ha tomado la iniciativa de crear una serie de tutoriales en línea. Mediante estos tutoriales se pretende ayudar a los miembros del personal con responsabilidades de gestión de riesgos a comprender mejor el proceso aplicable en la materia. Dichos tutoriales, accesibles para todos los empleados de la OIM, se estructuran en módulos donde se detalla paso a paso el proceso de gestión de riesgos.

19. Desde la actualización del Marco de Gestión de Riesgos, la Unidad ha prestado sus servicios con resultados satisfactorios a más de 600 miembros del personal en un total de 82 oficinas en países, sobre todo en zonas de alto riesgo y a través de evaluaciones de riesgos *in situ* de carácter presencial y sesiones de capacitación en línea. Estas iniciativas están estratégicamente diseñadas para fomentar una cultura de gestión de riesgos y racionalizar la formulación de evaluaciones de riesgos.

20. Además, como parte de sus constantes empeños por incorporar la gestión de riesgos en toda la Organización, la Unidad sigue designando puntos focales de gestión de riesgos entre los miembros del personal con responsabilidades programáticas y operativas superiores en las operaciones de mayor envergadura y complejidad de la OIM.

21. Con el inestimable apoyo de la Unidad de Desarrollo y Enseñanza del Personal, la Unidad de Gestión de Riesgos ha concebido y puesto en marcha un programa integral de capacitación y certificación internacional para seguir ampliando la pericia y las competencias técnicas esenciales que precisan sus empleados. Gracias a este programa, los miembros del personal de la Unidad han tenido acceso a certificaciones internacionales emitidas por distintas entidades⁴.

Seguimiento de las evaluaciones y recomendaciones

22. A fin de asegurar una gestión eficaz de los riesgos institucionales a lo largo del tiempo, la Oficina del Inspector General llevó a cabo en 2021 una evaluación de garantía de la función de gestión de riesgos de la OIM, su marco y sus actividades⁵. Durante el periodo examinado, la Unidad de Gestión de Riesgos aplicó 11 de las 12 recomendaciones de las auditorías internas, y se prevé cumplir la

⁴ Organización Internacional de Normalización (ISO), *ISO 31000: Risk management*; Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), *Internal Control - Integrated Framework*; Institute of Risk Management; Asociación de Examinadores de Fraude Certificados; *UN Data Analytics Professional Certificate*.

⁵ OIM, Oficina del Inspector General, *Management Response and Actions - Management of Risk in IOM -Audit File No. 3P202107* (s.f.).

recomendación restante (relativa a la implementación de las declaraciones de tolerancia al riesgo) a finales de 2023 a más tardar.

23. En el transcurso de 2022 y 2023, la función de gestión de riesgos también ha sido objeto de una serie de evaluaciones externas de carácter independiente realizadas a nivel de toda la Organización, incluidas la evaluación de la MOPAN y las evaluaciones bilaterales de garantía. Resulta alentador que las conclusiones preliminares hayan reconocido los considerables avances logrados para reforzar los procesos de gestión de riesgos en el marco de la OIM. Aunque estos avances son motivo de aliento para la Organización, las evaluaciones externas también han puesto de relieve otros ámbitos susceptibles de mejora. Estos atañen a la dotación de recursos, la contratación y retención del personal, la claridad en los mecanismos para la notificación de riesgos a instancias superiores, la participación activa en los marcos institucionales de lucha contra el fraude y la precisión en la definición de los niveles de tolerancia al riesgo. Las recomendaciones formuladas en el contexto de estas evaluaciones serán importantes a la hora de delimitar la visión y la hoja de ruta de la Unidad de Gestión de Riesgos para 2024.

24. Por su parte, la OIM sigue evaluando y comparando periódicamente sus progresos con respecto al modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos⁶, elaborado por el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas, y ya ha cumplido los requisitos mínimos correspondientes a su actual nivel de madurez del riesgo (“consolidado”). Habida cuenta de los avances logrados en 2023, la OIM se propone progresar al siguiente nivel (“avanzado”) para 2024. Asimismo, dispone de un plan por etapas para alcanzar el mayor nivel de madurez (“óptimo”) en 2024 o 2025 (véase la figura 2).

Figura 2. Niveles de madurez del riesgo



Fuente: Basado en Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (véase la nota 6 *supra*).

⁶ Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, *Reference Maturity Model for Risk Management (Final)* (documento CEB/2019/HLCM/25, del 30 de septiembre de 2019).

Personal y recursos

25. Al igual que en 2022, la Unidad de Gestión de Riesgos está dirigida por un Oficial Responsable del Control de Riesgos, quien supervisa a dos oficiales de riesgos que trabajan a tiempo completo y a un oficial adjunto de riesgos.

26. En consonancia con las prioridades que fueron fijadas en el proceso de reforma presupuestaria y aprobadas por los Estados Miembros de la OIM en la Trigésima Reunión del Comité Permanente de Programas y Finanzas, se han ampliado las funciones de los puestos de seguimiento y evaluación a nivel regional dotándolos de responsabilidades en materia de gestión de riesgos. Con ello se persigue un doble objetivo: ampliar el alcance de la gestión de riesgos en las oficinas regionales de la OIM y ayudar a la Organización a canalizar la información sobre riesgos procedente del terreno.