

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

### **Trigésima quinta Reunión**

#### **INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS**



## INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

1. La OIM tiene la firme determinación de integrar prácticas y procesos de gestión de riesgos en toda la Organización y ha realizado constantes avances en esa dirección. La gestión de riesgos era un concepto novedoso en la OIM hace apenas unos años y los recursos disponibles son limitados, pero la Organización está resuelta a fortalecer su capacidad en este terreno. La inversión de los Estados Miembros y los donantes será fundamental para dar continuidad a los avances logrados hasta ahora.
2. Para integrar la información sobre riesgos en la gestión de proyectos, la toma de decisiones y los procesos institucionales fue preciso crear la División de Riesgo Institucional, que contribuye a varias iniciativas transversales. La inclusión de elementos relativos al riesgo y la consideración de las probabilidades y del impacto de los riesgos sigue aumentando a medida que las diferentes instancias de la Organización cobran conciencia del valor añadido que aportan los enfoques basados en riesgos a la hora de garantizar salvaguardias y lograr las metas y los objetivos estratégicos de la OIM.
3. Si bien el enfoque del riesgo de la OIM está ganando en madurez, claridad e impulso, será decisivo contar con financiación para mantener este rumbo en los próximos años. La adopción de instrumentos más adecuados, como los módulos de riesgo y cumplimiento del nuevo sistema de planificación de recursos institucionales, también será clave para seguir avanzando. Estos módulos abarcan el riesgo a nivel funcional, regional y de país, así como la mitigación de riesgos, y sustentan una metodología integral orientada al establecimiento de estrictos controles internos frente a numerosos riesgos inherentes a la labor de la OIM.
4. La OIM entiende que, para lograr una gestión de riesgos eficaz en el seno de una institución de gran envergadura, es preciso que todas las instancias pertinentes cuenten con los conocimientos y la capacidad necesarios. Por esa razón, ha venido abogando por la creación de nuevos puestos regionales de gestión de riesgos y de cumplimiento, que están incluidos en el Programa y Presupuesto para 2025. Estos miembros del personal trabajarán conjuntamente para seguir mejorando los procesos de gestión de riesgos y aplicar prácticas óptimas de forma estandarizada y eficiente.
5. La OIM permanece atenta a los indicadores mundiales de riesgo que puedan poner en peligro su labor, sin perder de vista oportunidades que le permitan desempeñar su mandato y contribuir a la protección de las poblaciones más vulnerables del mundo, favoreciendo una migración segura y ordenada.

### **Plan Estratégico de la OIM para el periodo 2024–2028**

6. La elaboración y puesta en práctica del Plan Estratégico de la OIM para el periodo 2024-2028 marca un hito fundamental para la Organización, ya que plasma la nueva visión de la Organización de materializar el potencial prometedor de la migración, sin dejar de lado a las poblaciones más vulnerables. La División de Riesgo Institucional emprendió una evaluación preliminar de los riesgos relacionados con los tres objetivos estratégicos clave, los siete elementos facilitadores y las cuatro prioridades transversales del Plan Estratégico.
7. En consonancia con el marco y la política de gestión de riesgos de la OIM, y de conformidad con las orientaciones del [Comité de Alto Nivel sobre Gestión](#) de las Naciones Unidas, la gestión de riesgos ha sido incorporada en los procesos de planificación estratégica con el fin de evaluar y gestionar los factores susceptibles de poner en peligro la implementación del Plan Estratégico y de aprovechar las oportunidades que se presenten.

8. El objetivo de la evaluación de riesgos del Plan Estratégico consistió en identificar los principales riesgos que pudieran amenazar su implementación, a partir de la retroalimentación recibida de los directivos de la Organización en todo el mundo y de las conclusiones de los exámenes externos llevados a cabo por 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 2023. Se analizaron más de 500 riesgos clave identificados por 187 unidades institucionales de toda la OIM y más de 250 conclusiones de exámenes externos.

9. Aunque los resultados del análisis confirman la utilidad de este enfoque para detectar los riesgos generales que afectan al Plan Estratégico, sigue siendo necesario identificar periódicamente los riesgos específicos relativos a los objetivos, los efectos y los productos del Plan para vigilar, identificar y abordar sistemáticamente los riesgos en el transcurso de la fase de implementación.

### **Operaciones y situaciones de emergencia**

10. La visión estratégica de la OIM no se limita a la mera respuesta a las crisis de desplazamiento, sino que se propone anticipar y mitigar los riesgos y fomentar la preparación. Aspira asimismo a interpretar, priorizar y actuar a partir de datos para la prospectiva estratégica y la preparación. Merced a los ejercicios piloto de prospectiva y priorización de riesgos llevados a cabo en 2024, la OIM ha empezado a explotar el amplio acervo de datos generados por la Organización y las competencias temáticas de su personal.

11. Los análisis de datos que efectúa la División de Riesgo Institucional para identificar y evaluar potenciales riesgos operativos suponen una contribución fundamental a la prospectiva estratégica y a las labores de preparación de la OIM. En efecto, la prospectiva estratégica facilita la preparación, la planificación y la acción, toda vez que permite a la OIM comprender mejor la complejidad de la migración y anticipar cambios repentinos y acontecimientos impactantes. La finalidad de la labor de prospectiva estratégica de la OIM es apoyar los procesos de toma de decisiones a todos los niveles, haciendo uso de su experiencia en el terreno y fomentando una cultura orientada al futuro.

12. Como parte integrante de la respuesta de la OIM a las emergencias humanitarias y situaciones de crisis, la División de Riesgo Institucional trabajó con la Oficina de la OIM en Ucrania con vistas a formular varias recomendaciones estratégicas y medidas que, una vez llevadas a la práctica, reforzarán la estructura y la gobernanza de la Oficina. Por otro lado, un delegado de la División de Riesgo Institucional se incorporará a la Oficina de la OIM en Ucrania en el marco de una misión de corta duración para orientar la puesta en práctica de las recomendaciones

13. La gestión de riesgos y el cumplimiento desempeñarán un papel de primer orden en las actividades de la Organización en el Territorio Palestino Ocupado, gracias a la experiencia acumulada en otras situaciones de emergencia, al reforzar la gobernanza y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, que son requisitos básicos de las operaciones. Se creará un equipo especializado en gestión de riesgos y cumplimiento para garantizar la adopción y aplicación efectivas de sistemas, estructuras y procedimientos de gestión de riesgos y cumplimiento, así como para proceder al examen del cumplimiento de los procesos por los que se rigen los programas. También se prestará apoyo a la dirección en la labor de abordar y aplicar las recomendaciones resultantes.

### **Iniciativas institucionales transversales en curso**

14. La División de Riesgo Institucional también forma parte del Grupo de Integridad de la OIM, órgano de coordinación que vela por el establecimiento de una comunicación regular y efectiva entre los departamentos y las oficinas pertinentes, con el objeto de asegurar un entorno de trabajo respetuoso y prevenir las faltas de conducta y la mala gestión. En el marco de sus funciones, analiza y

responde a las tendencias sistémicas de la OIM a partir de las recomendaciones comunes de las auditorías y de los problemas recurrentes identificados por las investigaciones internas, así como identificar las deficiencias del marco normativo y coordinar el desarrollo y el examen de las políticas y los procedimientos.

15. Uno de los principales objetivos del Grupo de Integridad es elaborar una política institucional actualizada de prevención y detección del fraude, en respuesta a una necesidad señalada durante las revisiones externas. En 2024, la División de Riesgo Institucional esbozó un plan para establecer y aplicar una política de lucha contra el fraude y la corrupción, acompañada de las directrices de implementación pertinentes, materiales de formación y recursos de sensibilización. El plan toma en consideración las orientaciones sobre la gestión del riesgo de fraude elaboradas por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión para todo el sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup>. La nueva política también aportará claridad sobre las funciones y responsabilidades a todos los niveles de la Organización y precisará las funciones institucionales conexas como segunda línea de defensa para hacer frente al fraude.

16. En consonancia con las recomendaciones de la auditoría externa de 2023 relativas a la necesidad de disponer de un marco de control interno actualizado como segunda línea de defensa contra el fraude, la División de Riesgo Institucional ha definido controles clave para todos los procesos que puedan poner en riesgo los objetivos de la OIM. La División colabora con otras unidades de la OIM para determinar la responsabilidad y la rendición de cuentas sobre la implementación de controles específicos, como la separación de funciones, en el nuevo sistema de planificación de recursos institucionales. Los esfuerzos de la División por informar a otras unidades sobre los principios fundamentales de la gestión de riesgos y garantizar una implementación automatizada y eficiente del sistema de planificación de recursos institucionales contribuirá a reducir el riesgo de errores y fraudes.

17. La revisión del Manual para proyectos de la OIM, actualmente en curso, constituye una labor clave y de importancia transversal. Su finalidad es afianzar los procesos de identificación y registro de los riesgos de los proyectos en el Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA), y apoyar su ulterior integración en el nuevo sistema de planificación de recursos institucionales de la OIM, WAVE. Estas iniciativas tienen por objeto reforzar la capacidad de la OIM para vigilar, analizar y señalar los riesgos que presenten los diferentes proyectos, en consonancia con las prácticas óptimas internacionales. Se ha procurado colaborar activamente con diversas instancias en toda la Organización para integrar eficazmente la gestión de los riesgos en los diversos marcos normativos y operativos de la OIM, incluida la supervisión, la presentación de informes y la localización.

### **Capacidad regional en materia de gestión de riesgos y cumplimiento**

18. Partiendo de evaluaciones de riesgos a nivel regional y de país, el próximo paso consiste en empoderar a las regiones vinculando los riesgos con objetivos estratégicos y contextos operativos. La creación de un puesto focalizado en la supervisión de riesgos y en el cumplimiento en cada oficina regional forma parte de esta estrategia de empoderamiento.

19. Estos oficiales regionales de gestión de riesgos y cumplimiento apoyarán la aplicación de la política institucional de gestión de riesgos en las oficinas en países de sus respectivas regiones. También desempeñarán funciones de supervisión, control interno y orientación técnica para promover la integración de la gestión de riesgos en las operaciones y programas de las oficinas regionales y en países. El objetivo es supervisar los riesgos reputacionales, fiduciarios y de otro tipo relacionados con la planificación estratégica y la toma de decisiones tanto a nivel regional como de país.

---

<sup>1</sup> Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación – Comité de Alto Nivel sobre Gestión, *Guidance Notes: Managing Fraud Risk* (Nueva York, Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, 2020).

### **Evaluaciones de riesgos por esferas temáticas**

20. Las evaluaciones de riesgos por esferas temáticas transversales son un medio muy eficaz para hacer frente a los riesgos en la OIM. Aportan perspectivas valiosas y un enfoque articulado en torno distintos lugares y actividades. La División de Riesgo Institucional sigue dando prioridad a esferas de alto riesgo y amplia cobertura, como se detalla a continuación.

21. Fomentar la resiliencia al cambio climático es una prioridad clave que la OIM asume con plena convicción. La puesta en práctica de procesos de gestión de riesgos en todas las localidades y esferas de acción de la OIM, con la participación de todas las partes interesadas, será decisiva para alcanzar los ambiciosos resultados de la iniciativa “Greening the Blue” de las Naciones Unidas. El objetivo es recopilar información auditable, verificable y precisa que sirva de apoyo a la presentación de informes y ofrezca mayor orientación en cuanto a los procedimientos que es preciso llevar a la práctica para cumplir las prescripciones de política ambiental.

22. La División de Riesgo Institucional viene apoyando el ejercicio de evaluación de riesgos del Programa de Evaluación de la Salud de la OIM para Migrantes. En efecto, ha desempeñado un papel central en la publicación de un informe que pone de relieve los principales riesgos para las actividades del Programa en todo el mundo. Más recientemente, la División ha colaborado con el Programa para actualizar este estudio centrándose en las operaciones de laboratorio, que presentan una multitud de riesgos administrativos y técnicos que es preciso abordar a fondo. La División de Riesgo Institucional también está incorporando categorías de riesgo formales y específicas en sus modelos para el Programa y para la futura base de datos de planificación de recursos institucionales, a fin de permitir la recopilación de datos e información sobre las actividades de laboratorio y otras operaciones relacionadas con la salud en todo el mundo.

23. Por otra parte, un equipo compuesto por especialistas en proyectos y otros expertos temáticos está examinando las intervenciones basadas en transferencias monetarias. Su propósito es estudiar fórmulas eficaces que permitan apoyar a los migrantes con iniciativas basadas en transferencias monetarias, reduciendo al mismo tiempo los riesgos para todas las partes implicadas y mejorando la eficacia de las operaciones mediante un enfoque más amplio y estandarizado. Por otro lado, en todos los proyectos que recurren a transferencias monetarias para ayudar a los beneficiarios se ha implantado una evaluación interna completa de los riesgos, así como procesos y políticas de gestión de riesgos que se aplican a las operaciones sobre el terreno y permiten evaluar el riesgo a distintos niveles.

24. La OIM sigue colaborando activamente en torno al 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 en los países que permitan determinar los riesgos de los programas en zonas de alto riesgo. En 2024, se invitó a la OIM a exponer sus prácticas óptimas de gestión de riesgos en el terreno ante el [Foro de Gestión de Riesgos](#) del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas. Más recientemente, la OIM ha participado activamente en la sesión anual de capacitación sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas.

### **Creación de capacidad y formación en materia de riesgos**

25. Tanto en la Sede como en las oficinas regionales y en países en todo el mundo se observa una notable demanda de orientaciones y directrices suplementarias sobre la aplicación eficaz de procesos de gestión de riesgos en todos los niveles de la planificación y la adopción de decisiones de carácter estratégico. Para dar respuesta a esta demanda, la División de Riesgo Institucional ha creado 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 de aprendizaje que detallan paso a paso el proceso de gestión de riesgos.

26. Por otro lado, en el marco de sus constantes esfuerzos por integrar la gestión de riesgos a escala de toda la Organización, la División 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.

27. Con el inestimable apoyo de la Unidad de Desarrollo y Aprendizaje del Personal, la División ha seguido implementando un programa integral de capacitación y certificación internacional destinado a seguir ampliando la pericia y las competencias técnicas esenciales que precisan sus empleados. Gracias a este programa, los miembros de su personal han tenido acceso a certificaciones internacionales de diversas organizaciones<sup>2</sup>.

### **Evolución del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales**

28. El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales de la OIM, WAVE, ofrece una visión global de la gestión de riesgos en la OIM. En 2024, la OIM ya ha iniciado la integración de módulos de gestión de riesgos y cumplimiento en el sistema de planificación de los recursos institucionales. Estos módulos cubren tres facetas esenciales de la gestión de riesgos: los controles avanzados de acceso, el cumplimiento en la presentación de informes financieros y los controles financieros avanzados.

29. El módulo de controles avanzados de acceso es fundamental para impedir accesos no autorizados y establecer normas de separación de funciones para toda la Organización. La División de Riesgo Institucional se encarga de supervisar esta función transversal de planificación de los recursos institucionales, que refuerza y automatiza la separación de funciones y garantiza el acceso a la información con vistas a la obtención de datos e informes fiables y precisos a escala de toda la Organización. A través de esta función, la División de Riesgo Institucional desempeña actualmente un papel importante en la prevención de conflictos, aplicando el principio de mínimos privilegios en el acceso de los usuarios sobre la base de los criterios que rigen la delegación de autoridad y la adecuada separación de funciones. Esto significa que los usuarios solo tienen acceso a los datos, recursos y aplicaciones necesarios para el desempeño de sus funciones específicas.

30. El módulo de cumplimiento en la presentación de informes financieros alojará todos los registros de riesgos de la OIM, consolidando la información sobre riesgos que actualmente recopilan las oficinas regionales, las oficinas en países y la Sede. La nueva plataforma ofrecerá flexibilidad, evitando al mismo tiempo la pérdida de datos y permitiendo percibir y notificar riesgos desde distintas perspectivas con vistas a atender las diversas necesidades de información de las partes interesadas de la OIM.

31. El módulo de controles financieros avanzados es una herramienta eficiente y eficaz para la detección temprana de errores en las transacciones y en los intentos de fraude. Se trata de un sistema de alerta temprana que detecta señales de alarma predefinidas que requieren ser investigadas con mayor detenimiento. También sirve como herramienta para analizar grandes volúmenes de transacciones a fin de identificar tendencias, reconocer problemas de ineficiencia y aportar soluciones en el marco de revisiones continuas y permanentes.

---

<sup>2</sup> Entre estas organizaciones figuran [la Organización Internacional de Normalización \(ISO\)](#), el [Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway \(COSO\)](#), el [Instituto de Gestión de Riesgos \(IRM\)](#), la [Asociación de Examinadores de Fraude Certificados \(ACFE\)](#) y la [Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas \(UNSSC\)](#).

32. La incorporación de los tres módulos anteriormente mencionados en la plataforma de gestión de riesgos WAVE permitirá a la División de Riesgo Institucional acceder a datos sobre riesgos desde diversas perspectivas y, por ende, reforzar su función como segunda línea de defensa. De este modo, se garantizará la eficiencia y eficacia de los sistemas de control interno de la Organización, mejorando al mismo tiempo la capacidad de la OIM de responder de forma proactiva a las amenazas antes de que se materialicen.

33. La próxima versión del sistema de planificación de los recursos institucionales será determinante, ya que la División de Riesgo Institucional asumirá la responsabilidad de supervisar los controles avanzados de acceso y transacciones, además de examinar y supervisar toda la información relativa a la gestión de riesgos de la OIM.

34. A raíz de la reestructuración de la Organización efectuada a lo largo del último año en la Sede y a escala regional, así como de la puesta en marcha de nuevos sistemas e instrumentos, se prevé que la gestión de riesgos de la OIM siga madurando en 2025, en consonancia con el [modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos](#) del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas.

35. Una vez establecidas las iniciativas fundamentales de gestión de riesgos, la OIM estará en condiciones de elaborar y formalizar sus declaraciones de apetito de riesgo, tomando en consideración su Plan Estratégico e incorporando los puntos de vista tanto de la Sede como de las oficinas regionales. Las declaraciones de apetito de riesgo servirán para orientar mejor la gestión y las operaciones a la luz de los niveles de riesgo que la OIM está dispuesta a asumir para cumplir con sus objetivos. El proyecto de declaración de apetito de riesgo será presentado al Comité Permanente de Programas y Finanzas en 2025.

### **Personal y recursos**

36. Al igual que en 2023, la División de Riesgo Institucional está dirigida por el Oficial Responsable del Control de Riesgos, quien supervisa a tres oficiales de riesgos que trabajan a tiempo completo en la Sede. La creación de puestos de Oficial Regional de Gestión de Riesgos y Cumplimiento en todas las oficinas regionales de la OIM, prevista en el Programa y Presupuesto para 2025, complementará esta función central.