



# Asamblea General

Distr. general  
23 de enero de 2014  
Español  
Original: inglés

Sexagésimo octavo período de sesiones  
Tema 134 del programa  
**Proyecto de presupuesto por programas para  
el bienio 2014-2015**

## **Progreso en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

El presente informe se ha elaborado atendiendo a lo dispuesto en la resolución [67/254](#) de la Asamblea General, en cuya parte II, la Asamblea solicitó al Secretario General que le presentara, en la primera parte de la continuación de su sexagésimo octavo período de sesiones, un informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional que incluyera información sobre las medidas adoptadas para ampliar el sistema a fin de incluir a los organismos especializados, los fondos y los programas.

En el informe se describe el sistema de gestión de la resiliencia institucional y se resumen los efectos previstos en la capacidad de la Organización para prevenir las crisis, prepararse y responder frente a ellas y recuperarse. También se describe el estado de aplicación del sistema en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, y los organismos especializados, fondos y programas participantes, así como los pasos siguientes en la aplicación.

Tal vez la Asamblea General desee examinar el presente informe en conjunción con el informe del Secretario General sobre el progreso en el cumplimiento de las recomendaciones derivadas del examen *a posteriori* relativo a la tormenta Sandy, que también se presentará a la Asamblea atendiendo a lo dispuesto en la resolución [67/254](#), partes II y IV.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe.



## I. Antecedentes

1. En su resolución [64/260](#), parte II, la Asamblea General destacó la necesidad de adoptar un enfoque amplio y coordinado de la gestión de las situaciones de emergencia, que incluyera la preparación y el apoyo sobre la base de una estrecha cooperación y el intercambio de mejores prácticas y experiencia adquirida entre las dependencias, los organismos, los fondos y los programas pertinentes, y del análisis sistemático de las capacidades existentes (párr. 6), y solicitó al Secretario General que elaborara un marco amplio de gestión de situaciones de emergencia que incluyera, entre otros, componentes de preparación para casos de emergencia y apoyo a las víctimas, que se basarían en las mejores prácticas internacionales (párr. 11). La propuesta del Secretario General respecto de un sistema de gestión de la resiliencia institucional como marco de gestión de emergencias de la Organización fue aprobada por la Asamblea en su resolución [67/254](#).

2. En su resolución [67/254](#), parte II (Sistema de gestión de la resiliencia institucional: marco de gestión de situaciones de emergencia), la Asamblea General solicitó un informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional que incluyera información sobre las medidas adoptadas para ampliar el sistema a fin de incluir a los organismos especializados, los fondos y los programas (párr. 6). Este informe se presenta para atender dicha solicitud. Cabe señalar que en la parte II, párrafo 7, de esa resolución la Asamblea también solicitó al Secretario General que en el informe sobre la marcha de los trabajos presentara datos exhaustivos sobre la labor a que había dado lugar el examen *a posteriori* de la tormenta Sandy, incluidas las medidas adoptadas para corregir las deficiencias detectadas.

3. El Secretario General atenderá esta última solicitud en un informe separado sobre el progreso en el cumplimiento de las recomendaciones derivadas del examen *a posteriori* relativo a la tormenta Sandy, que también responde a la solicitud formulada por la Asamblea General en la parte IV (Estimaciones revisadas del presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 correspondientes a la sección 34 para sufragar las obras de rehabilitación después de la tormenta Sandy), párrafo 4, de la resolución [67/254](#)<sup>1</sup>. Cuando examine el presente informe, puede ser de interés para la Asamblea examinar además el informe del Secretario General sobre la colocación de funcionarios de las Naciones Unidas que hayan sido víctimas de desastres naturales, actos dolosos u otros incidentes críticos ([A/68/483](#)).

4. La tormenta Sandy puso de manifiesto la vulnerabilidad de las operaciones de la Organización a sucesos perturbadores, que podrían causar la pérdida de sistemas esenciales. La respuesta de la Secretaría de las Naciones Unidas a los efectos de la tormenta Sandy en las operaciones de la Sede actuó como recordatorio de la necesidad de adoptar medidas colectivas coordinadas, en todos los niveles, frente a las crisis, proteger al personal y los bienes y posibilitar que la Organización siga cumpliendo sus mandatos.

---

<sup>1</sup> En el párrafo 4 se solicita al Secretario General que, en la primera parte de la continuación del sexagésimo octavo período de sesiones, presente a la Asamblea General información amplia sobre la labor a que dio lugar el examen *a posteriori* de la tormenta Sandy, incluidas las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias detectadas, a fin de reducir la vulnerabilidad de la Sede de las Naciones Unidas ante inundaciones y otras situaciones de emergencia en el futuro.

5. El sistema de gestión de la resiliencia institucional refleja la necesidad común de:

a) Establecer un marco que describa la relación existente entre los elementos que constituyen la gestión de emergencias;

b) Mejorar la gestión de los riesgos operacionales;

c) Apoyar la labor que se lleva a cabo a nivel de las oficinas sobre el terreno para ejecutar programas de gestión de emergencias adoptando un sistema común que permita a cada una de las oficinas aprovechar la capacidad de las demás y armonizar las actividades en torno al bien común.

6. La práctica de gestión de emergencias de las Naciones Unidas ha evolucionado con los riesgos a que se enfrentan sus operaciones. La Organización ha ampliado la gestión de emergencias para incluir la continuidad de las operaciones respondiendo a la amenaza mundial de la pandemia de gripe, la respuesta a incidentes que causan gran número de víctimas y el apoyo a los supervivientes y sus familiares a raíz de los catastróficos efectos del terremoto ocurrido en Haití en enero de 2010, y las comunicaciones en situaciones de crisis, reflejando su importancia crítica, como enseñanza extraída de la respuesta a la tormenta Sandy. El sistema de gestión de la resiliencia institucional constituye la fase más reciente del enfoque aplicado por la Organización a la gestión de emergencias y vincula los ámbitos de la preparación y la respuesta frente a emergencias basadas en los riesgos en todo el proceso de preparación, prevención, respuesta y recuperación.

7. Los elementos del sistema de gestión de la resiliencia institucional —gestión de crisis, gestión de la seguridad, continuidad de las operaciones, recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre, respuesta a incidentes con gran número de víctimas, comunicaciones en situaciones de crisis y apoyo al personal, los supervivientes y sus familiares— tienen una base y un objetivo comunes, es decir, mejorar la gestión de los riesgos que pudieran perturbar las operaciones de la Organización. Estos riesgos operacionales, que se definen como el riesgo de sufrir pérdidas, directas o indirectas, como consecuencia de procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos o por acontecimientos externos<sup>2</sup>, suelen ser complejos y para gestionarlos eficazmente hacen falta medidas conjuntas. También tienden a entrañar el mayor riesgo de perturbación. El sistema de gestión de la resiliencia institucional contribuye a gestionar eficazmente los riesgos operacionales asignando prioridades a las amenazas mediante una evaluación conjunta de los riesgos, seguida de labores armonizadas para prevenirlos y mitigarlos conjuntamente, con una estructura común de gobernanza. Ese tipo de estructura mitiga la transferencia interna involuntaria de riesgos. Un marco común también reduce la carga que supone para las oficinas ejecutar la gestión de emergencias, especialmente para las oficinas pequeñas sobre el terreno, que pueden carecer de expertos internos en cada uno de los ámbitos constitutivos del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

---

<sup>2</sup> Esta definición fue formulada por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria.

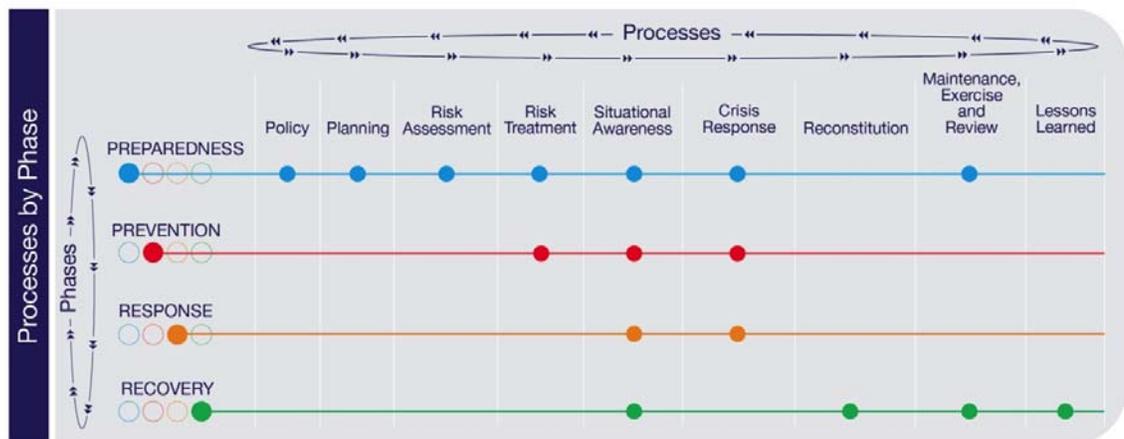
## II. Concepto de sistema de gestión de la resiliencia institucional

8. El Sistema de gestión de la resiliencia institucional es un marco amplio de gestión de emergencias que interrelaciona los agentes y las actividades en el conjunto de la preparación, prevención, respuesta y recuperación, y consta de los procesos siguientes:

- Elaboración de políticas y planes
- Evaluación y mitigación de los riesgos
- Conocimiento de la situación
- Adopción de decisiones en la gestión de crisis, ejecución de operaciones y coordinación
- Rescate de personas y bienes, y reconstrucción de los procesos institucionales
- Examen de las medidas y determinación de las enseñanzas para mejorar los procesos
- Ejecución y capacitación
- Aplicación de las enseñanzas extraídas

9. El sistema de gestión de la resiliencia institucional incluye órganos integrados de adopción de decisiones y coordinación de las operaciones, y vincula los elementos esenciales para asegurar que los procesos se lleven a cabo de manera oportuna y coherente. En el gráfico 1 se representa el sistema por fases y procesos de gestión de emergencias.

Gráfico 1  
Sistema de gestión de la resiliencia institucional



10. Los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional, que se basan en el proceso iterativo de aprendizaje y mejora permanentes, y el empoderamiento del personal para adaptar la aplicación a las condiciones locales, son los siguientes:

a) **Planificación y práctica basadas en los riesgos.** Los planes de gestión de emergencias de los lugares de destino se basarán en una evaluación conjunta de los riesgos que pudieran perturbar las operaciones, en consonancia con las políticas y directrices existentes de todo el sistema de las Naciones Unidas;

b) **Estandarización flexible.** Las funciones, responsabilidades y prácticas fundamentales se adaptarán para reflejar el contexto local, aprovechando los recursos y procesos existentes;

c) **Aplicación armonizada e integrada.** Los componentes de planificación, estructuras y cambio de comportamiento se aplicarán en coordinación con los Estados Miembros, las autoridades del país anfitrión y otros asociados clave;

d) **Máximo aprendizaje institucional.** Se determinarán, registrarán y compartirán las enseñanzas extraídas durante la aplicación.

11. La aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional constituye un cambio transformativo en la gestión de los riesgos de emergencias de la Organización. Este cambio se enmarca en la tendencia mundial hacia un enfoque más amplio de la gestión de los riesgos operacionales<sup>3</sup>. Las Naciones Unidas y las entidades del sistema participantes se proponen aumentar su capacidad para garantizar la seguridad del personal y los bienes y cumplir los mandatos cuando se enfrenten a sucesos perturbadores asegurando la coherencia del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas.

### III. Progreso en la aplicación

12. Se ha designado responsable del proyecto del sistema de gestión de la resiliencia institucional al Secretario General Adjunto de Gestión, bajo la supervisión del equipo superior de políticas para emergencias<sup>4</sup>. Los Secretarios Generales Adjuntos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Asuntos Políticos y Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encargan de la aplicación de esta política en las operaciones para el mantenimiento de la paz sobre el terreno, las misiones políticas especiales y las instalaciones logísticas de las Naciones Unidas, respectivamente.

13. Cuando la Asamblea General aprobó el sistema de gestión de la resiliencia institucional como marco de gestión de situaciones de emergencia, expresó su interés en ampliarlo a los organismos especializados, fondos y programas. Las Naciones Unidas y las entidades del sistema participantes han formado un grupo de trabajo interdepartamental e interinstitucional integrado por representantes de departamentos de la Secretaría, oficinas fuera de la Sede y organismos, fondos y programas.

14. Bajo la supervisión del equipo superior de políticas para emergencias, el grupo de trabajo determinó la estrategia de aplicación y los entregables principales. El

<sup>3</sup> Véase *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction, 2013* (publicación de las Naciones Unidas), pág. 186.

<sup>4</sup> El equipo superior de políticas para emergencias está presidido por el Jefe de Gabinete e integrado por los directivos superiores de la mayoría de los departamentos de la Secretaría, así como por representantes de alto nivel de los organismos especializados, fondos y programas ubicados en Nueva York.

sistema de gestión de la resiliencia institucional presenta ventajas para las oficinas pequeñas sobre el terreno, que pueden carecer de expertos internos, porque puede ajustarse a su tamaño y se basa en la aplicación de principios. Por consiguiente, puede aplicarse a nivel de oficinas, regiones o sedes, a escala de un solo organismo o sobre una base interinstitucional. En los lugares donde no existe una misión integrada sobre el terreno, las entidades de las Naciones Unidas pueden aplicar el marco del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el contexto de la gobernanza y la rendición de cuentas de sus organizaciones respectivas, de conformidad con las políticas y directrices existentes.

15. El equipo superior de políticas para emergencias aprobó la aplicación por fases, pero no necesariamente secuencial, del sistema de gestión de la resiliencia institucional, como sigue:

- a) Fase I: Sede de las Naciones Unidas en Nueva York;
- b) Fase II: oficinas fuera de la Sede, comisiones regionales y misiones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos;
- c) Fase III: organismos, fondos y programas.

16. El equipo superior de políticas para emergencias estableció además que en la elaboración y aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York sería prioritaria, y se prestaría apoyo a las primeras entidades en adoptarlo en el resto de la Secretaría y el sistema de las Naciones Unidas en general.

17. El Secretario General Adjunto de Gestión ha solicitado a cada uno de los lugares de destino de la Secretaría que nombre a un director del proyecto para que lidere la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional a nivel local y la armonización de los planes de gestión de emergencias. El enfoque de la aplicación del sistema en cada lugar de destino se concretará en:

- a) La realización de una evaluación integrada conjunta de los riesgos que pudieran perturbar las operaciones y la ejecución de medidas de prevención y mitigación de riesgos coordinadas, en consonancia con las políticas y directrices existentes de todo el sistema de las Naciones Unidas;
- b) El establecimiento de procesos de adopción de decisiones y coordinación de operaciones integrados y centralizados;
- c) La armonización de todos los planes de gestión de crisis y emergencias necesarios;
- d) La aplicación de un régimen de mantenimiento, práctica y capacitación.

18. Con el fin de asegurar un apoyo sólido y amplio a todos los participantes, la Secretaría ha decidido adoptar mecanismos de apoyo complementarios para la gestión de crisis en la Sede de las Naciones Unidas y sobre el terreno, coordinada por el Centro de Crisis y Operaciones de las Naciones Unidas.

19. El Centro de Crisis y Operaciones de las Naciones Unidas, ubicado en la Sede, entró en funcionamiento del 28 de enero de 2013 y está integrado por personal del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Seguridad, el Departamento de Asuntos Políticos, la Oficina de Coordinación de

Asuntos Humanitarios y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El Centro prestará apoyo a los directivos de alto nivel de todo el sistema con el fin de facilitar la adopción de decisiones informadas, coordinadas y oportunas y la participación estratégica en las cuestiones operacionales y relacionadas con las crisis.

20. Se prevé que en una crisis que se desarrolle en Nueva York, la infraestructura del Centro se utilizará para apoyar la respuesta en la Sede, a condición de que de ese modo no se socave el apoyo del Centro a las oficinas sobre el terreno.

### **Aplicación en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York**

21. Bajo la dirección del equipo superior de políticas para emergencias y por conducto del grupo de operaciones en situaciones de crisis<sup>5</sup>, el sistema de gestión de la resiliencia institucional se ha aplicado íntegramente en la Sede de las Naciones Unidas mediante la consecución de los entregables siguientes, que reflejan los procesos del sistema de gestión de la resiliencia institucional:

- Aprobación de la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional
- Adopción de un marco de gestión conjunta de riesgos para mejorar la prevención y mitigación de los riesgos operacionales que pudieran perturbar las operaciones en Nueva York
- Elaboración de un plan integrado de respuesta y recuperación frente a emergencias, en forma de compendio de prácticas que abarque la gestión de crisis, la continuidad de las operaciones, la recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre y las comunicaciones en situaciones de crisis
- Estructuras comunes reforzadas y validadas para dirigir, aplicar y mantener el programa de gestión de emergencias
- Adopción de un régimen armonizado de mantenimiento, práctica y examen

22. De conformidad con la resolución [67/254](#) de la Asamblea General, el 20 de noviembre de 2013 el equipo superior de políticas para emergencias aprobó la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional para la Sede de las Naciones Unidas. La política, que se aplica a la Secretaría de las Naciones Unidas en su conjunto, se describe en detalle en informes anteriores del Secretario General ([A/67/266](#) y [A/66/516](#)). La política establece los elementos fundamentales, los procesos, el enfoque de la aplicación, las prioridades, los principios, la gobernanza, las definiciones de los términos, la supervisión y el cumplimiento. Puesto que está basada en principios, la aplicación de la política se adaptará para reflejar las condiciones particulares de los lugares de destino de la Organización. El equipo superior de políticas para emergencias se encarga de supervisar la aplicación de la política.

23. Una de las recomendaciones derivadas del examen *a posteriori* relativo a la tormenta Sandy fue que se revisaran los mecanismos existentes de evaluación de

---

<sup>5</sup> El grupo de operaciones en situaciones de crisis está presidido por el Secretario General Adjunto de Seguridad y lo integra personal que desempeña funciones administrativas y de apoyo clave en la Sede, incluidos representantes de los organismos especializados, los fondos y los programas ubicados en Nueva York. El grupo recibe el respaldo de la Dependencia de Apoyo a la Gestión de Crisis del Departamento de Seguridad.

riesgos. Atendiendo a esa recomendación, se estableció un grupo de trabajo interdepartamental e interinstitucional, supervisado por el grupo de operaciones en situaciones de crisis y presidido por el Secretario General Adjunto de Seguridad. Este grupo de trabajo ha elaborado un modelo de gestión de los riesgos operacionales para la gestión de emergencias, basado en el modelo de gestión de los riesgos para la seguridad, que se adaptó a fin de aplicarlo a la gestión de emergencias en sentido amplio. La metodología se basa en la gestión de los riesgos en tres niveles simultáneamente:

- Nivel 1: gestión efectiva de los riesgos a escala de los departamentos y las oficinas
- Nivel 2: aplicación de la gestión de los riesgos operacionales a escala de la organización, en apoyo del primer nivel
- Nivel 3: auditoría interna y externa

24. El marco recibió el respaldo del grupo de operaciones en situaciones de crisis como parte del proceso de examen *a posteriori* relativo a la tormenta Sandy<sup>6</sup>. En él se describe el mecanismo de gobernanza, las principales definiciones, las partes interesadas, el modelo referente a los riesgos operacionales y el flujo de tareas, así como el plan de tratamiento de los riesgos. El marco se aplicó para evaluar los riesgos que pudieran perturbar las operaciones en Nueva York.

25. La Sede de las Naciones Unidas ha aprobado un plan de gestión de crisis, un plan de continuidad de las operaciones, un plan de recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre y un plan de preparación para pandemias. Con el fin de hacer operativos estos documentos amplios de políticas y ofrecer orientaciones prácticas a los directivos durante las respuestas a las crisis, la Sede ha elaborado una recopilación de prácticas del sistema de gestión de la resiliencia institucional en que se consolida la información esencial relativa a la gestión de crisis, la continuidad de las operaciones, la recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre, las comunicaciones en situaciones de crisis y la respuesta médica, así como las listas de contactos. La recopilación incluye también listas de comprobación para las respuestas a emergencias. La Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión mantiene y actualiza trimestralmente la recopilación en nombre del equipo superior de políticas para emergencias y el grupo de operaciones en situaciones de crisis, que son los responsables de la gestión de emergencias en la Sede.

26. El sistema de gestión de la resiliencia institucional no se puede considerar fiable si no se ha practicado y puesto a prueba para asegurar que los procedimientos de gestión de emergencias estén en consonancia con las prioridades y políticas institucionales y se mejoren constantemente. Con tal fin, el personal que desempeña funciones de gestión de emergencias debe estar capacitado y debe poder trabajar como parte de un equipo en condiciones de crisis. Asimismo, la Organización debe demostrar también la diligencia debida en la gestión de los riesgos detectados. Estos objetivos se lograrán aplicando un régimen establecido de mantenimiento, práctica y

---

<sup>6</sup> En el informe del Secretario General que se publicará próximamente sobre el progreso en el cumplimiento de las recomendaciones derivadas del examen *a posteriori* relativo a la tormenta Sandy figura información detallada.

examen, que estará integrado en los procesos de trabajo de la Organización. Con arreglo al régimen de mantenimiento, práctica y examen:

- a) Se harán prácticas de todos los aspectos de la respuesta y la recuperación;
- b) Se mantendrán actualizados los planes de gestión de emergencias;
- c) Se mantendrá y distribuirá oportunamente la documentación necesaria, como los exámenes *a posteriori* de sucesos;
- d) Se evaluará la capacidad de gestión de emergencias para determinar mejoras tanto de la aplicación del programa de gestión de emergencias como de la resiliencia institucional.

27. El régimen de mantenimiento, práctica y examen se puso en marcha en la Sede el 1 de enero de 2014, bajo la dirección y supervisión generales del equipo superior de políticas para emergencias.

28. El funcionamiento del sistema estará sometido a un examen permanente y se mejorará según corresponda.

**Progreso en la aplicación en las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales**

29. Habida cuenta de la necesidad de mejorar la preparación y la respuesta frente a emergencias con el fin de reflejar las enseñanzas extraídas de la tormenta Sandy, el equipo superior de políticas para emergencias asignó prioridad a la Sede de las Naciones Unidas en la aplicación del sistema; no obstante, las primeras oficinas fuera de la Sede, operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales en adoptarlo han hecho un progreso significativo.

30. En la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra existe un equipo de gestión de crisis que incluye a representantes de todas las entidades de la Secretaría ubicadas en Ginebra y de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y es responsable de aprobar y activar los planes de gestión de emergencias. Los integrantes del equipo de gestión de crisis han recibido capacitación en resiliencia institucional y han puesto a prueba la recopilación de prácticas en una simulación de crisis. La recopilación de prácticas integra, entre otras cosas, la gestión de crisis, la continuidad de las operaciones, las comunicaciones en situaciones de crisis y la recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre.

31. A fin de reforzar la capacidad establecida con la plena puesta en funcionamiento, en 2011, de un marco integrado de gestión de la continuidad de las operaciones en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Asuntos Políticos, Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y Seguridad están colaborando con miras a elaborar orientaciones sobre gestión de crisis para las misiones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y las instalaciones logísticas, que se ajustarán al sistema de gestión de la resiliencia institucional.

**Progreso en la aplicación en los organismos especializados, fondos y programas**

32. Si bien se encuentran en las fases iniciales, también se ha avanzado en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en los organismos especializados, fondos y programas:

a) **Programa Mundial de Alimentos.** El Director Ejecutivo ha publicado tres circulares en que se describen los principios, la organización, las funciones y las responsabilidades respecto de la gestión de crisis, la continuidad de las operaciones y la respuesta a emergencias, y se hace referencia al sistema de gestión de la resiliencia institucional, al cual se ajustan. El Programa Mundial de Alimentos está colaborando con la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura a fin de elaborar un marco de gestión de emergencias para los organismos ubicados en Roma;

b) **Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.** La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ha ajustado su marco relativo a la continuidad de las operaciones al sistema de gestión de la resiliencia institucional con miras a integrar todos los planes sobre emergencias y preparación. Asimismo, la organización está integrando elementos del sistema en su manual sobre preparación e intervención ante situaciones de emergencia;

c) **Oficina Internacional del Trabajo.** Con el fin de facilitar y armonizar el enfoque de la respuesta a crisis en las distintas organizaciones ubicadas en Ginebra, durante el año pasado la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra prestó asistencia a la Oficina Internacional del Trabajo en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. En la sede de la Oficina Internacional del Trabajo, la labor dio como resultado el establecimiento de capacidad de adopción de decisiones en situaciones de crisis, la publicación de una directriz sobre la política de continuidad de las operaciones, la adopción de un procedimiento operativo estándar de gestión de crisis y la elaboración de un instrumento integrado de respuesta a emergencias, en consonancia con el modelo elaborado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Asimismo, se ha establecido un mecanismo ajustable para extender la resiliencia institucional a todas las oficinas sobre el terreno de la Oficina Internacional del Trabajo, lo cual ha conducido a la creación de equipos de gestión de crisis en todas las oficinas sobre el terreno grandes de la Oficina Internacional del Trabajo y a la capacitación de todas las oficinas sobre el terreno en la elaboración de herramientas de respuesta a emergencias;

d) **Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.** La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, que forma parte del equipo de gestión de crisis dirigido por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, ha solicitado a esa Oficina que le preste asistencia en la puesta en práctica de la resiliencia institucional en su sede y en los lugares donde está presente sobre el terreno, y ha adoptado el modelo elaborado por dicha Oficina para confeccionar una herramienta de respuesta integrada a emergencias;

e) **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.** El PNUD ha ajustado su sistema de gestión de la continuidad de las operaciones al marco de

gestión de la resiliencia institucional. La gestión de la continuidad de las operaciones forma parte integrante de la gestión general de los riesgos que lleva a cabo el Programa. Se ha introducido y distribuido a las oficinas exteriores una nueva norma relativa a los planes de continuidad de las operaciones. Las nuevas normas racionalizan el proceso de planificación al tiempo que aseguran que estén claros los papeles y las responsabilidades en funciones críticas, incluido el apoyo al personal, su seguridad y la recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre. Existe una nueva estructura de respuesta a las crisis que abarca la transición fluida desde la gestión anterior a las crisis hasta la posterior a ellas. El PNUD ha participado en la elaboración de la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, coordinándose estrechamente con la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones de la Secretaría. Una vez aprobada la política de gestión de la resiliencia institucional por el equipo superior de políticas para emergencias en noviembre de 2013, esa política será adoptada por el PNUD a principios de 2014 y se prevé que se aplique plenamente ese mismo año.

33. En el contexto de su mandato y del sistema de gestión de la resiliencia institucional, el Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias está empezando a ofrecer servicios de preparación y respuesta frente a emergencias y apoyo después de emergencias en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno y los organismos, fondos y programas.

34. El Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias ha elaborado un conjunto de módulos de capacitación en materia de apoyo al personal y sus familiares en que se integran las mejores prácticas internacionales mediante asociaciones oficiales con entidades académicas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Estas prácticas se complementan con recursos internos de las Naciones Unidas y conjuntos de actividades de capacitación impartida por conducto de la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico del Departamento de Seguridad y la Oficina del Consejero del Personal.

35. Los módulos y conjuntos de actividades de capacitación indicados tienen por objeto aumentar la capacidad del personal y los directivos, al igual que de las funciones específicas que se activan durante los incidentes críticos, como las de los coordinadores de asuntos familiares, que prestan un apoyo exclusivo a los familiares afectados, los voluntarios de los centros de llamadas y los equipos de apoyo familiar, que fomentan la preparación y proporcionan la respuesta inicial si se produce un incidente crítico en sus lugares de destino respectivos. La capacitación permite a las personas que desempeñan las diversas funciones adquirir aptitudes y conocimientos en materia de preparación para emergencias, autocuidado, primeros auxilios psicológicos, asistencia emocional y práctica, prestaciones y derechos de recursos humanos y respuesta a emergencias, además de prestar orientación y apoyo en cuanto al funcionamiento del sistema.

36. El Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias ha impartido programas de capacitación en la Sede y en todas las oficinas fuera de la Sede y comisiones regionales, con lo cual se ha establecido un conjunto de aproximadamente 400 voluntarios pertenecientes al personal que proporcionarán la respuesta inicial y prestarán apoyo a los familiares durante las crisis y después de ellas. Esta iniciativa también ha contribuido a la creación de capacidad interna en materia de preparación y respuesta. El programa de capacitación se está ampliando para atender las

necesidades de apoyo en las operaciones sobre el terreno y en los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas; los participantes incluyen ya al PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

37. Para desarrollar la capacidad del personal de las operaciones sobre el terreno y extender la gestión de la resiliencia institucional, en septiembre de 2013 se llevó a cabo en Entebbe (Uganda) un programa de perfeccionamiento de instructores destinado a profesionales de recursos humanos, administrativos y del ámbito psicosocial de seis operaciones sobre el terreno, que han recibido la certificación correspondiente y ejecutarán los programas del Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias en sus lugares de destino respectivos, creando capacidad *in situ*. En 2014 se ha previsto llevar a cabo una serie de programas de perfeccionamiento de formadores para el resto de las operaciones sobre el terreno y organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas.

38. Asimismo, desde marzo de 2011 el Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias ha elaborado y publicado una serie de recursos, guías y herramientas para promover la preparación del personal y de familiares de toda la Secretaría, así como de los organismos, fondos y programas. La información completa está disponible en línea en el sitio web del Equipo, al que tienen acceso el personal, sus familiares y los asociados.

39. La información y la orientación indicada para el personal y sus familiares se ve reforzada por información de fácil acceso sobre el modo de proceder en caso de emergencia; como parte del examen *a posteriori* de la tormenta Sandy, bajo la dirección del grupo de operaciones en situaciones de crisis, presidido por el Secretario General Adjunto de Seguridad, la Secretaría está elaborando una página única de información para emergencias, que integrará alertas automáticas para el personal que se registre a fin de recibir el servicio. También se están reforzando los protocolos de comunicación en situaciones de crisis con el propósito de que el personal reciba información oportuna y fidedigna para emergencias.

40. Aumentar la capacidad del personal para prepararse y responder ante incidentes críticos, y recuperarse tras ellos, sigue siendo una prioridad para el bienio 2014-2015. Además de los programas de capacitación que ofrecen el Departamento de Seguridad y el Departamento de Gestión, se han entablado consultas con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas para elaborar un programa de estudios piloto de carácter modular destinado a profesionales de programas, operaciones y comunicaciones que trabajan en emergencias, integrando el sistema de gestión de la resiliencia institucional con las intervenciones de los programas sustantivos de la Organización (es decir, intervenciones humanitarias y en crisis). El objetivo de esta capacitación propuesta es mejorar los conocimientos y las aptitudes del personal de las Naciones Unidas respecto de la coordinación de la preparación y la respuesta frente a emergencias y la recuperación tras ellas.

#### **IV. Pasos siguientes en la aplicación**

41. De conformidad con la estrategia de aplicación dirigida por el equipo superior de políticas para emergencias, tras la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Sede, la labor se centrará en las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno de los Departamentos

de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Asuntos Políticos, y los organismos especializados, fondos y programas. Ello se llevará a cabo por tres vías que se apoyan mutuamente:

a) Aplicación de la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional en toda la Secretaría de las Naciones Unidas;

b) Examen de los sistemas y marcos de gestión de los riesgos de emergencias, preparación y respuesta frente a ellas existentes en todo el sistema de las Naciones Unidas por conducto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación con miras a su coordinación y armonización;

c) Aprovechamiento de las oportunidades para proseguir la aplicación, incorporando los principios fundamentales del marco en la cultura de las organizaciones, por ejemplo, integrando el sistema de gestión de la resiliencia institucional en el programa de estudios modular para los profesionales de programas, operaciones y comunicaciones que trabajan en emergencias, cuya elaboración corre a cargo de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. En 2014 también se determinarán los indicadores clave del desempeño con el fin de incorporar el sistema de gestión de la resiliencia institucional en los procesos institucionales ordinarios. Como recomendó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y respaldó la Asamblea General, estos indicadores del desempeño incluirán la realización de economías de escala y el retiro de sistemas redundantes. A este respecto, cabe señalar que en estos momentos el pacto del personal directivo superior incluye la validación de los sistemas fundamentales de tecnología de la información. En el informe publicado con la signatura [A/67/608](#), la Comisión Consultiva indicó que esperaba recibir una evaluación de la eficacia de la implantación del sistema de gestión de la resiliencia institucional tomando como referencia los indicadores del desempeño. Como se ha señalado anteriormente, la Secretaría elaborará tales indicadores en colaboración con las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y las misiones sobre el terreno de los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Asuntos Políticos, a fin de presentárselos al equipo superior de políticas para emergencias con miras a que los apruebe en la reunión que celebrará en junio de 2014. En el otoño de 2014 estará disponible una evaluación fundamentada de la eficacia de la aplicación respecto de esos indicadores en el caso de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, mientras que en el caso de los demás lugares de destino de la Secretaría la evaluación estará disponible a principios de 2015.

42. La aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional corre a cargo de los directores del proyecto y coordinadores de la Sede y las oficinas fuera de la Sede, y de los representantes de organismos, fondos y programas, así como de una comunidad en línea de todo el sistema. Bajo la dirección de la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones, estos participantes intercambiarán las mejores prácticas e innovaciones, que se integrarán en orientaciones y en la práctica.

43. El Secretario General se propone presentar un informe de seguimiento en el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, donde resumirá el progreso realizado en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia

institucional, centrándose en los avances en la aplicación en toda la Secretaría y en los organismos especializados, fondos y programas.

## V. Costo de la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional

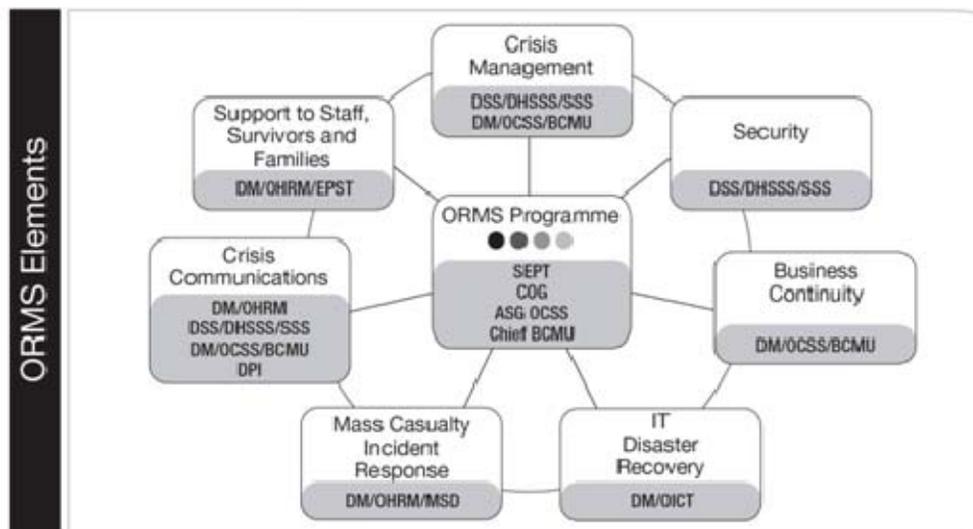
44. En su resolución [67/254](#), parte II, la Asamblea General solicitó información detallada sobre el costo total de la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional (párr. 4).

45. Dicha iniciativa tiene por objeto establecer un marco general común de gestión de los riesgos de emergencias. La iniciativa consolida y armoniza las políticas existentes de gestión de emergencias y los procesos que las respaldan. Así pues, para su aplicación se utilizan a recursos y capacidad existentes en la Secretaría. Este enfoque fue validado en la Sede de Nueva York, que implantó el marco con los recursos existentes.

46. Los departamentos y oficinas de la Sede que prestan apoyo al personal ya están ejecutando la gestión de los riesgos de emergencias, bien como parte de las actividades de continuidad de las operaciones y preparación para emergencias, bien como parte intrínseca del cumplimiento de sus mandatos esenciales, por ejemplo, en el contexto de la prestación de servicios de seguridad y apoyo a las operaciones sobre el terreno. Los principales componentes del sistema de gestión de la resiliencia institucional se detallan en el gráfico 2. Aunque en cada recuadro del gráfico 2 se indican los responsables de los procesos, los departamentos también gestionan cada uno de los componentes dentro de su propia estructura.

Gráfico 2

### Elementos del sistema de gestión de la resiliencia institucional



47. En lo que se refiere a la inversión de tiempo del personal en la iniciativa, en el cuadro siguiente se facilita una lista del personal que actualmente se dedica a la

aplicación, indicando el tiempo medio consagrado a la coordinación y gestión del sistema de gestión de la resiliencia institucional cada año.

**Recursos de personal dedicados a gestionar la ejecución de la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional**

<i>Plaza</i>	<i>Departamento/Oficina</i>	<i>Días por año</i>
Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo	Departamento de Gestión/Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	1,5
Jefe de la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones (P-5)	Departamento de Gestión/Oficina de Servicios Centrales de Apoyo/Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones	27,0
Especialista en Continuidad de las Operaciones (P-4)	Departamento de Gestión/Oficina de Servicios Centrales de Apoyo/Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones	15,0
Jefe del Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias (P-5)	Departamento de Gestión/Oficina de Gestión de Recursos Humanos/Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias	4,5
Oficial de Recursos Humanos (P-4)	Departamento de Gestión/Oficina de Gestión de Recursos Humanos/Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias	4,5
Oficial Administrativo Adjunto (P-2)	Departamento de Gestión/Oficina de Gestión de Recursos Humanos/Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias	4,5
Director de la División de Servicios Médicos (D-2)	Departamento de Gestión/Oficina de Gestión de Recursos Humanos/División de Servicios Médicos	4,0
Oficial Médico Superior (P-5)	Departamento de Gestión/Equipo de Respuesta ante Emergencia Médicas de las Naciones Unidas	9,5
Jefe del Servicio de Apoyo a las Oficinas Exteriores (D-1)	Departamento de Seguridad/Servicio de Apoyo a las Oficinas Exteriores	3,5
Oficial de Programas (P-3)	Departamento de Seguridad/Servicio de Apoyo a las Oficinas Exteriores	7,0
Coordinador de Cuestiones de Seguridad (P-5)	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Oficina del Secretario General Adjunto	26,5
Oficial de Resiliencia Institucional (P-4)	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Oficina del Secretario General Adjunto	20,0
Oficial de Tecnología de la Información (P-3)	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	2,0
Oficial de Recuperación de la Tecnología de la Información en Caso de Desastre (P-4)	Departamento de Gestión/Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones/Servicio de Gestión de la Infraestructura	9,0
Director del Programa de Continuidad de las Operaciones (P-4)	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra/División de Administración	24,0

48. Este grupo de funcionarios se ampliará a medida que el marco se empiece a aplicar en el resto de la Secretaría y se actualizará en consonancia. Se prevé que prosiga el nivel actual de actividad y que, en tanto avanza el proyecto, el sistema de gestión de la resiliencia institucional se siga aplicando con los recursos existentes.

## **VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

49. **Se solicita a la Asamblea General que tome nota del presente informe.**

---