



Asamblea General

Distr. general
21 de diciembre de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones
Tema 136 del programa
Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

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

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [70/248 B](#), en que la Asamblea General solicitó al Secretario General que le presentara, a más tardar en la primera parte de la continuación de su septuagésimo tercer período de sesiones, un informe sobre los progresos realizados en 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 todas las oficinas de la Secretaría y las entidades participantes del sistema de las Naciones Unidas.

En el presente informe se proporciona información actualizada sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en las entidades de la Secretaría y un resumen de los progresos realizados por los organismos, fondos y programas y la comunidad de intercambio de prácticas interinstitucionales.

A petición de la Asamblea General, en el informe también se proporciona información sobre el tiempo del personal y los recursos operacionales invertidos por las entidades de la Secretaría en las actividades de concienciación, capacitación y coordinación de los elementos fundamentales del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Todas esas inversiones se han sufragado con cargo a los recursos existentes de los distintos departamentos y oficinas pertinentes.

El informe concluye con un concepto y los próximos pasos para seguir aplicando el sistema de gestión de la resiliencia institucional.

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



I. Antecedentes

1. En la sección II de su resolución 70/248 B, la Asamblea General solicitó al Secretario General que le presentara un informe sobre los progresos realizados en 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 todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidas las actividades sobre el terreno. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de esa solicitud.

2. En los últimos años, la práctica de gestión de emergencias de las Naciones Unidas ha evolucionado y se ha adaptado a los riesgos cada vez mayores: en respuesta a la amenaza mundial de pandemia de gripe en 2006, la gestión de la continuidad de las operaciones se incluyó en el sistema de gestión de emergencias. A raíz de los catastróficos efectos del terremoto de Haití en enero de 2010, se añadieron la respuesta de emergencia médica y apoyo a los supervivientes y sus familias. Como enseñanza extraída de la respuesta a la tormenta Sandy en 2012, se incorporó la comunicación en situaciones de crisis como un elemento fundamental del marco. El actual sistema de gestión de la resiliencia institucional aprobado por la Asamblea General en su resolución 67/254 A y la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación en noviembre de 2014 como marco de gestión de emergencias de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, vincula las disciplinas de preparación y respuesta frente a emergencias basadas en el riesgo y orientadas a los efectos, en toda la gama de actividades de preparación, prevención, respuesta y recuperación.

II. Aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el sistema de las Naciones Unidas

3. El enfoque sistémico del sistema de gestión de la resiliencia institucional involucra a todas las disciplinas que intervienen en la gestión de situaciones de emergencia que comparten el objetivo común de prevenir y mitigar los efectos de las emergencias en las personas, los bienes y los negocios mediante la alineación y armonización de sus esfuerzos¹.

4. La Asamblea General, en su resolución 67/254 A, decidió que la gestión de crisis, la gestión de la seguridad, la continuidad de las operaciones, la recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre, la respuesta de emergencia médica, la comunicación en situaciones de crisis y apoyo al personal, los sobrevivientes y las familias son los elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia de las Naciones Unidas².

5. El sistema de gestión de la resiliencia institucional requiere una estructura de gobernanza sólida que garantice la coordinación, la integración y la armonización de los diversos conocimientos especializados y la experiencia de los principales elementos y fortalezca la capacidad institucional de prevención, preparación, respuesta y recuperación frente a situaciones de emergencia. El éxito de este enfoque también exige que el personal encargado de la aplicación del enfoque sistémico esté facultado para elaborar, comunicar, aplicar y mantener el sistema de gestión de la resiliencia.

6. En general, todos los esfuerzos de gestión de emergencias de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y las entidades de la Secretaría se elaboran en estrecha coordinación con las autoridades de los Gobiernos anfitriones respectivos.

¹ Política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, párr.1.

² Dependiendo del contexto de cada entidad de las Naciones Unidas, se añaden otras disciplinas.

Los detalles sobre la colaboración con los países anfitriones pertinentes se mencionan en los informes de las distintas entidades en la sección III del presente informe.

III. Progreso en la aplicación del enfoque integrado del sistema de gestión de la resiliencia institucional

7. En la presente sección se ofrece un resumen de los progresos realizados por las entidades de las Naciones Unidas en la aplicación del enfoque integrado del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el período 2016-2018, en particular en la Secretaría. También se ofrece un panorama general de los gastos en que incurren diversas entidades para la concienciación, la capacitación y la coordinación de los elementos clave del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Estas actividades se llevan a cabo para fortalecer el sistema de gestión y vincular las diversas disciplinas que intervienen en la gestión de situaciones de emergencia. El tiempo y los gastos necesarios para ayudar al personal a asumir las responsabilidades específicas de cada disciplina, como la gestión de la continuidad de las operaciones, el apoyo al personal y las familias y la comunicación en casos de crisis, no se han incluido en el presente informe porque los gastos conexos se realizarían con independencia de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

A. Fortalecimiento de la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas

8. La comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas está integrada por representantes de los departamentos de la Secretaría, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los organismos especializados, fondos y programas. El grupo de trabajo está presidido por el Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo, que ha delegado esta responsabilidad en el Jefe de la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones.

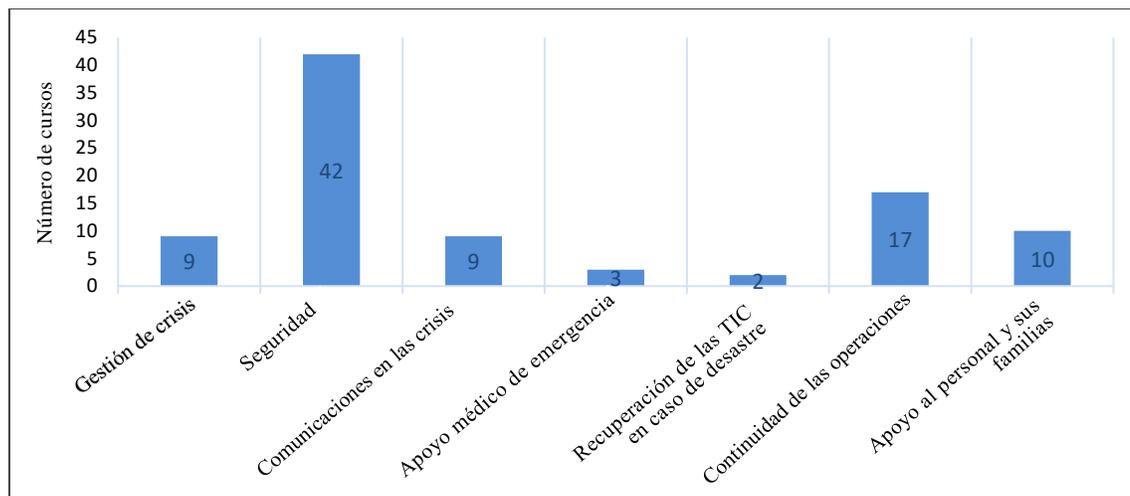
9. Los esfuerzos para ampliar el sistema a través de la divulgación a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el fortalecimiento del apoyo a las comisiones económicas regionales, y el aumento de la colaboración con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Asuntos Políticos, han dado lugar a un aumento del número de miembros de la comunidad de intercambio de prácticas (que cuenta en la actualidad con más de 130 miembros) y a que un mayor número de organizaciones informen de sus progresos.

10. Durante el período que abarca el informe se celebraron 12 reuniones virtuales y en marzo de 2018 se celebró en Nueva York una conferencia dedicada a la resiliencia institucional del sistema de las Naciones Unidas. La conferencia contó con la participación de representantes del mundo académico y del sector privado que presentaron enfoques innovadores para la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones.

11. Durante el período 2016-2018, la comunidad interinstitucional también compartió las mejores prácticas para la aplicación y el uso de sistemas de notificación de emergencia que abordaban cuestiones relacionadas con la aplicación, el ensayo y el uso de los sistemas de notificación en emergencias reales.

12. En un inventario de las oportunidades de aprendizaje en las diferentes disciplinas del sistema de gestión se identificaron 92 cursos ofrecidos en la comunidad de intercambio de prácticas.

Figura I
Cursos en las disciplinas del sistema de gestión de la resiliencia institucional



13. El inventario también proporciona información sobre los destinatarios y el formato de los cursos.

14. La política actual sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional proporciona un marco profesional para la gestión de situaciones de emergencia. La comunidad de intercambio de prácticas está examinando posibles revisiones de la política a la luz de la norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre la resiliencia de las organizaciones, que refleja una comprensión más amplia que la que se pone de manifiesto en el sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas³. El grupo de trabajo tiene previsto presentar un proyecto revisado de política en el primer semestre de 2019 para su examen y aprobación por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos.

B. Aplicación en la Secretaría

Sede de las Naciones Unidas

15. La Sede de las Naciones Unidas ha hecho progresos significativos en el fortalecimiento de su resiliencia en las siguientes categorías:

a) Política: la política ha seguido sirviendo de marco sólido para la integración y la coordinación de los elementos fundamentales del sistema de gestión. Para difundir el enfoque a todos los funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas, entre marzo y septiembre de 2017 se publicó en la intranet una serie de artículos sobre las esferas fundamentales. Los artículos describían las contribuciones específicas de cada elemento a las iniciativas de gestión de emergencias de la Sede de las Naciones Unidas. En el último trimestre de 2018 se llevó a cabo una segunda campaña para explicar el enfoque coordinado del sistema de gestión de la resiliencia institucional;

b) Gobernanza: los dos órganos de la estructura de gobernanza en la Sede de las Naciones Unidas, el Equipo Superior de Políticas para Emergencias y del Grupo de Operaciones en Situaciones de Crisis realizaron ejercicios de simulación de crisis y como resultado elaboraron un mandato revisado. En 2016, el Equipo hizo suyo un nuevo enfoque para la gestión de la continuidad de las operaciones, racionalizando los procesos, lo que dio lugar al fortalecimiento de la capacidad de continuidad. En

³ Véase la sección IV, sobre el concepto de sistema de gestión de la resiliencia institucional.

2018, el Centro de Operaciones de Emergencia llevó a cabo un ejercicio funcional en el emplazamiento alternativo de la Sede, que dio lugar a mejoras de procedimiento y en los procesos a nivel táctico;

c) **Mantenimiento y ejercicios:** se seguirán realizando sesiones de orientación y ejercicios de simulación de la gestión de la continuidad de las operaciones para garantizar que la Sede pueda mantener o reanudar rápidamente la prestación de los servicios institucionales esenciales y urgentes. Periódicamente se ofrece capacitación específica a los funcionarios para desarrollar la capacidad de resiliencia personal, la comunicación en situaciones de crisis y el apoyo al personal y a sus familias. En el período previo a las reuniones de alto nivel de los períodos de sesiones septuagésimo primero a septuagésimo tercero de la Asamblea General, se han realizado ejercicios de simulacro con las autoridades del país anfitrión que han reforzado la cooperación y la acción conjunta con los asociados del país anfitrión;

d) **Gestión de riesgos:** como resultado del ejercicio conjunto de gestión de riesgos en el sistema de las Naciones Unidas en Nueva York, se determinaron varias oportunidades de coordinación y colaboración en materia de medidas para el tratamiento de riesgos. El Servicio de Seguridad de la Sede mantiene una comunicación periódica con las autoridades del país anfitrión para determinar y mitigar los riesgos de seguridad;

e) **Planificación:** en 2017, la Sede de las Naciones Unidas elaboró un nuevo plan de gestión de crisis que racionalizaba los procedimientos internos y tomó en consideración la experiencia adquirida en el ejercicio de simulación de sus órganos rectores. Las directrices para la gestión de la continuidad de las operaciones se ajustan al plan de gestión de crisis y reflejan las mismas modalidades de activación.

Oficinas situadas fuera de la Sede

Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra

16. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ha logrado avances significativos en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en las siguientes categorías⁴:

a) **Política:** la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra adoptó la política aprobada por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y dio amplia difusión a ese documento normativo en los centros de coordinación de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas en las entidades de las Naciones Unidas en Ginebra a través de la intranet y de una plataforma de colaboración en línea utilizada por el Equipo de Gestión de Crisis;

b) **Gobernanza:** en 2014, el Director General nombró al Director de Administración director de programas para el sistema de gestión de la resiliencia institucional; el Director cuenta con el apoyo del Coordinador de la Continuidad de las Operaciones en este sentido. La aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional es supervisada por el Equipo de Gestión de Crisis, presidido por el Director General. El Equipo está integrado por representantes de las principales entidades clientes, así como de las principales funciones administrativas y de apoyo. El Equipo se reúne al menos dos veces al año;

⁴ La actualización incluye también a la Comisión Económica para Europa, la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, a las que la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra presta servicios de gestión de crisis.

c) **Mantenimiento y ejercicios:** la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra proporciona al personal información sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional a través de la intranet. El Equipo de Gestión de Crisis ha recibido información periódica y exhaustiva sobre el sistema de gestión y se han llevado a cabo ejercicios anuales de simulación y de teletrabajo específicos para cada sección. La Oficina incluye sistemáticamente a representantes del Gobierno anfitrión en los ejercicios y simulacros para asegurar una óptima colaboración en caso de crisis. En 2017, representantes del Equipo de Gestión de Crisis fueron invitados a participar en un importante ejercicio sobre situaciones de crisis organizado por el Gobierno de Suiza;

d) **Gestión de riesgos:** se ha establecido un registro de gestión de los riesgos institucionales, que se actualiza anualmente. El Servicio de Seguridad se encarga del mantenimiento y la actualización anual de la evaluación de los riesgos para la seguridad;

e) **Planificación:** se han establecido los siguientes planes de respuesta a emergencias: i) el manual de gestión de crisis para el Equipo de Gestión de Crisis, que incluye el plan de continuidad de las operaciones y el plan de comunicaciones en situaciones de crisis; ii) un plan de seguridad para Suiza; iii) procedimientos de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre para las aplicaciones esenciales; iv) un proyecto de plan de respuesta a incidentes con un gran número de víctimas; y v) un proyecto de plan de apoyo al personal. El Equipo se encarga de la aprobación y activación de los planes, que son examinados, actualizados y validados periódicamente mediante ejercicios de simulación. La preparación de la Oficina para las crisis ha mejorado considerablemente gracias a la armonización de todos los planes.

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi

17. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, incluidos el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), siguió manteniendo un alto nivel de resiliencia.

a) **Política:** en consonancia con la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, la Oficina avanzó en el fortalecimiento de su coordinación de las actividades de preparación para el sistema de las Naciones Unidas en Nairobi, lo que dio lugar a un alto grado de resiliencia;

b) **Gobernanza:** la estructura de gestión de crisis de la Oficina está bien establecida e integrada en el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas y conectada con la red de respuesta de emergencia y los organismos encargados de hacer cumplir la ley del país anfitrión. El Equipo de Gestión de Crisis y otros órganos de apoyo en situaciones de emergencia incluyen al personal clave pertinente de los organismos, fondos y programas, y el manual de gestión de crisis de la Oficina proporciona orientación operativa y permite la coordinación. La Oficina utilizará la reforma estructural en curso de las Naciones Unidas como una oportunidad para seguir racionalizando y arraigando los principios al más alto nivel de la gobernanza del sistema de las Naciones Unidas en Kenya;

c) **Mantenimiento y ejercicio:** se han realizado múltiples sesiones de capacitación y ejercicios. La mayoría de los funcionarios han participado en sesiones de sensibilización y ejercicios periódicos de notificación de emergencias. En abril de 2017, facilitadores externos llevaron a cabo un conjunto de ejercicios y capacitación en gestión de crisis de una semana de duración, en los que participaron el Grupo de Gestión de la Seguridad, el Equipo de Gestión de Crisis y el Grupo de Operaciones de Emergencia. Se utilizaron varios ejercicios para poner a prueba la funcionalidad de los planes de gestión de situaciones de emergencia, incluido un simulacro de

incidentes con un gran número de víctimas en el que los equipos de respuesta del país anfitrión participaron en calidad de observadores;

d) **Gestión de riesgos:** si bien el Departamento de Seguridad es responsable de la gestión de los riesgos para la seguridad, la dependencia de continuidad de las operaciones coordina las evaluaciones holísticas del riesgo en el marco del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Para 2019 está prevista una campaña sobre la cultura del riesgo en toda la Oficina;

e) **Planificación:** en 2017, todas las áreas operativas clave actualizaron sus planes de emergencia, incluidas las disposiciones en materia de comunicaciones, que se detallan en el manual de gestión de crisis y en el plan del sistema de notificación de emergencias. La dependencia de continuidad de las operaciones elaboró una plantilla que proporciona tableros de instrumentos y orientación sencillos que permiten a cada organización de las Naciones Unidas establecer disposiciones internas de conformidad con el enfoque integrado de gestión de emergencias.

Oficina de las Naciones Unidas en Viena

18. La Oficina de las Naciones Unidas en Viena, en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), sigue avanzando en la aplicación de su marco de gestión de situaciones de emergencia, conforme a los principios del enfoque de la gestión:

a) **Política:** la Oficina ha mantenido un sitio específico en la intranet para facilitar la difusión generalizada de la política y la documentación conexas entre todos los funcionarios de la Oficina y la UNODC que prestan servicio en Viena;

b) **Gobernanza:** el sistema de gobernanza de la Oficina, bajo la dirección del Comité Ejecutivo, presidido por el Director General y Director Ejecutivo, y el nombramiento del Director de la División de Gestión como director del proyecto han ayudado a la Oficina a seguir avanzando en la aplicación del sistema de gestión;

c) **Mantenimiento y ejercicio:** en octubre de 2016 se llevó a cabo una prueba completa del sistema de notificación de emergencia de la Oficina. El ejercicio de simulación más reciente para el Equipo de Gestión de Crisis, realizado por facilitadores externos, concluyó con éxito en noviembre de 2017. El informe *a posteriori* confirmó que el equipo había reaccionado de forma adecuada y rápida ante una posible situación de emergencia. En agosto de 2018, el Servicio de Seguridad de Viena realizó un ejercicio de evacuación, que incluyó a representantes de los servicios de emergencia del país anfitrión;

d) **Gestión de los riesgos:** la Oficina llevó a cabo evaluaciones integrales del riesgo que incluyeron el registro de la gestión de los riesgos institucionales, la evaluación de los riesgos para la seguridad y el análisis de los riesgos operacionales. Los resultados de estas evaluaciones sirvieron de base para armonizar e integrar las estrategias de gestión de riesgos que han reforzado significativamente la resiliencia de la Oficina y la UNODC;

e) **Planificación:** se han establecido todos los planes de respuesta de emergencia necesarios, redactados en estrecha coordinación con las autoridades del Gobierno anfitrión y revisados anualmente.

Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz

19. Entre 2016 y 2018, las misiones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la paz han avanzado en la aplicación del enfoque de gestión de la resiliencia institucional:

a) Política: en agosto de 2015 se promulgó sobre el terreno la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, y se pidió a cada misión que nombrara a un coordinador que prestaría apoyo al Jefe de Estado Mayor en la aplicación del enfoque sistémico a la gestión de las situaciones de emergencia de la misión;

b) Gobernanza: el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han establecido una estructura de gobernanza del sistema de gestión de la resiliencia institucional, y se ha dado amplia difusión a la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional. El personal directivo superior de ambos Departamentos es consciente de la actual estructura de gestión de crisis y de sus funciones y responsabilidades con respecto al apoyo en las crisis en las misiones de mantenimiento de la paz. Todas las misiones de mantenimiento de la paz establecieron estructuras de gobernanza del sistema de gestión de la resiliencia institucional y cuentan con los planes de emergencia necesarios. Las misiones están aplicando el nuevo enfoque de la Secretaría respecto de la continuidad de las operaciones;

c) Mantenimiento y ejercicios: los coordinadores de la resiliencia institucional nombrados por sus misiones recibieron capacitación de cinco días de duración para contribuir a apoyar la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en sus misiones. La Sede de las Naciones Unidas ha prestado apoyo a distancia a los coordinadores mediante seminarios web de capacitación, sesiones individuales sobre necesidades específicas de cada misión y actividades grupales periódicas de seguimiento. En respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe del Teniente General (Retirado) Carlos Alberto dos Santos Cruz, la mejora de la capacidad de gestión de crisis en las misiones de mantenimiento de la paz se ha convertido en una prioridad. El director del programa de resiliencia institucional elaboró orientaciones sobre las capacidades esenciales de gestión de crisis y ejercicios de simulación de gestión de crisis. En cada misión de mantenimiento de la paz se está preparando un equipo de diseñadores y facilitadores de ejercicios de simulación. En 2018, 50 miembros del personal de las misiones recibieron capacitación sobre esta nueva metodología mediante el curso anual sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y el curso de gestión de crisis sobre el terreno del Centro de Crisis y Operaciones de las Naciones Unidas. Se alienta a las misiones a incluir a representantes de los gobiernos de los países anfitriones cuando sea apropiado en los ejercicios de simulación para mejorar la coordinación entre las misiones y los gobiernos de los países anfitriones durante las emergencias;

d) Gestión de los riesgos: la resiliencia institucional está integrada en los procesos y procedimientos de gestión de riesgos sobre el terreno y en la Sede y los complementa, y alienta a los interesados en los riesgos a que compartan un entendimiento común de los riesgos y armonicen las medidas de gestión de riesgos;

e) Planificación: los coordinadores trabajan con los principales interesados para armonizar todos los planes de emergencia y establecer un programa de mantenimiento, práctica y examen. En los casos en que resulta útil y apropiado, se alienta a las misiones a incorporar a los representantes del Gobierno anfitrión en la planificación para casos de emergencia. El director del programa de resiliencia institucional ha prestado un amplio apoyo a las misiones en la revisión de los planes de emergencia.

Departamento de Asuntos Políticos

20. El Departamento de Asuntos Políticos siguió progresando en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional:

a) Política: tras la promulgación de la política, el Departamento designó a un coordinador en la Oficina del Secretario General Adjunto y pidió a las misiones políticas especiales que nombraran coordinadores de la resiliencia institucional;

b) **Gobernanza:** el personal directivo superior ha tomado conocimiento de la estructura de crisis del Departamento en la Sede y de sus funciones y responsabilidades con respecto al apoyo a las crisis sobre el terreno;

c) **Mantenimiento y ejercicios:** se publicaron procedimientos operativos estándar para la gestión de crisis en las misiones políticas especiales y se realizaron ejercicios de simulación en el marco normalizado elaborado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. La experiencia adquirida a partir de esos análisis se ha comunicado a todas las misiones políticas especiales con miras a reforzar la capacidad de las misiones en la gestión de las crisis. El papel del país anfitrión en la gestión de crisis se pone continuamente de relieve, informando a las autoridades competentes sobre los procedimientos empleados por las Naciones Unidas e invitando a los representantes a asistir a los ejercicios de simulación así como con interacciones periódicas a nivel técnico y de gestión. Durante los tres últimos años, las misiones políticas especiales han recibido un apoyo constante de la Sede para la elaboración y aplicación de procedimientos y capacidades en casos de emergencia. Varios de los coordinadores sobre el terreno pudieron participar en el seminario de cinco días de duración sobre el enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional organizado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en el Centro Mundial de Servicios de Brindisi (Italia);

d) **Gestión de riesgos:** de conformidad con el marco de gestión de riesgos del Departamento de Asuntos Políticos en la Sede, se ha alentado a las misiones políticas especiales a que elaboren marcos de gestión de riesgos que incluyan las diferentes disciplinas clave del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Estos riesgos son evaluados, tratados y revisados periódicamente;

e) **Planificación:** los coordinadores del sistema de gestión de la resiliencia institucional son enlaces importantes con las principales partes interesadas que participan en el desarrollo, la puesta en marcha y el mantenimiento de los planes para imprevistos. Dada la naturaleza y las variaciones de la huella geográfica, la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional no es uniforme en todas las misiones políticas especiales. Sin embargo, con el apoyo continuo de la Sede, se están logrando progresos constantes, con insistencia en el fortalecimiento de la capacidad de continuidad de las operaciones. El hecho de que los coordinadores de la resiliencia institucional asuman la función de ayudar al Jefe de Estado Mayor de la misión en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional suele provocar retrasos que inciden negativamente en la eficacia del enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional en las misiones políticas especiales.

Comisiones regionales

Comisión Económica para África

21. La Comisión Económica para África (CEPA) ha hecho importantes progresos en sus actividades de gestión de emergencias:

a) **Política:** tras la adopción de la política de la CEPA sobre gestión de la resiliencia institucional en 2016, la Comisión creó un sitio en la intranet para facilitar la amplia difusión de la política y la documentación conexas;

b) **Gobernanza:** la CEPA estableció un grupo de trabajo, integrado por los jefes de división o sección para supervisar la aplicación continua del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Se han celebrado reuniones periódicas y las funciones y responsabilidades específicas de los miembros se han esclarecido;

c) **Mantenimiento y ejercicios:** después de que los principales administradores recibieron información sobre el sistema de gestión, se llevaron a cabo diversos ejercicios a lo largo de los últimos años, entre otros, un ejercicio de

teletrabajo con todos los funcionarios de la CEPA, ejercicios en los que participaron representantes del Gobierno anfitrión, como un incidente con gran número de víctimas, un ejercicio de respuesta de emergencia y evacuación para todo el personal de las Naciones Unidas en el recinto de la CEPA, y varios ejercicios especiales a nivel de las divisiones o secciones. Estos ejercicios ofrecieron a los funcionarios de la CEPA la oportunidad de practicar la coordinación y armonización de sus estrategias de preparación y respuesta entre los diferentes elementos clave del marco;

d) **Gestión de los riesgos:** la CEPA elaboró un registro de riesgos que documenta los riesgos para la resiliencia sobre la base de entrevistas con los jefes de sección. El grupo de trabajo ha examinado y gestionado activamente las medidas de mitigación de riesgos para aumentar la resiliencia, integrando al mismo tiempo otras iniciativas y planes sobre riesgos en forma simultánea en toda la entidad;

e) **Planificación:** la guía se actualizó para incluir un sólido plan de gestión de crisis apto para sus fines para el Equipo de Gestión de Crisis a fin de gestionar y dirigir la respuesta y los esfuerzos de recuperación generales en caso de que ocurra un incidente. Se elaboró y puso en práctica un plan global de comunicaciones en situaciones de crisis con mensajes previamente redactados para las crisis que más probablemente puedan afectar a la CEPA. El plan de continuidad de las operaciones de la CEPA y el plan para casos de desastre en materia de tecnología de la información y las comunicaciones están en fase de elaboración y está previsto ultimarlos a finales de 2018.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

22. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha hecho progresos en la aplicación de los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional:

a) **Política:** la administración de la CEPAL ha promovido activamente la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional a nivel directivo;

b) **Gobernanza:** se asignó a un director de proyecto la aplicación del marco de gestión de emergencias con arreglo a los principios de la política. El Jefe de Seguridad mantiene una estrecha relación con el país anfitrión, participando en reuniones mensuales para establecer protocolos de gestión de emergencias, en particular abordando también las amenazas de los terremotos;

c) **Mantenimiento y ejercicios:** la CEPAL realizó tres ejercicios de simulación con un grupo de personal imprescindible y miembros del Equipo de Continuidad de las Operaciones. Además, en diciembre de 2017 se llevó a cabo un ejercicio de prueba a gran escala. En junio de 2018 se realizó un simulacro de evacuación en caso de terremoto en el que participaron el personal imprescindible y los miembros del Equipo de Continuidad Institucional, poniendo a prueba la preparación y la capacidad de respuesta en casos de emergencia. La CEPAL está elaborando programas de capacitación sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional para todo el personal. Esas actividades se coordinarán con la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas;

d) **Gestión de riesgos:** en 2018 la CEPAL realizó una evaluación de los riesgos para la seguridad en todos los organismos, fondos y programas con sede en Santiago. La evaluación de los riesgos de desastre en materia de tecnología de la información y la encuesta sobre la gestión de los riesgos institucionales ya se han puesto en marcha para ayudar a determinar los riesgos relacionados con la continuidad de las operaciones de la CEPAL;

e) **Planificación:** la CEPAL avanzó mucho en la publicación de documentación sobre la gestión de emergencias, armonizándola con las normas internas y de las Naciones Unidas e integrando diversos instrumentos de planificación, entre ellos la

evaluación de riesgos, las encuestas sobre gestión de los riesgos institucionales y la matriz lógica y la guía del sistema de gestión de la resiliencia institucional. La CEPAL también ha actualizado su plan de continuidad de las operaciones para reflejar el enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico

23. La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) ha realizado considerables progresos en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Uno de los principales objetivos de los tres últimos años fue de una serie de proyectos importantes para fortalecer la resiliencia de la sede de la CESPAP en Bangkok:

a) Política: de conformidad con lo dispuesto en la política, la CESPAP integró su sistema de gestión de la continuidad de las operaciones en el marco de la política de seguridad. El sistema incluye estrategias para continuar con los servicios institucionales esenciales y urgentes, una respuesta obligatoria a las crisis y medidas para proteger al personal y los activos institucionales;

b) Gobernanza: la CESPAP encomienda a su Grupo de Gestión de la Seguridad y su Equipo de Gestión de las Operaciones el mando de su gestión de las emergencias, centrándose en la continuidad de las operaciones para mantenerse al corriente y ser eficaces y receptivos durante una crisis;

c) Mantenimiento y ejercicio: la CESPAP ensayó su plan de continuidad de las operaciones, que guía su respuesta a una crisis para reducir al mínimo las posibles pérdidas de vidas humanas, lesiones o daños a los bienes. Una parte importante de la planificación de apoyo al personal fue la renovación de un acuerdo con el Hospital de Bangkok para tener una respuesta disponible ante casos de emergencia e incidentes importantes;

d) Gestión de riesgos: sobre la base de una evaluación exhaustiva de los riesgos, la CESPAP instaló barreras de protección contra las inundaciones y mejoró los sistemas de bombeo para mitigar las posibles inundaciones de los locales y terminó la instalación de los sistemas de protección contra incendios de las torres de oficinas. La CESPAP siguió avanzando en el fortalecimiento de los locales mediante el proyecto de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de los activos al término de su ciclo de vida útil, lo que asegurará que las instalaciones cumplan los objetivos de desempeño respecto de la seguridad contra la actividad sísmica;

e) Planificación: la CESPAP colaboró con consultores para que examinaran de manera independiente el plan de continuidad de las operaciones y formularan recomendaciones sobre la evolución futura. La digitalización de los datos financieros y de recursos humanos, así como el aumento del número de licencias de infraestructura de escritorio virtual para el personal esencial para el acceso seguro y a distancia a la información clasificada, reforzaron la capacidad de la CESPAP de seguir prestando los servicios institucionales esenciales. El plan de seguridad de las Naciones Unidas en el país está en consonancia con el acuerdo con el país anfitrión en el que se describe la colaboración con las autoridades de Tailandia en relación con la gestión de las crisis y la protección del personal y los bienes de las Naciones Unidas.

Comisión Económica y Social para Asia Occidental

24. La Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) ha avanzado en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

a) Política: la CESPAO aprobó la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y puso todos los documentos conexos a disposición del Equipo de Gestión de Crisis. Se creó un grupo de Unite Connections para gestionar todos los

documentos pertinentes, brindando acceso a los funcionarios de la CESPAA que desempeñan funciones urgentes y a los miembros de la estructura de gestión de crisis;

b) **Gobernanza:** bajo la supervisión del Secretario Ejecutivo de la CESPAA, el Director de la División de Servicios Administrativos es el coordinador de crisis y director de programas para el sistema de gestión de la resiliencia institucional. En el marco de la gestión de crisis, el Equipo de Gestión de Crisis, encabezado por el Secretario Ejecutivo, ejerce como órgano de adopción de decisiones para todas las respuestas a las crisis. El Equipo de Respuesta a las Crisis, integrado por todos los jefes de sección o dependencia de la División y presidido por el Director de la División, lleva a cabo las actividades necesarias para la continuidad de las operaciones, mientras que el Jefe de la Sección de Seguridad se mantiene en estrecho contacto con las autoridades del país anfitrión a fin de permanecer plenamente informado de cualquier novedad;

c) **Mantenimiento y ejercicios:** se han llevado a cabo varios ejercicios incluidos simulacros y ejercicios de simulación anuales. Todos los miembros de la estructura de gestión de crisis recibieron capacitación sobre los principios del sistema de gestión. Además, los miembros del Equipo de Gestión de Crisis revisan y actualizan el sistema de gestión de crisis con periodicidad trimestral. La CESPAA está estudiando con la Sede de las Naciones Unidas la disponibilidad de un programa de capacitación;

d) **Gestión de los riesgos:** la CESPAA puso en marcha un marco de evaluación de riesgos integral que combina la gestión de los riesgos para la seguridad con la gestión integral de riesgos del sistema de gestión de la resiliencia institucional y las iniciativas de gestión de los riesgos institucionales de la CESPAA. Gracias a la integración de las diferentes perspectivas de los principales elementos del marco, la CESPAA ha reforzado su proceso de gestión del riesgo y su resiliencia;

e) **Planificación:** dentro del sistema de gestión de la resiliencia institucional la CESPAA ha armonizado el plan de seguridad, el plan de evacuación de emergencia de la Casa de las Naciones Unidas y el plan de lucha contra incendios, el plan de apoyo a la gestión de crisis, el plan de continuidad institucional, el plan de recuperación de tecnología de la información en casos de desastre, el plan de comunicaciones en situaciones de emergencia, el plan de respuesta a incidentes con un gran número de víctimas y el plan de apoyo al personal. Todos los planes se examinan dos veces al año y según sea necesario.

Costo de la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional

25. En los párrafos siguientes se presentan los costos estimados de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en toda la Secretaría de las Naciones Unidas.

Costo total de la concienciación, la capacitación y la coordinación de las esferas fundamentales

(En miles de dólares de los EE.UU.)

Costo	2016			2017			2018			Total
	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	
Tiempo del personal (costos estándar)	197	69	66	199	73	71	226	95	73	1 069
Gastos de viaje	21	–	–	18	–	7	9	6	16	77

Costo	2016			2017			2018			Total
	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	
Consultores	–	1	4	–	2	35	3	2	–	47
Todos los demás gastos ^a	2	–	–	2	–	3	2	–	2	11
Total	219	70	70	219	75	116	240	103	92	1 204

^a Incluye los gastos generales de funcionamiento y suministros y materiales.

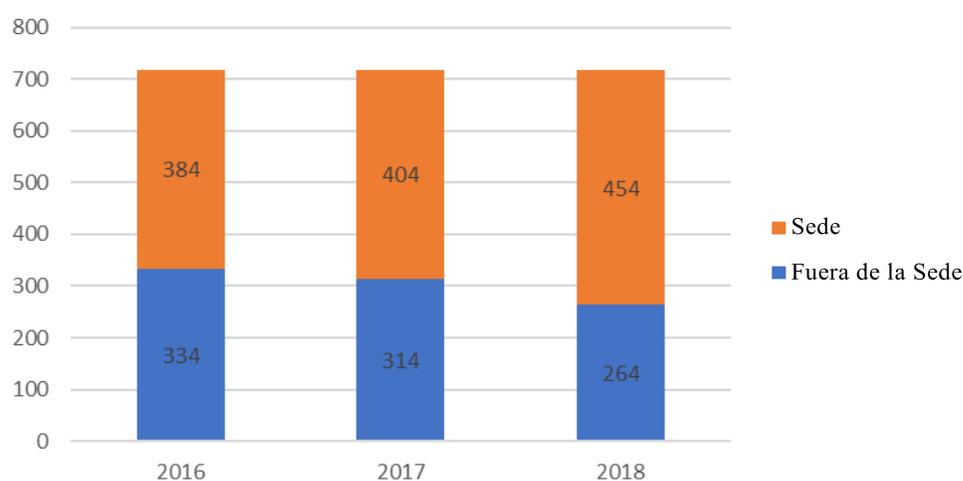
26. Los gastos que figuran en el cuadro anterior se efectuaron en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional y en el cumplimiento de los indicadores clave del desempeño conexos. Entre las actividades concretas cabe mencionar la promulgación de la política, el establecimiento de la gobernanza y la gestión integrada del riesgo para el sistema de gestión de la resiliencia institucional, y la puesta en marcha de programas estandarizados de ejercicios de simulación.

Tiempo del personal

27. Habida cuenta de que Umoja no cuenta actualmente con un módulo de asignación de tiempo para registrar el tiempo del personal, las cifras siguientes se basan en las estimaciones formuladas por las diferentes entidades de la Secretaría. Las estimaciones incluyen el tiempo del personal dedicado a la concienciación, la capacitación y la coordinación de los distintos elementos fundamentales del sistema de gestión de la resiliencia institucional entre 2016 y 2018.

Figura II
Total de tiempo del personal dedicado a la Secretaría para la concienciación, la capacitación y la coordinación de los elementos fundamentales

(Días hábiles)



Nota: “Fuera de la Sede” abarca tanto a las oficinas situadas fuera de la Sede como a las comisiones regionales.

28. Es importante señalar que la mayor parte del tiempo del personal de la Sede se dedicó a apoyar la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional sobre el terreno (850 días de un total de 1.242 días en el período). Ese apoyo fue proporcionado por el Oficial de Programas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el

Terreno, el coordinador del Departamento de Asuntos Políticos y funcionarios del Departamento de Gestión.

Gastos operacionales

29. El total de 135.000 dólares en la partida de gastos operacionales entre 2016 y 2018 se utilizó principalmente para consultores (47.000 dólares) y viajes de funcionarios (77.000 dólares), estos últimos para impartir capacitación sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional sobre el terreno, y participar en la primera conferencia de la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas, celebrada en Nueva York en 2018.

Seguros globales

30. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General, el Secretario General sigue realizando esfuerzos para asegurar una cobertura suficiente a un costo razonable para todos los emplazamientos de las Naciones Unidas y exposiciones a riesgos, teniendo en cuenta las tareas de mitigación de los riesgos que se están diseñando y realizando en el marco del sistema de gestión de la resiliencia institucional. La Dependencia de Gestión de Riesgos administra aproximadamente 20 pólizas de seguros comerciales para la Organización, la mayoría de las cuales ofrecen cobertura en todo el mundo y trabajan para mitigar el riesgo de la Organización, incluidos los organismos, fondos y programas. Cada póliza se renueva anual o semestralmente para asegurar que la cobertura del seguro sea lo más amplia posible, a la vez que se mantiene la relación costo-beneficio y en consonancia con las condiciones actuales y las mejores prácticas del mercado de seguros. En enero de 2018 la Dependencia y la División de Adquisiciones ultimaron una licitación para servicios de corredores y, sobre la base del éxito de ese ejercicio piloto y tras la incorporación de la experiencia adquirida, seguirán publicando llamados a licitación para servicios de corredores de seguros de manera progresiva para optimizar los resultados y maximizar las economías.

C. Aplicación en los fondos y programas

31. Ocho fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas informaron sobre sus progresos en la aplicación de los principios de la política aprobada por la Junta de los Jefes Ejecutivos en diciembre de 2014.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

32. La gestión de la continuidad de las operaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo actualizada en enero de 2018 constituye el marco de gestión de situaciones de emergencia en toda la entidad. El marco ayuda a las oficinas a responder a las amenazas internas y externas y vela por la preparación, la resiliencia y la capacidad institucionales de seguir ejecutando su mandato cuando las amenazas se materializan. Complementa la gestión de los riesgos institucionales y proporciona instrumentos para hacer frente a los riesgos que podrían afectar a la continuidad de las operaciones. Ambos marcos cuentan con el apoyo de estructuras de gobernanza eficaces, que suministran mecanismos de supervisión y apoyo. La política de gestión de los riesgos institucionales se revisó y puso en marcha en todo el mundo para mejorar la gestión de los riesgos en la organización.

Fondo de Población de las Naciones Unidas

33. El Fondo de Población de las Naciones Unidas ha incorporado el sistema de gestión de la resiliencia institucional en sus estructuras de gestión de la continuidad de las operaciones. La entidad intensificó el fortalecimiento de la respuesta y la preparación para la gestión de crisis mediante ejercicios de simulación, basados en

hipótesis de amenazas de disturbios civiles, terrorismo, epidemias y peligros naturales, derivadas de los ejercicios de gestión de los riesgos de seguridad en los países. Se pusieron a prueba los sistemas de comunicaciones de emergencia como parte de los ejercicios de simulación de gestión de crisis. El Comité Ejecutivo examina la seguridad del personal como tema permanente del programa de sus reuniones, asegurando el más alto nivel de apoyo a la aplicación de políticas y procedimientos institucionales, así como para supervisar los niveles de cumplimiento.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

34. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) sigue avanzando en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. En materia de gobernanza, el programa de resiliencia institucional es administrado por la Oficina del Director Ejecutivo. Las actividades encaminadas a fortalecer los indicadores de la planificación incluyen el mejoramiento del protocolo de gestión mundial de crisis y la puesta en marcha de un sistema de notificación de emergencia para las comunicaciones en situaciones de crisis. Si bien el UNICEF trabaja en la elaboración de un conjunto más amplio de recursos para el mantenimiento, la práctica y el examen de los indicadores de gestión de la resiliencia institucional, la entidad ofrece capacitación y sensibilización a través de cursos en línea, sesiones de concienciación sobre el terreno y sesiones de orientación para el personal nuevo. El UNICEF también ha puesto en marcha un sitio SharePoint para todos los miembros de la estructura de gestión de emergencias para compartir las mejores prácticas, y para que el personal tenga acceso a diversos recursos para la preparación.

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

35. Desde 2015, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) ha revisado su marco de políticas sobre resiliencia institucional, incluidas sus políticas sobre la gestión de los riesgos, la seguridad, la continuidad de las operaciones y las comunicaciones en caso de crisis, a fin de simplificar y armonizar las políticas y los procedimientos para la aplicación efectiva del enfoque integrado. La planificación de la continuidad de las operaciones sigue siendo una prioridad fundamental: todas las oficinas mundiales de la UNOPS deben contar con planes de continuidad de las operaciones plenamente funcionales que se ponen a prueba anualmente. La UNOPS ha seguido aplicando progresivamente el marco de gestión de los riesgos institucionales y está preparando la puesta en marcha de un instrumento de gestión del riesgo en línea para la gestión del riesgo operacional e institucional

Programa Mundial de Alimentos

36. Durante el período 2016-2017, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) consolidó el sistema de gestión de la resiliencia institucional en su sede y en las oficinas regionales. El mantenimiento y el ejercicio pasaron por un primer ciclo de un año completo en 2017. Las actividades se centraron en la continuidad de las operaciones, en particular la transferencia de los procesos esenciales rápidamente de un lugar a otro. En 2018, el PMA comenzó a ampliar la planificación integrada para hacer frente a las crisis y la continuidad de las operaciones a las oficinas en los países. Esto está impulsando un examen de las estructuras normativas y de gobernanza de la entidad; el objetivo es aumentar su eficacia durante el período 2018-2019. El PMA también aprovechará su experiencia para ayudar a definir los marcos de continuidad de las operaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

37. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) sigue formando parte del Grupo de Gestión de la Seguridad y el grupo de

coordinación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en Ginebra. Con la asistencia de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, el ACNUR finalizó la primera versión de sus procedimientos operativos estándares de gestión de crisis para la sede a finales de 2016 y actualmente está elaborando el manual del Equipo de Gestión de Crisis del ACNUR. Este mismo modelo se utilizará para ampliar el alcance a otros lugares.

Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida

38. Desde que el Comité de Alto Nivel sobre Gestión aprobó la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) ha incrementado su cumplimiento de algunos de los indicadores clave del desempeño. El ONUSIDA ha puesto en marcha un proceso amplio de gestión de riesgos con las evaluaciones que se están llevando a cabo a todos los niveles y en todas las zonas geográficas de su secretaría. El ONUSIDA ha pasado a una solución basada en la nube para sus sistemas de tecnología de la información, reduciendo los riesgos relacionados con su propia infraestructura física. El ONUSIDA está actualizando sus planes de continuidad de las operaciones, en el entendimiento de que se producirán cambios importantes en relación con los objetivos de la reforma de las Naciones Unidas.

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

39. En los últimos tres años, ONU-Mujeres ha puesto en marcha programas de continuidad de las operaciones y gestión de crisis en todas las oficinas, incluida la supervisión del cumplimiento y la puesta a prueba de su plan de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre. Durante 2018, el programa se centró en la modificación y automatización de los procesos para aumentar la eficiencia mediante la simplificación y la aplicación de tecnologías avanzadas. Se llevaron a cabo numerosas actividades para fortalecer la resiliencia de ONU-Mujeres, con una marcada insistencia en el aprendizaje mediante la facilitación de ejercicios funcionales y de simulación. Entre otras cosas, se llevó a cabo un ejercicio de un día completo de gestión de crisis y continuidad de las operaciones en la sede en un lugar alternativo, presidido por la Directora Ejecutiva.

D. Aplicación en los organismos especializados

40. Doce de los organismos especializados representados en la Junta de los Jefes Ejecutivos han reforzado su gestión de emergencias mediante la aplicación del enfoque coordinado de conformidad con lo dispuesto en la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

41. La primera fase de la ejecución del proyecto del sistema de gestión de la resiliencia institucional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) concluyó a principios de 2018, con la elaboración de planes de continuidad de las operaciones para la sede en Roma y el Centro de Servicios Compartidos de Budapest. La aplicación del sistema de gestión en las oficinas descentralizadas cobró impulso en el segundo semestre de 2018. Los funcionarios que trabajan en la gestión de situaciones de emergencia en los tres organismos con sede en Roma desarrollaron una red. Se está ultimando un memorando de entendimiento que prevé la utilización compartida de los locales en caso de interrupción de las funciones esenciales de uno o más asociados, así como la capacitación conjunta en materia de preparación.

Organismo Internacional de Energía Atómica

42. La dirección y el personal del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) reconocen la función esencial que desempeña el OIEA para garantizar el uso seguro de la tecnología nuclear en todo el mundo. Por lo tanto, la resiliencia institucional se considera una prioridad máxima y la continuidad de las operaciones y la recuperación de la tecnología de la información y las telecomunicaciones en casos de desastre forman parte de los proyectos estratégicos del Organismo. Se estableció un grupo de resiliencia institucional a nivel del personal directivo superior, encargado de la aplicación del marco de gestión en el Organismo. Incorpora la capacidad de recuperación institucional en los procesos esenciales del Organismo, permitiendo así la continuidad de las operaciones durante una disrupción.

Organización de Aviación Civil Internacional

43. La aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) está dirigida por el Equipo de Gestión de Crisis y Seguridad de la sede, que incluye la gestión de emergencias y desastres. Esta estructura permitió a la OACI establecer una sólida cultura de conciencia del riesgo y gestión de los riesgos en las esferas esenciales del sistema. Durante los tres últimos años, la OACI siguió actualizando cada año sus medidas de continuidad de las operaciones para la sede y las oficinas regionales y organizó varios ejercicios a nivel operacional, incluso con el Gobierno anfitrión. La OACI ha invertido recursos considerables en el fortalecimiento de las medidas de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre a fin de proteger a la organización.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

44. Desde la creación del sistema de gestión de la continuidad de las operaciones en 2011, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) ha mantenido una estructura efectiva de gestión de crisis. La dependencia encargada de la seguridad institucional tiene el mandato de llevar a cabo activamente el seguimiento y la aplicación de los componentes del sistema de gestión de la resiliencia institucional y garantizar que los diferentes planes de preparación para emergencias se actualicen y sean eficaces. En 2016 y 2017 se llevaron a cabo dos ejercicios de evacuación y un simulacro específico del Equipo de Gestión de Crisis. Uno de los principales retos en la aplicación del enfoque sistémico ha sido la integración y armonización de cada uno de los elementos fundamentales.

Organización Internacional del Trabajo

45. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha puesto en marcha la mayoría de los componentes del sistema de gestión de la resiliencia institucional y los examina periódicamente. Para su sede, la OIT elaboró un plan de gestión de la resiliencia institucional, que contiene medidas de comunicación en caso de crisis y los procedimientos operativos estándar para la gestión de crisis y respuesta en materia de seguridad, así como un plan de recuperación en casos de desastre para los principales servicios de tecnología de la información y las comunicaciones. Todas las oficinas de la OIT en los países cuentan con un plan de continuidad de las operaciones, que incluye protocolos para la gestión y las comunicaciones en situaciones de crisis. La OIT está actualizando esos planes sobre la base de la experiencia adquirida y los cambios en sus modalidades operacionales. Se prevé que los procedimientos para las respuestas a incidentes con un gran número de víctimas estén ultimados en 2019.

Organización Marítima Internacional

46. La Organización Marítima Internacional (OMI) cuenta con procedimientos bien establecidos de continuidad de las operaciones y recuperación en caso de desastre para los sistemas de tecnología de la información y los servicios esenciales, y está elaborando e integrando estos y otros sistemas para cumplir con la política. El proceso debería completarse después de un taller de formación específico para las partes interesadas pertinentes.

Unión Internacional de Telecomunicaciones

47. En mayo de 2017, el Consejo de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) aprobó un proyecto para el desarrollo del sistema de gestión de la resiliencia institucional para la gestión de emergencias en la UIT. El proyecto comenzó el 1 de noviembre de 2017 y concluirá el 31 de diciembre de 2019. Las investigaciones amplias realizadas en la sede y en las oficinas regionales y de zona, incluidas las consultas con el Departamento de Seguridad de la Secretaría de las Naciones Unidas, han permitido seguir desarrollando la política, los planes y los procedimientos de gestión de crisis existentes para la gestión de los riesgos de seguridad y facilitar un ejercicio de gestión de riesgos para el personal directivo superior. Se está llevando a cabo un análisis del impacto en las operaciones y se está elaborando un programa de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre que prevé la capacitación, el mantenimiento y los ejercicios adecuados para el personal.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

48. Aunque la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) forma parte de las organizaciones con sede en Viena para las cuestiones relativas a la seguridad y la gestión de crisis, ha establecido sus propios sistemas relativos a los otros elementos fundamentales del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Sus actividades de gestión de emergencias se basan en un boletín del Director General en el que se definen el objetivo, la estructura rectora y las funciones de las principales partes interesadas y los funcionarios. La ONUDI también exige que todos los departamentos de la sede y sus oficinas sobre el terreno establezcan planes de continuidad de las operaciones y los examinen y actualicen periódicamente. Otra iniciativa importante en el fortalecimiento de su resiliencia institucional son las actividades para apoyar la resiliencia de los funcionarios de diversas maneras.

Unión Postal Universal

49. En la Unión Postal Universal (UPU), el enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional ha sido tradicionalmente considerado parte del plan de gestión de crisis y continuidad de las operaciones. La política correspondiente fue aprobada por la dirección ejecutiva y presentada al Consejo de Administración en 2007 y 2010; se prevé actualizarla en 2019. Desde 2014, ha pasado a formar parte de la autoevaluación anual de riesgos y control para examinar los procesos institucionales fundamentales, que la secretaría de la UPU realiza como parte de su marco de control interno. La UPU tiene previsto aumentar la concienciación del personal sobre el marco y seguir desarrollándolo, procurando al mismo tiempo que siga siendo adaptado teniendo en cuenta el tamaño y la homogeneidad de la UPU.

Organización Mundial de la Salud

50. Desde 2016, el principal progreso en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional se ha logrado con el desarrollo del Programa de Emergencias Sanitarias de la Organización Mundial de la Salud (OMS), también como respuesta a la crisis del Ébola. El Programa incluye un sistema avanzado de gestión de crisis que

abarca todos los niveles de la Organización. Se ha reforzado la planificación de la continuidad de las operaciones en todas las oficinas a nivel regional y nacional. La Oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética ha proporcionado orientación para abordar los distintos elementos del sistema y, en colaboración con el Programa de Emergencias Sanitarias, crea conciencia acerca de la importancia del enfoque integrado y su aplicación a nivel de los países.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

51. Sobre la base de sus sólidos cimientos de resiliencia institucional, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) siguió sensibilizando y formando a su Equipo de Gestión de Crisis y al personal. En 2017 se impartió capacitación para centrarse en la coordinación y la comunicación interinstitucionales, como un ejercicio conjunto de simulación de crisis del Equipo de Gestión de Crisis de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, que se realizó después de un ejercicio de simulación de crisis del Grupo de Gestión de la Seguridad al que asistió el Director General. Se siguen realizando periódicamente ejercicios de evacuación del personal. Se han iniciado nuevas sesiones bianuales de orientación del personal que ofrecen una visión general de los objetivos de la continuidad de las operaciones, así como información sobre crisis y emergencias. Todas las funciones operacionales esenciales examinaron sus planes de continuidad de las operaciones y efectuaron un análisis del impacto.

Organización Meteorológica Mundial

52. La Organización Meteorológica Mundial (OMM) preparó sus primeras directrices para la gestión de emergencias en 2014, que se ajustaron a las de una organización afín para armonizar los enfoques y aprovechar las buenas prácticas de otras organizaciones. Las directrices resultaron ser una manera eficiente de abordar las emergencias y preparar medidas para situaciones imprevistas. Para fortalecer la resiliencia, la OMM concertó acuerdos con otras organizaciones, entre otras el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos, para reforzar su capacidad de recuperación en casos de desastre. Tras haber sido primordialmente una organización basada en su sede, la OMM se enfrenta en la actualidad al desafío de una creciente presencia regional y a la necesidad de fortalecer el sistema de resiliencia institucional.

E. Aplicación en las instituciones financieras internacionales representadas en la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación

53. Si bien el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial colaboran activamente con los colegas del sistema de las Naciones Unidas y otras instituciones financieras internacionales, sus programas de continuidad de las operaciones funcionan de manera independiente con su propia estructura de gobernanza.

Fondo Monetario Internacional

54. Como miembro activo de la Junta de los Jefes Ejecutivos, el Fondo Monetario Internacional ha establecido alianzas en las esferas de prevención de riesgos y resiliencia y sirve como fuente de información y para el establecimiento de parámetros. El Fondo trabaja actualmente para incorporar los conceptos de la gestión de crisis y la continuidad de las operaciones en un único marco de riesgo y resiliencia para resolver las ambigüedades conceptuales y establecer una secuencia de medidas normalizadas para la gestión de riesgos y el fomento de la resiliencia. El Fondo

seguirá compartiendo sus conclusiones con las contrapartes para sacar provecho de las áreas de interés colectivo y determinar las mejores prácticas.

Grupo Banco Mundial

55. El programa de continuidad de las operaciones del Grupo Banco Mundial ha realizado progresos considerables en los tres últimos años. El personal directivo superior aprobó los procedimientos y políticas de formalización de la gobernanza del programa general. Se elaboró e implementó un enfoque estratégico para las 180 oficinas exteriores mediante capacitación *in situ* y virtual. Una nueva metodología para colaborar con las dependencias de la sede dio lugar a un enfoque más centrado y eficaz en la elaboración y el ensayo de planes de continuidad de las operaciones de las dependencias institucionales de la sede. Gracias al fortalecimiento del equipo de gestión de incidentes de la sede, mejoraron la rapidez de la adopción de decisiones y la utilización de la capacidad técnica para hacer frente a los riesgos nuevos y no tradicionales, como la ciberdelincuencia.

IV. Concepto de sistema de gestión de la resiliencia institucional

56. La gestión de la resiliencia institucional es un componente integral de la gestión institucional general de una organización que fortalece sus capacidades para absorber y adaptarse a un entorno cambiante que le permita cumplir sus objetivos⁵. Las organizaciones más resilientes pueden anticiparse y responder a las amenazas y oportunidades que surgen de los cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo. Mejorar la resiliencia puede ser un objetivo estratégico institucional y es el resultado de las buenas prácticas institucionales y la gestión eficaz de los riesgos⁶.

57. Las mejores prácticas indican que el establecimiento de un concepto claro y contar con planes, competencia, directrices y coordinación en los sectores y entre ellos, así como garantizar la participación de los interesados pertinentes, es esencial para fortalecer la resiliencia institucional. La resiliencia de una organización depende de la resiliencia de su personal, así como de la colaboración entre las diferentes disciplinas pertinentes a la gestión de la organización⁷. Esta colaboración brinda la oportunidad de armonizar e integrar las evaluaciones de los riesgos y las medidas de tratamiento del riesgo y ayuda a evitar superposiciones y lagunas entre las disciplinas. El fortalecimiento de la resiliencia institucional exige que los riesgos y las oportunidades no se gestionen de manera aislada y desconectada sino en forma integrada y armonizada.

58. Una gestión adecuada de los riesgos es fundamental para garantizar la capacidad permanente de la Organización de cumplir su mandato. La falta de desarrollo de tales capacidades tiene un impacto en las vidas de las personas a las que sirven las Naciones Unidas. El marco de gestión de riesgos debe tener en cuenta factores como el devastador costo del sufrimiento humano que puede deberse a las demoras o ineficacias en la ejecución de los mandatos, la seguridad del personal de la Organización y los riesgos para la reputación que se corren si no se cumplen los mandatos de la Organización (A/72/492, párr. 64).

⁵ ISO 22316: 2018, Seguridad y resiliencia – Resiliencia institucional – Principios y características.

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*, anexo A.

59. En consecuencia, todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben garantizar la capacidad de resiliencia para cumplir los mandatos en tiempos de conflicto abierto y mitigar los riesgos para la seguridad del personal, puesto que la prevención de las controversias y su solución por medios pacíficos son la razón de ser de las Naciones Unidas (A/72/525, párr. 1).

60. El enfoque actual del sistema de gestión de la resiliencia institucional tiene por objeto fortalecer la capacidad de las organizaciones de las Naciones Unidas de prevenir cualquier incidente que pueda perturbar su capacidad para cumplir sus mandatos, mitigar los posibles impactos de los incidentes que no pueden prevenirse, y recuperar rápidamente la capacidad perdida.

61. El concepto sugerido para el sistema de gestión de la resiliencia institucional consiste en reforzar la resiliencia de su personal y mejorar la integración de las principales disciplinas del sistema. También se propone que la Organización vaya más allá de las actuales esferas fundamentales y examine si la integración de componentes adicionales, como la gestión de los riesgos institucionales y la gestión de la sostenibilidad ambiental, podría permitirle aumentar la eficacia y la eficiencia.

V. Nuevas medidas para fortalecer la resiliencia de la Organización

62. La mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas y entidades de la Secretaría que han presentado informes han establecido estructuras de gobernanza, políticas e instrumentos de gestión de riesgos, de conformidad con los indicadores clave del desempeño del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Para muchas de las entidades, la elaboración y aplicación de un sólido programa de ejercicio y mantenimiento y la armonización de los distintos instrumentos de planificación siguen constituyendo un problema. Para abordar estas cuestiones, el intercambio de experiencias dentro de la comunidad de intercambio de prácticas se centrará en la planificación integrada y la realización de actividades para fortalecer la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

63. El mapeo de las oportunidades de aprendizaje en las principales disciplinas del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas, realizado por la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas bajo la dirección del Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, sirve de punto de partida para la elaboración de un programa de aprendizaje conjunto. Este programa es útil tanto para el personal que asume una función en la preparación, prevención, respuesta o recuperación, como para el personal en general. El programa de aprendizaje conjunto aprovechará los recursos existentes y pondrá las oportunidades de aprendizaje más pertinentes a disposición de todas las entidades de las Naciones Unidas representadas en la comunidad de intercambio de prácticas.

64. La primera reunión de la comunidad de intercambio de prácticas fortaleció el intercambio profesional entre las organizaciones participantes, lo que dio lugar a una colaboración más estrecha y al intercambio de enfoques innovadores. Las futuras reuniones de la comunidad de intercambio de prácticas también incluirán la participación de profesionales de la resiliencia institucional no pertenecientes al sistema de las Naciones Unidas.

65. Observando que los actuales indicadores clave del desempeño miden exclusivamente la existencia de estructuras, políticas y planes, se elaborarán otros indicadores para incluir mediciones de las capacidades de la Organización en la

gestión de emergencias y para evaluar el valor añadido por el enfoque coordinado e integrado del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

66. Tras la finalización de la revisión de la política prevista para 2019, se recomienda que la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas elabore directrices para la aplicación del enfoque armonizado y cooperativo del sistema de gestión de la resiliencia institucional, a fin de asegurar que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas fortalezcan su capacidad de proteger la vida de su personal y mantener o recuperar rápidamente los servicios que necesitan urgentemente las personas a quienes sirven las Naciones Unidas.

VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

67. Se solicita a la Asamblea General que tome nota del presente informe sobre el progreso en la aplicación de los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el sistema de las Naciones Unidas.
