



Asamblea General

Distr. general
28 de febrero de 2019
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 de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional ([A/73/666](#)). Durante su examen del informe, la Comisión se reunió con representantes del Secretario General que le facilitaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas que recibió por escrito el 20 de febrero de 2019.

2. En su resolución [70/248 B](#), la Asamblea General, entre otras cosas, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva ([A/70/7/Add.41](#)) y reiteró el párrafo 4 de la sección III de su resolución [68/247 B](#), en el que había subrayado la importancia de la plena aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. La Asamblea solicitó al Secretario General que le presentase, a más tardar en la primera parte de la continuación su septuagésimo tercer período de sesiones, un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional que incluyese información sobre las medidas adoptadas para ampliar el sistema a fin de incluir las oficinas situadas 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 del sistema de las Naciones Unidas participantes.

3. A ese respecto, la Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución [67/254 A](#), la Asamblea General puso de relieve la importancia del sistema de gestión de la resiliencia institucional para gestionar los riesgos operacionales que enfrentaban las Naciones Unidas aplicando un enfoque que cubriera todas las situaciones de peligro y determinó que la gestión de las 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 el apoyo al personal, los supervivientes y las familias eran los elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia de las Naciones Unidas. En su resolución 70/248 B, la Asamblea puso de relieve la importancia de adoptar un enfoque integral para la gestión de emergencias en todo el sistema de las Naciones Unidas y acogió con beneplácito la elaboración de una plantilla para la gestión de las crisis que comprendiera listas de verificación y procedimientos de respuesta a las crisis, adaptables al contexto local de todas las entidades, y que contara con la participación del país anfitrión a los efectos de una coordinación y planificación adecuadas.

4. El informe del Secretario General se presentó en respuesta a la más reciente de esas resoluciones. En la sección III de su informe, el Secretario General describe los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, incluidos los gastos estimados de la aplicación del sistema en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. En la sección IV, se expone el concepto de sistema de gestión de la resiliencia institucional propuesto, mientras que en la sección V se indican las nuevas medidas para fortalecer la resiliencia de la Organización.

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

5. En su informe, el Secretario General describe los progresos realizados en la aplicación de los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el marco de gestión de emergencias a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. El Secretario General indica que el sistema actual vincula las disciplinas de preparación y respuesta frente a emergencias, basadas en el riesgo y orientadas a los efectos, a toda la gama de actividades de preparación, prevención, respuesta y recuperación (A/73/666, párr. 2). En el informe se examina el estado de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, que abarca la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, así como los fondos y programas y los organismos especializados¹ (*ibid*, párrs. 15 a 55).

A. Estado de la aplicación

6. El Secretario General señala que se han realizado progresos significativos en el fortalecimiento de la resiliencia de la Sede de las Naciones Unidas en las categorías comunes de la política, la gobernanza, el mantenimiento y los ejercicios de simulación

¹ Los fondos y programas de las Naciones Unidas son la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa Mundial de Alimentos.

Los organismos especializados de las Naciones Unidas son el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el Organismo Internacional de Energía Atómica, la Organización de Aviación Civil Internacional, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Marítima Internacional, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Organización Mundial de la Salud, la Unión Internacional de Telecomunicaciones y la Unión Postal Universal.

de crisis, la gestión de riesgos y la planificación (*ibid.*, párr. 15). Los progresos realizados en las oficinas situadas fuera de la Sede y en las comisiones regionales, las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se describen en los párrafos 16 a 24 del informe.

7. En los párrafos 31 a 55 de su informe, el Secretario General también reseña los progresos realizados en la aplicación de los principios de la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional transmitidos por los fondos y programas de las Naciones Unidas y los organismos especializados (véase el párr. 5 de este documento). Esas organizaciones y entidades informaron sobre sus iniciativas para reforzar sus marcos y estructuras de gestión de emergencias, que en la mayoría de los casos incluían planes de continuidad de las operaciones, gestión de riesgos y crisis y actividades de importancia crítica.

8. La Comisión Consultiva acoge con satisfacción los esfuerzos realizados para aplicar los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas y aguarda con interés información actualizada al respecto en el próximo informe sobre los progresos realizados.

B. Indicadores clave del desempeño

9. El Secretario General señala que la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas y organizaciones del sistema han establecido estructuras de gobernanza, políticas e instrumentos de gestión de riesgos, de conformidad con los indicadores clave del desempeño (*ibid.*, párr. 62; véase también el párr. 10 de este documento). La Comisión Consultiva recuerda que en su informe anterior figuraba una matriz que se le había facilitado y en la que se recogían y describían los indicadores ([A/70/7/Add.41](#), anexo), y que la Comisión había acogido con beneplácito la elaboración de los indicadores clave del desempeño como instrumento para medir los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional (*ibid.*, párr. 7). En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión información sobre el estado de aplicación de los indicadores clave del desempeño en 2015 y 2018 en la Secretaría y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La Comisión observa que, entre 2015 y 2018, otras nueve organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se habían esforzado por establecer estructuras y sistemas, y que en otras 14 organizaciones había mejorado el cumplimiento general de los indicadores clave del desempeño. No obstante, la Comisión observa también que varias entidades de las Naciones Unidas solo han completado parcialmente las actividades requeridas en relación con los indicadores relativos al mantenimiento y el examen, la gestión de riesgos y la planificación². Además, la Comisión observa que las entidades de las Naciones Unidas pueden tener un enfoque diferente respecto de la continuidad de las operaciones y tendrían que establecer directrices más claras para garantizar la coherencia y la uniformidad en su aplicación.

10. La Comisión Consultiva observa que de la información facilitada se desprende que el nivel de cumplimiento por cada entidad de los indicadores clave del desempeño acordados a finales de 2015 y a finales de 2018 se mide mediante un ejercicio de autoevaluación basado en una escala de clasificación de tres puntos: a) cumplido totalmente; b) cumplido parcialmente; y c) no cumplido. También se dispone del criterio “no se aplica”. Aunque reconoce que la autoevaluación es uno de los posibles métodos para evaluar el cumplimiento, la Comisión observa que, comparado con otros, como la evaluación por terceras partes o una combinación de métodos, ese método puede no producir necesariamente una evaluación fiable y comparable del nivel de

² Los indicadores clave del desempeño se clasifican de la siguiente manera: a) política; b) gobernanza; c) mantenimiento, ejercicios y examen; d) gestión de riesgos; y e) planificación.

cumplimiento en todas las entidades de la Secretaría, los fondos, los programas y otras entidades del sistema. **La Comisión observa además, a partir de la información proporcionada, que la escala de tres puntos no parece contener definiciones claras de cada calificación ni de los requisitos en que se basa cada una de ellas, como el porcentaje y los criterios de cumplimiento, los procesos detallados o las comprobaciones específicas de cada calificación, que puedan ayudar a los evaluadores a optar por una de las calificaciones de la escala.**

C. Norma de la Organización Internacional de Normalización sobre la resiliencia institucional

11. El Secretario General indica que la política actual sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional proporciona un marco profesional para la gestión de emergencias y que, al revisar la política, se utilizará como referencia la norma de la Organización Internacional de Normalización sobre la resiliencia institucional³. El Secretario General añade que, tras el examen de la política que el grupo de trabajo de la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas llevará a cabo en 2019, presentará un proyecto revisado de política en el primer semestre del año para su examen y aprobación por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación (A/73/666, párr. 14). El Secretario General señala también que, tras la finalización del examen de la política previsto para 2019, se recomienda que la comunidad de intercambio de prácticas elabore directrices para la aplicación del enfoque armonizado y cooperativo del sistema de gestión de la resiliencia institucional (*ibid.*, párr. 66). **La Comisión Consultiva celebra la intención de la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas de revisar la política. La Comisión observa que es necesario elaborar directrices sobre la resiliencia institucional y confía además en que el Secretario General elabore escalas de calificación claras para los indicadores clave del desempeño a fin de asegurar una aplicación coherente.**

D. Capacitación

12. El Secretario General informa sobre las medidas adoptadas para fortalecer la comunidad de intercambio de prácticas interinstitucionales (*ibid.*, párr. 9), que 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. También indica que 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 (*ibid.*, párr. 12 y figura I). En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión Consultiva una lista de las ocho esferas de capacitación disponibles para el personal, entre las que figuraban la adopción de decisiones y la coordinación de las operaciones en la gestión de crisis, el apoyo y la respuesta en materia de seguridad, las comunicaciones en situaciones de crisis, la recuperación de la tecnología de la información en casos de desastre y la continuidad de las operaciones. Asimismo, se informó a la Comisión de los destinatarios previstos de los cursos de capacitación y de las categorías y funciones del personal seleccionado para asistir a los cursos, cuando procediera. **La Comisión opina que es importante capacitar al personal básico en cuestiones relacionadas con la resiliencia institucional. Así pues, la Comisión recomienda que, en los programas de capacitación con cargo a los recursos existentes, se dé prioridad a los cursos de**

³ ISO 22316:2017, Seguridad y resiliencia – Resiliencia institucional – Principios y características.

formación de importancia crítica, como los relativos a la continuidad de las operaciones.

E. Ciberseguridad

13. En lo que respecta a la recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en casos de desastre, la Comisión Consultiva toma nota del creciente papel de la ciberseguridad en la recuperación en casos de desastre y la resiliencia (A/73/384, párrs. 24 a 32). La Comisión también toma nota de la opinión de la Junta de Auditores y las cuestiones planteadas, como la necesidad de seguir avanzando en una serie de elementos críticos y los retrasos en la finalización del proyecto de recuperación en casos de desastre a fin de asegurar que los sistemas fundamentales de TIC cuenten con servidores de respaldo efectivos⁴ en caso de emergencia (A/73/160, párrs. 58 a 92). **A ese respecto, la Comisión recuerda la importancia de la seguridad de la información en las Naciones Unidas. La Comisión observa la necesidad de mejorar la aplicación de la recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre de manera coherente, holística y armonizada en toda la Secretaría a fin de garantizar la gestión de la ciberseguridad que requiere la Organización.** La Comisión formula otras observaciones y recomendaciones en su informe conexo sobre el estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas (A/73/759).

F. Preparación para emergencias y prestación de apoyo

14. Durante el período 2016-2018, la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas 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 (A/73/666, párr. 11). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estaban utilizando el mismo sistema de notificación de emergencias con arreglo a un contrato marco concertado por la Secretaría que ofrecía buenos servicios y condiciones. La Comisión observa que no ha recibido información comparativa sobre la naturaleza del sistema de notificación establecido para la Secretaría, los fondos y los programas. **La Comisión señala que no se le ha facilitado la información detallada que había solicitado y confía en que se disponga de sistemas de notificación de emergencias sólidos y eficaces para garantizar que las crisis se notifiquen de manera adecuada y rápida. La Comisión recomienda que la Asamblea General pida al Secretario General que, en su próximo informe sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, presente información actualizada sobre los sistemas de notificación.**

15. En el informe del Secretario General se indica que el mapeo de un programa de aprendizaje conjunto se está realizando bajo la dirección del Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (*ibid.*, párr. 63). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, el 1 de enero de 2019, las operaciones y funciones estratégicas del Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias se redistribuyeron en consonancia con el informe del Secretario General titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492) y su adición titulada “Cambiar el paradigma de la gestión en las Naciones Unidas: implementar una nueva estructura

⁴ Trasladando una aplicación o un sistema de servicios de TIC de su centro de datos primario a un centro de datos secundario.

de gestión para aumentar la eficacia y fortalecer la rendición de cuentas” (A/72/492/Add.2). Las funciones se redistribuyeron a: a) el Servicio de Respuesta a Incidentes Críticos de la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; y b) la Sección de Apoyo al Cliente y Situaciones Especiales de la División de Actividades Especiales del Departamento de Apoyo Operacional. Se informó además a la Comisión de que los dos servicios especializados seguirían trabajando en estrecha colaboración con miras a garantizar una respuesta rápida, amplia y coordinada a los incidentes críticos por parte de la Organización, así como la prestación de apoyo constante a su personal antes y después de las crisis y durante estas. También se informó a la Comisión de que, como parte de la reforma de la gestión, se esperaba que la atención diferenciada prestada por las dos entidades mejorara tanto las respuestas operacionales como las respuestas estratégicas a las cuestiones y situaciones particulares, y asegurara una colaboración más estrecha entre departamentos.

16. En cuanto a las funciones de ambas entidades, se informó a la Comisión Consultiva de que el Servicio de Respuesta a Incidentes Críticos se encargaba de formular las políticas y los procedimientos y desarrollar las capacidades para la Secretaría global a fin de dar una respuesta flexible, rápida y amplia a incidentes críticos, velando por que la Organización respondiera de manera rápida y receptiva, incluso en asuntos relacionados con el deber de proteger y el bienestar del personal. El Servicio también lidera las actividades de la Organización encaminadas a desarrollar la capacidad en los lugares más próximos a los puntos donde podrían darse incidentes críticos, de manera que puedan tomarse las medidas oportunas pertinentes para mitigar los efectos de esos incidentes y hacer frente a casos complejos y críticos o a cuestiones que entrañen riesgos considerables, y para contribuir directamente a la gestión de los incidentes. En cuanto a la Sección de Apoyo al Cliente y Situaciones Especiales, se informó a la Comisión de que la Sección disponía de capacidad especializada para prestar apoyo a las misiones en las fases de puesta en marcha, refuerzo y transición, en particular en las actividades humanitarias y de respuesta a crisis. La Sección se encarga de aplicar las políticas y los procedimientos y, en su calidad de centro de coordinación para situaciones de emergencia, activa el centro de llamadas y las redes de coordinadores de asuntos familiares. Asimismo, la Sección se ocupa de las actividades operacionales del antiguo Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias, incluida la prestación de ayuda al personal y sus familiares calificados afectados por incidentes críticos, y de las actividades de preparación y capacitación para empoderar al personal y aumentar la resiliencia de la Organización.

17. La Comisión Consultiva considera que es preciso aclarar en mayor medida las funciones y responsabilidades estratégicas y operacionales relacionadas con las necesidades de la respuesta de emergencia, teniendo en cuenta que anteriormente la respuesta a las crisis estaba unificada en un solo departamento de la Secretaría. La Comisión recomienda que la Asamblea General pida al Secretario General que explique mejor la estructura, las funciones y las responsabilidades de ambos departamentos a fin de asegurar una respuesta eficaz y completa a las situaciones críticas que se produzcan.

G. Estructura de gobernanza en la Sede de las Naciones Unidas

18. En su informe, el Secretario General indica que la estructura de gobernanza de la Sede está integrada por dos órganos: el Equipo Superior de Políticas para Emergencias y el Grupo de Operaciones en Situaciones de Crisis (A/73/666, párr. 15 b)). Asimismo, informa de las iniciativas encaminadas a fortalecer aún más el enfoque de la resiliencia institucional (*ibid.*, párr. 66; véase también el párr. 11 de este documento). En respuesta a sus preguntas, se proporcionó a la Comisión Consultiva

información sobre la composición del Equipo Superior de Políticas para Emergencia (véase el anexo). La Comisión observa que las funciones y responsabilidades en materia de planificación y coordinación no están claras. También en respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que, desde enero de 2019, las funciones de la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones se han adaptado a las nuevas estructuras. La Dependencia de Gestión de la Sostenibilidad y la Resiliencia de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión ha sido habilitada para centrarse en ofrecer orientación sobre política y elaborar instrumentos idóneos para la Secretaría y seguirá coordinando la comunidad interinstitucional de intercambio de prácticas y promoviendo la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría de las Naciones Unidas y en los organismos especializados, los fondos y los programas del sistema de las Naciones Unidas participantes, como pedía la Asamblea General en su resolución 70/248 B. Se informó además a la Comisión, en respuesta a sus preguntas, de que todavía se estaba debatiendo la posibilidad de incluir el sistema de coordinadores residentes en el ámbito del sistema de gestión de la resiliencia institucional. **La Comisión confía en que el Secretario General prosiga sus esfuerzos para reforzar las funciones de coordinación y planificación del Equipo Superior de Políticas para Emergencias y el Grupo de Operaciones en Situaciones de Crisis a la luz de la redistribución de las responsabilidades relativas a la gestión de las situaciones de emergencia y crisis entre el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional (véanse los párrs. 14 a 17 de este documento) y la incorporación del sistema de coordinadores residentes dentro de la Secretaría. La Comisión recomienda que se presenten a la Asamblea General, cuando examine el informe del Secretario General, un organigrama e información detallada sobre la redistribución de las responsabilidades relativas a la resiliencia institucional.**

H. Misiones políticas especiales

19. Con respecto a las misiones políticas especiales, el Secretario General señala que la aplicación del sistema a todas las misiones políticas no es uniforme (A/73/666, párr. 20 e)). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, para las misiones políticas especiales, en particular para las que tienen una zona de impacto menor y una presencia dispersa, el desafío radica en determinar el personal que puede desempeñar las funciones requeridas en el marco del sistema de gestión de la resiliencia institucional además de sus funciones ordinarias. **La Comisión recomienda que el Secretario General adopte las medidas necesarias para identificar y capacitar a funcionarios que puedan aplicar el sistema para la seguridad del personal y asegurar la continuidad de los mandatos de las misiones en tiempos de crisis.**

I. Gastos de la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional

20. En el informe del Secretario General se indican los gastos estimados de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría de las Naciones Unidas en términos de tiempo de personal, gastos de viaje, gastos de consultoría y otros gastos estimados (*ibid.*, párrs. 25 a 29 y figura II). El Secretario General indica que 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) (*ibid.*, párr. 29). **Recordando su recomendación**

anterior ([A/70/7/Add.41](#), párr. 16), la Comisión Consultiva recomienda que, en su próximo informe, el Secretario General proporcione información actualizada sobre el costo estimado de la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

J. Cobertura de seguros

21. El Secretario General señala en su informe que se siguen 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 ([A/73/666](#), párr. 30). En lo que respecta a las pólizas de seguros y los servicios de corretaje solicitados por la Organización, en respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión Consultiva información sobre las pólizas de seguros comerciales, los servicios de corretaje y las organizaciones cubiertas por las pólizas correspondientes. Según esa información, diversos fondos, programas y entidades del sistema de las Naciones Unidas están cubiertos por varias pólizas y, desde enero de 2018, se han llevado a cabo procesos de licitación abiertos para los servicios de corretaje. La Comisión recuerda que, en su informe anterior sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, el Secretario General había indicado que, en respuesta a la resolución [68/247](#) B de la Asamblea General, la Secretaría había renovado su póliza de seguro general de bienes al nivel más alto de cobertura y con una prima más competitiva y que la póliza tenía una cobertura de los riesgos relativos a los bienes en todo el mundo ([A/70/7/Add.41](#), párr. 19; véase también el párr. 26 de este documento). **La Comisión acoge con beneplácito las mejoras introducidas hasta la fecha en la cobertura de seguros, la licitación de los servicios de corretaje y la consolidación de la cobertura de los seguros y las iniciativas en materia de seguros con los fondos, programas y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. La Comisión recomienda que la Asamblea General pida al Secretario General que prosiga sus esfuerzos para encontrar formas de mejorar la eficacia en función de los costos, por ejemplo, mediante la consolidación de las iniciativas en materia de seguros a nivel global y los procesos abiertos de licitación. A ese respecto, la Comisión espera con interés recibir información actualizada en el próximo informe del Secretario General sobre los progresos realizados.**

K. Concepto propuesto

22. El Secretario General informa de que, en lo que respecta a su concepto para el sistema de gestión de la resiliencia institucional, una gestión adecuada de los riesgos es fundamental para garantizar la capacidad permanente de la Organización de cumplir su mandato, y que su objetivo consiste en reforzar la resiliencia de su personal y mejorar la integración de las principales disciplinas del sistema ([A/73/666](#), párrs. 58 y 61). El Secretario General señala también que las mejores prácticas indican que establecer 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 diversas disciplinas pertinentes para la gestión de la organización. Según el Secretario General, esa 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 (*ibid.*, párr. 57).

23. El Secretario General señala asimismo que 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 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 (*ibid.*, párr. 61). La Comisión Consultiva toma nota de la necesidad de integración y coordinación no solo dentro de la Organización, sino también en todo el sistema de las Naciones Unidas. **La Comisión confía en que la Secretaría de las Naciones Unidas consolide y aplique las mejores prácticas y experiencias en la gestión de riesgos y la gestión de la resiliencia institucional. La Comisión reitera su recomendación de que se siga procurando coordinar el sistema de gestión de la resiliencia institucional con el marco general de gestión de riesgos de la Organización e integrarlo en él (véase también el párr. 11 de este documento). La Comisión recomienda que el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, prosiga sus esfuerzos por armonizar las políticas y fortalecer la coordinación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema.**

L. Nuevas medidas

24. En la sección V de su informe, el Secretario General examina las nuevas medidas para fortalecer la resiliencia de la Organización. Según afirma, 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 esa cuestión, 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 (*ibid.*, párr. 62). El Secretario General indica también que se elaborará un programa de aprendizaje conjunto para fortalecer la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, aprovechando los recursos existentes y poniendo las oportunidades de aprendizaje más pertinentes a disposición de todas las entidades de las Naciones Unidas representadas en la comunidad de intercambio de prácticas (*ibid.*, párr. 63). **La Comisión Consultiva reconoce los esfuerzos realizados por el Secretario General para elaborar un programa de aprendizaje conjunto y utilizar los programas de aprendizaje existentes. No obstante, la Comisión reitera la necesidad de que el personal reciba capacitación en materia de resiliencia y continuidad de las operaciones, al tiempo que cumple con el resto de la capacitación obligatoria exigida por la Organización (véase el párr. 12 de este documento). La Comisión reconoce también los esfuerzos realizados en relación con la formulación de políticas y recomienda que las futuras directrices de política comprendan el mantenimiento y los ejercicios de práctica que se enmarquen en las actividades de información, las reuniones informativas y los simulacros periódicos.**

25. El Secretario General observa también en su informe que dado 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 ([A/73/666](#), párr. 65). **La Comisión Consultiva espera con interés**

recibir información sobre la elaboración de otros indicadores clave del desempeño y las escalas de calificación en el próximo informe del Secretario General.

III. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

26. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General tome nota del informe del Secretario General sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones que figuran en el presente informe.

Anexo**Equipo Superior de Políticas para Emergencias**

<i>Miembro</i>	<i>Puesto en el Equipo</i>	<i>Denominación del cargo</i>
Oficina Ejecutiva del Secretario General	Presidente	Jefe de Gabinete
	Coordinador	Auxiliar Especial
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Presidente suplente	Secretario General Adjunto de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión
	Suplente	Director de la Oficina del Secretario General Adjunto
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	Miembro	Secretario General Adjunto de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias
	Suplente	Subsecretario General de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias
Oficina de Asuntos Jurídicos/Oficina del Asesor Jurídico	Miembro	Secretario General Adjunto de Asuntos Jurídicos y Asesor Jurídico de las Naciones Unidas
	Suplente	Subsecretario General de Asuntos Jurídicos de la Oficina del Asesor Jurídico
Departamento de Comunicación Global	Miembro	Secretario General Adjunto de Comunicación Global
	Suplente	Director de la División de Noticias y Medios de Información
Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	Miembro	Secretario General Adjunto de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz
	Suplente	Subsecretario General de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz
Departamento de Seguridad	Miembro	Secretario General Adjunto de Seguridad
	Suplente	Subsecretario General de Seguridad
Departamento de Apoyo Operacional/Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro	Miembro	Subsecretario General de Gestión de la Cadena de Suministro
	Suplente	Director del Departamento de Apoyo Operacional/Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro

<i>Miembro</i>	<i>Puesto en el Equipo</i>	<i>Denominación del cargo</i>
Departamento de Apoyo Operacional/División de Administración (Nueva York)	Miembro	Director de la División de Administración (Nueva York)
	Suplente	Jefe del Servicio de Instalaciones y Actividades Comerciales
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión/Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto	Miembro	Contralor
	Suplente	Contralor Adjunto
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión/Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto	Miembro	Subsecretario General de Recursos Humanos
	Suplente	Director de la División de Derecho Administrativo
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	Miembro	Subsecretario General y Oficial Principal de Tecnología de la Información
	Suplente	Jefe de la Sección de Ciberseguridad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
Departamento de Apoyo Operacional	Miembro	Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional
	Suplente	Subsecretario General de Apoyo Operacional
Departamento de Operaciones de Paz	Miembro	Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
	Suplente	Subsecretario General de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	Miembro	Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios y Coordinador del Socorro de Emergencia
	Suplente	Subsecretario General de Asuntos Humanitarios y Coordinador Adjunto del Socorro de Emergencia
	Segundo suplente	Oficial Ejecutivo
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Miembro	Administrador
	Suplente	Administrador Asociado
	Segundo suplente	Administrador Asociado y Director de la Dirección de Servicios de Gestión

<i>Miembro</i>	<i>Puesto en el Equipo</i>	<i>Denominación del cargo</i>
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	Miembro	Director Ejecutivo
	Suplente	Director Ejecutivo Adjunto
Fondo de Población de las Naciones Unidas	Miembro	Director Ejecutivo
	Suplente	Director Ejecutivo Adjunto
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)	Miembro	Director Ejecutivo
	Suplente	Subsecretario General y Director Adjunto
	Segundo suplente	Director de Gestión
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión/División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales/Sección de Gestión de los Riesgos Institucionales	Secretario	Jefe
	Suplente	Oficial de Programas