



# Asamblea General

Distr. general  
16 de diciembre de 2021  
Español  
Original: inglés

**Septuagésimo sexto período de sesiones**  
Tema 138 del programa  
**Proyecto de presupuesto por programas para 2022**

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

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

Este informe se presenta en cumplimiento de la resolución [73/279](#) B de la Asamblea General, en la que esta solicitó al Secretario General que le presentara, a más tardar en la primera parte de la reanudación de su septuagésimo sexto período de sesiones, un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

En el informe se ofrece una actualización de 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, agencias especializadas e instituciones financieras internacionales representadas en la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. El Secretario General analiza el impacto de la reforma de su gestión en el sistema de gestión de la resiliencia institucional y el fortalecimiento de la coordinación y planificación del sistema por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Además, describe las lecciones aprendidas y las mejores prácticas adquiridas durante la pandemia por enfermedad de coronavirus (COVID-19).

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.

El informe concluye con 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 junio de 2013, la Asamblea General, en su resolución 67/254 A, aprobó el sistema de gestión de la resiliencia institucional para la Secretaría. Posteriormente, en noviembre de 2014, la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) aprobó el sistema de gestión de la resiliencia institucional como marco para la gestión de emergencias<sup>1</sup> para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas representadas en la Junta. La política de la JJE con respecto al sistema de gestión de la resiliencia institucional se revisó en enero de 2021, como se describe en la sección II.

2. Durante el período que abarca el informe (los años naturales 2019-2021), los sistemas de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas se pusieron a prueba y se fortalecieron como nunca se había hecho antes debido a la pandemia mundial por la enfermedad de coronavirus (COVID-19). Aunque la mayoría de las entidades habían establecido planes para mantener las operaciones durante las emergencias a corto plazo, la prolongada emergencia que supuso la epidemia de COVID-19 y la incertidumbre relacionada con ella plantearon retos imprevistos y complejos.

3. El enfoque integrado y de colaboración del sistema de las Naciones Unidas en relación con el sistema de gestión de la resiliencia institucional, que proporciona un marco mediante el cual los responsables de los elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia institucional planifican, coordinan y adoptan decisiones de forma conjunta, demostró ser adecuado y permitió al sistema mantener sus operaciones, aplicar las lecciones aprendidas y seguir cumpliendo sus mandatos.

## II. Revisión de la política relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional

4. En enero de 2021, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE aprobó una revisión de la política relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional para las organizaciones miembros del sistema de las Naciones Unidas representadas en la Junta. En las revisiones se define el sistema de gestión de la resiliencia institucional y se explica que el sistema presta apoyo a las organizaciones a título individual y al sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, en cualquier lugar de destino y, en su caso, a nivel regional y mundial.

5. En la política se señala que las organizaciones resilientes se adaptan continuamente a los entornos cambiantes para cumplir sus objetivos y prosperar. Esas organizaciones “pueden anticiparse y responder a las amenazas y oportunidades que surgen de los cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo”<sup>2</sup>. La construcción de una organización resiliente es un esfuerzo interdisciplinario y multifuncional, y debe considerarse como un componente integral y esencial de la estrategia general de gestión institucional de una organización.

6. Con la revisión de la política se actualizaron los siete elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia institucional:

---

<sup>1</sup> Esa referencia a un marco de gestión de emergencias no debe confundirse con el marco de gestión de emergencias del Comité Permanente entre Organismos, que se refiere a la respuesta global de emergencia para salvar vidas y proteger a la población en crisis humanitarias.

<sup>2</sup> Organización Internacional de Normalización (ISO) 22316:2017, “Seguridad y resiliencia. Resiliencia institucional. Principios y atributos”.

- a) Gestión de crisis<sup>3</sup>;
- b) Seguridad del personal (incluidos los visitantes), de los locales y de los bienes<sup>4</sup>;
- c) Comunicaciones en caso de crisis;
- d) Apoyo médico de emergencia;
- e) Resiliencia en materia de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC);
- f) Continuidad de las operaciones; y
- g) Apoyo al personal de las Naciones Unidas y familiares calificados.

7. Esos elementos básicos engloban las esferas funcionales que deben implantarse, integrarse y armonizarse para una aplicación eficaz de la política. Cada una de las entidades del sistema de las Naciones Unidas puede organizar esos elementos de la manera que mejor se adapte a sus necesidades y puede añadir otros que contribuyan a reflejar mejor la singularidad de sus características y sus mandatos.

8. En la política revisada se deja claro que las entidades del sistema de las Naciones Unidas son responsables de aumentar su resiliencia en los lugares de destino sobre el terreno o en las sedes. Además, para evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar al máximo los recursos, se alienta a las entidades del sistema a que colaboren y compartan los recursos en los lugares de destino o en los países cuando ello resulte eficaz. La coordinación de la aplicación de la política para todo el sistema al nivel de los países se lleva a cabo a través del equipo de las Naciones Unidas en el país (cuando exista), o a través del foro de coordinación pertinente de todo el sistema.

#### **Actualización de los indicadores clave del desempeño en relación con el sistema de gestión de la resiliencia institucional**

9. Tras la aprobación por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la política revisada relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional, en febrero de 2021 se creó un subgrupo del grupo de trabajo global sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional encargado de actualizar los indicadores clave del desempeño y el régimen de mantenimiento, ejercicio y revisión relacionados con la política. El subgrupo de trabajo aclaró y armonizó los indicadores clave del desempeño con la terminología y las definiciones utilizadas en la política revisada sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional. También revisó la escala de valoración para cuantificar los avances en relación con los indicadores, a fin de garantizar la congruencia y la coherencia en la aplicación y recomendó la aplicación de un modelo de madurez que proporcionara un marco para evaluar el progreso del sistema de gestión de la resiliencia institucional y fomentar su continua mejora. El Comité aprobó el modelo propuesto para los indicadores clave del desempeño del sistema de gestión de la resiliencia institucional en diciembre de 2021. Los indicadores clave del desempeño revisados, el régimen de mantenimiento, ejercicio y revisión y el modelo de madurez pueden consultarse en la página web de la JJE dedicada al sistema de gestión de la resiliencia institucional<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Los principios y procedimientos de la gestión de crisis se reflejan en la Política de Gestión de Crisis de las Naciones Unidas, de 19 de marzo de 2018.

<sup>4</sup> Eso se ajusta a los principios del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas.

<sup>5</sup> Véase <https://unsceb.org/organizational-resilience-management-system-orms>.

### **III. Impacto de la reforma de la gestión del Secretario General en el sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría**

10. Las reformas del Secretario General en la esfera de la gestión han tenido un impacto positivo en el sistema de gestión de la resiliencia institucional para la Secretaría, como lo demuestra la respuesta a la pandemia de COVID-19. Durante la pandemia, la división de responsabilidades entre el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional permitió que tanto la política como la orientación operacional que sustentan la toma de decisiones recibieran la atención necesaria. Con la arquitectura anterior a la reforma, ambas entidades hubieran dedicado todos sus esfuerzos a cuestiones operacionales. Con la nueva estructura, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión pudo publicar rápidamente políticas nuevas y revisadas en relación con las disposiciones administrativas aplicables durante la pandemia. Al mismo tiempo, el Departamento de Apoyo Operacional pudo prestar un eficaz apoyo consultivo a las entidades clientes, así como orientación personalizada y apoyo operacional específico a las operaciones sobre el terreno y a las entidades de la Secretaría ubicadas en lugares especialmente difíciles. Las respuestas a las encuestas indican un alto nivel de satisfacción de los clientes con el apoyo prestado.

11. La pandemia de COVID-19 también ha sido una prueba importante para el nuevo enfoque integrado de las TIC. La reforma de la gestión facilitó la adopción de un enfoque integral a la hora de introducir nuevas iniciativas y tecnologías. Las inversiones y decisiones estratégicas realizadas por la Secretaría, incluido el paso a la computación en la nube y la adopción de plataformas de TIC estandarizadas, fueron fundamentales para el mantenimiento de la continuidad de las actividades durante ese periodo, como lo fue el fortalecimiento de la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a la hora de ejecutar proyectos institucionales en toda la Secretaría.

12. La respuesta a la pandemia ha demostrado también la validez del nuevo enfoque de la cadena de suministro. La cadena de suministro de la Secretaría demostró ser resiliente y permitió el rápido despliegue de medios para dar respuesta a necesidades imprevistas en los ámbitos de la aviación, la atención de la salud y las TIC en los lugares de destino fuera de las sedes. Esas medidas proactivas pudieron adoptarse gracias a la creación de la estructura integrada de la cadena de suministro establecida como parte de la reforma de la gestión. Fue fundamental para responder de forma oportuna y económicamente eficaz a las necesidades críticas de las misiones sobre el terreno durante la crisis.

### **IV. Fortalecimiento de la coordinación y planificación del sistema de gestión de la resiliencia institucional por los equipos de las Naciones Unidas en los países**

13. La pandemia de COVID-19 ha impulsado a los equipos de las Naciones Unidas en los países a reforzar aún más sus funciones de coordinación y planificación de la gestión de emergencias en todo el sistema. Los equipos en lugares de destino sobre el terreno han estado en primera línea a la hora de ayudar a los Estados Miembros a hacer frente a los efectos de la pandemia. Al hacerlo, las entidades de las Naciones Unidas sobre el terreno han sentido los efectos sobre la salud y la seguridad de su propio personal y han creado nuevos mecanismos para gestionar los riesgos y garantizar la resiliencia institucional. Por ejemplo, para reforzar la salud y la seguridad ocupacionales del personal de las Naciones Unidas y de las personas a su

cargo en todos los lugares de destino, 14 entidades se unieron y compartieron los costes de un fondo de emergencia de 19,3 millones de dólares a fin de establecer un mecanismo de primera línea de defensa para todo el sistema, destinado a apoyar la capacidad de la Organización para “permanecer y cumplir”.

14. En septiembre de 2020 se creó un Equipo de Tareas de la Primera Línea de Defensa de carácter interinstitucional, presidido por la Oficina de Coordinación del Desarrollo. El mecanismo de primera línea de defensa ha coordinado la revisión técnica y la toma de decisiones de las entidades de las Naciones Unidas para intensificar los análisis de COVID-19 del personal y la gestión adecuada de las bajas médicas de los 43 equipos de las Naciones Unidas en los países. El Equipo de Tareas de la Primera Línea de Defensa, aprovechando la Red de Directores Médicos de las Naciones Unidas y haciendo uso de los oficiales médicos de los fondos, programas y organismos especializados disponibles a nivel regional, también ha completado las evaluaciones de riesgo de la primera línea de defensa para las presencias de las Naciones Unidas en 151 países y territorios, y ha proporcionado asesoramiento técnico adaptado a los países con mayor riesgo.

15. En respuesta a la creciente demanda por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países de un proceso de vacunación dirigido por la Organización, en el primer trimestre de 2021 el mecanismo interinstitucional de la primera línea de defensa transfirió el saldo del fondo, de 2,16 millones de dólares, al Departamento de Apoyo Operacional para potenciar el esfuerzo de vacunación en todo el sistema, centrándose en el personal de las Naciones Unidas, las personas a su cargo y el personal de las organizaciones no gubernamentales internacionales asociadas que apoyan el cumplimiento de los mandatos de la Organización. Además de los beneficios inmediatos de la vacunación del personal de las Naciones Unidas en los lugares de destino sobre el terreno, las estructuras de coordinación local y las estrategias de comunicación que se han establecido a nivel nacional tendrán un impacto duradero y sostenido en la mejora de la gestión de la resiliencia institucional en los equipos de las Naciones Unidas en los países.

## **V. Lecciones aprendidas y mejores prácticas adquiridas durante la pandemia de enfermedad por coronavirus**

16. Antes de la pandemia, las estrategias de muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el ámbito de las TIC se centraban en el aprovechamiento de las tecnologías de computación en la nube. Ese enfoque demostró que podía contribuir a la resiliencia de las TIC y a la continuidad de las actividades durante la pandemia, en particular al hacer que el personal pudiera seguir accediendo a los sistemas críticos independientemente de su lugar de trabajo. También permitió ampliar esos servicios según las necesidades y prestarlos a distancia a los Estados Miembros y al personal, aprovechando al máximo la disponibilidad y la fiabilidad.

17. Del mismo modo, muchas organizaciones se habían pasado antes de la pandemia a lo que ya se había convertido en habitual: las soluciones de videoconferencia. Las organizaciones han descubierto que son capaces de llevar a cabo con éxito sus actividades en escenarios remotos e híbridos siempre que sus sistemas sean accesibles a distancia. Esa experiencia proporcionará una importante ventaja en términos de resiliencia y agilidad en futuras emergencias y probablemente influirá también en las modalidades de trabajo después de la pandemia.

18. La decisión adoptada en los últimos años por muchas organizaciones de proporcionar al personal ordenadores portátiles en lugar de ordenadores de sobremesa también ha desempeñado un papel importante a la hora de potenciar la resiliencia y

hacer posible que el personal trabaje a distancia. Para el personal, eso significaba que podía seguir trabajando sin problemas, y para las organizaciones significaba que no necesitaban entrar en un complejo proceso de adquisiciones en un momento en el que las cadenas de suministro mundiales estaban interrumpidas y el suministro de dispositivos electrónicos había descendido a un nivel históricamente bajo.

19. Las prácticas de comunicación durante las crisis se desarrollaron y perfeccionaron en respuesta a la pandemia, destacándose la importancia de una comunicación puntual, clara y coherente con el personal.

20. Las organizaciones se han percatado de que la resiliencia institucional depende de la adaptabilidad y resiliencia de su plantilla. Facilitar herramientas, recursos de aprendizaje, políticas y sistemas actualizados resulta imprescindible. La seguridad y la salud ocupacionales, incluidos el bienestar y la salud mental, son una prioridad absoluta.

21. Otra lección fundamental es la importancia de una estructura de gobernanza de las crisis estructurada en varios niveles para asegurar la integración de todas las funciones, en particular aquellas de las que dependen los elementos esenciales del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

## **VI. Actualización de los sistemas de notificación de emergencias utilizados por las entidades del sistema de las Naciones Unidas**

22. Los sistemas de notificación de emergencias son un elemento importante de un sistema de gestión de la resiliencia institucional eficaz, y la mayoría de las entidades cuentan ya con un sistema de este tipo. Para seguir fortaleciendo la integración y la coherencia, la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, presidida por el Secretario General Adjunto de Seguridad, evaluó la viabilidad de establecer una plataforma de interoperabilidad entre los sistemas de notificación de emergencias de las entidades y se está avanzando en la implantación de una plataforma común.

## **VII. Costo de implementar la iniciativa del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría**

23. En los cuadros siguientes se presentan los recursos económicos y el tiempo del personal dedicados a la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría.

## Cuadro

**Costo total de las actividades de concienciación, capacitación y coordinación en las esferas fundamentales**

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

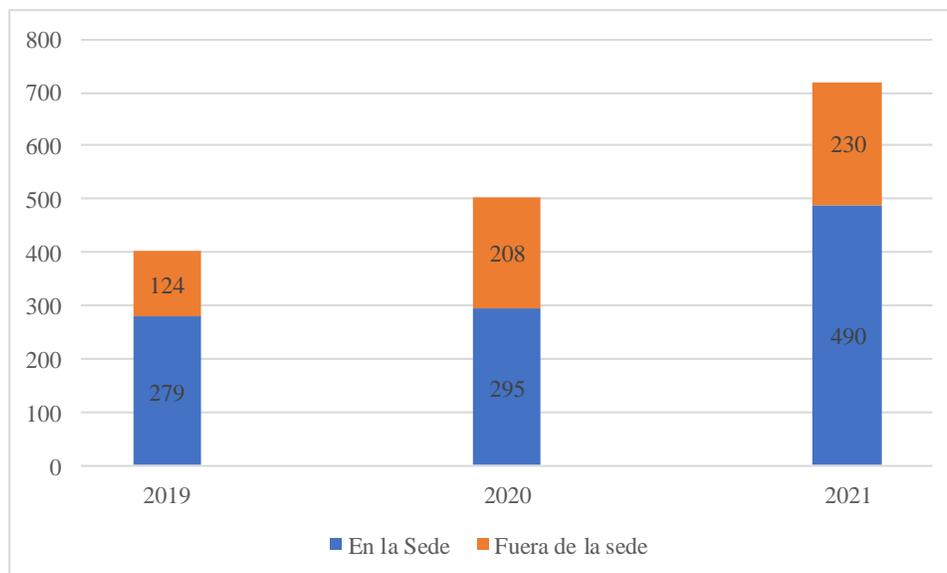
Costo	2019			2020			2021			Total
	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	Sede	Oficinas situadas fuera de la Sede	Comisiones regionales	
Tiempo del personal (costos estándar)	283	75	24	291	145	33	467	139	48	1 505
Gastos de viaje	4	–	10	–	–	–	–	–	–	14
Consultores	5 <sup>a</sup>	–	58	–	–	78	5 <sup>a</sup>	–	66	212
Todos los demás gastos <sup>b</sup>	3	1	–	3	2	–	5	2	1	17
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>76</b>	<b>92</b>	<b>294</b>	<b>147</b>	<b>111</b>	<b>477</b>	<b>141</b>	<b>115</b>	<b>1 748</b>

<sup>a</sup> Financiación extrapresupuestaria.<sup>b</sup> Incluye los gastos generales de funcionamiento y suministros y materiales.

24. Los gastos indicados en el cuadro anterior se efectuaron en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la Secretaría, reforzando e integrando sus componentes principales, y en el logro de los indicadores clave del desempeño correspondientes. El aumento de los costes observado para la Sede de las Naciones Unidas en 2021 se debió en gran medida a la creación de una capacidad de personal dedicada al sistema de gestión de la resiliencia institucional en el Departamento de Operaciones de Paz. El aumento del tiempo del personal observado para las oficinas fuera de la Sede se debió a las actividades relacionadas con la integración de las experiencias adquiridas con la pandemia, en colaboración con todas las partes interesadas (entidades internas y acogidas) en el ajuste y el fortalecimiento de los componentes y los mecanismos de coordinación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. El aumento en las comisiones regionales se debió en gran medida a la formación y sensibilización acerca del sistema.

25. Las cifras que figuran a continuación se basan en las estimaciones realizadas por las entidades de la Secretaría. En esas estimaciones se incluye el tiempo dedicado por el personal a las actividades de concienciación, capacitación y coordinación de los distintos elementos fundamentales del sistema de gestión de la resiliencia institucional entre 2019 y 2021.

Figura  
**Tiempo total dedicado por el personal de la Secretaría a las actividades de concienciación, capacitación y coordinación de los elementos fundamentales**  
 (Días hábiles)



*Nota:* Se consideran “fuera de la Sede” tanto las oficinas situadas fuera de la Sede como las comisiones regionales.

26. 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 (1.064 de un total de 1.626 días empleados en ese período). Ese apoyo fue proporcionado por el Oficial de Programas responsable del sistema de gestión de la resiliencia institucional en el Departamento de Operaciones de Paz, el coordinador en el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, y el personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

#### *Gastos operacionales*

27. Entre 2019 y 2021, se gastó una cifra total de 226.000 dólares en consultorías (212.000 dólares) y viajes del personal (14.000 dólares). Las consultorías se centraron en la actualización y el ejercicio de los planes de continuidad de las operaciones y la formación correspondiente, así como en la formación sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional para el personal de las misiones. Los viajes estuvieron relacionados principalmente con la participación de la Comisión Económica para África (CEPA) en un taller sobre gestión de riesgos empresariales en 2019.

## **VIII. Progreso en la aplicación del enfoque integrado del sistema de gestión de la resiliencia institucional**

28. 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 comprendido entre 2019 y 2021, en particular en la Secretaría.

## **A. Aplicación en la Secretaría**

### **Sede de las Naciones Unidas**

29. La Sede de las Naciones Unidas en Nueva York ha seguido avanzando en su aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional aprovechando la experiencia adquirida en su respuesta a la pandemia de COVID-19. A medida que el sistema de gestión de la resiliencia institucional sigue madurando en la Sede, los responsables de sus elementos básicos están elaborando directrices y ofreciendo formación al personal. Por ejemplo, en febrero de 2020 se publicaron unas directrices para la gestión de la continuidad de las operaciones en la Sede de las Naciones Unidas. En abril de 2020 se publicaron una guía del plan de apoyo a la preparación para emergencias del personal y una guía de preparación de crisis para el personal y sus familias. En 2019 y 2020 se impartió formación sobre preparación personal y financiera a más de 1.100 miembros del personal de las Naciones Unidas en todo el mundo.

30. El Grupo de Operaciones en Situaciones de Crisis y el Equipo Superior de Políticas para Emergencias, que juntos conforman la estructura de gobierno del sistema de gestión de la resiliencia institucional de la Sede, se reunieron con frecuencia durante el ciclo de informes para coordinar y gestionar la respuesta integrada de la Sede a la pandemia. Además, para asesorar al Grupo de Operaciones y al Equipo Superior, se creó en la Sede un Comité de Seguridad y Salud Ocupacionales integrado por miembros de la Secretaría, agencias, fondos y programas y con un presidente rotativo designado entre ellos. El Grupo de Operaciones y el Equipo Superior llevaron a cabo un ejercicio de simulación de crisis en julio de 2019 y reforzaron el sistema de gestión de la resiliencia institucional atendiendo a las lecciones aprendidas, entre otras cosas aclarando las funciones y responsabilidades relacionadas con las comunicaciones durante las crisis.

31. En 2019, se realizó una nueva evaluación de riesgos en toda la Secretaría. Tras el inicio de la pandemia, se revisó de nuevo el registro de riesgos de toda la Secretaría para velar por que se proporcionase una guía de acción adecuada a los propietarios del riesgo institucional. Entre 2019 y 2021, el Departamento de Seguridad se ocupó de mantener y actualizar anualmente las evaluaciones de riesgos de seguridad de los emplazamientos de la Sede. El Grupo de Operaciones en Situaciones de Crisis actualizó el Plan Operacional para la Gestión de Crisis de la Sede de 2021 como parte de la revisión anual con el fin de incluir elementos relacionados con la pandemia.

### **Departamento de Operaciones de Paz**

32. El Departamento de Operaciones de Paz aceleró la puesta en marcha del sistema de gestión de la resiliencia institucional y de los planes que lo integran, ya que los entornos de mantenimiento de la paz han seguido siendo inestables, con una miríada de riesgos que van desde los atentados extremistas hasta los desastres naturales. Por tanto, el papel del sistema de gestión de la resiliencia institucional para garantizar la preparación y la respuesta estratégica y operacional sigue siendo fundamental, en consonancia con la iniciativa Acción por el Mantenimiento de la Paz del Secretario General, ampliada como Acción por el Mantenimiento de la Paz Plus para el período comprendido entre 2021 y 2023.

33. Las misiones de mantenimiento de la paz se han adaptado al reto sin precedentes de seguir cumpliendo su mandato al tiempo que garantizan la seguridad de su personal y de sus interlocutores locales y ofrecen apoyo a las respuestas sanitarias de los países. Durante el período que se examina, las misiones activaron sus planes de continuidad de las operaciones o las estructuras de gestión de crisis. Los altos cargos de las misiones reforzaron las comunicaciones internas, por medio de asambleas

virtuales y a través de redes de apoyo entre colegas e iniciativas de bienestar. Las misiones intensificaron el control de acceso a las instalaciones, se ocuparon de la distribución de alimentos y otros artículos de primera necesidad y ofrecieron al personal asesoramiento sobre el estrés y otras vías de apoyo psicosocial. Si bien las modalidades de trabajo flexibles y alternativas proporcionaron cierto alivio en términos de apoyo al personal *in situ*, las dificultades en cuanto a la disponibilidad y fiabilidad de Internet complicaron el teletrabajo en los entornos de muchas de las misiones.

34. En 2019, el Departamento estableció la política de autoridad, mando y control en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas mediante la cual se aclararon, entre otras cosas, las estructuras y los procedimientos de gestión de crisis y se racionalizaron los esfuerzos de todas las misiones en relación con la planificación de contingencia bajo la dirección de los jefes de estado mayor. Con el fin de reforzar aún más la capacidad de las misiones para la gestión de crisis como elemento crítico del sistema de gestión de la resiliencia institucional, el Departamento puso en marcha en 2021 el curso de gestión de crisis sobre el terreno para jefes de estado mayor.

35. El Departamento ha tomado medidas para hacer un seguimiento del informe realizado en 2017 por el teniente general Carlos Alberto dos Santos Cruz sobre las causas del aumento de las muertes entre las tropas de mantenimiento de la paz. Sobre la base de la Política de Evacuación de Víctimas en el Terreno de marzo de 2018 (revisada en marzo de 2020), cada misión de mantenimiento de la paz estableció su propio procedimiento operativo estándar para incidentes con un gran número de bajas. En 2019, el Departamento realizó pruebas de estrés para verificar la aplicación de ese procedimiento operativo estándar en las cuatro misiones más importantes; otras misiones también han actualizado sus capacidades y planes de respuesta médica. Desde entonces, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí ha establecido un sólido sistema interno de evacuación desde sus campamentos regionales hasta las instalaciones médicas de las Naciones Unidas y otros organismos en Bamako y Accra, y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo se esfuerza actualmente por ampliar sus instalaciones médicas en el conflictivo Beni. Teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer la preparación y la respuesta en las bases de operaciones y las oficinas regionales, a partir de 2021 los ejercicios de simulación incluirán puntos conflictivos fuera del cuartel general de la misión con el fin de mejorar la coordinación de la misión en zonas geográficas más amplias.

36. El Departamento, con el apoyo específico al despliegue del sistema de gestión de la resiliencia institucional sobre el terreno, ha ayudado a las misiones a actualizar sus planes de continuidad de las operaciones, a ajustar los planes de apoyo médico de emergencia y a elaborar planes de respuesta a la COVID-19. La escalada de la pandemia en 2020 obligó a posponer las actividades anuales de formación sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, que se realizaron por vía telemática en octubre de 2021.

#### **Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz**

37. El Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz avanzó en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, incluso fortaleciendo las capacidades de gestión de crisis en las misiones políticas especiales. El Departamento participó en la revisión de la política y los indicadores clave del desempeño del sistema de gestión de la resiliencia institucional y su aplicabilidad a las misiones sobre el terreno. En cooperación con el Departamento de Operaciones de Paz y otras partes interesadas, se elaboró un apéndice provisional de los

procedimientos operativos estándar sobre la gestión de crisis sobre el terreno, que se difundió durante la segunda parte de 2020. El personal directivo superior recibe continuamente información actualizada sobre la estructura de crisis del Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz en la Sede y sobre sus funciones y responsabilidades con respecto al apoyo a las crisis sobre el terreno.

38. A través del Equipo de Asistencia del Grupo de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en relación con COVID-19 y en estrecha coordinación con el Departamento de Operaciones de Paz, las misiones sobre el terreno recibieron asistencia mediante la facilitación de ejercicios de simulación destinados a racionalizar y validar su arquitectura de gestión de crisis en el contexto de la pandemia. En la Sede, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz somete a prueba trimestralmente su sistema de notificaciones de emergencia y está plenamente integrado en el marco de gestión de riesgos de la Secretaría. Las misiones políticas especiales están elaborando marcos de gestión de riesgos que se ajustan a las disposiciones del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

39. La implementación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todas las misiones políticas especiales sigue mejorando, a pesar de los retos que plantean la naturaleza de las misiones y las variaciones en la huella geográfica. Los coordinadores del sistema de gestión de la resiliencia institucional siguen desempeñando un papel importante como enlaces con las principales partes interesadas en la elaboración, la puesta en marcha y el mantenimiento de los planes de contingencia. Para potenciar la capacidad de las misiones sobre el terreno, 24 coordinadores del sistema de gestión de la resiliencia institucional de 12 misiones políticas especiales participaron en el curso anual de formación sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional para operaciones de paz que se celebró por medios telemáticos en octubre de 2021.

#### **Oficina de Coordinación del Desarrollo**

40. La Oficina de Coordinación del Desarrollo, que presta apoyo a las 132 oficinas de los coordinadores residentes como parte del sistema de coordinadores residentes, avanzó en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional dentro del sistema de coordinadores residentes y detectó la posibilidad de aprovechar efectos sinérgicos entre la Secretaría y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

41. En 2020, la Oficina de Coordinación del Desarrollo ofreció a todas las oficinas de los coordinadores residentes unas directrices sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional que contenían plantillas para la elaboración de planes de contingencia, modelos de tarjetas telefónicas con la cadena de comunicación y otros materiales que podían adaptarse a la configuración específica de las oficinas de los coordinadores residentes. La Oficina de Coordinación del Desarrollo mantiene un repositorio central de los planes de contingencia de las oficinas de los coordinadores residentes y presta apoyo para velar por que se ajusten a la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional y se mantengan actualizados. Además, con el apoyo de la Oficina, incluso a través de teleconferencias semanales sobre política y programación con los directivos de las Naciones Unidas de todas las entidades de la JJE y los equipos de las Naciones Unidas en los países sobre la COVID-19 durante la mayor parte de 2020 y 2021, así como el envío de actualizaciones periódicas del Subsecretario General de Coordinación del Desarrollo a los equipos de las Naciones Unidas en los países, la Oficina de Coordinación del Desarrollo facilitó el flujo de información sobre las iniciativas pertinentes de preparación y respuesta ante la COVID-19 que podían influir en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas.

42. Asimismo, a través del programa de eficiencia y del apoyo al Grupo de Innovaciones Institucionales del Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, la Oficina prestó apoyo y asesoramiento directos a los equipos de gestión de las operaciones a nivel nacional para desarrollar estrategias de operaciones institucionales compatibles con los elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia institucional, incluida la creación de planes de contingencia interinstitucionales que abarcaban componentes como la resiliencia de las TIC, el apoyo a los miembros del personal y las personas a su cargo, la gestión de crisis y la colaboración en el apoyo médico. Además, las oficinas de los coordinadores residentes prestaron apoyo a los grupos de comunicación interinstitucionales a nivel nacional para desarrollar estrategias de comunicación de crisis en el contexto de la COVID-19. En colaboración con el Departamento de Apoyo Operacional, las oficinas de los coordinadores residentes en determinados lugares facilitaron la negociación con los gobiernos y los hospitales para establecer acuerdos sobre centros regionales de evacuación médica para recibir a los pacientes con COVID-19 de todo el sistema de las Naciones Unidas como parte del Equipo de Tareas del Sistema de las Naciones Unidas sobre Evacuaciones Médicas en Respuesta a la COVID-19.

### **Oficinas situadas fuera de la Sede**

#### *Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra*

43. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra<sup>6</sup> ha realizado importantes avances en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional. La Oficina adoptó la política aprobada por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y dio amplia difusión a ese documento normativo entre los coordinadores de la resiliencia institucional de 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.

44. La supervisión de la implementación del sistema de gestión de la resiliencia institucional corresponde al Equipo de Gestión de Crisis, presidido por el Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Desde el comienzo de la pandemia, el Equipo ha venido funcionando como equipo de respuesta COVID-19, en apoyo del Director General. A principios de febrero de 2020, se llevó a cabo un ejercicio de simulación, en un escenario de crisis pandémica, para asegurarse de que el Equipo estuviera preparado para responder en consecuencia.

45. El registro de gestión de riesgos institucionales de la Oficina se ha actualizado recientemente con el riesgo de pandemia. El Servicio de Seguridad se encarga del mantenimiento y la actualización anual de la evaluación de los riesgos para la seguridad. La preparación para las crisis en la Oficina ha mejorado mucho gracias a la armonización de sus planes de respuesta a las emergencias. El Equipo se encarga de la aprobación y activación de los planes, que se examinan, actualizan y validan periódicamente mediante ejercicios de simulación.

#### *Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi*

46. 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), ha seguido manteniendo un

---

<sup>6</sup> 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.

alto nivel de resiliencia. Desde marzo de 2020 hasta la fecha, la Oficina, en colaboración con el Hospital de Nairobi, ha puesto en marcha estrategias de mitigación de la COVID-19, como el establecimiento del centro de tratamiento para el personal de las Naciones Unidas y las evacuaciones médicas de la región.

47. El sistema de gestión de la resiliencia institucional, establecido en la Oficina desde 2014 tanto a nivel intrainstitucional como interinstitucional, sigue siendo válido y funciona de acuerdo con la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional recientemente revisada y aprobada por la JJE, así como con los correspondientes indicadores clave del desempeño. El mecanismo de gobernanza está integrado por las sedes del PNUMA y de ONU-Hábitat, todas las entidades de las Naciones Unidas alojadas en la Oficina, así como la Oficina del Coordinador Residente para Kenya. La infraestructura de gestión de crisis ha estado tradicionalmente alineada con el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas, que mantiene un sistema de notificación de emergencias al personal, así como una comunicación periódica con el aparato de seguridad del país anfitrión a través del Departamento de Seguridad y con la estructura nacional de gestión de desastres a través del equipo de las Naciones Unidas en el país.

48. La realización de un simulacro anual y los exámenes posteriores han permitido mejorar la capacidad de la Oficina para hacer frente a una crisis sanitaria y de seguridad, así como integrar en mayor medida a los expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y armonizar los planes con los del Ministerio de Salud de Kenya. Atendiendo a la experiencia reciente y en la cultura de gestión de riesgos establecida en el marco del sistema de gestión de la resiliencia institucional, el 11 de marzo de 2020 el Equipo de Gestión de Crisis para la COVID-19 aprobó el plan de contingencia para la COVID-19 del sistema de las Naciones Unidas en Kenya. La infraestructura de gestión de crisis se modificó con la formación de un Comité Directivo COVID-19 encargado de examinar opciones estratégicas antes de presentarlas al pleno del Equipo de Gestión de Crisis y con la inclusión del actual Equipo de Gestión de Servicios Comunes como mecanismo interinstitucional administrativo y operacional. El Equipo de Gestión de Crisis aprobó un plan de cuatro fases para el regreso a los locales en Nairobi. La flexibilidad y la capacidad de adaptación en el marco del enfoque común del sistema de gestión de la resiliencia institucional seguirán siendo esenciales.

#### *Oficina de las Naciones Unidas en Viena*

49. La Oficina de las Naciones Unidas en Viena, en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, ha seguido avanzando en la aplicación de su marco de gestión de situaciones de emergencia acorde a los principios del enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Antes de marzo de 2020, cuando se pusieron en marcha las medidas especiales asociadas a la respuesta a la COVID-19, la Oficina había promovido la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional con los directivos y mantenía un sitio en la intranet para difundirla entre el personal. Después de eso, la pandemia obligó a centrar la atención en la operacionalización de las políticas.

50. En agosto de 2018, el Servicio de Seguridad de Viena realizó un simulacro de evacuación en el que también participaron representantes de los servicios de emergencia del país anfitrión. En 2020, el Equipo de Gestión de Crisis respondió a la crisis de la COVID-19 siguiendo las directrices del Gobierno del país anfitrión. Se ha puesto en marcha el registro de gestión de riesgos institucionales, que incluye una evaluación de riesgos específica para el Servicio de Seguridad. Ese registro, junto con un análisis de los riesgos operacionales, se actualiza periódicamente para fortalecer la resiliencia de la Oficina. Se han establecido todos los planes de respuesta en casos

de emergencia requeridos. Además, se aprobó un plan de contingencia para el brote de COVID-19 en respuesta a esa emergencia.

### **Comisiones regionales**

#### *Comisión Económica para África*

51. La CEPA ha hecho importantes progresos en sus esfuerzos orientados a la gestión de emergencias. Estableció equipos de gestión de crisis (para sí misma y para las entidades de las Naciones Unidas en Etiopía) con responsabilidades y líneas de dependencia bien definidas. En consonancia con la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, estableció y mantuvo planes, a nivel de entidad y de país, y los compartió con el personal encargado de los servicios esenciales y críticos, concienciando a los gestores de la necesidad de ayudar al personal a comprender sus responsabilidades y facilitar el acceso a los recursos necesarios.

52. El Equipo de Gestión de Crisis y el personal clave de la CEPA recibieron formación sobre liderazgo y respuesta a las crisis a principios de 2019. Los planes que componen el sistema de gestión de la resiliencia institucional se actualizan por término medio cada dos años, a excepción de los planes relacionados con la seguridad, que se actualizan anualmente. El plan de continuidad de las operaciones de las Naciones Unidas en Etiopía fue aprobado en junio de 2021 por el Secretario Ejecutivo de la CEPA y el Coordinador Residente y de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas en el país, tras un ejercicio conjunto de los planes de continuidad de las operaciones y de seguridad, el último de los cuales contó con la participación de las autoridades del país anfitrión. La CEPA llevó a cabo una evaluación de riesgos en toda la comisión en 2020 e impartió formación sobre la evaluación y notificación de riesgos a los coordinadores y a los gestores. En junio de 2021 se creó un comité local de gestión de riesgos formado por directivos de alto nivel.

#### *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*

53. Durante y después del confinamiento impuesto por la COVID-19, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) implantó un marco de resiliencia alineado con la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional que contribuyó a su mejora, por ejemplo, con estrategias para la continuidad de los servicios institucionales esenciales y críticos y la respuesta a las crisis a largo plazo. Designó un director de programas encargado de aplicar el marco de gestión de emergencias. La Comisión realizó importantes avances en la armonización de los planes y la documentación correspondiente con las normas locales y de las Naciones Unidas y en la integración de diversos instrumentos de planificación. También actualizó su plan de continuidad de las operaciones para reflejar en él el enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional y creó un anexo del plan dedicado a la respuesta a la COVID-19.

54. La CEPAL realizó un simulacro teórico durante 2019. Debido a las condiciones de teletrabajo, los simulacros teóricos e *in situ* se pospusieron durante 2020 y 2021. En 2019, también revisó la evaluación de riesgos incluida en su plan de gestión de la continuidad de las operaciones y realizó un ensayo con un escenario de inundación. Desde el inicio de la pandemia en 2020, la CEPAL se ha centrado en ofrecer una respuesta integral ante la COVID-19 y ha realizado mejoras en las siguientes esferas de la gestión de riesgos: gestión médica y de emergencias, mantenimiento de la salud mental, innovación en infraestructuras, servicios digitales, instrumentos de colaboración virtual y prácticas para el teletrabajo y las reuniones virtuales.

55. Se evaluaron los planes de contingencia para mitigar los efectos y riesgos de la COVID-19 durante 2020 y 2021. El Jefe de Seguridad mantiene una estrecha relación

con el país anfitrión y participa en reuniones mensuales para establecer protocolos de gestión de emergencias, y también aborda específicamente los posibles brotes de COVID-19 en las oficinas de la CEPAL en la región, así como la respuesta a los riesgos identificados en la evaluación.

#### *Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico*

56. La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) ha seguido avanzando en su aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional, aprovechando la experiencia adquirida en su respuesta a la COVID-19. La atención se centró en la facilitación de la realización remota del trabajo de oficina; la aplicación de sistemas de seguridad y salud ocupacionales; la planificación para la fase de construcción del proyecto de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de los activos al término de su ciclo de vida de la CESPAP; y el fortalecimiento de la infraestructura de gestión de conferencias para reforzar la resiliencia de los locales de la CESPAP en Bangkok. De conformidad con lo dispuesto en la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, la CESPAP integró su sistema de gestión de la continuidad de las operaciones en el marco de la política de seguridad y mejoró sus planes de respuesta ante la pandemia.

57. La CESPAP se apoya en el Equipo de Gestión de la Seguridad del País y en su Equipo de Gestión de las Operaciones para dirigir su gestión de las emergencias. En el contexto particular de la respuesta a la COVID-19, un Equipo de Gestión de Contingencias de la COVID-19, recientemente creado, se reúne periódicamente y hace recomendaciones al oficial designado para la seguridad de las Naciones Unidas en Tailandia y al Equipo de Gestión de la Seguridad del País para garantizar una respuesta coherente y un plan de regreso a los locales. La CESPAP sigue sometiendo a ensayos sus planes de continuidad de las operaciones, incluso en escenarios de respuesta a la pandemia para sus locales. Todos los trimestres se practican ejercicios de seguridad de la cadena de comunicación para tener localizado a todo el personal de las Naciones Unidas en ese lugar de destino.

58. 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. Actualmente está aplicando un plan de seguridad y salud ocupacionales basado en los riesgos para sus instalaciones. La CESPAP revisa periódicamente su plan de continuidad de las operaciones y está aplicando toda una serie de instrumentos para facilitar el trabajo a distancia. Como respuesta a la pandemia, también ha introducido un conjunto de instrumentos y tecnologías en apoyo de las conferencias remotas e híbridas con el fin de mejorar la resiliencia de su plataforma intergubernamental.

#### *Comisión Económica y Social para Asia Occidental*

59. La Comisión Económica y Social para Asia Occidental compartió la política revisada del sistema de gestión de la resiliencia institucional con el personal que desempeña funciones esenciales y críticas y con los miembros de la estructura de gestión de crisis. Trabajó en estrecha coordinación con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión para ofrecer un programa de formación virtual sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional en enero de 2021.

60. La Comisión sigue armonizando y revisando cada dos años, o cuando resulta necesario, sus planes relacionados con el sistema de gestión de la resiliencia institucional. Su gestión de los riesgos institucionales incluye la de los riesgos de seguridad y otros aspectos de la gestión de riesgos que dependen del sistema de

gestión de la resiliencia institucional, lo que ha contribuido a fortalecer su proceso general de gestión de riesgos y su resiliencia.

### **Ciberseguridad**

61. La pandemia ha puesto de manifiesto la dependencia de la Organización de sus recursos en el ámbito de las TIC. La disponibilidad y accesibilidad continuas de esos recursos son esenciales, incluso en condiciones adversas, ya se deban a un fallo de los sistemas, de los componentes subyacentes o de la infraestructura de apoyo, o al impacto de los ciberataques.

62. La Secretaría ha dado prioridad a los esfuerzos por aumentar la capacidad de acceso remoto seguro a los sistemas alojados internamente, y ha seguido migrando los sistemas a entornos basados en la nube, que cuentan con mecanismos de resiliencia incorporados y mejoran la protección de los sistemas alojados internamente contra los ataques de denegación de servicio. Sin embargo, muchos sistemas siguen sin alcanzar los objetivos de mayor disponibilidad, por lo que serán necesarias inversiones adicionales para aumentar su resiliencia y demostrar su eficacia mediante ensayos y ejercicios periódicos.

### **Seguros globales**

63. Tal y como solicitó la Asamblea General, el Secretario General ha seguido esforzándose por conseguir una cobertura de seguro suficiente y a un coste razonable para todas las sedes de las Naciones Unidas y para la exposición a cualquier riesgo. Tras una exitosa prueba piloto de una solicitud de ofertas de propuestas de servicios de correduría en enero de 2018, la Dependencia de Gestión de Riesgos, ubicada dentro de la División de Finanzas del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, junto con la División de Adquisiciones del Departamento de Apoyo Operacional, pudo finalizar con éxito las licitaciones de servicios de correduría para todas las pólizas de seguro comercial importantes y continuará publicando licitaciones de manera continua para seguir optimizando los resultados y consiguiendo el mayor ahorro posible.

## **B. Implementación en los fondos y programas**

64. Ocho fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas informaron sobre sus progresos en la aplicación de los principios de la política.

### *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*

65. Bajo la arquitectura general de su marco de gestión de los riesgos institucionales, la gestión de la continuidad de las operaciones, que está en consonancia con el sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas, sigue siendo el principal marco de garantía de la preparación y la resiliencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El marco incluye el plan de recuperación en caso de desastre relacionado con la tecnología de la información, planes de seguridad (que incluyen la gestión de crisis, incidentes y emergencias) y la planificación de la continuidad de las operaciones. Los planes de la continuidad de las operaciones de todas las oficinas se actualizan y someten ensayo anualmente. Mediante los tableros corporativos se hace un seguimiento de la aplicación y el cumplimiento en las oficinas del PNUD en todo el mundo.

*Fondo de Población de las Naciones Unidas*

66. Para apoyar a su personal y a los familiares calificados, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) elaboró un programa integral sobre el deber de cuidado para reforzar su marco de deber de cuidado en cada nivel de la organización, con el apoyo de un coordinador mundial del deber de cuidado. El programa proporciona acceso a servicios de asesoramiento a todo el personal del UNFPA, modalidades de trabajo flexibles para apoyar a los miembros del personal que trabajan desde casa, apoyo financiero nominal para el teletrabajo y la entrega de materiales de formación y recursos para el bienestar global. Mediante esa labor, el UNFPA está desarrollando un modelo de deber de cuidado que aborda no solo los impactos de la COVID-19 en el bienestar, sino un marco que será sostenible a largo plazo.

67. La disponibilidad de una conectividad fiable (Internet) y de energía (electricidad) era y sigue siendo un reto. En algunos de los lugares más afectados, el UNFPA financió la compra de paneles solares y módems, lo que resultó muy eficaz y permitió que los funcionarios pudieran continuar su trabajo.

*Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia*

68. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) ha seguido implantando el sistema de gestión de la resiliencia institucional y mejorando la aplicación de sus elementos. En 2019, el UNICEF puso en marcha su sistema de notificación de emergencias para fortalecer las comunicaciones de crisis y la continuidad de las operaciones y también inició el despliegue de módulos de formación sobre la preparación personal básica para emergencias y la gestión de la continuidad de las operaciones. Con el inicio de la pandemia de COVID-19 en 2020, el UNICEF mejoró la resiliencia mediante el fortalecimiento de la colaboración interinstitucional. La gestión de crisis y las comunicaciones de crisis fueron de la mano, a medida que la comunidad de las Naciones Unidas trató de reunir y compartir con el personal de todo el mundo directrices e informaciones actualizadas sobre COVID-19.

*Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos*

69. En 2018, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) migró los servicios de toda la organización a una plataforma de trabajo totalmente basada en la web, lo que mejoró su resiliencia y le permitió mantener sus operaciones durante la pandemia. Además, todo el personal recibió formación sobre el trabajo colaborativo en línea en tiempo real. La UNOPS mejoró la gestión de la continuidad de las operaciones en caso de interrupción prolongada promoviendo el bienestar del personal mediante la información y la comunicación constantes desde la dirección, dando prioridad a la salud mental y proporcionando servicios de asesoramiento. En 2019, la UNOPS puso en marcha una solución de gestión de riesgos institucionales en línea desarrollada como parte de su sistema de gestión de la cartera y los proyectos institucionales.

*Programa Mundial de Alimentos*

70. Durante el período que se examina, el Programa Mundial de Alimentos publicó marcos revisados para la gestión de la residencia institucional, la gestión de las crisis y la gestión de la continuidad de las operaciones, y actualizó las circulares existentes para reflejar las nuevas estructuras organizativas y las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19. En el marco de gestión de la resiliencia institucional se aclaran las funciones y responsabilidades para garantizar un enfoque integrado y eficaz de la gestión de la resiliencia institucional en el Programa.

*Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados*

71. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) puso en marcha a principios de noviembre de 2020 una aplicación de planificación de la continuidad de las operaciones en línea con el fin de revisar y actualizar los planes presentados anteriormente y almacenarlos electrónicamente. Las entidades alojadas de las sedes de Ginebra, Budapest y Copenhague prepararon en 2020 planes de continuidad de las operaciones que se integraron en un plan general de continuidad de las operaciones en la sede que el ACNUR utilizó para garantizar la ejecución ininterrumpida de los procesos críticos y no críticos durante la pandemia.

72. Se publicaron directrices relacionadas con la pandemia sobre: a) cómo los miembros del personal podían protegerse a sí mismos y a sus familias; b) el bienestar mental, las modalidades de teletrabajo y el acceso a la atención médica; y c) los aspectos administrativos, como la protección ocupacional, los viajes y las normas para el regreso a los locales. En junio de 2020 se publicó una estrategia de comunicación de crisis específica para la COVID-19. Además, en octubre de 2020 se puso en marcha una estrategia global de riesgos para la reputación y comunicación de crisis, y en 2020 se inició un programa de formación integral sobre comunicación de riesgos para la reputación y comunicación de crisis dirigido a los representantes del ACNUR, altos cargos, asesores de riesgos y oficiales de comunicación y relaciones externas de todas las regiones.

*Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres*

73. En 2021, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) inició el despliegue en todo el mundo de su aplicación de gestión de crisis y continuidad de las operaciones con el fin de automatizar y simplificar el desarrollo, el mantenimiento, el uso, la implementación, la supervisión del cumplimiento y la autoauditoría proactiva de los planes de gestión de crisis y continuidad de las operaciones.

74. El enfoque de las sucesivas estrategias de TIC en el aprovechamiento de las tecnologías de computación en la nube y el alojamiento de todos los sistemas y bases de datos corporativos en servicios en la nube públicos o comunitarios demostró su utilidad en el apoyo a la resiliencia de las TIC durante la pandemia.

75. Del mismo modo, antes de la pandemia, ONU-Mujeres ya había pasado a utilizar soluciones estándar de videoconferencia. Disponer de instrumentos tan sólidos y resilientes resultó fundamental, ya que el uso de soluciones de videoconferencia se disparó en más de un 800 % con respecto a los niveles previos a la pandemia.

*Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente*

76. En los últimos dos años, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA) se ha centrado en reforzar la planificación de contingencia y de la continuidad de las operaciones sobre el terreno. Se revisaron y actualizaron los planes de contingencia sobre el terreno y se realizaron ejercicios teóricos de simulación para las oficinas del Líbano y la Ribera Occidental. Durante el período que abarca el informe, el UNRWA también se enfrentó a un grave déficit de financiación que puso en riesgo la continuidad de sus servicios. Se pusieron en práctica planes estrictos de gestión de crisis y medidas de eficiencia y se desplegaron mayores esfuerzos de recaudación de fondos para mantener las operaciones básicas y garantizar la disponibilidad continua de los servicios esenciales. En los meses de febrero y marzo de 2020, el UNRWA

revisó sus planes de continuidad de las operaciones y los registros de riesgo a fin de incorporar los riesgos relacionados con la pandemia de COVID-19 y mitigar su impacto en sus operaciones y estableció un grupo de trabajo dedicado a la gestión de crisis derivada de la pandemia.

### **C. Aplicación en los organismos especializados**

77. Doce de los organismos especializados representados en la JJE fortalecieron sus mecanismos de gestión de emergencias aplicando el enfoque coordinado del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

#### *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*

78. Durante el período que abarca el informe, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) centró sus esfuerzos en su estructura de gestión de crisis y en sus estrategias de apoyo al personal, garantizando un entorno de trabajo seguro y protegido, especialmente en el contexto de la pandemia. La FAO creó un Equipo de Gestión de Crisis, presidido por el Director General Adjunto, y reforzó su marco de gobernanza del sistema de gestión de la resiliencia institucional asignando una división especial para coordinar y racionalizar su política en relación con el sistema en toda la organización. También ha apuntalado su sistema de gestión de la resiliencia institucional mediante el mantenimiento, la publicación y la actualización de instrumentos, directrices y planes directa o estrechamente relacionados con los elementos centrales del sistema, como las directrices para la gestión de crisis, la política de continuidad de las operaciones, la política y el plan de recuperación en caso de desastre en el ámbito de las TIC, entre otros.

#### *Organismo Internacional de Energía Atómica*

79. El Organismo Internacional de Energía Atómica ha reforzado significativamente su sistema de gestión de la resiliencia institucional, por ejemplo, llevando a cabo un análisis de impacto en las operaciones a nivel de toda la organización, impartiendo para el personal clave formación certificada por la Organización Internacional de Normalización en gestión de la continuidad de las operaciones, y mejorando las capacidades de recuperación en caso de desastre en el ámbito de las TIC. El Organismo está desarrollando actualmente una nueva estructura en la esfera de las políticas del sistema de gestión de la resiliencia institucional y está llevando a cabo un ciclo de examen de la planificación de la continuidad de las operaciones para garantizar que el estado de la resiliencia del organismo siga siendo sólido.

#### *Organización de Aviación Civil Internacional*

80. El sistema de gestión de la resiliencia institucional de la Organización de Aviación Civil Internacional se puso a prueba en 2020, cuando la pandemia afectó a todo el personal, a las operaciones globales y al uso de los activos de la organización. El despliegue efectivo del Equipo de Gestión de Crisis de la sede fue la clave para gestionar con éxito esa crisis y aplicar las buenas prácticas de resiliencia institucional. Las lecciones aprendidas se incorporaron al registro de riesgos de la organización y se obtuvieron recursos expertos adicionales para llevar a cabo una planificación eficaz; una respuesta de emergencia, la formación y el desarrollo en lo relativo a la continuidad de las operaciones, y una rápida recuperación hacia la normalidad de estas.

*Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*

81. Durante el período que abarca el informe, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola estableció una Oficina de Gestión de los Riesgos Institucionales dotada de equipos dedicados específicamente a cuatro grupos principales de riesgo. Se constituyó un Comité de Riesgo Operacional y Conformidad para atender al grupo de riesgo operacional. Este dirige su atención hacia otros subgrupos conexos, como la gestión de la continuidad de las operaciones y la creación de resiliencia; las TIC; la seguridad; y la salud y el bienestar. Se están llevando a cabo una mejora de los marcos, las prácticas y la planificación asociadas a continuidad de las operaciones, así como la concienciación y el desarrollo de capacidades por parte de los departamentos y divisiones, tanto en la sede del Fondo como en sus oficinas en los países. Se han desarrollado prácticas de comunicación de crisis que se han actualizado a nivel institucional con las lecciones aprendidas durante la respuesta a la pandemia.

*Organización Internacional del Trabajo*

82. La Organización Internacional del Trabajo ha seguido aplicando los componentes del sistema de gestión de la resiliencia institucional y participa activamente en el grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre ese tema. Durante la pandemia de COVID-19, se actualizó la sección del plan de continuidad de las operaciones en la sede relacionada con la pandemia, y todas las oficinas sobre el terreno actualizaron y aplicaron sus planes de continuidad de las operaciones en coordinación con las oficinas de los coordinadores residentes y participaron en las reuniones del Grupo de Gestión de la Seguridad a nivel local. Durante la pandemia se realizaron consultas e intercambios de información con otras entidades de las Naciones Unidas sobre diversos aspectos de la gestión de crisis y la continuidad de las actividades. Está previsto que los procedimientos del plan de víctimas en masa en la sede estén terminados en 2022.

*Unión Internacional de Telecomunicaciones*

83. El 31 de diciembre de 2019, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) completó un proyecto encaminado a desarrollar el enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional para la gestión de emergencias que condujo a un mayor desarrollo de la política vigente en materia de gestión de riesgos de seguridad, los planes y los procedimientos de gestión de crisis y la facilitación de un ejercicio de gestión de crisis para la alta dirección. Se formuló un análisis estratégico del impacto en las operaciones que culminó con el desarrollo general de un programa de continuidad de las operaciones y recuperación en caso de desastre que incluye la formación del personal, el mantenimiento y las prácticas. En enero de 2020, se creó y cubrió un puesto específico relacionado con el sistema de gestión de la resiliencia institucional para coordinar el régimen de mantenimiento, ejercicio y revisión. En junio de 2021, el órgano de gobierno de la UIT aprobó por unanimidad el marco de cumplimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

*Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*

84. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) cuenta con la mayoría de los componentes individuales del sistema de gestión de la resiliencia institucional. Por ejemplo, la mayoría de las oficinas 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. Actualmente, la UNESCO está inmersa en un proceso de normalización y actualización de esos planes sobre la base de la experiencia adquirida y los cambios de sus modalidades operacionales, de modo que se pueda hacer frente a una gran

variedad de acontecimientos o incidentes. Los objetivos para el futuro son crear un mecanismo de coordinación centralizado, seguir desarrollando cada uno de los componentes del sistema de gestión de la resiliencia institucional y actualizarlos periódicamente. En última instancia, el sistema de gestión de la resiliencia institucional se integrará en el marco de gestión de riesgos de la UNESCO.

#### *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*

85. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial forma parte de las organizaciones con sede en Viena para asuntos relacionados con la seguridad y la gestión de crisis. No obstante, cuenta con su propio sistema de gestión de la resiliencia institucional. Durante el período que se examina, elaboró y publicó tres documentos de orientación fundamentales: una política de gestión de los riesgos institucionales; las prioridades generales de gestión de riesgos, con directrices destinadas a ofrecer una respuesta rápida y de calidad mediante programas resilientes; y un plan de continuidad de las operaciones actualizado en el que se tenían en cuenta las características únicas de la pandemia. También proporcionó formación en salud mental y apoyo a las familias durante el confinamiento y actualmente está preparando políticas destinadas a favorecer la resiliencia de los empleados, incluida una política de teletrabajo y otras modalidades de trabajo flexibles. Se sigue prestando gran interés a la ciberseguridad.

#### *Unión Postal Universal*

86. En la Unión Postal Universal, el sistema de gestión de la resiliencia institucional se ha tratado tradicionalmente como parte del plan de gestión de crisis y continuidad de las operaciones. Periódicamente se llevan a cabo evaluaciones de la continuidad de las actividades y se introducen actualizaciones del plan, teniendo en cuenta los nuevos acontecimientos, las políticas y las directrices dirigidas a todo el sistema de las Naciones Unidas. El fomento de la sensibilización del personal y la continuidad del desarrollo del marco, mientras se garantiza que siga siendo realista para una organización de 250 empleados ubicados en su mayoría en la sede, son los principales retos.

#### *Organización Mundial de la Salud*

87. La OMS puso en marcha mecanismos de coordinación a nivel mundial para hacer frente a la pandemia dentro de la organización y con las demás entidades del sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, a través de los equipos de gestión de crisis en los países. La OMS sigue trabajando para fortalecer el apoyo psicosocial que se presta a su personal. Las inversiones en la preparación en materia de ciberseguridad han aumentado significativamente, por ejemplo, con el establecimiento de un centro de operaciones de seguridad, el despliegue progresivo en toda la organización de un proceso de detección y respuesta ante eventos, y la aplicación de ensayos periódicos de penetración y búsqueda de vulnerabilidades internas.

88. Como organismo especializado en la esfera de la salud, la OMS ha asesorado a los coordinadores residentes de las Naciones Unidas acerca de las respuestas a la pandemia por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En 2019, puso en práctica un nuevo enfoque de gestión de riesgos, que está fortaleciendo su cultura acerca de los riesgos, al tiempo que garantiza que la gestión esté integrada de manera efectiva en su marco de resultados.

#### *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*

89. Durante 2019, basándose en la actualización exhaustiva de su análisis del impacto en las operaciones, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual se centró en la preparación de planes de continuidad de las operaciones para cada una

de sus áreas funcionales críticas y sus principales oficinas externas. También actualizó su política de resiliencia institucional para reflejar la mayor madurez de su planificación desde que se redactó por primera vez en 2015. Para reforzar la integración entre los elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia institucional, se creó un equipo que se reúne periódicamente y coordina cada uno de los elementos de forma sistemática. Por último, el Equipo de Gestión de Crisis llevó a cabo un ejercicio para explorar las respuestas ante una necesidad repentina de que los empleados tengan que recurrir al teletrabajo en caso de ciberataque.

#### *Organización Meteorológica Mundial*

90. La experiencia de la pandemia fue la primera prueba real de los sistemas de continuidad de las operaciones de la Organización Meteorológica Mundial, y la mayoría del personal pudo trabajar satisfactoriamente desde fuera de las oficinas. Se realizaron importantes inversiones y mejoras en las esferas relacionadas con el teletrabajo, incluidas las conferencias y la interpretación a distancia. La organización se encuentra ahora en una posición más sólida, con una mayor resiliencia ante grandes perturbaciones.

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

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

#### *Fondo Monetario Internacional*

92. El Fondo Monetario Internacional ha iniciado la transformación de su programa de gestión de crisis y continuidad de las operaciones en un marco de resiliencia operacional, empezando por la aprobación de una política al respecto. El Equipo del Programa de Resiliencia Operacional incluye a representantes de las esferas operacionales de la institución y de la Oficina de Gestión de Riesgos. Aprovechando la experiencia adquirida con la pandemia y el cambio en los objetivos institucionales, el Equipo actualizará las prioridades y armonizará la estrategia en materia de resiliencia operacional para abordar de manera proactiva los riesgos multisectoriales y emergentes.

#### *Grupo Banco Mundial*

93. Durante el período que se examina, la atención institucional se centró en la gestión de la pandemia. Sin embargo, otras crisis, como los desastres naturales y los provocados por el hombre, la agitación social y otros acontecimientos, siguieron afectando a las oficinas y al personal en todo el mundo. Los equipos de gestión de crisis de las oficinas en los países se ocupan de dirigir la respuesta a los incidentes y desempeñan un papel fundamental a la hora de mantener a salvo a los empleados y a las personas a su cargo, proteger los bienes del Grupo y continuar con las operaciones críticas. Un equipo de gestión de incidentes, que cuenta con expertos en varias disciplinas de riesgo, como la continuidad, la seguridad, la salud y la seguridad y las TIC, presta apoyo a esos equipos nacionales. Como parte de la mejora continua de la continuidad, el Banco Mundial está aplicando un marco de resiliencia operacional que incluye la resiliencia y la continuidad de las operaciones en esferas relacionadas

con la ciberseguridad, las relaciones con terceros y la tecnología, lo que refleja la evolución de las amenazas operacionales a las que se enfrenta el Banco.

## **IX. Nuevos avances en el fortalecimiento de la resiliencia de la Organización**

94. La pandemia de COVID-19 ha sido la prueba de concepto y el ensayo de estrés definitivos para el sistema de gestión de la resiliencia institucional en el sistema de las Naciones Unidas hasta la fecha, y en particular para su enfoque integrado y armonizado de la gestión de las emergencias. Los siete elementos básicos del sistema de gestión de la resiliencia institucional han sido esenciales para la respuesta global e integrada a lo largo de la crisis, con una estrecha coordinación en cada lugar de destino y a nivel mundial.

95. De cara al futuro, cada organización y la comunidad del sistema de las Naciones Unidas en cada lugar de destino deberían incorporar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en sus marcos de gestión y reflejarlas en su planificación para cuando pase la pandemia. De ese modo, se fortalecerá el cumplimiento del mandato y el apoyo a los Estados Miembros. La pandemia ha demostrado que las prácticas de trabajo modernas pueden mejorar en gran medida la resiliencia y la agilidad de las entidades y que estas requieren también una atención constante a la ciberseguridad, una comunicación más frecuente y de diversos tipos, y un apoyo activo a los directivos y al personal, incluso en los ámbitos del bienestar y la salud mental.

96. En su informe de 2021 sobre la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ([JIU/REP/2021/6](#)), la Dependencia Común de Inspección recomienda que se realicen evaluaciones de la continuidad de las operaciones durante la pandemia para encontrar los aspectos negativos y positivos y ajustar en consecuencia las políticas, los procesos y los procedimientos, en particular en ámbitos como los recursos humanos, las TIC y la seguridad y la salud ocupacionales, a fin de prepararse y responder mejor a futuros incidentes. La Dependencia señala, además, que la interacción periódica y sustancial entre disciplinas clave como la gestión de los riesgos institucionales y la gestión de la continuidad de las operaciones es esencial para la identificación, respuesta y gestión de los riesgos tanto a nivel estratégico como operacional, y debe ser facilitada y fomentada por la alta dirección.

97. En su informe titulado “Nuestra Agenda Común”, el Secretario General pidió que se fortalecieran la previsión estratégica, la preparación y la resiliencia ante la posibilidad de unos riesgos potencialmente catastróficos a nivel mundial. Aplicando las experiencias adquiridas con la pandemia de COVID-19, se puede aprovechar la oportunidad para mejorar la anticipación y la preparación para responder a grandes crisis de alcance mundial.

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

98. **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.**