



Empowered lives.
Resilient nations.



PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR PARA LA RESPUESTA INMEDIATA A LAS CRISIS



Copyright © 2018 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Todos los derechos reservados.

El PNUD se asocia con personas de todos los niveles de la sociedad para contribuir a desarrollar naciones que puedan resistir las crisis, e impulsar y sostener el tipo de crecimiento que mejora la calidad de vida de todos. Con presencia en más de 170 países y territorios, ofrecemos una perspectiva mundial y conocimientos locales que ayudan a empoderar vidas y a construir naciones resilientes.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo One
United Nations Plaza
New York, NY, 10017, Estados Unidos

FOTOS DE PORTADA

Arriba: UNICEF-MINUSTAH/Logan Abassi

Al medio: PNUD Irak/Alex Potter y Lindsay Mackenzie

Abajo, a la izquierda: PNUD Nigeria/Bridget Jangfa

Abajo, a la derecha: PNUD Ecuador/Gabriela Ullauri

FOTOS DE CONTRAPORTADA:

Arriba: PNUD/Bettina Woll

Al medio: PNUD Irak/Alex Potter

Abajo: PNUD Nigeria/Bridget Jangfa

DISEÑO

Camilo J. Salomón, www.cjsalomon.com

PRODUCCIÓN

Dependencia de Respuesta a Crisis del PNUD

Tabla de contenido

1. Panorama general	4
1.1. Alcance	4
1.2. Objetivos de respuesta del PNUD	4
1.3. Niveles de respuesta del PNUD a las crisis	5
1.4. Liderazgo y estructuras de apoyo temporal del PNUD en las crisis	6
2. Apoyo corporativo a la preparación para las crisis	7
3. Apoyo a la respuesta a las crisis del PNUD	7
3.1 Acciones inmediatas de preparación para las crisis	8
3.2 Declaración de crisis y apoyo inmediato a la respuesta a las crisis	8
3.3 Evaluación de capacidades de gestión y coordinación	9
3.4 Planificación y programación	10
3.5 Implementación	10
3.6 Transición/cierre del período de crisis	11
4. Apoyo interinstitucional a la respuesta a las crisis	12
4.1 Participación en mecanismos interinstitucionales	12
4.2 Apoyo estratégico del PNUD para la recuperación temprana (coordinación interinstitucional y grupal)	14
5. Comunicación externa y movilización de recursos	15
5.1 Comunicación externa y movilización de recursos	15
5.2 Comunicación externa y movilización de recursos	16
6. Operaciones	18
6.1 Apoyo a la continuidad de las operaciones	18
6.2 Apoyo a la ejecución del programa	20
Anexos	21
Anexo 1: Definiciones de criterios de respuesta a las crisis	21
Anexo 2: Junta de Crisis: Términos de Referencia	22
Anexo 3: Secretaría de la Junta de Crisis: Términos de Referencia	24
Anexo 4: Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis: Términos de Referencia	25
Anexo 5: Equipo de Respuesta a Crisis de la Oficina de País: Términos de Referencia	27
Anexo 6: Coordinador Senior de Respuesta: Términos de Referencia	29
Anexo 7: Perfiles del Equipo de Respuesta Inicial	31
Anexo 8: Siglas	32

1

Panorama general

1.1. Alcance

En términos generales, el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) define la respuesta a las crisis como la respuesta a crisis, conflictos y desastres repentinos, crecientes y prolongados. El propósito del Procedimiento Operativo Estándar (SOP) es proporcionar un marco institucional y operativo sólido para que se puedan tomar rápidamente decisiones y acciones críticas en respuesta a situaciones de crisis. El objetivo del SOP es garantizar un proceso transparente y rápido para que las Oficinas de País puedan solicitar y recibir asistencia corporativa crítica para responder a una crisis e iniciar actividades de recuperación temprana. El SOP se centra en el período relativamente breve entre el inicio o la identificación de una crisis inminente y el momento en que una Oficina de País tiene los recursos para implementar iniciativas de recuperación y resiliencia. Este período varía según el contexto, pero en promedio dura seis meses o más tiempo, en casos de crisis prolongadas.¹ Al momento de responder a las crisis, el PNUD no opera bajo un modelo de escenario tradicional, si no que aumenta su apoyo corporativo a las Oficinas de País y luego reduce los mecanismos de respuesta a las crisis tan pronto como la Oficina de País tiene la capacidad de apoyar la recuperación.

Los Bureaus Regionales, en la Sede y en el Centro Regional, dirigen la coordinación de la respuesta corporativa del PNUD a las crisis, con el apoyo del Bureau de Crisis (CB) y en estrecha consulta con el Bureau de Políticas y Apoyo a Programas (BPPS), el Bureau de Relaciones Externas y Promoción (BERA) y el Bureau de Gestión de Servicios. El SOP define las relaciones, las responsabilidades y la comunicación entre la Oficina de País, el Bureau Regional, los Bureaus Centrales y el CB durante la respuesta a las crisis, y señala que el rol del Centro Regional podría diferir de una región a otra.

El SOP se aplica a los siguientes aspectos:

1. el rol del PNUD en la respuesta a las crisis; y
2. el rol del PNUD como soporte a la respuesta interinstitucional a las crisis.

1.2. Objetivos de respuesta del PNUD

El PNUD tiene cinco objetivos que guían la respuesta de la organización ante una crisis (dichos objetivos se enumeran a continuación). Estos objetivos ayudan a definir los propósitos de la respuesta del PNUD a cada crisis y, de esa manera, facilitan la supervisión de la efectividad de dicha respuesta. Los objetivos de respuesta también pueden garantizar un enfoque sostenido en el doble mandato del PNUD para dirigir y/o apoyar las funciones de coordinación en el sistema de las Naciones Unidas y, al mismo tiempo, implementar programas de recuperación.

1. **Brindar coordinación y liderazgo efectivos** en la coordinación y programación de la recuperación (temprana) a través del apoyo a la Oficina de País, el sistema de las Naciones Unidas y, en términos más generales, los grupos humanitarios, los Gobiernos nacionales y otros asociados.
2. **Participar plenamente en las evaluaciones de necesidades** en distintas etapas de la respuesta, incluidas las evaluaciones humanitarias interinstitucionales, como la Evaluación Rápida Inicial de Grupos Múltiples (MIRA), y las evaluaciones multisectoriales y temáticas, como la Evaluación de las Necesidades Posteriores a los Desastres, la Evaluación de Recuperación y Consolidación de la Paz, y la Evaluación de Género.
3. **Implementar actividades de respuesta y recuperación del PNUD oportunas, secuenciadas y apropiadas** que apliquen los principios de desarrollo a las acciones de respuesta a las crisis lo antes posible y aceleren tanto la recuperación como el retorno a las vías de desarrollo sostenible.
4. **Asegurar que se lleven a cabo acciones de respuesta seguras y sostenibles** durante toda la crisis, incluidas las evaluaciones de riesgo proactivas y actuales y las evaluaciones de criticidad de programa, cuando sea relevante, y la planificación de la continuidad de las operaciones.
5. **Desarrollar planes de movilización de recursos e instrumentos financieros adecuados** que conduzcan a una fuerte promoción de la recuperación, incluida la preparación de planes de acción de movilización de recursos, planes de acción de comunicación y mensajes de promoción ante las crisis.

¹ En crisis prolongadas, el SOP también aplica después de un cambio significativo en la crisis.

1.3. Niveles de respuesta del PNUD a las crisis

El PNUD tiene tres niveles de apoyo a la respuesta a las crisis, que definen el nivel de compromiso de la organización para participar en la respuesta a las crisis a nivel corporativo y nacional. Si bien la magnitud de un evento puede ser útil, no es el único factor decisivo. El nivel de respuesta a las crisis se determina en última instancia por la cantidad de apoyo que se requiere en función de un análisis de cinco criterios²: escala, urgencia, capacidad³, complejidad y riesgo reputacional.

NIV.
1

Definición: La Oficina de País del PNUD y/o el Gobierno nacional tienen la capacidad adecuada para responder a las crisis, pero solo requieren de una inyección de apoyo adicional por única vez, sin la necesidad de aplicar medidas temporales excepcionales a nivel regional o corporativo.

NIV.
2

Definición: La capacidad de la Oficina de País del PNUD y/o el Gobierno nacional afectado es inadecuada a menos que se amplíe significativamente la capacidad para responder a la crisis. Cualquier crisis que afecte gravemente al personal o las instalaciones del PNUD se designará automáticamente como una crisis de Nivel 2, como mínimo.

NIV.
3

Definición: La crisis supera significativamente la capacidad de la Oficina de País y/o del Gobierno nacional, lo que requiere de un nivel excepcional de apoyo corporativo, dada la escala, la complejidad o la urgencia, que puede representar un riesgo grave para la reputación de la organización.

El PNUD no refleja automáticamente los niveles de crisis establecidos por el Comité Permanente Inter-agencial (IASC). Sin embargo, toda declaración de respuesta a crisis de Nivel 3 que afecte a todo el sistema de las Naciones Unidas activará los compromisos de coordinación del IASC.

El Nivel de Respuesta a Crisis está determinado por la Junta de Crisis, en el caso de crisis de Nivel 2 y Nivel 3, y por el Bureau Regional y el CB en el caso de crisis de Nivel 1, según la información de la Oficina de País, los Bureaus Centrales y otras fuentes.

² Véase el Anexo 1: Definiciones de criterios de respuesta a las crisis (fuente: IASC, *Humanitarian System-Wide Emergency Activation: definition and procedures*).

³ «Capacidad» se refiere a la capacidad tanto de la Oficina de País del PNUD como del Gobierno nacional para responder ante una crisis.

1.4. Liderazgo y estructuras de soporte temporal del PNUD en las crisis

La administración de la Oficina de País del PNUD lidera el establecimiento de los objetivos de respuesta a las crisis y la implementación de las iniciativas de recuperación. La rendición de cuentas para la coordinación del apoyo corporativo a la Oficina de País recae en el Director del Bureau Regional. El resto de la organización es responsable de brindar apoyo al Bureau Regional y a la Oficina de País para las áreas dentro de su mandato.

El PNUD tiene tres estructuras de apoyo y toma de decisiones que están vigentes durante la crisis. Estas estructuras temporales fortalecen los mecanismos existentes para asegurar un apoyo corporativo rápido y coordinado a las crisis.

Sede

La Junta de Crisis

La Junta de Crisis⁴ es un órgano temporal de toma de decisiones de alto nivel que brinda orientación estratégica al apoyo del PNUD para la respuesta a las crisis y la programación de mecanismos de recuperación para todas las crisis de Nivel 2 y Nivel 3 y, excepcionalmente, también para las crisis de Nivel 1. La Junta de Crisis ejerce autoridad temporal en todos los aspectos de la respuesta institucional del PNUD a las crisis, incluidos los objetivos de respuesta y los mensajes clave, el nivel de respuesta, las decisiones de asignación de fondos⁵, la ejecución, la aprobación del Plan SURGE, la aprobación del programa de recuperación y las consideraciones de género⁶.

Para las crisis de Nivel 3, la Junta de Crisis está presidida por el Administrador Asociado, con el Asistente del Secretario General (ASG) del CB como presidente suplente. Para las crisis de Nivel 2, el director del Bureau Regional preside la Junta de Crisis (con el Director Adjunto del Bureau Regional como presidente suplente). Para las crisis de Nivel 1, la reunión de la Junta de Crisis no es obligatoria, pero si se llamara a reunión excepcionalmente, el Director del Bureau Regional (o el Director Adjunto) podría actuar como presidente. (Véase el recuadro en esta página para obtener información sobre el proceso para declarar una respuesta a las crisis Nivel 1).

En casos excepcionales, la Junta de Crisis puede decidir designar un Coordinador Senior de Respuesta (SRC) para las crisis complejas y de gran escala⁷.

DECLARACIÓN DE UNA RESPUESTA A CRISIS DE NIVEL 1

Después de consultar y acordar con el CB y el BPPS, el ASG (o delegado) del Bureau Regional emite un Memorándum de Exigencia con una propuesta de asignación de recursos y otras formas de apoyo corporativo a la Oficina de País. El CB y el Bureau Regional excepcionalmente pueden acordar celebrar una reunión especial de la Junta de Crisis para tomar decisiones sobre lo anterior.

El Bureau Regional y el CB coordinan el apoyo a la Oficina de País con la opción de activar el Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST).

El Bureau Regional y el CB se comunicarán regularmente con la Oficina de País para garantizar la supervisión del apoyo recibido, el progreso de la respuesta a la crisis y para señalar cualquier cambio requerido a cualquier otro bureau relevante.

El apoyo corporativo a la respuesta a la crisis de Nivel 1 no debe exceder los 90 días a partir de la declaración de la crisis, a menos que se tome la decisión de actualizar la respuesta a un nivel superior. Luego de los 90 días desde la declaración de la crisis, el CB emite una notificación automática para cerrar formalmente el período de respuesta a la crisis.

⁴ Véase el Anexo 2: Junta de Crisis: Términos de Referencia.

⁵ La Junta de Crisis desempeña diferentes funciones del mecanismo del Equipo Ejecutivo en casos de Crisis Prolongadas, Emergencias Complejas y para la Advertencia Temprana. Si bien la Junta de Crisis es principalmente un órgano temporal y estratégico para la toma de decisiones en casos de crisis, el Equipo Ejecutivo es un mecanismo corporativo proactivo que permite la consulta y el diálogo directo a nivel senior para que el PNUD pueda anticipar, reaccionar y adaptarse de manera rápida y efectiva a las crisis y emergencias complejas y tratar cuestiones estratégicas que afectan al PNUD en estos contextos.

⁶ El CB proporciona servicios como la Secretaría de la Junta de Crisis para las crisis de Nivel 3 y Nivel 2. El Bureau Regional puede solicitar actuar como Secretaría de la Junta de Crisis para las crisis de Nivel 2. (Consulte el Anexo 3: Secretaría de la Junta de Crisis: Términos de Referencia).

⁷ Un Coordinador Senior de Respuesta apoya al liderazgo de respuesta a la crisis en el nivel de la Sede y la Oficina de País a través del seguimiento de las decisiones estratégicas de la Junta de Crisis, el asesoramiento del Presidente de la Junta de Crisis y sus miembros para equilibrar las acciones de respuesta a la crisis y la aclaración de los objetivos de respuesta a la crisis y mensajes clave, tanto dentro como fuera del PNUD. (Consulte en Anexo 6 sobre los TdR del SCR).

El Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis

El Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST) es un foro temporal de trabajo que implementa las decisiones de la Junta de Crisis y proporciona un programa, operaciones y apoyo específicos a las Oficinas de País que responden a crisis de Nivel 2 y Nivel 3 y, excepcionalmente, de Nivel 1. El CMST involucra al personal de los Bureaus Regionales y Centrales en la Sede y los Centros Regionales, con una membresía permanente de cada Bureau. El CMST está liderado por un **Coordinador del CMST**, que es designado por la Junta de Crisis. El Coordinador del CMST gestiona los insumos técnicos del equipo a la vez que coordina las cuestiones intersectoriales⁸.

Oficina de País

La Oficina de País puede formar un Equipo de Respuesta a Crisis (CRT) que se haga cargo del apoyo cotidiano al personal directivo senior de la Oficina de País para la implementación de todos los aspectos de la respuesta del PNUD a las crisis. Con frecuencia, el personal de la Oficina de País se complementa de manera temporal con el equipo de respuesta inicial, los Asesores de Refuerzo y expertos, en función de la naturaleza de la crisis. El CRT trabaja en estrecha colaboración con el CMST. El CRT está liderado por un Coordinador de CRT, que es recomendado por el personal directivo senior de la Oficina de País⁹.

2

Apoyo corporativo a la preparación para las crisis

Con el apoyo de los Bureaus Regionales, las Oficinas de País del PNUD lideran la preparación para las crisis, incluida la actualización de la continuidad de las operaciones y los planes de seguridad y, según corresponda, los planes de preparación de la Oficina de País. El CB establece y mantiene sistemas y herramientas para la preparación y respuesta¹⁰ corporativa, en estrecha colaboración con los Bureaus Regionales y Centrales. El Bureau de Políticas y Apoyo a Programas (BPPS) proporciona directrices programáticas sobre la preparación para la recuperación con la finalidad de iniciar actividades de recuperación tan pronto como sea posible después de una crisis.

Cuando los datos y el análisis de advertencia temprana indican una crisis inminente o un cambio en una crisis prolongada, la Oficina de País, el Bureau Regional o el CB pueden iniciar acciones tempranas. Esto incluye solicitar una Junta de Crisis en caso de un deterioro rápido o una Junta de Preparación para las Crisis a fin de tomar decisiones críticas de manera rápida para ayudar a la Oficina de País a prepararse para un posible deterioro. Estas pueden incluir planificación para imprevistos, medidas de liderazgo facultado y planes de evacuación, entre otros.

3

Apoyo a la respuesta del PNUD a las crisis

Cualquiera de los siguientes eventos puede activar la respuesta del PNUD a las crisis:

- se comunica al ASG del Bureau Regional una solicitud de apoyo de un Gobierno nacional, la Oficina de País o el Bureau Regional; una alerta basada en una advertencia temprana del Bureau Regional, del CB o como resultado de una Junta de Crisis de preparación; y/o
- una solicitud del Administrador Asociado, el ASG del Bureau Regional o el ASG del CB para que se convoque a una Junta de Crisis y se determine el nivel de una crisis. Esto se utilizaría principalmente en los casos en los que una crisis afecte severamente a la Oficina de País o haya una falla en la comunicación normal de la Oficina de País.

⁸ Véase el Anexo 4: Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis: Términos de Referencia.

⁹ Véase el Anexo 5: Equipo de Respuesta a Crisis de la Oficina de País: Términos de Referencia .

¹⁰ Lista de las Oficinas de País del PNUD en los países con una crisis declarada: https://intranet.undp.org/unit/cru/cty_pages/SitePages/surge_operations_by_country.aspx.

La activación de los procesos del sistema humanitario del IASC también puede provocar o incidir en la respuesta a las crisis, por lo general cuando el IASC llama a una Reunión Grupal de Emergencia de Directores especial.

Luego de un evento determinante, el Bureau Regional se comunicará con el CB y solicitará a sus equipos que lleven a cabo una evaluación rápida del nivel de respuesta a la crisis, en consulta con la Oficina de País y el BPPS. En base a la evaluación rápida, el CB y el Bureau Regional recomendarán una de las siguientes acciones:

- 1. Posible respuesta a crisis de Nivel 2 o Nivel 3:** convocar a una reunión de la Junta de Crisis, activar la Secretaría de la Junta de Crisis e iniciar acciones de preparación; o
- 2. Posible respuesta a crisis de Nivel 1:** identificar, acordar y detallar en un Memorándum de Exigencia los recursos requeridos y el apoyo a la Oficina de País; o
- 3. Sin nivel de respuesta a crisis:** la Oficina de País puede reunir las condiciones para solicitar fondos de emergencia para coordinación y evaluación.

3.1 Acciones inmediatas de preparación para las crisis

Luego del evento determinante, y según se requiera en función del resultado de la evaluación inicial, la Oficina de País y la Sede deben iniciar acciones de preparación, que incluyen las siguientes acciones:

- Activar el Plan de Continuidad de las Operaciones de la Oficina de País
- Organizar la estructura de respuesta de la Oficina de País, formar un CRT y nombrar un Coordinador del CRT
- Activar a los miembros del CMST (CB/Bureau Regional)
- Compartir los procedimientos, la orientación y las herramientas de respuesta corporativa, incluida la información sobre cómo acceder a los Acuerdos Contingentes y los Acuerdos a largo plazo (LTA) (CB);
- Alertar al Equipo de Respuesta Inicial y sus Bureaus sobre su posible despliegue (Bureau Regional y CB)
- Nominar al personal para su despliegue como parte del Equipo de Respuesta Inicial (Bureaus Regionales y Centrales)
- Alertar a la Dependencia de Apoyo a las Adquisiciones acerca de una posible necesidad de despachar equipo preposicionado (Oficina de País y CB)
- Proporcionar mensajes iniciales propuestos al personal directivo senior de la Oficina de País (BERA y Bureau Regional)

3.2 Declaración de crisis y apoyo inmediato a la respuesta a las crisis

Después de una evaluación rápida del nivel de crisis para las crisis de Nivel 2 y 3 (para el Nivel 1, consulte el recuadro que se encuentra en la página 4), el Bureau Regional y el CB prepararán un borrador del Memorándum de Exigencia, en consulta con el Bureau Regional, para proponer el nivel de respuesta a la crisis y diagramar el apoyo requerido por la Oficina de País para poner en marcha la respuesta. El apoyo puede incluir el despliegue de Equipos de Respuesta Inicial, subvenciones para casos de emergencia para la coordinación, la evaluación y las actividades programáticas inmediatas¹¹, el despliegue de un Equipo de Planificación de Refuerzo para la Oficina de País y la activación de Medidas Especiales. El Memorándum de Exigencia también identificará al personal clave requerido, incluidos los portavoces y los coordinadores del CMST y el CRT.

En la primera **reunión obligatoria de la Junta de Crisis**¹² (**JC#1**) se tratarán y respaldarán las disposiciones del Memorándum de Exigencia para declarar el Nivel de Respuesta a la Crisis y se dará comienzo a la liberación de recursos (véase la tabla 1). La Junta de Crisis también puede tratar los siguientes asuntos:

- la seguridad del personal;
- la continuidad de las operaciones;
- el valor agregado y el posicionamiento del PNUD en las fases de respuesta y recuperación;
- las acciones inmediatas de movilización de recursos, incluidos los mecanismos preferidos para canalizar las contribuciones de los donantes;
- la activación del grupo de recuperación temprana; y
- la participación del PNUD en evaluaciones interinstitucionales.

¹¹ Todos los niveles de financiamiento sugeridos están condicionados por la aprobación de la Junta de Crisis y la disponibilidad de fondos. Los fondos reales asignados por la Junta de Crisis pueden variar en función de las circunstancias y el contexto.

¹² En el caso de propuesta de un apoyo a la crisis de Nivel 1, la reunión de la Junta de Crisis no es obligatoria, y el Memorándum de Exigencia puede ser emitido por el Bureau Regional (véase el recuadro sobre respuesta a crisis de Nivel 1 en la página 4).

TABLA 1: Disposiciones iniciales de respuesta a las crisis

DISPOSICIÓN DE RESPUESTA A LAS CRISIS ¹³	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Fondos para coordinación y evaluación del TRAC 1.1.3	Hasta USD 100 000	Hasta USD 150 000	Hasta USD 200 000
Fondos de emergencia ¹⁴ para iniciar actividades inmediatas del programa, incluido el uso de Paquetes de Respuesta a Crisis (CRP) y preparar el terreno para el Programa de Recuperación.	Hasta USD 200 000	Hasta USD 500 000	Hasta USD 1 000 000
Despliegue de Equipos de Respuesta Inicial dentro de las 24 a 72 horas y Asesores de Refuerzo ¹⁵	Si se requiere y de acuerdo con la necesidad	Otorgado a ambos niveles	
Despliegue del Equipo de Planificación SURGE y desarrollo de un Plan SURGE (véase la sección 3.4)	No aplica	Otorgado a ambos niveles	
Activación de Políticas de Vía Rápida y/o Medidas Especiales ¹⁶	No aplica	Otorgado a ambos niveles	

3.3 Evaluación de capacidades de gestión y coordinación

Dentro de las dos semanas posteriores al inicio de una respuesta de Nivel 2, el Bureau Regional emite un informe confidencial al Administrador Asociado en el que se evalúan las **capacidades de coordinación y gestión** del equipo de gestión de la Oficina de País y se destacan los cambios propuestos. En una respuesta de Nivel 3, el Bureau Regional, con el apoyo del Director de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, emite un informe confidencial que evalúa las capacidades de coordinación y gestión del equipo de gestión de la Oficina de País y lo presenta al Administrador Asociado. El Administrador Asociado llevará a cabo consultas confidenciales (reuniones a puertas cerradas) con los directores del Bureau Regional, el CB y el Bureau de Gestión de Servicios antes de tomar decisiones. Estas decisiones podrían incluir el refuerzo de las capacidades existentes en la Oficina de País, la reorganización de las responsabilidades dentro de la Oficina de País o la implementación de cambios en el equipo de la Oficina de País. Debido a su naturaleza sensible y confidencial, tales discusiones no tendrán lugar en la Junta de Crisis.

En base a estas consultas, el Administrador Asociado puede utilizar la colocación estratégica u otras medidas para garantizar que existan las capacidades correctas de liderazgo, coordinación de crisis y gestión. En caso de que se prevean u observen brechas importantes, la transición rápida de los gerentes es una opción factible. El PNUD hará su mejor esfuerzo para garantizar que cualquier administrador que sea redespiegado de la Oficina de País afectada pueda hacer una transición rápida y sin problemas a otra función en su nivel actual o en un nivel superior.

¹³ El CB rastrea el despliegue de recursos para la respuesta a las crisis y evaluará regularmente las tendencias para determinar si es necesario reconsiderar ajustes a los niveles sugeridos.

¹⁴ Los Fondos de Emergencia puede provenir de la Categoría III del TRAC (objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos) 1.1.3 y del Mecanismo de Financiación de Desarrollo de Respuesta de Emergencia a Crisis y Recuperación (EDRCR).

¹⁵ Incluye personal del PNUD como el Equipo de Respuesta Inicial y Asesores del Plan SURGE, consultores evaluados previamente, Voluntarios de las Naciones Unidas y Socios de Contingencia.

¹⁶ Todas las medidas especiales adicionales deben ser aprobadas por el Bureau Regional y el Bureau de Gestión de Servicios. La Política de Vía Rápida será revisada durante 2017-2018.

¹⁷ El 15 por ciento de los recursos en apoyo de las actividades de recuperación debería asignarse a actividades de proyectos cuyo principal objetivo sea abordar las necesidades específicas de las mujeres, promover la igualdad de género o empoderar a las mujeres.

3.4 Planificación y programación

Inmediatamente después de la declaración de crisis, la Oficina de País y la Sede emprenderán **acciones críticas para poner en marcha el proceso de recuperación**. La Oficina de País evaluará su cartera de programas e identificará los programas que puedan reorientarse o combinarse con las iniciativas de recuperación. La Oficina de País comenzará entonces con la programación de recuperación para las actividades de respuesta rápida críticas, incluido el uso de fondos de emergencia¹⁷ y los Paquetes de Respuesta a Crisis del PNUD. Además, la Oficina de País participará en acciones críticas en el ciclo de programación humanitaria, como las evaluaciones de necesidades (MIRA) y un Llamamiento Urgente, en particular desde una perspectiva de recuperación temprana.

En base a una decisión de la Junta de Crisis, el CB, en colaboración con el CMST y el CRT, convocará y desplegará un **Equipo de Planificación de SURGE** compuesto por Asesores del Plan SURGE. El equipo trabajará en estrecha colaboración con el personal directivo senior de la Oficina de País y el CRT para examinar la capacidad programática y operativa de la Oficina de País y definir una visión de recuperación realista. El Plan SURGE describirá el marco de recuperación de la Oficina de País y propondrá maneras de aumentar la capacidad de la Oficina de País para que la implementación de actividades de recuperación se pueda ampliar. Además, el Plan SURGE incluirá herramientas clave como un Plan de Comunicaciones y Promoción y un Plan de Seguridad y Protección del Personal.

La segunda reunión obligatoria de la Junta de Crisis (JC#2) respaldará el Plan SURGE presentado por la Oficina de País y asignará los recursos necesarios para su implementación. Esta Junta de Crisis también discutirá las constataciones de las evaluaciones de necesidades, las opciones de gestión de cambios, el trabajo con los socios y el ajuste de la asignación, así como la movilización de recursos y los mensajes clave.

3.5 Implementación

Con la aprobación del Plan SURGE, la Oficina de País llevará a cabo **acciones clave del programa, las operaciones y la promoción**, con el apoyo de los Asesores del Plan SURGE del PNUD y las organizaciones asociadas¹⁸. A lo largo de este período, el Bureau Regional proporcionará orientación estratégica, el CB garantizará el despliegue rápido del equipo del Plan SURGE y los Bureaus Centrales proporcionarán asistencia técnica (como se diagrama a continuación). El CMST y el CRT supervisarán la implementación del Plan SURGE para asegurar el desarrollo del marco de recuperación y la preparación para el período posterior a la crisis. El CRT y el CMST también ajustarán los despliegues y recursos del Plan SURGE, según sea necesario.

Las acciones del programa se enfocarán en evaluaciones, programación e implementación de intervenciones de recuperación. La Oficina de País comienza inmediatamente la programación de recuperación en base a la visión de recuperación inicial, identificada en las evaluaciones de crisis realizadas¹⁹. Si se solicita, la Oficina de País brindará apoyo al Gobierno y/o a las autoridades locales para desarrollar planes de recuperación y asistencia técnica a fin de crear marcos institucionales para la recuperación. Según corresponda, se debe incluir un Asesor Senior de Recuperación en el Plan de Refuerzo para apoyar a la Oficina de País en estas actividades críticas²⁰.

Además de su apoyo al Gobierno, la Oficina de País también identificará sus intervenciones de recuperación a través del Grupo de Recuperación Temprana, para lo cual el PNUD es la agencia líder (véase la sección 4 para obtener información adicional). La Oficina de País continuará con la implementación de las actividades de respuesta críticas iniciadas inmediatamente después de la declaración de la crisis y planificará actividades de recuperación y formación de resiliencia a mediano y largo plazo. Durante este período, la Oficina de País elaborará propuestas para sus propios programas de recuperación y tratará de recaudar recursos para su implementación con el apoyo del Bureau Regional y la Junta de Crisis. En la respuesta a crisis grandes, el BPPS también puede establecer un Equipo de Desarrollo de Soluciones (DST), en coordinación y de acuerdo con el CMST, para apoyar el programa de la Oficina de País. La Oficina de País desarrollará un marco para supervisar su propio programa de recuperación.

¹⁸ Voluntarios de las Naciones Unidas, organizaciones de Socios de Contingencia, entre otros.

¹⁹ Evaluación de las Necesidades Posteriores a los Desastres, Evaluación de Recuperación y Consolidación de la Paz, evaluaciones humanitarias y evaluaciones de otras necesidades.

²⁰ El Asesor Senior de Recuperación también puede desplegarse más temprano en la respuesta como parte del Equipo de Respuesta Inicial.

²¹ La Sección 6 proporciona más detalles sobre las disposiciones y el apoyo operativos para la respuesta a las crisis.

²² La Sección 5 proporciona más detalles sobre las comunicaciones y la movilización de recursos para la respuesta a las crisis.

Las acciones operativas respaldarán la implementación en la Oficina de País de las actividades de respuesta y recuperación, incluida la logística, las adquisiciones, las finanzas, los recursos humanos y la gestión general²¹. El despacho de artículos preposicionados para poner en marcha la ejecución del programa de recuperación, incluso a través de los Paquetes de Respuesta a Crisis, también es una acción operativa crítica en la respuesta a las crisis.

Las acciones de promoción incluirán el desarrollo de productos clave de movilización de recursos y comunicaciones que posicionarán al PNUD como un actor crítico en el mantenimiento de socios nacionales e internacionales para emprender la recuperación²². El BERA apoyará al Bureau Regional y la Oficina de País en la promoción y la divulgación a través de medios internacionales, socios de desarrollo (incluidas las instituciones financieras internacionales y el sector privado) y los donantes en Nueva York, Ginebra u otras capitales; además, apoyará los esfuerzos de movilización de recursos para el Programa de Recuperación.

3.6 Transición/cierre del período de crisis

Para prepararse para el cierre del período de crisis, la Oficina de País definirá las necesidades posteriores al Plan de Refuerzo, incluidos los costos fijos para las actividades de recuperación en curso del PNUD y la transición de despliegues de emergencia a arreglos de personal más estables.

La tercera y última reunión de la Junta de Crisis (JC#3) tendrá lugar después de que la Oficina de País apruebe las iniciativas del programa para la recuperación y/o formación de resiliencia basadas en el ejercicio de reprogramación de la Oficina de País, el Plan de Refuerzo y cualquier acción de gestión del cambio que haya sido acordada²³. La Junta de Crisis revisará los recursos en caso de que exista una brecha financiera entre el período del Plan SURGE y la movilización de otros recursos.

La última reunión de la Junta de Crisis marcará la finalización del período de respuesta a la crisis, a menos que la Junta de Crisis extienda la duración original de la respuesta a la crisis o recomiende un nuevo nivel de respuesta a la crisis. Además, la Junta de Crisis determinará la modalidad y el momento para el Examen a *Posteriori* (AAR)²⁴ para documentar las lecciones a fin de mejorar la política y la práctica de respuesta del PNUD a las crisis.

Según las circunstancias, la Junta de Crisis puede instruir acciones específicas o adicionales para las iniciativas de recuperación y/o resiliencia, incluidas las siguientes:

- apoyo regular o mejorado del Centro Regional (Bureau Regional, con el apoyo del BPPS, el BERA y el Bureau de Gestión de Servicios);
- actualizaciones periódicas y análisis de tendencias de crisis continuo (Bureau Regional y Oficina de País, con apoyo del CB);
- transferencia de la supervisión de la recuperación a las crisis al Equipo Ejecutivo, incluido un cronograma para reuniones periódicas (Bureau Regional, con el apoyo del CB); y
- continuación de las actividades del Equipo de Soluciones de Desarrollo para el apoyo continuo al Programa de Recuperación de la Oficina de País (BPPS).

²³ El Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis puede aconsejar al Bureau Regional que convoque a la tercera y última reunión de la Junta de Crisis de manera virtual (p. ej., a través de correo electrónico).

²⁴ El género y el medio ambiente siempre se incluyen como temas multidisciplinarios en los procesos de Examen a Posteriori y evaluación de la respuesta.

²⁵ 5de la respuesta.biente siempre se incluyen com

Apoyo interinstitucional a la respuesta a las crisis

La siguiente sección describe el apoyo del PNUD a los mecanismos y procesos interinstitucionales de respuesta a las crisis.

4.1 Participación en mecanismos interinstitucionales

Los Objetivos y la Agenda de Desarrollo Sostenible para 2030, así como la Cumbre Humanitaria Mundial y el proceso del Gran Pacto (Grand Bargain), han impulsado los esfuerzos para ajustar los enfoques de respuesta de las Naciones Unidas al panorama diverso y cambiante en el que operan los actores humanitarios, de desarrollo y de paz. El PNUD y sus socios están tomando medidas concretas para avanzar a través de la iniciativa *New Way of Working*²⁵. La iniciativa *New Way of Working* proporciona un marco para mitigar los riesgos, responder a las necesidades y reducirlas y abordar la vulnerabilidad de manera más efectiva a través de acciones coherentes destinadas a lograr resultados colectivos. Para la Oficina de País del PNUD, esto implica promover y fomentar asociaciones con otros actores de desarrollo y humanitarios y, si corresponde, actores de paz, en base al análisis, la planificación y la programación conjuntos, el liderazgo efectivo y los instrumentos de financiamiento habilitantes.

Es responsabilidad de la Oficina de País del PNUD habilitar y participar plenamente en los diferentes mecanismos interinstitucionales y trabajar de manera que se promuevan y permitan respuestas coherentes en todo el sistema. Los mecanismos a través de los cuales participa la Oficina de País pueden incluir, entre otros, los que se describen a continuación.

A nivel del país

- **Planes de seguridad y evacuación de las Naciones Unidas, evaluación de la criticidad de programas, procesos de preparación para casos de emergencia, incluido el Plan Interinstitucional para Imprevistos.** Estos planes críticos deben mantenerse actualizados para que puedan activarse de inmediato. Deben revisarse periódicamente en los foros de coordinación interinstitucionales establecidos. El Marco sobre la Criticidad de Programas brinda orientación para garantizar que se tomen decisiones informadas y legítimas sobre la seguridad del personal de las Naciones Unidas en la ejecución de las actividades encomendadas. **Sistema grupal.** Dentro de los primeros días de una crisis repentina, siguiendo una recomendación del Coordinador Residente de las Naciones Unidas/el Coordinador de Asuntos Humanitarios y del Equipo Humanitario en el País/de las Naciones Unidas, el Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios y el Coordinador del Socorro de Emergencia pueden activar el sistema grupal. Si los grupos están activados, el PNUD puede liderar el establecimiento de un Grupo de Recuperación Temprana cuando los otros grupos no cubran las necesidades de recuperación temprana (p. ej., un grupo de Restauración Comunitaria, un grupo de Cohesión Social y Medios de Subsistencia, un grupo de Recuperación Temprana y Medios de Subsistencia). Además, el PNUD puede desplegar expertos²⁶ y personal para fortalecer la recuperación temprana entre los grupos y a través del sistema en general.
- **Grupo de Comunicación de las Naciones Unidas, o un mecanismo similar para el Equipo Humanitario en el País.** Contribuir activamente a los mensajes conjuntos y promover la inclusión de información relacionada con la recuperación temprana en productos de comunicación conjunta de agencias de respuesta, como el Informe sobre la Situación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), los puntos de discusión, las preguntas y respuestas y, si se solicita, para el Coordinador de Asuntos Humanitarios.

- **Evaluación de necesidades**

Evaluaciones humanitarias: al recibir una solicitud específica del Gobierno, el equipo humanitario en el país llevará a cabo una Evaluación Rápida de Necesidades Multisectoriales. En el caso de un desastre, un equipo de las Naciones Unidas para la Evaluación y Coordinación en Casos de Desastre (UNDAC) realizará inmediatamente una evaluación de las necesidades. En situaciones de conflicto, se puede llevar a cabo una Misión de Evaluación Conjunta (MEC) si los desplazados internos, los refugiados y las comunidades de acogida requieren asistencia humanitaria. El PNUD debe participar en las evaluaciones interinstitucionales para identificar las necesidades de recuperación temprana desde el inicio de la respuesta. Los expertos y mecanismos de coordinación de recuperación temprana también pueden realizar una evaluación de seguimiento en mayor profundidad. En crisis prolongadas, las oficinas en los países participarán en la elaboración de una sinopsis de las necesidades humanitarias en base a la información derivada de datos secundarios/existentes, evaluaciones multidisciplinarias y sectoriales, información de supervisión y conocimiento experto.

- *Evaluaciones de recuperación:* Después de un desastre a gran escala, el Gobierno puede solicitar una Evaluación de las Necesidades Posteriores a los Desastres (PDNA). Las solicitudes formales de PDNA normalmente se basarán en discusiones entre el Gobierno y el coordinador residente con el Banco Mundial²⁷ y la Unión Europea como contrapartes. El Coordinador Residente, con un fuerte compromiso de la Oficina de País del PNUD²⁸ y el Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT), trabajará junto con el Gobierno para asegurar la coordinación de la evaluación y su traducción en una estrategia de recuperación. Después de un conflicto, podría activarse una alianza tripartita entre las Naciones Unidas, la Unión Europea y el Banco Mundial para apoyar al Gobierno en la realización de una Evaluación de Recuperación y Consolidación de la Paz (RPBA). La Sede apoya a la Oficina de País a través de las evaluaciones de PDNA y RPBA y, concretamente, del despliegue de expertos técnicos y expertos en coordinación de evaluación²⁹.

- **Proceso de apelación.** Las apelaciones interinstitucionales comunes emitidas en situaciones de crisis incluyen el Llamamiento Urgente y el Plan de Respuesta Humanitaria. En situaciones de crisis repentinas, las Oficina de País deben participar en la preparación de un Llamamiento Urgente de emergencia en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y de propuestas dirigidas a donantes específicos. Por lo general, el llamamiento urgente se emite entre el tercer y el quinto día luego del inicio de una emergencia y cubre las necesidades de los primeros tres a seis meses. Si una emergencia se extiende más allá de este plazo, o si es parte de una crisis prolongada, el Coordinador de Asuntos Humanitarios y el Equipo Humanitario en el País normalmente desarrollarán un Plan de Respuesta Humanitaria, generalmente por un plazo de un año (algunos Coordinadores de Asuntos Humanitarios optan por un Llamamiento Urgente extendido). Varios equipos humanitarios en el país han optado por un proceso de planificación plurianual, especialmente en crisis prolongadas. Cuando sea posible, se deben establecer vínculos con los planes de desarrollo existentes y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

²⁶ Expertos de organizaciones de Socios de Contingencia, Voluntarios de las Naciones Unidas, entre otros.

²⁷ Otros Bancos Multilaterales de Desarrollo, como el BAD (Banco Asiático de Desarrollo), el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el BDC (Banco de Desarrollo del Caribe), el GBID (Grupo del Banco Islámico de Desarrollo) o el BAfD (Banco Africano de Desarrollo) también pueden unirse a la evaluación.

²⁸ El PNUD apoyará la coordinación general de la evaluación y, a menudo, liderará/coliderará varios sectores.

²⁹ El CB coordina con el Bureau regional, el BPPS y la Oficina de País los pasos requeridos para la implementación del PDNA. El CB también se encarga del despliegue de expertos técnicos y en coordinación de evaluación. El BPPS proporciona apoyo e insumos técnicos durante todo el proceso.

En la Sede

La responsabilidad de la participación del PNUD en los mecanismos interinstitucionales en toda la Sede se define a continuación.

- El Bureau Regional dirigirá la representación del PNUD en los mecanismos interinstitucionales específicos de cada país, como el Equipo de Tareas Integrado y el Equipo de Tareas para las Misiones Integradas. Dada la naturaleza cambiante de la atención de los medios y el alto riesgo de reputación a nivel corporativo, para cualquier mecanismo interinstitucional específico de comunicación, el BERA trabajará en estrecha colaboración con la representación del PNUD del Bureau Regional para coordinar las crisis de Nivel 3; el Bureau Regional liderará con el apoyo del BERA las crisis de Nivel 1 y Nivel 2.
- El CB es el coordinador general del PNUD para el IASC, y representa a la organización en el Grupo de Directores de Emergencia del IASC y apoya al Administrador en la reunión de Directores del IASC. El CB trabaja en estrecha colaboración con el Bureau Regional en asuntos específicos de cada país.

La responsabilidad de la participación del PNUD en la gestión corporativa de crisis de la Sede se define a continuación.

- El Bureau Regional cumple el rol de Presidente Regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG) y, por lo tanto, también es copresidente de los mecanismos interinstitucionales de gestión de crisis, junto con el Departamento de Asuntos Políticos (DPA) en un entorno ajeno a la misión.
- El Bureau Regional realizará un seguimiento de las decisiones adoptadas por el Equipo de Gestión de Crisis de las Naciones Unidas y el Equipo de Gestión de Crisis interinstitucional³⁰.

4.2 Apoyo estratégico del PNUD para la recuperación temprana (coordinación interinstitucional y grupal)

El IASC estableció el Grupo para la Recuperación Temprana a Nivel Mundial (GCER) en 2005 con el objetivo de mejorar la capacidad mundial para integrar las intervenciones relacionadas con la recuperación en una respuesta humanitaria, acelerar el efecto de las intervenciones de desarrollo e integrar las medidas de reducción de riesgos en las etapas iniciales de las emergencias y más allá de ellas. El GCER está presidido por el PNUD e integrado por más de treinta socios a nivel mundial activos dentro y fuera de las Naciones Unidas, procedentes de las comunidades humanitarias y de desarrollo, incluidos representantes de consorcios de las ONG y Coordinadores intersectoriales.

Si se activa el sistema de grupos a nivel mundial, el PNUD asumirá la función principal de apoyo al Coordinador Residente/Coordinador de Asuntos Humanitarios a nivel estratégico y/o el establecimiento del grupo en el país para la Recuperación Temprana. El GCER proporciona orientación sobre la membresía del grupo para garantizar la colaboración efectiva entre el Gobierno, los actores humanitarios y los actores de desarrollo. Además, el GCER promueve la sostenibilidad en la recuperación ante una crisis, en particular la identificación nacional con el proceso de recuperación y la creación de capacidades locales y nacionales. Los Paquetes de Respuesta a Crisis del PNUD ofrecen herramientas prácticas que la Oficina de País del PNUD puede utilizar para llevar a cabo iniciativas de recuperación temprana.

En función de la escala y la complejidad de la situación, se puede implementar el siguiente apoyo especializado para la coordinación de la recuperación temprana:

- un **Asesor de Recuperación Temprana** que apoye al Coordinador Residente/Coordinador de Asuntos Humanitarios con la planificación estratégica de recuperación temprana y en la creación de vínculos entre los grupos con respecto a temas relacionados con la recuperación temprana;
- y/o un **Coordinador del Grupo de Recuperación Temprana** que apoye la facilitación de un grupo que cubra las áreas de recuperación temprana no cubiertas por los demás grupos; y
- un **Oficial de Gestión de la Información** que apoye a los grupos en la recopilación, el análisis y la difusión de información para colaborar en la toma de decisiones informadas.

³⁰ Según la Política de Gestión de Crisis de las Naciones Unidas (párrafo 21), se establece un Equipo de Gestión de Crisis (CMT) en el momento en que se activa una respuesta a la crisis. El CMT es el órgano de toma de decisiones a nivel del liderazgo en la Sede. Su composición está definida por las entidades coordinadoras principales y debe incluir una amplia representación de los diferentes pilares.

5

Comunicación externa y movilización de recursos

5.1 Comunicación externa

El Coordinador Residente/Representante Residente de las Naciones Unidas o el funcionario del PNUD de mayor rango, como vocero principal designado a nivel de la Oficina de país, es responsable de interactuar con el Gobierno nacional y otros socios a nivel nacional en nombre del PNUD durante la respuesta a una crisis, además de brindar una respuesta oportuna a las preguntas de los medios y contribuir al desarrollo y el uso de mensajes clave³¹.

Como el Coordinador Residente/Representante Residente puede desempeñar múltiples roles durante una crisis, es importante designar suplentes y voceros adicionales a nivel del país (generalmente, el Director para el País y el Director Adjunto del Programa para el País) y en el nivel de la Sede (Director, Director Adjunto y/u Oficial Encargado del Bureau Regional). El suplente del PNUD al nivel del país debe actuar como vocero designado y firmar los asuntos de comunicación relacionados con el PNUD.

La administración de la Oficina de País, dirigida por el funcionario del PNUD de mayor rango, tiene la responsabilidad principal de implementar esfuerzos de comunicación durante la crisis para apoyar la movilización de recursos, gestionar los riesgos de reputación y aumentar la visibilidad del PNUD y hacer que las partes interesadas, incluida la población nacional, los socios y los donantes, entiendan el trabajo del PNUD. En algunos casos, como antes de los ciclones previstos, el alcance mediático y la planificación de la comunicación deben comenzar antes de que ocurra el desastre.

En caso de una crisis de Nivel 1 o de Nivel 2, el Bureau Regional coordina el apoyo a la Oficina de País en estrecha colaboración con el BERA. En el caso de una crisis de Nivel 3, dada la naturaleza cambiante de la atención de los medios y el alto riesgo de reputación a nivel corporativo, el BERA es responsable de coordinar la respuesta general de comunicación de la crisis en estrecha colaboración con el Bureau Regional. Si aún no se ha establecido el nivel de crisis, el Bureau Regional determinará, junto con el BERA, quién liderará el apoyo en materia de divulgación. La Oficina de País cumplirá las principales responsabilidades relacionadas con la comunicación durante una crisis, con el apoyo del Bureau Regional (en las crisis de Nivel 1 y Nivel 2) y del BERA (en las crisis de Nivel 3).

Acciones de comunicaciones clave

- Preparar mensajes clave sobre la respuesta a las crisis del PNUD, utilizando mensajes clave predefinidos y agregando información específica del contexto.
- Determinar el nivel de riesgo de reputación de la crisis y compartir los mensajes clave, los nombres de los portavoces y de los coordinadores de medios con el CMST y la Secretaría de la Junta de Crisis antes de la Junta de Crisis N.º 1. Identificar un coordinador (y un suplente) que tenga autoridad para aprobar los materiales relacionados con la comunicación (generalmente el Director para el País y el Oficial Encargado del Bureau Regional).
- Apoyar a la Oficina de País y el CB con la identificación y el despliegue de Equipos de Respuesta Inicial de Comunicación y Asesores del Plan SURGE, además de brindar orientación durante su despliegue.
- Enviar un correo electrónico inicial sobre la crisis a los portavoces y los coordinadores de comunicación designados, proporcionando los mensajes predefinidos adaptados, además de orientación para entrevistas; promover los paquetes de respuesta a las crisis; y ofrecer apoyo de comunicación a la Oficina de País.
- Preparar una nota o un comunicado de prensa para distribuir a periodistas seleccionados que detalle la presencia y la preparación del PNUD para responder a la crisis, incluidos los nombres de los portavoces del PNUD, lo antes posible y a más tardar dentro de las primeras 24 horas después de la Junta de Crisis N.º 1.

³¹ Se recomienda a los oficiales de comunicaciones que sigan las [Directrices para la Comunicación en Casos de Crisis del PNUD](#). Las directrices incluyen plantillas relevantes y una lista completa de acciones de comunicación en casos de emergencias.

- Preparar una hoja informativa o infografía que contenga información clave sobre la Oficina de País, incluida información como un resumen de las actividades o los resultados, una lista de asociados y un mapa que muestre la presencia de programas relevantes en el país. Incluir los detalles de contacto del personal de comunicaciones y los coordinadores. Esto deberá actualizarse de forma periódica con información sobre las actividades y los resultados de respuesta del PNUD y compartirse con los medios y otros asociados.
- Preparar un Plan de Acción de Comunicación (CAP) con apoyo del Bureau Regional y el BERA, y aprobado por la Junta de Crisis. Este plan de acción debe coordinarse estrechamente con colegas de movilización de recursos y debe detallar una secuencia de acciones para cumplir con las prioridades de recuperación inmediatas y para posicionar al PNUD para respaldar las necesidades de programación de la recuperación a mediano y largo plazo. Debe identificar las partes interesadas, los objetivos de comunicación clave, la orientación sobre divulgación en los medios de comunicación y la recopilación de contenido, además de un plan de trabajo de comunicación detallado.

5.2 Movilización de recursos

La movilización de recursos comienza inmediatamente después de que se declara una crisis. Dentro de las primeras 48 horas, las tareas de movilización de recursos deben incluir una descripción de las necesidades, con presupuesto indicativo e hitos. El Bureau Regional será responsable de apoyar los esfuerzos de movilización de recursos de la Oficina de País. Además, el BERA, el CB y el BPPS brindarán orientación y realizarán aportes para respaldar la movilización de recursos y aumentar la visibilidad del PNUD y la comprensión de su trabajo por parte de todas las partes interesadas, incluidos los asociados de financiación.

Es fundamental que la Oficina de País, el Bureau Regional y el BPPS desarrollen una visión de recuperación y opciones de programas del PNUD lo antes posible para afianzar las comunicaciones y las acciones de movilización de recursos.

La Oficina de País también desarrollará un documento introductorio de movilización de recursos que identifique las iniciativas críticas de respuesta, recuperación y desarrollo de resiliencia que crearán oportunidades de movilización de recursos. Esto incluirá agregar las actividades iniciales de recuperación a un Llamamiento Urgente y preparar propuestas de subvenciones para el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF)³², donantes y/o fondos de emergencia de instituciones financieras internacionales. La Oficina de País también analizará con los donantes la reprogramación de recursos para la respuesta a la crisis.

El BERA apoyará al Bureau Regional y a la Oficina de País en la promoción y la divulgación a los medios internacionales, los asociados de desarrollo (incluidas las instituciones financieras internacionales y el sector privado) y donantes de Nueva York, Ginebra y otras capitales relevantes. El BERA también respaldará al Bureau Regional y a la Oficina de País en los esfuerzos de movilización de recursos para el Programa de Recuperación.

En los casos de crisis de Nivel 2 y 3, los esfuerzos de movilización de recursos deberán guiarse mediante un Plan de Acción de Movilización de Recursos (RMAP), desarrollado por el Bureau Regional y la Oficina de País con apoyo del BERA y el CB. La Junta de Crisis puede nombrar un Equipo de Tareas de Movilización de Recursos, codirigido por el Bureau Regional y el BERA, para asegurar una participación consolidada y coordinada con los asociados de financiación. El RMAP detalla una secuencia de acciones para cumplir con las prioridades de recuperación inmediatas y para posicionar al PNUD para respaldar las necesidades de programación de la recuperación a mediano y largo plazo. El plan de acción debe:

- garantizar la capacidad del PNUD para involucrar a los asociados externos al proporcionar al personal responsable una oferta del PNUD (productos y servicios) continuamente actualizada y dirigida, y mensajes clave alineados con los compromisos principales del PNUD y basados en los logros de programas anteriores;

³² <https://cerf.un.org/about-us/who-we-are>.

- brindar orientación y mapeo sobre la participación con una gran variedad de asociados, incluidos los donantes tradicionales, como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), y emergentes, instituciones financieras internacionales, el sector privado, las autoridades nacionales del país afectado y otros; y
- brindar un conjunto de acciones estratégicamente secuenciadas y escalonadas para los componentes de movilización de recursos con varios asociados de financiación, incluidas las instituciones financieras internacionales y el sector privado.

La Junta de Crisis revisará el progreso de la oferta del PNUD y el RMAP de forma regular durante el período de respuesta a la crisis, y este progreso se vinculará al marco de recuperación. Específicamente para las crisis de Nivel 2 y Nivel 3, el PNUD llevará a cabo las acciones de movilización de recursos (internas y externas) mencionadas a continuación.

- Reprogramar los recursos existentes.
- Acceder a un mecanismo de fondo rotatorio (por desarrollar) para iniciar inmediatamente la implementación de los proyectos, que pueden incluir los Paquetes de Respuesta a Crisis y otros proyecto de recuperación.
- Solicitar recursos del CERF y de Llamamiento Urgente.
- Acceder a la financiación del TRAC 3 del PNUD vinculado al Plan SURGE.
- Acceder a fondos de otras Opciones de Financiación del PNUD, además de la Opción de Financiación de Respuesta de Desarrollo de Emergencia a la Crisis y Recuperación.
- Solicitar prefinanciación de Voluntarios de las Naciones Unidas.
- Considerar la financiación de donantes bilaterales, como la asistencia oficial/no oficial para el desarrollo (AOD/no AOD), para el programa de recuperación, incluida la tramitación rápida de los recursos de desarrollo disponibles para la Oficina de País.
- Promover las asociaciones bilaterales o trilaterales con las instituciones financieras internacionales (Gobierno-IFI-PNUD) a nivel nacional o subnacional. Cuando sea necesario, la Oficina de País debe solicitar anticipadamente el asesoramiento de la Oficina del Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples (FFAM) en relación con el diseño del Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples (FFDM), en especial cuando las evaluaciones como la RPBA o la PDNA señalen la necesidad de una arquitectura de financiación coordinada entre las Naciones Unidas y el Banco Mundial.
- Hacer un llamamiento para donaciones del sector privado.
- Ayudar a recaudar recursos de colaboración masiva directa para la Oficina de País y/o la Sede (plataforma *Digital Good* del PNUD).

Al menos el 15 % de los fondos administrados por las Naciones Unidas en apoyo de las actividades de recuperación debe dedicarse a proyectos cuyo objetivo principal (de forma coherente con los mandatos existentes) sea abordar las necesidades específicas de las mujeres, promover la igualdad de género o empoderar a las mujeres (Plan de Acción de 7 Puntos del Secretario General de las Naciones Unidas).

6

Operaciones

Si bien la Oficina de País debe tener un Plan de Continuidad de las Operaciones para prepararse para las posibles crisis y riesgos y responder a estos (por lo general, estos se identifican durante la realización de una Evaluación de Riesgos de Seguridad del país), las crisis pueden perturbar gravemente las operaciones de una Oficina de País y rebasar su capacidad. Las perturbaciones incluyen, entre otros, lo siguiente: 1) lesiones y/o muertes del personal y los familiares a cargo; 2) daños en la infraestructura básica (p. ej., comunicación y energía, transporte); y 3) expansión del programa y los requisitos para apoyar la respuesta a las crisis del PNUD, incluidas las actividades de respuesta de emergencia y recuperación temprana.

6.1 Apoyo para la continuidad de las operaciones

Luego de una crisis, una Oficina de País debe asegurar la continuidad de las operaciones del PNUD en el terreno. Esto puede lograrse mediante una evaluación apropiada de los daños, incluidas las funciones operacionales básicas. La **Política de Gestión de la Continuidad de las Operaciones** requiere que las Oficinas de País planifiquen una crisis de manera anticipada para que la oficina pueda continuar con sus operaciones institucionales. Sin embargo, después de que ocurre una crisis, es posible que la Oficina de País necesite apoyo adicional y necesite utilizar mecanismos corporativos para implementar su estrategia de continuidad de las operaciones. Si es necesario, este apoyo adicional debe identificarse en las etapas iniciales y presentarse durante la primera reunión de la Junta de Crisis.

Seguridad y protección del personal

La seguridad y la protección del personal son fundamentales para el PNUD. Este es también el factor más esencial para garantizar la continuidad de las operaciones en el terreno. En un caso de crisis, la primera prioridad del Representante Residente o Coordinador Residente y de la Junta de Crisis es garantizar la seguridad y la protección del personal del PNUD.

El personal del PNUD debe evaluar los riesgos e incluir las salvaguardias adecuadas en el diseño de los programas. También debe supervisar los programas y proyectos para verificar que estos cumplan con las normas destinadas a garantizar la seguridad, además de la sostenibilidad social y ambiental.

El Marco sobre la Criticidad de Programas de las Naciones Unidas³³ ofrece orientación para asegurar que se tomen decisiones informadas y legítimas en relación con el riesgo aceptable en la ejecución de las actividades encomendadas. En países con un riesgo de seguridad alto o muy alto, el UNCT realiza en forma regular una evaluación de criticidad de los programas que genera calificaciones para todas las actividades del UNCT. El Director para el País de la Oficina de País del PNUD con el Personal Directivo Senior de la Oficina de País del PNUD desarrolla estrategias basadas en el riesgo aceptable y aprueba las actividades de implementación de conformidad con su calificación en la evaluación de criticidad de programas.

La Oficina de Seguridad del PNUD debe participar en todas las etapas de planificación e implementación del programa de respuesta y recuperación para asesorar sobre las políticas de seguridad del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU) y otras consideraciones de seguridad, operacionales y logísticas específicas para situaciones de crisis. La Oficina de Seguridad del PNUD debe estar preparada para brindar apoyo en relación con la seguridad y la protección del personal. Esto incluye:

- evacuación del personal;
- implementación de equipo de seguridad (p. ej., vehículos blindados, teléfonos satelitales, paneles solares); y
- movilización de asesores de seguridad a través del mecanismo del Plan SURGE.

³³ www.unsceb.org/content/programme-criticality-framework.

Salud y bienestar del personal

Según la naturaleza y la magnitud de la crisis, es posible que el personal requiera atención médica. Para los servicios de salud básicos y de emergencia, el personal puede comunicarse con las clínicas de las Naciones Unidas³⁴. Además de las clínicas de las Naciones Unidas, el Servicio Médico de las Naciones Unidas designa a médicos de las Naciones Unidas en todo el mundo en consulta con los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas y los Representantes en el País de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de los lugares de destino³⁵.

Una crisis de salud (por ejemplo, el virus del Ébola) requiere que la oficina implemente medidas adicionales para garantizar la salud y el bienestar del personal.

Dado que cualquier crisis por lo general genera un trauma psicológico al personal, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está disponible para coordinar el apoyo psicosocial para los miembros del personal³⁶.

Análisis del impacto en las operaciones y planificación de la continuidad de las operaciones

El Bureau de Gestión de Servicios puede apoyar a la Oficina de País si una crisis crea la necesidad de redefinir los acuerdos operacionales diarios y/o el modelo institucional. Una evacuación, por ejemplo, podría requerir que la gerencia trabaje en forma remota manteniendo el cumplimiento con un marco de control interno, o una crisis localizada en una zona del país podría requerir que la Oficina de País establezca oficinas locales o exteriores.

Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la Oficina de País debe evaluarse de manera adecuada después de una crisis. El Bureau Regional apoyará a la Oficina de País para responder a una crisis de una manera que aborde las capacidades y los recursos actuales y futuros de la oficina, identifique brechas y se enfoque en las eficiencias. En la medida en que el tiempo lo permita y con respecto a otras prioridades, puede realizarse un ejercicio de sostenibilidad financiera para evitar el agotamiento innecesario de los recursos. La Oficina de Gestión de Recursos Financieros del PNUD, en estrecha colaboración con el Bureau Regional, está preparada para apoyar a las Oficinas de País en la realización de este ejercicio y puede brindar asesoramiento sobre la mejor manera de asegurar la sostenibilidad.

Servicios financieros mundiales

En caso de que la capacidad de una Oficina de País se rebase debido a una gran ausencia de personal o a un aumento en el volumen de las transacciones, algunos de los procesos financieros pueden transferirse al Centro Mundial de Servicios Compartidos (CMSC) del PNUD³⁷. Esto permite a la Oficina de País priorizar las tareas que requieren una presencia física en el país.

Apoyo de la tecnología de la información y las comunicaciones

La tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) es uno de los requisitos más esenciales para asegurar la continuidad de las operaciones en una Oficina de País. La Oficina de Gestión y Tecnología de la Información del PNUD está preparada para apoyar a las Oficinas de País en el restablecimiento de la infraestructura de TIC³⁸.

Recursos humanos

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) del PNUD también debe participar en todas las fases de planificación e implementación del programa de respuesta y recuperación para asesorar a la Junta de Crisis y al Grupo de Gestión de la Seguridad (SMT) de las Naciones Unidas sobre los elementos específicos de recursos humanos relacionados con la seguridad y la protección.

³⁴ Las ubicaciones específicas de las Clínicas de las Naciones Unidas en todo el mundo pueden encontrarse aquí.

³⁵ Los Médicos de las Naciones Unidas en todo el mundo y sus detalles de contacto pueden encontrarse aquí.

³⁶ Para obtener más información, comuníquese con el Coordinador de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacionales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) del PNUD al Bureau oshw.focalpoint@undp.org.

³⁷ www.undpglobalsharedservicescenter.org.

³⁸ OneICTbox puede enviarse rápidamente a la Oficina de País.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está preparada para dirigir y coordinar la respuesta de recursos humanos del régimen común de las Naciones Unidas, como así también para brindar apoyo y asesoramiento operacionales y de políticas específicos del PNUD sobre asuntos relacionados con los recursos humanos. Estos incluyen derechos del personal, evacuación de seguridad, reubicación, descanso y recuperación (RR), evacuaciones médicas, asesoramiento y orientación para el personal, medidas especiales necesarias, administración de despliegues del Plan SURGE, uso de Voluntarios de las Naciones Unidas, acuerdos laborales flexibles y acuerdos del Gobierno anfitrión relacionados con el personal y sus datos.

6.2 Apoyo para la implementación del programa

Una vez que una Oficina de País garantiza la continuidad de sus operaciones, debe implementar la programación de la recuperación, incluso durante el período de respuesta de emergencia. Según el contexto y el nivel declarado de crisis, una Oficina de País puede utilizar varios mecanismos corporativos para respaldar la puesta en funcionamiento de su programa, como se describe a continuación.

Incorporación de medidas de vía rápida

Dado que la mayoría de las medidas de vía rápida han sido incorporadas en las políticas relevantes e integradas en los procesos requeridos, esto debería permitir a las Oficinas de País trabajar rápidamente para implementar la programación de respuesta a las crisis. La incorporación de las medidas de vía rápida ha permitido a las Oficinas de País aprovechar ciertas flexibilidades en las políticas y los procedimientos. Sin embargo, ciertas disposiciones fueron delegadas al nivel del Bureau Regional y, por lo tanto, la Oficina de País aún deberá obtener aprobación para estas.

Excepciones/medidas especiales

Las Oficinas de País pueden solicitar flexibilidades adicionales para adaptarse mejor a la naturaleza y el contexto de una emergencia específica. Estas flexibilidades pueden otorgarse en forma de una excepción a las políticas y los procedimientos. La Oficina de País debe establecer un estudio de viabilidad para estas excepciones y presentarlo a las oficinas del Bureau de Gestión de Servicios, a través del Bureau Regional, para su aprobación (p. ej., caja chica [PCF, PPCF], anticipos de efectivo [PCH, PCA]).

Servicio centralizado de adquisición

La implementación del programa de recuperación en casos de crisis por lo general requiere bienes especiales como insumos del proyecto (p. ej., equipo de remoción de escombros, maquinaria pesada). Es posible que una adquisición de naturaleza tan especializada no esté dentro del alcance de la Oficina de País. La dependencia de adquisiciones mundiales del PNUD en Copenhague tiene un equipo especializado para apoyar a las Oficinas de País en las adquisiciones relacionadas con la respuesta a las crisis. El PNUD también tiene un depósito de suministros preposicionados en los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas (UNHRD) en Dubái (Emiratos Árabes Unidos) y Subang (Malasia). Como parte de los Paquetes de Respuesta a Crisis, las Oficinas de País pueden solicitar estos bienes como insumos del proyecto. En coordinación con el CB, los miembros del Bureau de Gestión de Servicios del CMST pueden apoyar a la Oficina de País en la coordinación del envío de bienes desde los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas a través de la dependencia de adquisiciones a nivel mundial.

Anexos

ANEXO 1: Definiciones de criterios de respuesta a las crisis

ANEXO 2: Junta de Crisis: Términos de Referencia

ANEXO 3: Secretaría de la Junta de Crisis: Términos de Referencia

ANEXO 4: Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis: Términos de Referencia

ANEXO 5: Equipo de Respuesta a Crisis de la Oficina de País: Términos de Referencia

ANEXO 6: Coordinador Senior de Respuesta: Términos de Referencia

ANEXO 7: Perfiles del Equipo de Respuesta Inicial

ANEXO 8: Siglas

Anexo 1: Definiciones de criterios de respuesta a las crisis

ESCALA

Tamaño del área afectada, cantidad de personas afectadas o posiblemente afectadas y cantidad de países involucrados.

URGENCIA

Criticidad de una actuación rápida en las intervenciones para salvar vidas, magnitud del desplazamiento de la población y/o intensidad del conflicto armado.

COMPLEJIDAD

Emergencia de múltiples niveles, múltiples países afectados, multitud de actores, acceso humanitario o falta de este y riesgos de seguridad para el personal.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Capacidad de respuesta nacional (estado débil o frágil) y capacidad para responder de la oficina del PNUD.

RIESGO DE REPUTACIÓN

Atención pública y de los medios y visibilidad, expectativas de los Estados Miembros, expectativas de los donantes, percepción del rol del PNUD por parte del público, partes interesadas nacionales y asociados.

Fuente: IASC, *Humanitarians System-Wide Emergency Activation: definition and procedures*.

Anexo 2: Junta de Crisis: Términos de Referencia

La **Junta de Crisis** es un organismo temporal de nivel senior de toma de decisiones activado para dirigir y coordinar la participación del PNUD en la respuesta a las crisis a niveles del país y mundial.

En estrecha colaboración con la gerencia de la Oficina de País, la Junta de Crisis es responsable de todas las decisiones para apoyar la respuesta a las crisis del PNUD a nivel del país y asegura que las comunicaciones sean rápidas y confiables y estén libres de las trabas propias de los extensos procedimientos de autorización.

Luego de un desencadenante de crisis y de una evaluación rápida del nivel de crisis, se convoca a la Junta de Crisis en caso de propuesta de respuesta a la crisis de Nivel 2 y Nivel 3 y, excepcionalmente, para una respuesta a la crisis de Nivel 1.

Tareas clave

La Junta de Crisis realiza tres reuniones obligatorias con estos entregables predeterminados:

- **Junta de Crisis N.º 1:** Definir el nivel de respuesta a la crisis, los objetivos de respuesta a la crisis y el apoyo inmediato para la Oficina de País a través de un Memorando de Exigencia;
- **Junta de Crisis N.º 2:** Respalda el Plan SURGE y designar los recursos requeridos para su implementación; y
- **Junta de Crisis N.º 3:**³⁹ Cerrar el período de crisis y aprobar los acuerdos de transición⁴⁰ y las iniciativas de recuperación.

Si bien los informes de actualización de la situación y del estado de implementación están destinados a las reuniones del Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST), el presidente puede decidir convocar reuniones especiales de la Junta de Crisis para analizar los cuellos de botella y los requisitos de apoyo adicionales⁴¹.

Cada reunión obligatoria de la Junta de Crisis tendrá un tema permanente en el programa que aborde las cuestiones de género:

- **Junta de Crisis N.º 1:** el Representante Residente (RR)/Coordinador Residente (CR) incluye las dimensiones de género de la crisis en el primer informe de situación (SitRep);
- **Junta de Crisis N.º 2:** las consideraciones de género se integran debidamente en el Plan SURGE; y
- **Junta de Crisis N.º 3:** las implicaciones de género de la crisis se incluyen en el documento informativo y el género se integra debidamente en el Programa de Recuperación.

El CB proporciona servicios de Secretaría a la Junta de Crisis⁴² para todas las crisis de Nivel 3 y Nivel 2⁴³ y, excepcionalmente, para las crisis de Nivel 1.

Otros objetivos de la Junta de Crisis pueden incluir lo siguiente:

- Definir y supervisar el apoyo corporativo para la Oficina de País
- Supervisar el desarrollo del programa de recuperación de la Oficina de País
- Aprobar las asignaciones de recursos financieros y la capacidad del Plan SURGE, incluida la implementación de un Coordinador Senior de Recuperación, si es necesario
- Actuar como foro de alto nivel para los debates de la Sede y la Oficina de País sobre la movilización de recursos, la contribución del PNUD al sistema de grupos humanitario y las evaluaciones de las necesidades interinstitucionales
- Llevar a cabo revisiones de los objetivos de respuesta a la crisis
- Garantizar el posicionamiento del PNUD en procesos de recuperación nacionales clave con el Gobierno nacional y acciones basadas en el análisis de las tendencias relacionadas con las crisis
- Aprobar mensajes clave y nombrar a portavoces para la respuesta a la crisis
- Nombrar un Coordinador Senior de Respuesta⁴⁴ en crisis complejas y de gran escala

³⁹ Esta reunión de la Junta de Crisis puede convocarse de forma virtual o en persona.

⁴⁰ Incluye establecer roles y responsabilidades a nivel nacional, regional y central y definir acciones de seguimiento con un cronograma (p. ej., en crisis prolongadas, el cronograma para una reunión las necesidades interinas)

⁴¹ Las reuniones especiales de la Junta de Crisis no se consideran reuniones obligatorias de la Junta de Crisis y pueden realizarse de forma virtual (p. ej., correo electrónico).

⁴² Preparar y distribuir el programa y otros documentos relevantes para la reunión, mantener actualizados a los miembros de la Junta de Crisis, difundir las decisiones y otros puntos de acción de la Junta de Crisis, actualizar la información del Portal de Respuesta a Crisis, etc.

⁴³ En el caso de una crisis de Nivel 2 y Nivel 1, ante la solicitud por escrito del Bureau Regional, el CB debe delegar el rol de Secretaría de la Junta de Crisis al Bureau Regional, con la condición de que se utilicen las herramientas estándares para la Secretaría.

⁴⁴ Véase el Anexo 6: Coordinador Senior de Respuesta: Términos de Referencia.

Presidencia y asistencia

	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
Presidencia	AA	Director del Bureau Regional	Director Adjunto del Bureau Regional
Suplente	Director del CB (ASG)	Director Adjunto del Bureau Regional	Director Adjunto del CB
Bureau Regional	Director (ASG)	Director Adjunto	Director Adjunto
Oficina de País	RR/CR y CD ⁴⁵	RR/CR y CD ⁴⁶	CD
Bureau de Gestión del CB	Director (ASG), con el respaldo del Director de la Oficina de Seguridad y cualquier otro perfil solicitado	Director (ASG), a menos que se delegue al Director Adjunto, con el respaldo del Director de la Oficina de Seguridad y cualquier otro perfil solicitado	Director Adjunto
BPPS	Director (ASG)	Director Adjunto	
BERA	ASG, con el respaldo del Director de Comunicaciones	Director Adjunto, con el respaldo del Director de Comunicaciones	Director Adjunto, con el respaldo del Director de Comunicaciones
CB	Director (ASG)	Director Adjunto	Director Adjunto
Otros, a invitación de la Presidencia	SRC, si se nombra, Director Adjunto del CB	Coordinador del CMST	Coordinador del CMST y miembros permanentes del CMST
	Representante de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (DOCO) si es necesario ⁴⁷	Representante de la DOCO si es necesario	Oficina del FFAM
	Oficina del Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples (FFAM)	Oficina del FFAM	
	Coordinador del CMST y miembros permanentes del CMST	Miembros permanentes del CMST	

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas en última instancia por el cumplimiento de los compromisos de la Junta de Crisis recae sobre el Administrador Asociado en una respuesta de Nivel 3, o sobre el Director del Bureau Regional en respuestas de Nivel 2 y Nivel 1. Los miembros de la Junta de Crisis prestan asistencia en la solución de problemas y asignan recursos técnicos y de otro tipo dentro de sus áreas funcionales de responsabilidad para respaldar los objetivos de respuesta.

⁴⁵ En algunas Oficinas de País es posible que no se nombre un CD; si ese es el caso, el Representante Residente Adjunto (RRAd) acompañaría al Representante Residente.

⁴⁶ Igual que arriba.

⁴⁷ Solo se invita a la DOCO si existen cuestiones específicas relacionadas con compromisos del CR.

Anexo 3: Secretaría de la Junta de Crisis: Términos de Referencia

La Secretaría de la **Junta de Crisis** es un servicio de apoyo para la respuesta a las crisis de Nivel 3, Nivel 2 y, excepcionalmente, Nivel 1, provisto por el Bureau de Crisis (CB) del PNUD⁴⁸. Sus miembros permanentes son el personal del CB de los Equipos de Coordinación en el País y de Respuesta Rápida.

Cuando se declara el nivel de respuesta a la crisis para una emergencia específica, la Secretaría de la Junta de Crisis prestará asistencia en el apoyo administrativo y logístico diario y los servicios de coordinación para la Junta de Crisis y los miembros del Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST). En esta función, la Secretaría de la Junta de Crisis llevará a cabo las siguientes tareas:

1. Actuar como un archivo permanente de los documentos sobre crisis declaradas (es decir, Informes sobre la Situación [SitRep], Memorando de Exigencia, Plan SURGE, actas de la Junta de Crisis y otros documentos relevantes) y subir estos documentos y otra información sobre crisis declaradas al Portal de Respuesta a Crisis
2. Programar sesiones y lugares de reunión a pedido del Personal Directivo Senior del CB tras realizar consultas con el Bureau Regional pertinente.
3. Asegurar la presencia de los Bureaus Centrales de la Sede y el Personal Directivo Senior de la Oficina de País (mediante el Bureau Regional). En este aspecto, es necesario un *quorum* al nivel del Director/ASG en los Bureaus para que la toma de decisiones y el seguimiento sean efectivos en toda la organización.
4. Organizar el programa de reuniones de la Junta de Crisis y coordinar la distribución de documentos preparatorios, por ejemplo, el borrador del Memorando de Exigencia, el Plan SURGE, etc. La Secretaría de la Junta de Crisis también asegura que se distribuya la documentación relevante a los miembros de la Junta de Crisis al menos dos horas antes de la primera reunión de la Junta de Crisis y al menos 24 horas antes de las reuniones de la Junta de Crisis posteriores.
5. Asegurar que se incluyan cuestiones de género en el programa de al menos las tres reuniones obligatorias de la Junta de Crisis.
6. Participar en la Junta de Crisis y elaborar las actas de la reunión. La Secretaría de la Junta de Crisis asegura que las actas se distribuyan a más tardar 24 horas después del final de la reunión.
7. La Secretaría de la Junta de Crisis solicita la desactivación de la respuesta a las crisis una vez que haya terminado el período de respuesta a la crisis, conforme a las deliberaciones en la tercera reunión obligatoria de la Junta de Crisis.
8. La Secretaría de la Junta de Crisis también apoya (según corresponda) al CMST en sus actividades diarias en la preparación y el seguimiento de las reuniones de la Junta de Crisis.
9. La Secretaría de la Junta de Crisis apoya al CB en el registro de todas las crisis declaradas (es decir, todos los niveles) y analiza los datos de respuesta a las crisis (tanto de recursos internos como externos).

⁴⁸ En casos de crisis de Nivel 2 y Nivel 1, previa solicitud por escrito del Bureau Regional, el CB puede delegar la función de Secretaría de la Junta de Crisis al Bureau Regional, con la condición de que se utilicen las herramientas estándar para la Secretaría.

Anexo 4: Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis: Términos de Referencia

El **Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST)** es un foro temporal de trabajo que implementa las decisiones de la Junta de Crisis y brinda apoyo específico a los programas, las operaciones y la promoción para la Oficina de País encargada de la respuesta a las crisis de Nivel 2 y Nivel 3 y, excepcionalmente, de Nivel 1. El CMST involucra al personal de los Bureaus Regionales y Centrales en la Sede y los Centros Regionales, con una membresía permanente de cada bureau. El CMST es liderado por el Coordinador del CMST, quien es nombrado por la Junta de Crisis.

Objetivos

Entre las funciones del CMST se incluyen las siguientes:

- Supervisar y acelerar la implementación de las decisiones de la Junta de Crisis y las solicitudes de la Oficina de País.
- Garantizar un tiempo de entrega de 24 horas como máximo (o menos en situaciones como un Memorando de Exigencia de aprobación sin objeciones) en una comunicación relacionada con una crisis o noticias sobre una solicitud por la duración de la declaración del nivel de respuesta a la crisis.
- Reunirse para asegurar la coordinación antes de cada una de las tres reuniones obligatorias de la Junta de Crisis. El Coordinador del CMST también puede convocar conferencias telefónicas especiales.
- Contribuir de manera proactiva y guardar la información relevante en el Portal de Respuesta a Crisis.
- Comunicar y facilitar el traspaso de responsabilidades al cierre del período de crisis.
- Cuando la Junta de Crisis nombre un Coordinador Senior de Respuesta (SRC), apoyarlo.

Liderazgo y membresía

- Las reuniones del CMST serán presididas por el Coordinador del CMST. Para la respuesta a crisis de Nivel 2 y Nivel 1, el Coordinador del CMST será el Asesor de los Bureaus Regionales, con el Coordinador de Crisis del Bureau de Crisis (CB) como suplente. Para crisis de Nivel 3, el puesto de Coordinador del CMST será cubierto por el Coordinador de Crisis del CB, con el Asesor de los Bureaus Regionales como suplente. Cuando es nombrado por la Junta de Crisis, el SRC encabeza el CMST (véase el Anexo 6: Coordinador Senior de Respuesta: Términos de Referencia).
- El Coordinador del CMST asegura que cada bureau nomine a un miembro permanente, quien estará disponible para la respuesta en 24 horas a las solicitudes de información que precedan a la Junta de Crisis N.º 1 de acuerdo con la siguiente lista:
 - Bureau de Relaciones Externas y Promoción (BERA): un asesor/especialista en movilización de recursos; un asesor/especialista en comunicación;
 - Bureau de Gestión de Servicios (BMS): un asesor/especialista en la Oficina de Seguridad; un asesor/especialista en gestión
 - Bureau de Políticas y Apoyo a Programas BPPS: un Asesor de Política/Asesor de Programas; cuando el Coordinador del CMST lo acuerde, cualquier Asesor/Especialista en Política o Programas adicional
 - CB: un miembro del Equipo de Coordinación para la Crisis; cuando el Coordinador del CMST lo acuerde, un miembro del Equipo de Respuesta Rápida
 - Bureaus Regionales: Asesor de Respuesta a Crisis o de la Oficina Nacional (asesor del programa)
- Cada miembro permanente asegurará que se informe adecuadamente a los colegas relevantes de su bureau que puedan tener que apoyar la respuesta y que sean capaces de involucrarse de inmediato. En la comunicación del CMST pueden ser copiados representantes adicionales del bureau. En circunstancias excepcionales, el miembro permanente del bureau puede solicitar al Coordinador del CMST que permita que se unan colegas adicionales del bureau al CMST.
- El Coordinador del CRT (o delegado) representará a la Oficina de País en las reuniones del CMST y será el punto de comunicación principal entre el CMST y la Oficina de País.
- La Secretaría de la Junta de Crisis debe mantener la información de contacto de los miembros permanentes del CMST y los suplentes y subirla al Portal de Respuesta a Crisis.
- El CMST es apoyado en sus operaciones diarias en cualquier tarea considerada necesaria por la Secretaría de la Junta de Crisis.

Tareas clave del Coordinador del CMST

- El Coordinador del CMST debería asegurar la comunicación frecuente y fluida:
 - dentro del CMST; y
 - con el Coordinador del CRT.

- El Coordinador del CMST y el Coordinador del CRT serán los principales canales de comunicación entre la Oficina de País, el Centro Regional y la Sede. Transmitirán solicitudes de apoyo, información, orientación y autorización para las misiones.

- El Coordinador del CMST, en estrecha colaboración con el Coordinador del CRT, coordina las siguientes
 - medidas: elaboración del programa de la Junta de Crisis para todas las reuniones de la Junta de Crisis;
 - redacción del borrador del Memorando de Exigencia;
 - preparación de aportes y/o comentarios para el programa, las operaciones y las acciones y los productos de promoción del CRT (p. ej., Llamamiento Urgente, propuestas para el CERF, mensajes clave, programa de recuperación);
 - cualquier otro apoyo a la gestión de la Oficina de País y el CRT liderado por la Sede, de acuerdo con las decisiones de la Junta de Crisis; y
 - garantía de que la Secretaría de la Junta de Crisis suba toda la información relevante sobre la respuesta a la crisis al Portal de Respuesta a Crisis.

Rendición de cuentas

El CMST rinde cuentas en última instancia al Coordinador del CMST, informando a la Presidencia de la Junta de Crisis o, cuando se lo haya nombrado, al SRC. El Coordinador del CMST puede remitir cualquier cuestión no resuelta por el CMST, con un aviso de cortesía de 12 horas a los miembros del CMST, a la Presidencia de la Junta de Crisis para su resolución.

Anexo 5: Equipo de Respuesta a Crisis de la Oficina de País: Términos de Referencia

Definición

El **Equipo de Respuesta a Crisis (CRT)** es el mecanismo de la Oficina de País para llevar a cabo las actividades diarias de respuesta a la crisis. Apoya al Personal Directivo Senior del PNUD para lograr los objetivos de respuesta. El tamaño y la composición del CRT son flexibles para permitir el aumento o la disminución de su escala rápidamente y cualquier ajuste adicional en función de necesidades de respuesta cambiantes. El CRT es liderado por el Coordinador del CRT y funciona dentro de la Oficina de País con personal dedicado a apoyar las actividades de respuesta a las crisis según tres pilares principales: programas, operaciones y promoción.

El CRT se comunica con el Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis en la Sede para recibir apoyo en las medidas de respuesta a la crisis a nivel de país. Los dos equipos tienen una comunicación abierta y bidireccional durante el período de respuesta a la crisis, con contacto regular entre los coordinadores respectivos y, si es necesario, entre los miembros de los equipos.

Tareas clave

Pilar del Programa de Respuesta del CRT: lidera las actividades de evaluación y programación.

- El CRT comienza la Programación de Recuperación inmediatamente en función de una visión de recuperación inicial que puede incluir Paquetes de Respuesta a Crisis (CRP). Estos se elaboran en detalle con el tiempo, de acuerdo con la función del PNUD en el desarrollo de respuesta, recuperación y resiliencia, a medida que se completan evaluaciones de necesidades y viabilidad. En el período de respuesta a la crisis, las actividades de programación generalmente consistirán en actividades de respuesta en las que el tiempo es un factor crítico apoyadas por los CRP y financiación de emergencia, seguidas por el desarrollo del Plan SURGE y, finalmente, el Programa de Recuperación completo⁴⁹.
- El CRT también participará en grupos de coordinación a nivel país liderados por el Gobierno nacional o en el sistema de grupos; además, participará en evaluaciones humanitarias relevantes y otras evaluaciones temáticas y comenzará las discusiones y la planificación para poder realizar una Evaluación de las Necesidades Posteriores a los Desastres (PDNA)/Evaluación de Recuperación y Consolidación de la Paz (RPBA) lo antes posible.
- Finalmente, el CRT asegurará una colaboración oportuna y fluida entre los miembros del CRT de los pilares del programa y la promoción, en particular en las iniciativas de movilización de recursos relacionadas con el Llamamiento Urgente, mediante la preparación de propuestas para una Subvención para la Respuesta Rápida del CERF y el desarrollo de documentos de movilización de recursos (véase más a continuación).

El CRT asegurará que se incluya una perspectiva de género en todas las actividades de evaluación y programación.

Pilar de Operaciones del CRT:⁵⁰ apoya la implementación de las actividades de respuesta y recuperación de la Oficina de País, que incluyen la logística, la adquisición, las finanzas, los recursos humanos y la administración general.

- Implementará el Plan de Continuidad de las Operaciones de la Oficina de País.
- El envío de artículos preposicionados para poner en marcha los CRP es una medida de operaciones crítica para la respuesta a las crisis.

Pilar de Promoción de Respuesta a la Crisis del CRT: apoya al Personal Directivo Senior del PNUD en la entrega de las comunicaciones clave sobre la crisis y las medidas de respuesta del PNUD que tengan un impacto en los asociados.

- El CRT desempeña un papel crítico en el apoyo a los esfuerzos de movilización de recursos de la Oficina de País, ya que desarrolla, en colaboración con el CMST, un documento de movilización de recursos del PNUD y Planes de Acción de Movilización de Recursos y de Comunicación.

⁴⁹ El personal del Centro Regional y el BPPS brindan supervisión y aportes técnicos a la Oficina de País con apoyo operacional (en forma de despliegues) del CB.

⁵⁰ Este pilar puede colaborar con grupos de servicios comunes de TIC y logística; véase <http://www.logcluster.org/>, <http://ictemergency.wfp.org/web/ictopr/4>.

- Los productos de comunicaciones se centrarán en la movilización de recursos y los mecanismos de financiación apropiados para las prioridades de los Programas de Recuperación y procurarán posicionar al PNUD para apoyar los esfuerzos de recuperación a medio y largo plazo.
- El CRT también gestiona los riesgos de reputación, aumenta la visibilidad del PNUD y difunde sus mensajes clave.

Membresía

Los miembros del personal de la Oficina de País, incluidos Asesores sobre Paz y Desarrollo (PDA), Voluntarios de las Naciones Unidas, si los hubiese en la Oficina de País, miembros del Equipo de Respuesta Inicial del PNUD, Asesores del Plan SURGE del PNUD y cualquier otro miembro del personal que haya sido desplegado (p. ej., asociados de contingencia), pueden ser miembros del CRT.

Puede destinarse un Asesor Senior de Recuperación, generalmente del Centro Regional o la Sede, para cualquier Respuesta a Crisis de Nivel 3 y, si es necesario, para una Respuesta a la Crisis de Nivel 2, para apoyar al CRT y facilitar el trabajo del Equipo de Planificación de Refuerzo.

Responsabilidades del Coordinador del CRT

- Está a cargo de las medidas diarias para lograr los objetivos de respuesta establecidos por el Personal Directivo Senior de la Oficina de País del PNUD y para aumentar la capacidad de la Oficina de País mediante la implementación del Plan de Refuerzo.
- Asegura una comunicación frecuente y fluida dentro del CRT y con el Coordinador del CMST (preferentemente a diario en la fase temprana de la respuesta a las crisis).
- En estrecha colaboración con el Coordinador del CMST y el SRC (cuando se haya nombrado uno), coordina las siguientes medidas:
 - aportes al programa de la Junta de Crisis para todas las reuniones de la Junta de Crisis;
 - aportes y/o comentarios para el programa, las acciones de operaciones y promoción y los productos del CRT (p. ej., Llamamiento Urgente, propuestas para el CERF, mensajes clave, programa de recuperación, etc.); y
 - cualquier otro apoyo a la gestión de la Oficina de País (Personal Directivo Senior y CRT) liderado por la Sede, de acuerdo con las decisiones de la Junta de Crisis.

Rendición de cuentas

- El CRT rinde cuentas al Coordinador del CRT y, en última instancia, al Personal Directivo Senior de la Oficina de País del PNUD. El **Coordinador del CRT** es generalmente el Director para el País (CD) o el Representante Residente Adjunto (RRAd) o un delegado.
- Cualquier miembro del personal destinado de la Sede, el Centro Regional u otras Oficinas de País debe tener TdR que reflejen su relación específica con el CRT con una línea clara de rendición de cuentas, limitada a la duración del despliegue, al Coordinador del CRT y, en última instancia, al Personal Directivo Senior de la Oficina de País del PNUD.
- El CRT y el Coordinador del CRT pueden continuar con la gestión de la programación de recuperación tras finalizar el apoyo de la Junta de Crisis y el CMST, de acuerdo con las especificaciones de la reunión obligatoria final de la Junta de Crisis (Junta de Crisis N.º 3).

Anexo 6: Coordinador Senior de Respuesta: Términos de Referencia

El **Coordinador Senior de Respuesta (SRC)** apoya la dirección de respuesta a la crisis a niveles de Sede y Oficina de País mediante el seguimiento de las decisiones estratégicas de la Junta de Crisis, el asesoramiento a la Presidencia y los miembros de la Junta de Crisis sobre el balance de las medidas de respuesta a la crisis y el esclarecimiento de metas de respuesta a la crisis y mensajes clave, tanto de manera interna como externa al PNUD. Cuando varios países se vean afectados por la misma crisis o crisis simultáneas, el SRC desempeñará un papel de enlace y comunicación crucial para las Oficinas de País y los Bureaus afectados por la crisis. Si bien lo más probable es que esté radicado en Nueva York o el Centro Regional, las situaciones de despliegue a un lugar de destino alternativo temporal o de misiones al Centro de Operaciones son posibles.

Nombramiento

- La Junta de Crisis nombra al SRC en la primera reunión de la Junta de Crisis (Junta de Crisis N.º 1) (se recomienda enfáticamente para respuestas a crisis de Nivel 3 y se recomienda para crisis de Nivel 2 a gran escala), según la recomendación del Bureau Regional y el Bureau de Crisis (CB), y tras determinar el nivel de coordinación y apoyo corporativos necesario para la respuesta.
- Se debería considerar al personal del Bureau Regional (incluido el Centro Regional) y el CB para esta función y, si se elige a una persona, esta debería ser liberada de sus tareas para su posible dedicación plena a la respuesta a las crisis por un mínimo de seis semanas.
- La Junta de Crisis también puede nombrar al SRC para supervisar al Coordinador del Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis (CMST) y el trabajo del CMST durante el período del nombramiento.

Responsabilidades

- Comunicar regularmente a los miembros de la Junta de Crisis en la Sede y otros gerentes del PNUD pertinentes la importancia de las actividades de respuesta y su deber de liberar personal para tareas y despliegues relacionados con la respuesta.
- Trabajar con el CB para asegurar que se liberen los mejores candidatos por períodos apropiados para completar los TdR y que se incluya adecuadamente al personal de los Centros Regionales.
- Reforzar el carácter corporativo y el establecimiento de prioridades en las medidas relacionadas con la respuesta para lograr los objetivos de respuesta.
- Coordinar la comunicación entre los Coordinadores del Equipo de Respuesta a Crisis y el CMST en materia de medidas de respuesta prioritarias.
- Comunicarse regularmente con el Coordinador del CRT para supervisar: el progreso hacia los objetivos de respuesta; la seguridad y el bienestar del personal; y la movilización de recursos estratégica, la dirección del programa u otros posibles desafíos estratégicos a nivel operacional o de gestión.
- Supervisar, si la Junta de Crisis lo nombra para hacerlo, al Coordinador del CMST y comunicarse regularmente con él para anticipar cualquier cuello de botella en el apoyo institucional e involucrar de manera proactiva a los miembros del CMST según sea necesario.
- Asegurar que se tenga en cuenta el género durante la respuesta a la crisis y que el 15 % de los recursos para la recuperación se destine a actividades que aborden necesidades específicas de las mujeres, promuevan la igualdad de género y empoderen a las mujeres.
- En estrecha colaboración con el Bureau de Relaciones Externas y Promoción (BERA) y el Bureau Regional, involucrar de manera activa a una amplia gama de partes interesadas y asociados en el diseño, la finalización y la promoción de los Planes de Acción de Movilización de Recursos y de Comunicación.
- Reforzar los mensajes clave, el establecimiento de prioridades en las actividades de respuesta y el progreso en la programación de la recuperación a las audiencias internas y externas mediante el uso de los medios (tradicionales y redes sociales).

- Cuando varios países se vean afectados por la misma crisis o crisis simultáneas, el SRC desempeñará un papel de enlace y comunicación crucial para las Oficinas de País y los bureaux afectados por las crisis.
- Asegurar una coordinación adecuada con las organizaciones humanitarias asociadas (nacionales e internacionales) y con las autoridades nacionales. Organizar la coordinación del PNUD con el Equipo de País de las Naciones Unidas y la asistencia que le presta.
- Convocar y asistir a reuniones y foros clave, según sea necesario.

Rendición de cuentas

- El SRC rinde cuentas directamente a la Presidencia de la Junta de Crisis en la Sede y al Coordinador Residente (CR) a nivel de Oficina de País.

Perfil

- El SRC es un funcionario de categoría senior del PNUD con amplia experiencia operativa en la respuesta a las crisis, es un pensador estratégico con capacidad de liderazgo en la organización.
- El SRC deberá tener excelentes habilidades de coordinación, comunicación y negociación.
- Las habilidades de liderazgo son esenciales, así como la capacidad de actuar rápidamente ante plazos urgentes y múltiples.
- Se requiere un buen conocimiento de los procedimientos de operaciones y programas del PNUD.
- Se requiere un amplio conocimiento de las cuestiones humanitarias actuales.
- Tener conocimiento de las herramientas de movilización de recursos del PNUD y las prioridades de los donantes tanto en el marco humanitario como en el de recuperación es una ventaja.
- Se requiere un excelente conocimiento del inglés. Tener un buen dominio del idioma hablado en el país que enfrenta la crisis es una ventaja adicional.

Anexo 7: Perfiles del Equipo de Respuesta Inicial

- Asesor de Recuperación Temprana: asegura que el enfoque de recuperación temprana se integre en la respuesta humanitaria mediante la interacción con todos los grupos de la comunidad humanitaria. Los Asesores de Recuperación Temprana serán seleccionados de la lista de candidatos de Coordinación de Recuperación Temprana (CB).
- Asesor Senior de Recuperación: brinda apoyo inicial a las Oficinas de País en términos de evaluación, orientación programática y estratégica y coordinación inmediatamente después de una crisis (BPPS).
- Asesor de Comunicaciones: responde a las necesidades inmediatas de comunicación de la Oficina de País tras una crisis y asegura que el trabajo del PNUD en situaciones de recuperación después de una crisis esté bien posicionado y resaltado (BERA, Bureau Regional).
- Especialistas en Seguridad sobre el Terreno: brindan asesoramiento y apoyo en cuestiones relacionadas con la respuesta inmediata a la crisis, la planificación para imprevistos y las actividades de emergencia relativas a la protección y la seguridad de las instalaciones, el personal y los activos del PNUD (Bureau de Gestión de Servicios).
- Asesor de Movilización de Recursos: los asesores serán identificados y destinados en consulta con el Bureau de Relaciones Externas y Promoción.
- Especialista en Programas: los asesores pueden brindar apoyo técnico específico y/o apoyo especializado de programas en general a las Oficinas de País. Las tareas incluirán la preparación para el Equipo de Planificación de SURGE, el asesoramiento sobre herramientas de respuesta a la crisis, la planificación para evaluaciones, el asesoramiento sobre financiación y planificación interinstitucional y la cooperación con agentes humanitarios (BPPS, CB, Bureau Regional).
- Especialista en Paquetes de Respuesta a la Crisis: brinda asesoramiento sobre la implementación de los CRP existentes (Infraestructura Comunitaria, Gestión de Escombros y Gestión de Desechos Sólidos, Medios de Vida de Emergencia, Funciones Básicas de Gobernanza, Coordinación y Planificación de Recuperación Nacional) y también los posibles CRP futuros en las zonas de Estado de Derecho y Gobernanza de Crisis (BPPS).
- Asesor de Género: responde a las necesidades inmediatas de género de la Oficina de País después de una crisis (BPPS).
- Asesor de Operaciones: proporciona apoyo operativo inmediato para la respuesta inmediata a las crisis. (Bureau de Gestión de Servicios; Bureau Regional).

Anexo 8: Siglas

AAR	Examen a Posteriori
ASG	Asistente del Secretario General
ASG de CB	Asistente del Secretario General del Bureau de Crisis (CB)
BERA	Bureau de Relaciones Externas y Promoción
BMS	Bureau de Gestión de Servicios
BPPS	Bureau de Políticas y Apoyo a Programas
CB	Bureau de Crisis
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia
CMST	Equipo de Apoyo para la Gestión de Crisis
CRP	Paquete de Respuesta a Crisis
CRT	Equipo de Respuesta a Crisis
GCER	Grupo Mundial para la Recuperación Temprana
HQ	Sede
HRP	Plan de Respuesta Humanitaria
IARRM	Mecanismo Interinstitucional de Respuesta Rápida
IASC	Comité Permanente Inter-agencial
TIC	Tecnología de la Información y las Comunicaciones
MIRA	Evaluación Rápida de Indicadores Múltiples
PDNA	Evaluación de las Necesidades Posteriores a los Desastres
SOP	Procedimiento Operativo Estándar
TdR	Términos de Referencia
TRAC	Objetivo de la Distribución de Recursos con Cargo a los Fondos Básicos
UNCT	Equipo de País de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
New York, NY, 10017,
Estados Unidos
Para obtener más información, visite: www.undp.org

Copyright © 2018, PNUD