

NACIONES UNIDAS Y LA GOBERNANZA DEL SIGLO XXI: INNOVACIÓN, CULTURA INSTITUCIONAL Y CAPACIDADES DE ANTICIPACIÓN



**Cristina
Gallach**

Exsecretaria general
adjunta de Naciones
Unidas para la Información;
exsecretaria de Estado
de Asuntos Exteriores,
Gobierno de España

CIDOB REPORT
12- 2024

Innovar, colaborar y anticipar son tres verbos que deben conjugarse mucho más en las Naciones Unidas del siglo XXI. Son sumamente necesarios en el Pacto para el Futuro, llamado a ser una puesta a punto de una organización tan imprescindible como desfasada. El tiempo avanza a velocidades nunca vistas, pero el sistema de las Naciones Unidas se ha quedado anquilosado en todo lo que concierne a la cultura institucional, las capacidades de alerta y anticipación, así como la rapidez de acción. Las buenas políticas pueden ser incluso mejores y más transformadoras si los procedimientos se modernizan.

La rapidez vertiginosa con la que se desencadenan los acontecimientos, la complejidad de las crisis, los problemas y las transformaciones a abordar, junto con las estrechas interconexiones entre los distintos ámbitos de la vida pública local y global, caracterizan el momento actual, que tiene poco o nada que ver con el mundo de la posguerra, cuando nacieron y se desarrollaron las Naciones Unidas. Más allá de la paralizante confrontación política, la evidente falta de sincronía entre los retos actuales y los mecanismos y procesos burocráticos anclados en el pasado deja una huella negativa en la confianza de la población hacia esta organización y su capacidad de actuar. Cuanto más se la necesita, menos se la ve.

Innovar, colaborar y anticipar

Abordar cambios sustanciales en la cultura institucional de la organización, innovar tanto en análisis como en procedimientos y desarrollar unas sólidas capacidades de anticipación son tres ámbitos imprescindibles para el salto cualitativo que debe representar la Cumbre del Futuro que se celebrará en septiembre de 2024. Estos cambios, junto con otros de calado, deberán contribuir a

la puesta a punto del sistema de las Naciones Unidas. El Pacto para el Futuro es imprescindible para cumplir con los compromisos ya acordados, con especial foco en la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta puesta a punto no será ni eficaz ni transformadora si no conlleva modificaciones sustanciales en las entrañas mismas del modo de operar del sistema; un gran reto, precisamente cuando las agendas a ejecutar exigen dosis de coordinación sin precedentes, procedimientos colaborativos innovadores, el volcado del conocimiento científico

EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS, SÍ PROCEDE INTRODUCIR UNA BUENA DOSIS DE MODERNIZACIÓN EN MÉTODOS Y PROCESOS QUE INCIDAN DIRECTAMENTE EN UN INCREMENTO DE LA EFICACIA Y EL IMPACTO EN LAS POLÍTICAS.

y las nuevas herramientas tecnológicas. Las interconexiones en los avances en los ODS son evidentes: acciones o inacciones sobre unos impactan en los demás, y los impactos pueden ser positivos o negativos.

La simplicidad es imposible, pero una mayor eficacia es posible

Si el mundo y sus problemas son de enorme complejidad, debemos admitir que el sistema de las Naciones Unidas, cuya misión es contribuir a su mejora, es en sí mismo sumamente enrevesado. Solo hay que echar un vistazo al **cuadro sinóptico** del organigrama del sistema de Naciones Unidas, donde aparecen detallados los distintos órganos, fondos, programas, su posición en el sistema, sus relaciones de colaboración, así como los lazos de dependencia entre ellos, incluida la Secretaría General y sus departamentos. Ajustarlo todo en una sola hoja es, en sí, un hito y una contribución a su mejor comprensión.

A ello, hay que añadir las dificultades intrínsecas de actuar conjugando propuestas, intereses y compromisos de los estados miembros en los órganos principales del sistema, como el Consejo de Seguridad, la Asamblea General y sus órganos subsidiarios (por cierto, sometidos a su propio proceso de revitalización), el Consejo Económico y Social (ECOSOC) o la Secretaría General. Por tanto, las iniciativas a poner en marcha no deben pretender una mera simplificación de un sistema que, obviamente, no dejará de ser complejo, por la multitud y variedad de actores y procedimientos a tener en cuenta. En cambio, sí procede introducir una buena dosis de modernización en métodos y procesos que incidan directamente en un incremento de la eficacia y el impacto en las políticas, y que sean percibidos de esta manera por la ciudadanía y los gobiernos.

En primer lugar, es imprescindible impregnar todo el sistema, y en particular la Secretaría General –como órgano responsable de la labor cotidiana–, de métodos y procedimientos innovadores, basados en los avances tecnológicos, que ayuden a la anticipación y a la toma de decisiones lo mejor informadas posible, optimizando los tiempos actuales.

Anticipar mejor, actuar a tiempo

La ausencia de una eficaz capacidad anticipatoria y de alerta temprana, así como la necesidad de reforzar las capacidades especialmente dedicadas a la mediación, son cada vez más evidentes. Ello convierte a la organización en un mecanismo reactivo a las crisis, los conflictos generados por las personas y los desastres naturales. Para su desarrollo eficaz, se requiere de algún tipo de alianza que incluya manejo de datos, información, capacidades analíticas, de definición de tendencias y trazado de escenarios. Estos instrumentos deben abrirse a actores externos: centros de investigación, organismos científicos, etc. El impacto que han tenido en las políticas climáticas los trabajos del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés, creado en 1988) es un ejemplo claro de cómo desde fuera se inyectan *inputs* valiosísimos al proceso de toma de decisiones.

SE REQUIEREN ALIANZAS QUE INCLUYAN MANEJO DE DATOS, INFORMACIÓN, CAPACIDADES ANALÍTICAS, DE DEFINICIÓN DE TENDENCIAS Y TRAZADO DE ESCENARIOS.

El lema podría ser algo así como «Saber anticipar, preparar la acción y atreverse a ejecutarla». ¿Cuántas veces se han visto venir las crisis, pero no se ha sabido, podido o querido desencadenar la acción, por multitud de razones? Por ello, hay que contar con la inteligencia artificial, las capacidades de análisis de datos, el *blockchain* y otras tecnologías de frontera, e introducirlas en el sistema como palanca de desarrollo de una cultura de soluciones creativas. La tecnología contribuirá a una mejor gestión del riesgo. No es una revolución menor. Requiere de un salto tecnológico gigante para que, además, trascienda a todo el sistema. Y solo será posible si conlleva un compromiso financiero creíble y eficaces procesos de adaptación de los recursos humanos, el capital máspreciado de cualquier colectivo o empresa, algo que también debe ser así en Naciones Unidas.

En la actualidad, muchos gobiernos están experimentando iniciativas como *GobTech* para diseñar soluciones novedosas e innovadoras, junto

con tecnologías digitales, para dar respuesta a los problemas cotidianos de la ciudadanía. Por ello, Naciones Unidas debe apostar por algún tipo de laboratorio para la innovación, en el que confluyan tanto expertos internos, como de los estados miembros y del sector privado. El **último borrador** del Pacto para el Futuro recoge la propuesta de «desarrollar capacidades basadas en las nuevas tecnologías y los datos para anticipar riesgos y sacar todo el provecho posible de las oportunidades». En este sentido, recientemente, nació la visión **ONU 2.0**. Ahora es imprescindible que reciba un fuerte impulso.

UN PASO FUNDAMENTAL ES ALCANZAR LA PARIDAD DE GÉNERO, UNA REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA EQUILIBRADA E INCORPORAR LAS VOCES DE LOS JÓVENES, LAS MINORÍAS, LAS POBLACIONES INDÍGENAS Y LAS COMUNIDADES TRADICIONALMENTE MARGINALIZADAS EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

Más paridad, inclusión y transparencia

Estos avances deben tener la voluntad de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, otros agujeros negros del actual sistema. Son medidas que incidirán claramente en los cambios para que la cultura institucional, ciertamente anquilosada, sea más inclusiva, ágil y eficaz. Con este fin, un paso fundamental es alcanzar la paridad de género en todo el sistema, una representación geográfica equilibrada y encontrar mecanismos para incorporar las voces de los jóvenes, las minorías, las poblaciones indígenas y las comunidades tradicionalmente marginalizadas de los procesos de toma de decisiones.

Naciones Unidas será más robusta si es paritaria, inclusiva y diversa. Es imprescindible dinamizar los pasos iniciados en este sentido. Una excelente guía es el llamamiento a la acción de la organización *Global Women Leaders – Voices for Change and Inclusion (GWL-Voices)*, creada para propiciar una transformación del sistema, basada en la plena participación de las mujeres en la gestión de los grandes desafíos globales, como la desigualdad, las crisis climáticas, los conflictos, el desarrollo de las nuevas tecnologías o la justicia económica. Es imprescindible velar por que las referencias que conminan a actuar en favor de la igualdad de género, contenidas en el actual borrador del Pacto, se mantengan. De la misma manera, se debe aprovechar la apertura para revitalizar la Comisión para la Condición Jurídica y Social de la Mujer (**CSW**, por sus siglas en inglés) que, junto con la **Declaración de Beijing** de 1995, es esencial para alcanzar la igualdad de género.

La fragmentación, enemigo a batir

Pero la transformación de la cultura institucional es imposible sin abordar otros obstáculos anclados en lo más profundo del sistema. Una persona que ha ostentado puestos de máxima responsabilidad en la organización resume así uno de estos grandes desafíos: «Debemos ser capaces de superar la fragmentación de los distintos actores en el momento de abordar las crisis o en el despliegue de las políticas. Hay que pasar de una actuación en silos, a conseguir el valor agregado del sistema. Se trata de realizar un diagnóstico multidisciplinar, basado en una lectura transversal y rápida, y luego tener el coraje de pasar a la acción, superando la dominante adversidad al riesgo». Esta aproximación fragmentada es evidente en la sede central y en el terreno. A menudo, pesa más y se defiende con más ímpetu el logo diferenciado que la misma bandera compartida, bajo la que operan y que les ampara.

Parte de este desafío se podría resolver con una mejor optimización del trabajo de la Junta de los Jefes Ejecutivos (JJE)¹, el foro de coordinación tradicional en el sistema de las Naciones Unidas, presidido por el secretario general, e integrado por 31 miembros, máximos responsables de agencias, programas, fondos, instituciones financieras, etc. Para muchos, es el lugar ideal para trabajar la coherencia y poder detectar las grietas por las que se cuelan necesidades que pasan desapercibidas.

Es cierto, no obstante, que, para impulsar algunas de las transformaciones necesarias en la cultura institucional del sistema, un pacto por todo lo alto tampoco es imprescindible. Buenas dosis de liderazgo generador de apoyos y complicidades pueden ser desencadenantes de cambios significativos. Por ejemplo, el propio secretario general puede mejorar el diagnóstico y ganar eficacia en la acción a través de grupos operativos integrados únicamente por quienes aportan y están concernidos. Asisten los que toca, sería el criterio de selección. Se trata de un modelo de gestión basado en equipos unidos por la competencia, en el sentido del conocimiento y la implicación. Ello permite congrega a los actores estrictamente necesarios evitando la proliferación de intervinientes en las ya complejas y a veces

**PARA IMPULSAR
ALGUNAS DE LAS
TRANSFORMACIONES
NECESARIAS
EN LA CULTURA
INSTITUCIONAL
DEL SISTEMA, UN
PACTO POR TODO LO
ALTO TAMPOCO ES
IMPRESINDIBLE.**

1. En inglés: Chief Executives Board (CEB).

inacabables sesiones de trabajo. Se trata también de ganar agilidad. Este método revela el discernimiento del secretario general sobre los invitados, y su selección muestra su aproximación al problema, la crisis o la iniciativa.

La Cumbre del Futuro se lanzó con un objetivo muy ambicioso, ante la difícil encrucijada que afrontan las Naciones Unidas. A pocas semanas para su celebración, y con las negociaciones entre los países a pleno ritmo, todo indica que el rimbombante lema «Una oportunidad única» para restaurar la confianza erosionada y demostrar que la cooperación internacional puede hacer frente a los retos del momento, será redimensionado. Es posible que no se alcance un amplio y profundo acuerdo sobre todas las reformas necesarias, sino que septiembre marque el inicio de un proceso de transformaciones paulatinas. En cualquier caso, urgen enfoques innovadores, cambios sustanciales en la cultura institucional y un refuerzo de las capacidades de anticipación y alerta temprana para mantener la relevancia, incrementar la eficacia y mejorar la vida de las personas en un mundo tan cambiante. Para que las Naciones Unidas, más necesarias que nunca, sean útiles a toda la humanidad.