

**INSTITUCIONES DE FORMACIÓN  
EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS :  
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

*Preparado por*

**Dependencia Común de Inspección**



**Ginebra  
1997**



## ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
SIGLAS.....		5
RESUMEN: OBJETIVOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		7
I. INTRODUCCIÓN .....	1 - 7	11
II. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS .....	8 - 35	12
A. Importancia de la capacitación .....	8 - 11	12
B. Las necesidades y el contenido en proceso de cambio de la capacitación .....	12 - 17	14
C. Del concepto de "capacitación" al de "aprendizaje" .....	18 - 22	15
D. Satisfacción de las necesidades en materia de capacitación .....	23 - 30	17
E. La capacitación y la nueva tecnología de la información .....	31 - 35	18
III. TENDENCIAS GENERALES Y UTILIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN POR LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA .....	36 - 51	19
A. Tendencias .....	36 - 38	19
B. Categorías de instituciones de formación ....	39 - 46	20
C. Utilización de las instituciones principales por las organizaciones del sistema .....	47 - 49	22
D. Examen y evaluación de las actividades de las instituciones de formación .....	50 - 51	23
IV. MANDATOS, PROGRAMAS, FINANCIACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE FORMACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS .....	52 - 102	24
A. Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones .....	52 - 66	24

ÍNDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
B. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo .....	67 - 76	28
C. Proyecto de Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas .....	77 - 85	31
D. Universidad de las Naciones Unidas .....	86 - 93	34
E. Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer ..	94 - 102	36
V. MECANISMOS DE COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONALES .....	103 - 135	38
A. Generalidades .....	103 - 117	38
B. Subcomité de Formación de Personal del Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas ....	118 - 123	41
C. Grupo Consultivo del Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones ....	124 - 129	43
D. Grupo de Trabajo sobre Capacitación del Subgrupo de Personal y Capacitación del Grupo Consultivo Mixto de Políticas .....	130 - 131	45
E. Reuniones anuales de los jefes de los institutos y las divisiones de las Naciones Unidas encargados de actividades de formación, investigación y planificación ....	132 - 133	46
F. Propuesta de creación de un mecanismo consultivo de coordinación .....	134 - 135	46

## SIGLAS

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial)
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CAPTT	Centro de Asia y el Pacífico para la Transferencia de Tecnología
CCCA	Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas
CCCPO	Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones
CCCS (OPS)	Comité Consultivo en Cuestiones Sustantivas (Actividades Operacionales)
CCI/UNCTAD	Centro de Comercio Internacional de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
CCSI	Comité de Coordinación de Sistemas de Información
CEPA	Comisión Económica para África
CEPE	Comisión Económica para Europa
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos
CIF/OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT
CNUAH	Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
GCMP	Grupo Consultivo Mixto de Políticas
IDE/BIRF	Instituto de Desarrollo Económico del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial)
IDEP	Instituto Africano de Desarrollo Económico y Planificación
INSTRAW	Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional

OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICRI	Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
UNSC	Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas
UNSCP	Proyecto de Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas
UNU	Universidad de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal
WIDER/UNU	Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del Desarrollo de la UNU

## RESUMEN: OBJETIVOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo

Evaluar las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas y, tras el análisis de sus mandatos y aspectos conexos, proponer, siempre que sea posible, medidas concretas y prácticas, entre ellas el establecimiento de enlaces, para coordinar sus actividades.

Conclusiones

La iniciativa de que se preparara el presente informe tuvo su origen en la Asamblea General de las Naciones Unidas. Los inspectores estiman que ninguna ocasión ha sido más propicia que ésta para un análisis a fondo del tema. Se puede y se debería establecer un papel nuevo y más significativo para las instituciones de formación en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

Al analizar el tema los Inspectores observaron varios problemas que entorpecen el funcionamiento eficaz de las instituciones de formación de las Naciones Unidas:

- a) La falta generalizada, en muchas organizaciones y a nivel de todo el sistema, de estrategias, políticas, directrices y normas coherentes de capacitación formuladas para atender directamente las necesidades bien definidas de los grupos de beneficiarios o destinatarios y en estrecha consulta con ellos;
- b) La falta de transparencia y visibilidad de las actividades de las instituciones de formación debido, en parte, al hecho de que informan a distintos órganos legislativos que examinan sus actividades y adoptan decisiones sobre ellas con total independencia los unos de los otros;
- c) La proliferación de instituciones, programas y actividades de capacitación y la consiguiente fragmentación de los esfuerzos;
- d) La interacción insuficiente, e incluso total falta de coordinación, entre las instituciones de formación;
- e) La falta de procedimientos claros y bien definidos de presentación de informes de las instituciones de formación a los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, según proceda;
- f) La falta de una determinación precisa de las funciones de capacitación e investigación y de una diferenciación entre ellas, y el consiguiente uso de ambos términos indistintamente.

Ningún análisis de las cuestiones de formación estaría completo si no se hiciera referencia a los cambios revolucionarios de los métodos y procedimientos de capacitación que ha traído aparejados la introducción de la tecnología moderna de la información. Para atender las exigencias cada vez mayores de la comunidad internacional, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben adaptarse al cambio tecnológico y aprovecharlo en la mayor medida posible. Por su parte, el personal del sistema de las Naciones Unidas debe adoptar una

actitud de "aprendizaje constante" para mantener sus aptitudes profesionales, ampliar sus conocimientos y adoptar las innovaciones tecnológicas. Lo más conveniente para las organizaciones es alentar y motivar a sus funcionarios para que dediquen más tiempo incluso su propio tiempo, a desarrollar y perfeccionar aptitudes relacionadas con su trabajo.

No puede sino destacarse la importancia de la capacitación del personal para la consecución efectiva y eficaz de los objetivos de las organizaciones del sistema. En el presente informe, sin embargo, se ha centrado la atención en el sistema de las Naciones Unidas y no en los programas de capacitación interna del personal de las organizaciones, que son un componente clave de la gestión de los recursos humanos, ni en la capacitación proporcionada por las organizaciones como parte de sus programas de cooperación técnica. En vista del alcance y la complejidad de las cuestiones de que se trata, los Inspectores estiman que tal vez sea necesario un examen y debate mucho más amplio de las cuestiones de capacitación en general y de los programas de capacitación interna del personal de las organizaciones en particular.

#### Recomendaciones

Habiendo analizado la información pertinente que le suministraron las instituciones de formación y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y los problemas que se determinaron durante la preparación del presente informe, los Inspectores formulan las recomendaciones siguientes:

##### Recomendación 1

Debería establecerse una división del trabajo efectiva y flexible entre las principales instituciones de formación e investigación del sistema de las Naciones Unidas, a saber: el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y, una vez que se modifique su estatuto jurídico y deje de tener la condición de proyecto, la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas (UNSC). Esta división del trabajo con arreglo a lineamientos generales se debería complementar con el acceso pleno y continuo de todos los grupos de beneficiarios y destinatarios de las instituciones de formación a todas las actividades de capacitación. Con este objeto:

a) La Asamblea General debería confiar al UNITAR, en particular, las funciones de centro de coordinación respecto de las necesidades de los Estados Miembros en materia de capacitación general o no especializada y, a solicitud de los organismos especializados y en consulta con ellos, en materia de capacitación especializada. Los organismos especializados, las organizaciones y las instituciones tendrían la responsabilidad primordial de la capacitación profesional especializada en sus respectivas esferas. En su calidad de centro de coordinación, el UNITAR recibiría las solicitudes de capacitación que presentaran los Estados Miembros y obtendría los recursos financieros y de personal especializado necesarios para ejecutar los programas de capacitación. Además, debería ampliarse el papel del UNITAR para que abarcara todas las necesidades de capacitación de los Estados Miembros en todo el sistema de las Naciones Unidas. Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían tomar las medidas necesarias para alcanzar esos



objetivos y, subsiguientemente, determinar con el UNITAR las modalidades que correspondan;

b) Análogamente, la UNSC debería desempeñar en particular las funciones de centro de coordinación para atender las necesidades de capacitación general o no especializada en esferas básicas de los funcionarios del sistema de las Naciones Unidas. Los organismos especializados y las instituciones seguirían teniendo la responsabilidad primordial de la capacitación especializada en sus respectivos ámbitos de competencia. Cuando se cumplan los cinco años del Proyecto de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas (UNCSP), el Secretario General de las Naciones Unidas debería presentar a la Asamblea General sus propuestas sobre la Escuela Superior, con inclusión, según corresponda, de medidas encaminadas a su fortalecimiento a la luz de la alta prioridad asignada a la capacitación del personal, y de una definición de su condición jurídica;

c) La Asamblea General tal vez desee pedir a la UNU que realice investigaciones, en particular sobre políticas, normas, métodos y directrices comunes, cuyos resultados podrían ser utilizados por todas las instituciones de formación de las Naciones Unidas, fomentando así la cooperación y coordinación entre ellas.

#### Recomendación 2

La mejor manera de fortalecer los programas y las actividades de capacitación es la cooperación, en particular entre las principales instituciones de investigación y formación de las Naciones Unidas: el UNITAR, la UNU y, una vez que se modifique su estatuto jurídico y deje de tener la condición de proyecto, la UNSC. Con ese propósito, la Asamblea General y los órganos legislativos de las demás organizaciones que participan en la DCI deberían fomentar el fortalecimiento de los actuales arreglos oficiosos de cooperación y coordinación entre las instituciones de formación mediante la creación de un mecanismo más estructurado. Concretamente, la Asamblea General y los demás órganos legislativos deberían establecer un mecanismo consultivo de coordinación compuesto del UNITAR, la UNU y la UNSC que funcionara de manera conjunta y en forma de red. Este mecanismo programaría reuniones ordinarias para examinar las cuestiones de capacitación y cuestiones conexas del sistema de las Naciones Unidas. También podría elaborar, en consulta con otras organizaciones de formación, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y el mecanismo del Comité Administrativo de Coordinación (CAC), una estrategia y marco conceptual común en materia de capacitación.

Teniendo plenamente en cuenta los resultados de las investigaciones de la UNU sobre la capacitación que se mencionan en la Recomendación 1 c) supra, y en consulta otras instituciones de formación, cuando corresponda, el mecanismo también fijaría los objetivos, establecería las prioridades y formularía las políticas, directrices y normas para su consideración y aprobación por los órganos rectores de las instituciones de formación. Una base de datos, que prepararía el CAC, dotaría al mecanismo de un medio adecuado para establecer las prioridades en materia de formación.

Recomendación 3

La Asamblea General debería pedir al CAC que presentara a los correspondientes órganos legislativos de las organizaciones que participan en la DCI un informe en que se evaluaran la ejecución y los efectos de las actividades de las instituciones de formación bajo su jurisdicción.

Recomendación 4

La Asamblea General y los órganos legislativos de las demás organizaciones participantes en la DCI deberían decidir que todas las cuestiones principales en materia de capacitación se examinaran como parte de un mismo tema de sus programas respectivos a fin de mejorar la transparencia y visibilidad de las actividades de las instituciones de formación y, al mismo tiempo, fomentar la cooperación y coordinación de la planificación y ejecución de las actividades de esas instituciones.

## I. INTRODUCCIÓN

1. En su resolución 51/188, de 16 de diciembre de 1996, la Asamblea General pidió a la Dependencia Común de Inspección (DCI) que, en estrecha cooperación con el UNITAR y los órganos pertinentes de las Naciones Unidas, preparara un estudio sobre los programas y las actividades de instituciones de capacitación del sistema de las Naciones Unidas, y que le presentara un informe al respecto para que la Asamblea lo examinara en su quincuagésimo segundo período de sesiones. La Asamblea aprobó la resolución después de examinar el informe del Secretario General (A/51/554), el informe del entonces Director Ejecutivo interino del UNITAR<sup>1</sup> y el informe de la DCI titulado "Estudio de viabilidad sobre el traslado del UNITAR al Centro de Turín" (A/51/642 y Add.1).

2. En momentos en que el sistema de las Naciones Unidas está pasando por un ambicioso proceso de reforma, sus organizaciones asignan con mayor frecuencia una alta prioridad a la formación. La Asamblea General ha reconocido que debe asignarse a las actividades de capacitación un papel más visible y de mayor alcance en apoyo de la gestión de los asuntos internacionales y en la ejecución de los programas de desarrollo económico y social del sistema de las Naciones Unidas (resolución 51/188). Por su parte, el Secretario General ha destacado el hecho de que la capacitación representa una inversión valiosa en el futuro de la Organización. Esto se aplica igualmente a los programas encaminados a satisfacer las necesidades de capacitación de los Estados Miembros y del personal del sistema de las Naciones Unidas, cuyo objetivo final es atender las necesidades de los Estados Miembros mediante el mejoramiento de la capacidad de las organizaciones del sistema para tener debidamente en cuenta las prioridades en proceso de cambio de sus miembros.

3. A la luz del papel cada vez más importante de la formación, la planificación y ejecución eficiente y eficaz de las actividades de capacitación reviste una importancia decisiva. A este respecto, los aspectos más significativos son la pertinencia y congruencia, la necesidad relativa y la eficacia en función de los costos. Para que los programas de capacitación de las instituciones del sistema de las Naciones Unidas sean pertinentes y congruentes y atiendan las necesidades reales, es preciso que sean más visibles y transparentes, a fin de facilitar su examen.

4. En su estudio de viabilidad sobre la posibilidad de reubicar el UNITAR, la DCI señaló que había un consenso general en cuanto a la necesidad de encontrar medios concretos y factibles de coordinar las actividades de capacitación del sistema de las Naciones Unidas a fin de utilizar los recursos más racionalmente, evitar las duplicaciones y superposiciones y afianzar las actividades en toda la medida posible (A/51/642, párr. 64). La DCI también señaló que parecía que había acuerdo general para abordar esta cuestión de manera global y no adoptar un planteamiento disperso (ibíd.).

5. En el capítulo II del presente informe se examinan las tendencias y novedades en materia de capacitación y las cuestiones que en esta materia tienen ante sí las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El capítulo III se ocupa de pautas generales, como las categorías de instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas y su utilización por las organizaciones, la cooperación entre esas instituciones y la evaluación de sus actividades. En el capítulo IV se describen los mandatos, programas, arreglos de financiación y

dotación de personal de las cinco instituciones de formación que, debido a sus funciones, presupuestos y prestigio, pueden considerarse las más importantes del sistema de las Naciones Unidas: el UNITAR, el Centro Internacional de Formación (CIF) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el UNSCP, la UNU y el Instituto Internacional de Formación Profesional e Investigaciones para el Adelanto de la Mujer (INSTRAW). Por último, en el capítulo V se examinan la cooperación y coordinación interinstitucional de las actividades de capacitación y los mecanismos encargados de ella.

6. Durante la preparación del presente informe los Inspectores tropezaron con algunos obstáculos. Debido al carácter global del informe, que abarca todo el sistema, fue preciso estudiar un gran volumen de documentación y recabar, en un plazo muy breve, las opiniones de las organizaciones participantes y las instituciones de formación de todo el sistema. En algunos casos, estas dificultades fueron agravadas por el hecho de que la información proporcionada a los Inspectores estaba incompleta. La labor de éstos también se vio entorpecida por la falta de datos precisos y comparables sobre todo el sistema. De resulta de ello, se tuvo que recurrir a secciones descriptivas, en lugar de tablas comparativas a nivel de todo el sistema, lo cual habría sido más útil. A juicio de los Inspectores, esa información - así como la relativa a la eficiencia y eficacia de las instituciones de formación - es indispensable para que las Naciones Unidas se beneficien al máximo de la labor de tales instituciones.

7. Además, en las entrevistas que los Inspectores celebraron con los funcionarios superiores de capacitación surgió el hecho de que en el sistema de las Naciones Unidas no había una definición común ni una comprensión común de la capacitación. Los Inspectores también constataron que no había una percepción común del concepto de "instituciones de formación" y, en consecuencia, tampoco había una lista de esas instituciones. Por lo tanto, los Inspectores estimaron que era esencial sugerir a las organizaciones del sistema definiciones de la capacitación y de las instituciones de formación (véanse los párrafos 20 y 22 *infra*) y elaborar una lista completa de instituciones de formación (véase el anexo\*).

## II. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

### A. Importancia de la capacitación

8. En los tiempos actuales, que se caracterizan por cambios radicales en materia de organización, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben invertir en la capacitación con el objeto de mejorar la capacidad de su personal para atender nuevos mandatos legislativos y de prepararlo para que se adapte al cambio y desempeñe nuevas funciones. Los funcionarios que no adquiriesen los conocimientos necesarios ni desarrollasen las aptitudes correspondientes estarían contribuyendo a la creación de una situación lamentable tanto para ellos, que no podrían cumplir las tareas que les correspondiesen de su organización, como para las organizaciones, cuya capacidad de funcionar de manera eficaz resultaría afectada negativamente.

---

\* Se publicará en una fecha futura.

9. Las organizaciones reconocen cada vez más que la capacitación es una actividad esencial y una alta prioridad del componente de gestión de los recursos humanos; en consecuencia, alientan a su personal a que regularmente reciba capacitación. En los últimos años, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) ha destacado la importancia de la capacitación del personal desde los puntos de vista del apoyo que requieren los cambios de orientación de las organizaciones y del mejoramiento de la calidad de los programas, así como medio de aumentar la productividad en momentos en que se están reduciendo los presupuestos generales. En este contexto, la FAO ha realizado un estudio amplio sobre las necesidades en materia de capacitación del personal, de resultados del cual se han determinado prioridades y políticas generales en materia de formación y, además, un proceso de planificación y un mecanismo permanente para mantenerse al día respecto de las necesidades en proceso de cambio.

10. A pesar de experimentar graves problemas financieros, varias organizaciones han mantenido e incluso aumentado los recursos destinados a la formación. La FAO, por ejemplo, ha dado comienzo a un proceso gradual de aumento de los fondos disponibles para respaldar la capacitación del personal que, del 0,66% de los gastos de personal, aumentarán al 1,0% de esos gastos en el bienio 1998-1999 y, según se tiene previsto, aumentarán incluso más en bienios posteriores. Con respecto al bienio 1996-1997, la FAO presupuestó para las actividades de capacitación la suma de 2,6 millones de dólares de los EE.UU., que representaba el 0,66% de los presupuestos de sus divisiones, y la suma de 1,8 millones de dólares para las actividades centrales de perfeccionamiento del personal. Por consiguiente, el total de fondos destinado por la FAO al perfeccionamiento del personal durante el período de que se trata asciende a 4,4 millones de dólares. Las Naciones Unidas aumentarán los fondos para capacitación del 0,6% de los gastos de personal al 0,75% en el bienio 1998-1999 y volverán a acrecentar esos fondos en los dos bienios siguientes para que el nivel de recursos por este concepto se aproxime al del sector público (donde oscila entre el 1,5% y el 2,0%). En la OIT se registra la tasa más alta de inversión en la capacitación y el perfeccionamiento del personal, la que representa el 1,1% de su nómina.

11. También se registra una tendencia hacia la descentralización administrativa y financiera de la capacitación. Por consiguiente los fondos centrales están pasando a ser sólo una de las fuentes de financiación de la formación. Una parte integrante de la estrategia de capacitación de la FAO es asignar a sus funcionarios directivos una mayor responsabilidad por las decisiones relativas a las necesidades de formación de su personal mediante la inclusión de esas necesidades en el presupuesto de cada división. De resultados de ello, muchos de los servicios centrales de capacitación se proporcionan a las divisiones a cambio de una suma determinada por cada servicio prestado. La Naciones Unidas asignan fondos para el perfeccionamiento de aptitudes sustantivas en sus departamentos y oficinas de una manera descentralizada, basándose en el supuesto de que cada departamento y oficina conoce mejor que nadie las necesidades sustantivas de su personal.

B. Las necesidades y el contenido en proceso de cambio de la capacitación

12. Del examen de los programas de capacitación de las organizaciones se desprende que se están registrando las tendencias siguientes: esfuerzos cada vez mayores por aumentar la proporción de recursos que se dedican a la capacitación en materia de gestión; adopción de criterios que tienen más en cuenta la competencia; enfoques más integrales de desarrollo de la gestión; hincapié en la responsabilidad personal en cuanto al aprendizaje; participación obligatoria en determinados programas; e integración de las consideraciones de género y otras cuestiones normativas en los programas<sup>2</sup>.

13. Una característica común a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas es el cambio que están experimentando los componentes de la labor administrativa y técnica. Hay una tendencia cada vez más fuerte a hacer más hincapié en la capacitación en el empleo. Para atender sus necesidades de formación, las organizaciones se concentran en las siguientes esferas de capacitación y perfeccionamiento del personal: a) orientación e iniciación; b) formación relacionada con los programas; c) capacitación relacionada con las operaciones, con inclusión del desarrollo de la capacidad general de gestión y liderazgo, capacitación en materia de fomento del trabajo en equipo y de gestión de los procesos de trabajo, suministros, gestión de los recursos humanos, administración, presupuesto, finanzas, aptitudes en materia de informática, conocimientos lingüísticos y otras funciones de apoyo; d) capacitación en materia de relaciones externas, con inclusión de técnicas de información y de recaudación de fondos; e) gestión de programas y operaciones para situaciones de emergencia, incluida la preparación y gestión de las actividades de seguridad; y f) formación de instructores y facilitadores en todo el sistema para mejorar la capacidad de ejecutar programas de capacitación de alta calidad.

14. Es probable que a nivel de todo el sistema la necesidad más acuciante consista en las aptitudes en materia de gestión. En efecto, a pesar de los recientes progresos de la capacitación en esa materia observados por los Estados Miembros y por la DCI en sus últimos informes, las organizaciones todavía no han creado un conjunto de funcionarios directivos de nivel profesional. Las aptitudes necesarias en materia de gestión pueden clasificarse en varias categorías: gestión general, gestión del personal, gestión de proyectos, técnicas de negociación, gestión de contratos desde los puntos de vista jurídico y financiero y otras aptitudes.

15. Como necesidad, las aptitudes técnicas siguen muy de cerca a las necesidades mencionadas. La tecnología de la información, que se caracteriza por su complejidad cada vez mayor y la rapidez de su cambio, es probable que sea un factor importante en la evolución futura del sistema de las Naciones Unidas. Al parecer, las organizaciones tampoco han tenido debidamente en cuenta las consecuencias para la capacitación de las tecnologías y los sistemas nuevos de información<sup>3</sup>. Por su parte, el personal de las organizaciones debe adoptar una actitud de aprendizaje constante, a fin de mantener sus aptitudes profesionales, ampliar sus conocimientos y adoptar las innovaciones tecnológicas. En muchos casos, debe aprender la manera de buscar la información.

16. En la mayoría de las organizaciones, la enseñanza de idiomas todavía absorbe una gran proporción de los presupuestos para actividades de

capacitación; sin embargo, la formulación de los programas de enseñanza de idiomas, su financiación y ejecución están siendo objeto de un examen cada vez más minucioso. A la vez que mantiene los mismos niveles de ejecución, la FAO, por ejemplo, ha modificado los arreglos de financiación de la enseñanza de idiomas. Ahora cobra esa enseñanza a las divisiones exigiéndoles el pago de una suma determinada por cada servicio prestado. Los funcionarios directivos ahora prestan mucho más atención a la prioridad y el valor de los programas de capacitación que solicitan. El Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) ha subcontratado sus servicios de enseñanza de idiomas. Debido a la crisis financiera de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), se está examinando su programa de enseñanza de idiomas<sup>4</sup>.

17. A medida que las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas adquieren más importancia, aumenta la demanda del personal especializado necesario para desempeñar las diversas funciones propias de esas operaciones. Las Naciones Unidas, en particular, imparten una serie de cursos de capacitación destinados a familiarizar al personal asignado a las misiones de mantenimiento de la paz con los distintos aspectos de las funciones que tiene que desempeñar. Las materias de los cursos van desde la información general sobre las condiciones de vida en la zona de la misión hasta funciones administrativas y financieras muy específicas que deben desempeñarse sobre el terreno.

#### C. Del concepto de "capacitación" al de "aprendizaje"

18. Como se indicó en el párrafo 7 supra, en la actualidad no hay definiciones convenidas de la capacitación ni de las instituciones de formación. Empero, es indispensable una definición de la capacitación para poder formular estrategias y planes. Una definición de ese tipo facilitaría a) la determinación de las actividades que se considerarían parte de la capacitación y los objetivos y los resultados previstos de esas actividades; b) la asignación de la responsabilidad por las actividades de capacitación, esto es, la determinación de las actividades que deberían organizarse y supervisarse centralmente, las que corresponderían a los departamentos y las que serían responsabilidad de las personas; c) la definición de la responsabilidad por la capacitación, es decir, la determinación de las actividades que deberían financiarse con cargo a fondos centrales, de los departamentos o de las propias personas, o mediante una combinación de estas modalidades de financiación; y d) la definición de la responsabilidad por la fijación de prioridades y la formulación de las funciones correspondientes.

19. Lamentablemente, al parecer en muchos casos tanto el personal como la administración utilizan una definición poco amplia de la capacitación. Habitualmente la capacitación se define como un programa estructurado, un curso, por ejemplo, con el que se imparten conocimientos especializados concretos. Si se contara con una definición más amplia ello sería más beneficioso para todos los interesados y tendría más en cuenta las necesidades en materia de perfeccionamiento de los recursos humanos del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Tal definición debería abarcar una variedad de medios de adquisición de aptitudes o actualización de conocimientos, como capacitación en el empleo, aprendizaje a distancia y perfeccionamiento por cuenta propia, y permitiría que los funcionarios ejecutivos y el personal en general utilizaran sus programas de trabajo actuales como medios de capacitación. Lo que es

igualmente importante, una definición de ese tipo no sólo perfeccionaría las aptitudes sino que también mejoraría la moral del personal.

20. Los Inspectores estimaron que era necesaria una definición de la capacitación para establecer un lenguaje común a todas las organizaciones e instituciones de formación del sistema y para precisar su concepto de capacitación. En consecuencia, propusieron a las organizaciones la definición siguiente, publicada en un manual popular sobre la gestión del personal, en que se describe la capacitación como "el mejoramiento sistemático de los conocimientos, aptitudes y actitudes que necesita la persona para llevar a cabo satisfactoriamente un trabajo o tarea determinado"<sup>5</sup>.

21. De las respuestas recibidas de las organizaciones del sistema se desprende que esta definición de la capacitación es en general aceptable. No obstante, las Naciones Unidas, si bien estuvieron de acuerdo con la definición, señalaron que estaban utilizando cada vez menos el término "capacitación" y recurriendo en mayor medida a los términos "perfeccionamiento" y "aprendizaje", a fin de promover el aprendizaje como un proceso continuo que en su mayor parte tiene lugar en un contexto ajeno al de la capacitación formal. El concepto de "aprendizaje" es más amplio que el de "capacitación", porque entraña un "proceso en ambos sentidos" que combina la capacitación y la participación de los beneficiarios, la aplicación de las mejores prácticas y la preparación por cuenta propia. La FAO hizo hincapié en la necesidad de que se reconozcan las necesidades de capacitación de las organizaciones y las personas. En consecuencia, los Inspectores proponen que en el sistema de las Naciones Unidas la capacitación se defina como "el mejoramiento sistemático de los conocimientos, aptitudes y actitudes que necesita una persona para llevar a cabo satisfactoriamente un trabajo o tarea determinado y una organización para ejecutar sus programas y alcanzar sus objetivos".

22. Los Inspectores también propusieron la siguiente definición de institución de formación: "Una institución de formación del sistema de las Naciones Unidas es una entidad clara y estructuralmente diferente y de presupuestación por separado establecida por un órgano legislativo del sistema de las Naciones Unidas para promover la capacitación de los funcionarios y de los representantes de los Estados Miembros y otros asociados". Las instituciones de formación y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas por lo general han convenido en esta definición. A juicio de los Inspectores, ahora sería posible, mediante la aplicación de esta definición, distinguir las instituciones oficiales de formación del sistema de las Naciones Unidas de aquellas que, aunque tengan el nombre de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o estén relacionadas oficiosamente con ellas, no forman parte oficialmente del sistema. De esta forma se facilitarían la confección y el mantenimiento de una amplia lista de instituciones de todo el sistema (véase el anexo\*). En los párrafos 39 a 46 infra se proporciona más información sobre las categorías de instituciones de formación y su clasificación.

---

\* Se publicará en una fecha futura.



#### D. Satisfacción de las necesidades en materia de capacitación

23. Tal vez el problema más grave con que tropiezan las actividades de formación es la falta de estrategias, políticas, directrices y normas de capacitación coherentes en muchas de las organizaciones y en el sistema en su conjunto. A menudo los programas de capacitación no están concebidos, como deberían estarlo, teniendo presentes las necesidades bien definidas de los grupos de beneficiarios o destinatarios y en plena consulta con ellos.

24. En cierta medida, los problemas en materia de formación pueden atribuirse a la falta de un enfoque sistemático de todo el proceso conceptual de capacitación. En algunos casos, las instituciones de formación parecen seguir un procedimiento casual e improvisado que perjudica sus actividades. Es evidente que, como primera medida, las instituciones de formación deberían determinar las necesidades de capacitación de sus grupos de beneficiarios o destinatarios durante un período determinado y luego evaluarlas en función de sus mandatos generales, teniendo claramente presentes todos los factores que deben intervenir para poder satisfacer eficazmente esas necesidades. Entre las medidas que por lógica deben tomarse se cuentan la planificación sistemática de las actividades de capacitación y el examen de su financiación, teniendo presente, en particular, la falta de fiabilidad a largo plazo de las contribuciones voluntarias de que muchas instituciones dependen en gran medida, así como su consiguiente vulnerabilidad financiera. Los proyectos de capacitación sobre cuestiones concretas deberían seguir siendo autofinanciados. Siempre que fuese posible, las organizaciones deberían aumentar su asignación de fondos básicos a las funciones básicas de capacitación y las instituciones de formación deberían dedicarse de manera más activa a la recaudación de fondos.

25. La ejecución de los programas de capacitación debería recibir el apoyo de un mecanismo de vigilancia y contar con medios de evaluación para determinar los efectos de actividades concretas de capacitación sobre el grupo de destinatarios y generar la información necesaria para ajustar y mejorar los resultados de la capacitación. Todo este proceso debería contar, en su etapa final, con un mecanismo de verificación a fin de que la experiencia adquirida se aprovechara al máximo.

26. En la actualidad las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se valen de varias modalidades de capacitación: a) interna, es decir utilizando los conocimientos y recursos propios; b) externa, o sea, recurriendo a los conocimientos que se pueden obtener fuera del sistema de las Naciones Unidas; c) conjunta, esto es, con otras organizaciones del sistema; y d) por conducto de las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas.

27. En la mayoría de los casos las organizaciones proporcionan capacitación interna que habitualmente abarca temas de carácter general, como principios generales de gestión o tecnología básica de información relacionada con el trabajo, y arroja economías de escala.

28. Por otra parte, es muy útil recurrir a los servicios del propio personal especializado para impartir capacitación encaminada a desarrollar aptitudes muy especializadas en esferas no cubiertas por los programas de las instituciones de formación, como por ejemplo la lucha contra el uso indebido de drogas. Mediante la ejecución de sus propios programas, las organizaciones pueden adaptarlos a

sus necesidades concretas y mantener a su personal al tanto de los últimos acontecimientos que incidan en sus políticas, programas y procedimientos.

29. La capacitación externa normalmente se organiza mediante acuerdos y asociaciones con gobiernos, organizaciones no gubernamentales, universidades e instituciones locales y regionales de formación. Por ejemplo, se han establecido tres institutos con los auspicios de la Organización Marítima Internacional (OMI). En colaboración con esos institutos, la OMI ha proporcionado asistencia técnica y financiera para la creación de muchos de los actuales institutos de capacitación marítima en los países en desarrollo. Uno de sus objetivos principales es desarrollar y apoyar esos institutos. La Comisión Económica para África (CEPA) y la Comisión Económica para Europa (CEPE) cooperan con los gobiernos y las organizaciones internacionales que ejecutan actividades en sus respectivas regiones, así como con los círculos empresariales. El CNUAH utiliza los programas de capacitación del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (IDE/BIRF). La Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), la FAO, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) recurren en un grado considerable a los servicios de asesores, empresas de consultores y universidades locales.

30. Al parecer, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen pocos programas y actividades conjuntos de capacitación. Los más comunes son la enseñanza de idiomas y la capacitación en temas de naturaleza general, como las técnicas de administración, gestión y comunicación. Normalmente estos programas de capacitación son organizados por las Naciones Unidas o por algún organismo especializado, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) o la OMS, que los ofrecen a las demás organizaciones en un régimen de costo compartido.

#### E. La capacitación y la nueva tecnología de la información

31. Durante muchos años la capacitación se impartió en aulas en que debían estar presentes el instructor y los estudiantes. Este concepto tradicional de aprendizaje coexiste ahora con muchos otros métodos. Se llegó a la conclusión, hace mucho tiempo, que en muchos casos es más económico llevar el instructor a los estudiantes que los estudiantes al instructor. A medida que avanza la tecnología, las premisas fundamentales de la capacitación deben evolucionar incluso más para que se puedan adoptar métodos nuevos e innovadores. Las técnicas de capacitación que permiten impartir conocimientos a una larga distancia y prescindir de los servicios de los instructores o incluso grabar y repetir sus enseñanzas tantas veces como se desee, para beneficio de un mismo grupo de destinatarios o de varios grupos simultáneamente, están produciendo una nueva revolución en el campo de la capacitación.

32. El uso de juegos de material computadorizado de capacitación y sistemas de videoconferencia ya es común en todo el sistema de las Naciones Unidas. La utilización cada vez mayor de la Internet y de enlaces interactivos, por conducto de la propia Internet y de la World Wide Web, tiene consecuencias importantes para la capacitación, entre ellas la introducción de la enseñanza a distancia. Esta nueva tecnología es muy importante para las Naciones Unidas, que "no deben limitarse a los conocimientos disponibles en su propio sistema, si no

que deben volverse hacia el mundo exterior y aprovechar el saber, el análisis y los conocimientos especializados en las principales instituciones mundiales en cada una de sus esferas de actividad" (A/51/950, párr. 263).

33. La enseñanza basada en medios múltiples está convirtiéndose en uno de los aspectos más singulares de la capacitación en el sistema de las Naciones Unidas. Como resultado de innovaciones en los juegos de material de vídeo, el correo electrónico y los sistemas de informática se ha mejorado la ejecución y utilización de los programas de capacitación y se han reducido considerablemente los gastos por este concepto. El correo electrónico también ha facilitado la organización de programas de capacitación. Las organizaciones del sistema han producido videocintas, CD-ROM y juegos de material basado en medios múltiples para la enseñanza de idiomas y la capacitación en temas sustantivos de su personal y de funcionarios de los Estados Miembros.

34. La capacitación en línea está ganando terreno rápidamente en el sistema de las Naciones Unidas. En muchas organizaciones ya se dispone de material de estudio por cuenta propia basado en el procesamiento electrónico de datos y accesible por conducto de redes locales. En muchos casos, debería capacitarse al personal en la búsqueda de información.

35. Debería alentarse a las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas a aprovechar al máximo estos métodos revolucionarios de capacitación a fin de satisfacer las necesidades de los Estados Miembros, el personal y la comunidad internacional en su conjunto. Al mismo tiempo, debe tenerse presente que la tecnología avanza a un ritmo tan rápido que apenas si es posible mantenerse a la par de ella. Por consiguiente, la tecnología debería introducirse con la necesaria flexibilidad científica y financiera para evitar que se adopten sistemas que pueden llegar a ser obsoletos antes de rendir lo suficiente para compensar la inversión inicial. Puesto que las tecnologías más modernas pueden absorber una gran proporción de recursos escasos, las instituciones de formación deben lograr un equilibrio entre los beneficios inmediatos de la tecnología y los intereses a largo plazo de sus grupos de destinatarios.

### III. TENDENCIAS GENERALES Y UTILIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN POR LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA

#### A. Tendencias

36. A lo largo de los años, el sistema de las Naciones Unidas ha creado o ha contribuido a crear una combinación muy diversa y en su mayor parte no interrelacionada de instituciones de formación dispersas en todo el mundo, a menudo porque las necesidades de capacitación se atendían en función de cada caso en particular, mediante la organización de programas concretos o la contratación de servicios de capacitación de fuentes externas. La eficiencia de este sinnúmero de instituciones se ve negativamente afectada por su falta de visibilidad, que se debe en parte a que rinden cuentas ante distintos órganos del sistema de las Naciones Unidas, en los que se analizan sus actividades y se toman decisiones al respecto con independencia de los demás. Por ejemplo, tres de las principales instituciones de formación e investigaciones de las Naciones Unidas - el UNITAR, la UNU y el INSTRAW - rinden cuentas ante las Comisiones

Segunda y Tercera de la Asamblea General de las Naciones Unidas en relación con temas diferentes del programa. Una cuarta institución, el UNSCP, que es un proyecto de la Secretaría de las Naciones Unidas y no un órgano subsidiario de la Asamblea General, se ha encomendado al CIF/OIT, que se encarga de su ejecución y administración. El UNSCP forma parte de las actividades de capacitación del CIF/OIT, al que presenta informes regularmente, y rinde cuentas respecto de sus actividades a la JUNTA del CIF/OIT y, por conducto de ella, al Consejo de Administración de la OIT.

37. Debido tal vez a la proliferación de instituciones de formación y a la fragmentación consiguiente de sus actividades, parece virtualmente imposible determinar con cierto grado de certeza el número de instituciones de formación e investigaciones que existen en todo el sistema, sus actividades, su estatuto oficial o la forma en que se financian y obtienen su personal. Se dispone de poca o ninguna información acerca de su estatuto oficial o sobre si se encuentran dentro del ámbito de competencia de algún órgano legislativo o son autónomas o semiautónomas. En muchos casos, mucho más es lo que se sabe acerca de su financiación.

38. Tampoco existe una definición oficial de "institución de formación" ni una lista completa de las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas. Las opiniones sobre el tema varían. A juicio de la Oficina de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de las Naciones Unidas, por ejemplo, una manera apropiada de definir una "institución de formación" consistiría en examinar sus funciones y responsabilidades. Según surge de la sección B, titulada "Categorías de instituciones de formación", ello no siempre es fácil. Como primera medida, los Inspectores han sugerido la definición que se indica en el párrafo 22 supra y han preparado la lista de instituciones de formación que figura en el anexo del presente informe\*.

#### B. Categorías de instituciones de formación

39. Las instituciones de formación de las Naciones Unidas difieren considerablemente una de otra en lo que se refiere a sus mandatos, modalidades de financiación, estructuras normativas y procedimientos de rendición de cuentas. Al no existir una definición oficial de instituciones de formación, a veces ha sido difícil individualizarlas y clasificarlas. En general, no se han determinado ni diferenciado claramente las funciones de formación e investigación, y ambos términos tienden a utilizarse en forma indistinta. Es verdad que hay algunas instituciones que utilizan la palabra "formación" como parte de su nombre, pero no son las únicas que pueden considerarse instituciones de formación en sentido amplio. De hecho, hay varios institutos de investigación que tienen un componente de formación. Al mismo tiempo, algunas instituciones que no se definen explícitamente como instituciones de formación corresponden sin embargo a esa categoría.

---

\* Se publicará en una fecha futura.

40. Aparte de las más conocidas, como el UNITAR, el UNSCP, el CIF/OIT y el INSTRAW, hay una plétora de instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas en todo el mundo (véase el anexo)\*. En total, incluidas las establecidas en el marco de las actividades de fomento de la capacidad, ascienden a cerca de 80.

41. La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), por ejemplo, ha establecido tres instituciones regionales subsidiarias: el Centro de Asia y el Pacífico para la Transferencia de Tecnología (CAPTT), en Nueva Delhi; el Centro regional de coordinación para la investigación y el desarrollo en materia de cereales secundarios, legumbres, raíces y tubérculos en las zonas tropicales húmedas de Asia y del Pacífico, en Bogor (Indonesia); y el Instituto de Estadística para Asia y el Pacífico, en Tokio. Otro ejemplo son las 15 instituciones de formación regionales y subregionales establecidas por la CEPA. La principal actividad de siete de ellas es la formación. Una de esas instituciones es el Instituto Africano de Desarrollo Económico y Planificación (IDEP), órgano subsidiario de la CEPA. Como parte de su misión general de prestar servicios a los refugiados de Palestina, y entre ellos servicios de educación, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) dirige ocho centros de formación profesional y técnica dentro de su zona de operaciones.

42. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas patrocinan muchas instituciones de formación, varias de las cuales llevan los nombres de las organizaciones respectivas. A vía de ejemplo, cabe mencionar que se han establecido tres instituciones con los auspicios de la OMI para capacitar a representantes de los Estados Miembros. Ellas son el Instituto de Derecho Marítimo Internacional de la OMI, ubicado en Msida (Malta); la Universidad Marítima Mundial de la OMI, con sede en Malmo (Suecia); y la Academia Marítima Internacional de la OMI, ubicada en Trieste (Italia). Sin embargo, a pesar de que llevan el nombre de la OMI, no son parte de la OMI. En una situación similar se encuentran más de 120 centros de capacitación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) establecidos con la asistencia del programa de cooperación técnica.

43. Algunos organismos especializados, aunque no han establecido oficialmente instituciones de formación, han creado o contribuido a crear otras estructuras en el marco de las actividades de fomento de la capacidad. En tal sentido, la Unión Postal Universal (UPU), en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha establecido escuelas regionales de formación postal en África y Asia (por ejemplo, el Centro de Formación Postal de Asia y el Pacífico (CFPAP), en Bangkok, y la École multinationale supérieure des postes (EMSP), en Abidján). De acuerdo con los criterios establecidos en el 34º período de sesiones de su Comité Ejecutivo, la Organización Meteorológica Mundial (OMM) reconoce los centros regionales de formación meteorológica administrados y financiados por los Estados Miembros.

---

\* Se publicará en una fecha futura.

44. Las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas pueden clasificarse de la siguiente manera: a) instituciones establecidas por los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas como entidades de éstas; b) instituciones establecidas por los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pero no como entidades de éstas; c) instituciones establecidas en el marco de las actividades de fomento de la capacidad; d) instituciones que tienen un componente de formación, pero éste no constituye su mandato principal; y e) instituciones que utilizan el nombre de una organización del sistema de las Naciones Unidas aunque en realidad no son de carácter oficial.

45. Otro criterio de clasificación de las instituciones de formación puede basarse en el alcance de sus actividades o en su ámbito de competencia. Hay instituciones de formación que ofrecen capacitación especializada para satisfacer las necesidades de una sola organización, mientras que otras ofrecen capacitación para atender a las necesidades de varias organizaciones o incluso de todo el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Hay todavía otro criterio, que es el de los temas de que se ocupa una institución y que pueden ser pertinentes respecto de una sola organización, varias organizaciones o el sistema en su conjunto.

46. Los Inspectores han considerado la posibilidad de que los beneficiarios de las instituciones de formación puedan constituir otro criterio más para clasificarlas. Pero este criterio no es fácil de aplicar, porque la mayoría de las instituciones atienden a un grupo heterogéneo de beneficiarios. El UNSCP, por ejemplo, se ocupa principalmente de la formación del personal, pero tiene otros destinatarios además de los funcionarios, entre ellos el personal de los Estados Miembros y las organizaciones no gubernamentales. La situación es mucho más clara con respecto a algunas instituciones de formación, como las que se enumeran en el párrafo 43 supra, que capacitan personal de los Estados Miembros en el marco de las actividades de fomento de la capacidad.

C. Utilización de las instituciones principales por las organizaciones del sistema

47. La CEPA, la OACI y la UPU informaron de que no utilizan ninguna de las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas. Lo mismo indicó el Centro de Comercio Internacional de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD/CCI), aunque ha colaborado con el CIF/OIT en la capacitación de instructores y con el INSTRAW en el perfeccionamiento de la mujer en el ámbito comercial. La UIT no recurre a ninguna institución de formación de las Naciones Unidas, pero lo haría en cuanto comenzaran a responder a sus necesidades. Para la CEPE, la formación de funcionarios encargados de la formulación de políticas sobre diversas cuestiones relacionadas con los procesos de transición es altamente especializada, y sólo en casos excepcionales pueden utilizarse con ese fin los conocimientos especializados de las instituciones de formación de las Naciones Unidas.

48. La CEPE, la CESPAAO, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la ONUDI, las Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) utilizan, en

distinta medida, los programas de capacitación del CIF/OIT. El CIF/OIT ha cooperado ofreciendo charlas sobre "métodos de enseñanza" en los seminarios regionales de capacitación de la OMM para instructores nacionales. También ha organizado, a solicitud de la OMM, cursos de capacitación en materia de gestión de los centros de formación meteorológica. La Sede de las Naciones Unidas, la CEPE, el CNUAH, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el ACNUR y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE) utilizan programas del UNITAR. La FAO, el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas, el CICE, el ACNUR, la Sede de las Naciones Unidas y el UNICEF utilizan programas del UNSCP. El CNUAH, el PNUMA y el CICE utilizan los programas de formación de la UNU.

49. Hay varios factores que pueden ser la causa del uso limitado de estas instituciones de formación por las organizaciones. Tal vez el más importante es que, al parecer, los programas de las instituciones satisfacen apenas un porcentaje muy reducido de las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal de las organizaciones. A menudo, las organizaciones necesitan una formación sustantiva, sectorial y tecnológica específica, que las instituciones de formación no ofrecen u ofrecen sólo parcialmente. Entre esas necesidades cabe mencionar las siguientes: tecnología de la información, perfeccionamiento del personal directivo, telecomunicaciones, eficacia personal, forma de afrontar las tensiones y las crisis, suministros y transporte, tareas de secretaría, comercialización y ventas, finanzas y contabilidad, y logística.

#### D. Examen y evaluación de las actividades de las instituciones de formación

50. Son pocas las organizaciones que evalúan oficialmente la eficacia de los programas de las instituciones de formación. Según las respuestas recibidas por los Inspectores, solamente el UNICEF tiene directrices para evaluar las actividades de formación del personal. La OIT, el ACNUR y el UNICEF informan regularmente a su personal, en forma oficial y oficiosa, y tanto a nivel interno como externo, de sus opiniones en lo relativo a la capacitación, para que se puedan mejorar los programas y técnicas de formación. Las organizaciones que hacen evaluaciones generalmente se limitan a analizar las respuestas a los cuestionarios que se distribuyen entre los participantes en los cursos.

51. Como regla general, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que utilizan programas de capacitación subrayan la necesidad de individualizar a los centros de formación que están realmente preparados para enseñar, a fin de que puedan ayudar a otras organizaciones a organizar programas de capacitación eficaces. Las organizaciones también destacan que el UNSCP ofrece buenas perspectivas de fortalecer aún más la capacidad del personal en materia de gestión y asistencia humanitaria y de ofrecer actividades de capacitación eficaces en función de los costos en esferas de interés común para las organizaciones.

IV. MANDATOS, PROGRAMAS, FINANCIACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE FORMACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

A. Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones

Mandato

52. La iniciativa de crear el UNITAR en 1966 emanó de la Asamblea General. La intención de la Asamblea era que el UNITAR fuera una institución destinada a capacitar funcionarios, particularmente de Estados Miembros en desarrollo, para asignarlos a puestos de funciones administrativas y operacionales en las Naciones Unidas y en los organismos especializados, así como para el servicio nacional. El UNITAR también proporcionaría formación avanzada a personas que ya estuvieran ocupando esos puestos y llevaría a cabo investigaciones y seminarios sobre las actividades de las Naciones Unidas y los organismos especializados. El programa de trabajo inicial del UNITAR se basaba en varios principios generales. La capacitación no estaría subordinada a las investigaciones. Las investigaciones estarían vinculadas a objetivos prácticos y concretos. Habida cuenta de su función orientadora, el UNITAR debía encarar su labor desde una perspectiva a largo plazo.

53. El UNITAR sostuvo siempre que la formación y las investigaciones eran actividades que se apoyaban mutuamente en la búsqueda de los objetivos del mantenimiento de la paz y la seguridad y la promoción del desarrollo económico y social. Sin embargo, por un problema de organización, la capacitación y las investigaciones se llevaron a cabo como actividades separadas, con programas independientes. Con excepción de las directrices recibidas de la Junta de Consejeros del UNITAR y de su Director Ejecutivo, las dos actividades tenían poco en común.

54. La Asamblea había concebido al UNITAR como una institución independiente, financiada con contribuciones voluntarias públicas y privadas. Desafortunadamente, las contribuciones voluntarias, que fueron bastante generosas al comienzo, comenzaron a escasear con el tiempo. Como consecuencia de ello, la base financiera del Instituto se vio gravemente comprometida. Otras dificultades que experimentó el UNITAR surgieron de una tendencia de éste a dispensarse entre una amplia gama de actividades, con lo cual sus esfuerzos se fragmentaron y diluyeron, en lugar de concentrarse en las cuestiones fundamentales. En definitiva, el UNITAR se precipitó en una crisis cuyo carácter estaba vinculado tanto a su financiación como a su mandato.

55. Hasta hace poco tiempo, el UNITAR estaba sufriendo las consecuencias de una prolongada y dolorosa crisis que mermó su prestigio como primera institución de formación del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, aun en esa etapa difícil, siguió siendo la institución de formación de mayor envergadura del sistema en términos de programas, presupuesto y personal. Actualmente, el UNITAR ha concluido con éxito un ambicioso proceso de reestructuración y reorganización. Como consecuencia de ello, ha vuelto a gozar de la plena confianza de los Estados Miembros y puede crear y fortalecer sus programas sin el apoyo financiero del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.



56. En su resolución 45/219, 21 de diciembre de 1990, la Asamblea General pidió al Secretario General que designara un consultor independiente para que formulara recomendaciones sobre la pertinencia del mandato del Instituto; las necesidades generales del Instituto en materia de dotación de personal, a fin de atender a las necesidades de las Naciones Unidas y sus Estados Miembros; y los medios financieros para atender a esas necesidades. Tras realizar un examen de todos los aspectos de las actividades del UNITAR, el consultor concluyó que, si bien el mandato del Instituto seguía siendo en general pertinente, convenía que se volviese a definir. En su opinión, la capacitación, a la vez de seguir siendo la finalidad principal de las actividades del Instituto, debía concentrarse en la capacitación en cooperación internacional, en la formación de personal de las Naciones Unidas y de sus organismos especializados y en la formación de personal para las operaciones de mantenimiento de la paz (A/46/482, anexo, párr. 3).

57. En su quincuagésimo primer período de sesiones, la Asamblea General tras examinar el informe del Secretario General (A/51/544), el informe del Director Ejecutivo del UNITAR<sup>1</sup> y el estudio de viabilidad presentado por la DCI (A/51/642 y Add.1), aprobó la resolución 51/188. En esa resolución, la Asamblea reafirmó la utilidad del UNITAR y el interés que revestían las actividades de investigación relacionadas con la capacitación que llevaba a cabo el Instituto con arreglo a su mandato; pidió al Secretario General que, en consulta con el Director Ejecutivo del Instituto, así como con los jefes de los programas y fondos de las Naciones Unidas, examinara medios y modalidades de cooperación que permitieran definir con mayor claridad el papel del Instituto en las esferas de la capacitación, la investigación y la metodología, la evaluación y el fomento de la capacidad en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas, y que le informara al respecto en su quincuagésimo segundo período de sesiones; e invitó al Instituto a que fortaleciera su cooperación con otros institutos de las Naciones Unidas y con los institutos competentes en los planos nacional, regional e internacional.

58. Tras haber superado sus dificultades, el UNITAR está listo para desempeñar un papel preponderante como centro de coordinación de las actividades de formación del personal de los Estados Miembros dentro del sistema de las Naciones Unidas. La UNU y, una vez establecido, el UNSCP, están en condiciones de desempeñar papeles similares en sus respectivas esferas de competencia y en relación con sus grupos de destinatarios respectivos. Pese a que su situación financiera es a veces precaria, otras instituciones han respondido eficazmente a determinadas necesidades de capacitación. Estas instituciones de formación, si bien no duplican sus actividades ni se superponen entre sí, no están verdaderamente en condiciones de desarrollar todo su potencial debido a que carecen de la interacción y la sinergia necesarias. Tal vez el único medio efectivo de asegurar el funcionamiento normal y la interacción de todas las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas sea un mecanismo destinado a aumentar la cooperación y la coordinación entre ellas.

#### Financiación

59. El UNITAR se financia con cargo a contribuciones voluntarias que aportan al Fondo General los Estados Miembros y las organizaciones intergubernamentales, y no gubernamentales, y a donaciones destinadas concretamente al Fondo de Donaciones para Fines Especiales. El Fondo General financia principalmente las actividades de formación profesional en gestión de asuntos internacionales que

se realizan mediante cursos para representantes de Estados Miembros asignados a las Misiones Permanentes ubicadas en Nueva York, Ginebra y Viena. El cuadro 1 muestra que, en 1996, los gastos con cargo al Fondo General ascendieron a 1.124.449 dólares de los EE.UU. (en comparación con 843.046 dólares en 1995), lo que representa una disminución de 22.937 dólares en relación con la consignación aprobada por la Junta de Consejeros.

60. Esta disminución se debe a una reducción de las contribuciones voluntarias recibidas de los principales donantes del Instituto, que ascendieron a solamente 248.209 dólares, en comparación con 315.714 dólares en 1995 y 445.864 dólares en 1994. A juicio del Instituto, esto puede atribuirse, al menos en parte, a la incertidumbre que existió durante algún tiempo con respecto a la ubicación y el futuro del Instituto. Refleja también la preferencia de los donantes a aportar contribuciones con fines específicos en lugar de contribuciones puramente voluntarias. No obstante, la situación está mejorando, y algunos donantes pagaron sus contribuciones de 1996 a principios de 1997 y, además, algunos Estados han decidido oficialmente volver a aportar sus contribuciones voluntarias al UNITAR.

Cuadro 1

UNITAR: Gastos directos y estimaciones del Fondo General, 1997

(En dólares EE.UU)

Principal objeto de los gastos	1996		Estimaciones para 1997
	Consignación	Gastos efectivos	
Gastos de personal	648 000	760 020	577 000
Viajes	30 000	29 841	30 000
Servicios por contrata <sup>a</sup>	100 000	21 952	50 000
Gastos de funcionamiento <sup>b</sup>	199 727	153 430	180 000
Equipo	<u>20 000</u>	<u>12 744</u>	<u>10 000</u>
Subtotal	977 727	977 987	847 000
Reserva	<u>149 659</u>	<u>146 698</u>	<u>197 050</u>
Total	1 147 386	1 124 685	1 044 050

<sup>a</sup> Incluye las auditorías.

<sup>b</sup> Incluye el alquiler de locales.

61. El saldo de apertura de 1997 ascendió a 392.989 dólares, a diferencia del saldo de 550.555 dólares registrado el 1º de enero de 1996. Esto indica que se imputó al ejercicio siguiente una disminución de la reserva. Se están considerando varias medidas para resolver esta dificultad. Por ejemplo, la Junta de Consejeros va a lanzar una enérgica campaña de recaudación de fondos. Si los resultados no son suficientes, se considerarán otras opciones, como la de reducir el número de programas de capacitación que se ofrecen gratuitamente, o cobrar a los programas financiados con cargo al Fondo de Donaciones para Fines Especiales una suma mayor por concepto de gastos generales correspondientes a los servicios administrativos prestados por funcionarios remunerados con cargo al Fondo General.

Cuadro 2

UNITAR: Fondo de Donaciones para Fines Especiales:  
gastos y necesidades, 1997

(En dólares EE.UU.)

Principal objeto de los gastos	1996		1997	
	Consignación	Gastos efectivos	Estimaciones	Estimaciones adicionales
Formación en asuntos internacionales	914 505	701 463	695 203	790 203
Formación en ordenación del medio ambiente y de los recursos naturales	2 649 585	2 679 113	3 964 838	1 653 826
Formación en gestión financiera	1 142 012	833 190	548 050	858 800
Formación en gestión de las actividades para hacer frente a desastres	<u>131 217</u>	<u>122 917</u>	<u>53 110</u>	
<b>Total</b>	<b>4 837 319</b>	<b>4 336 683</b>	<b>5 261 201</b>	<b>3 303 280</b>

62. Los gastos con cargo al Fondo de Donaciones para Fines Especiales se financian con fondos destinados a determinados programas de capacitación. El cuadro 2 indica que, en 1996, los gastos efectivos ascendieron a 4.336.683 dólares, en comparación con 3.756.966 dólares en 1995. Estos gastos fueron inferiores a los fondos efectivamente aportados, y un 12% menos que los créditos consignados por la Junta de Consejeros. Esto se atribuye a tres factores: a) el fortalecimiento constante de los programas; b) la eliminación gradual de algunos proyectos menores; y c) los atrasos en la ejecución de los programas financiados en su totalidad. El monto de los recursos asignados para 1997 con cargo al Fondo de Donaciones para Fines Especiales supera los 5 millones de dólares. Todos los programas se están desarrollando y expandiendo, lo que demuestra la credibilidad de la metodología del Instituto en las esferas seleccionadas por la Junta de Consejeros.

### Actividades de formación

63. Las actividades del Instituto han alcanzado actualmente un volumen crítico: todos los años se organizan unos 70 programas de formación diferentes, con aproximadamente 4.000 participantes en los cinco continentes. Durante la etapa de reestructuración, se perfeccionaron los programas correspondientes a las esferas en que el UNITAR gozaba de ventajas relativas. Estas también se han diversificado, y se ha puesto especial énfasis en el fomento de la capacidad.

64. En lo que respecta a la metodología, el UNITAR ha introducido un criterio de mayor participación, que significa que: a) los programas se conciben y formulan conjuntamente con los países receptores, a nivel nacional y regional, para atender a sus prioridades, y b) la responsabilidad primordial por la gestión de los programas se deja en manos de las autoridades nacionales o las autoridades regionales. Más recientemente se han puesto en marcha nuevas clases de programas con un mayor nivel de eficiencia en función de los costos, que incluyen la formación de instructores, la preparación de juegos de material didáctico y el desarrollo de la enseñanza.

65. Los principales programas de formación del Instituto abarcan la gestión de asuntos internacionales y el desarrollo económico y social. Los programas dedicados a las cuestiones de gestión de asuntos internacionales se ocupan de temas como la diplomacia multilateral, el establecimiento de la paz y la diplomacia preventiva, la gestión de asuntos internacionales, organizaciones internacionales, derecho internacional, operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y derecho ambiental.

66. Los programas dedicados a las cuestiones de desarrollo económico y social tratan temas como la gestión del desarrollo económico y social, la gestión de los productos químicos y los desechos, la aplicación de las directrices de Londres y el procedimiento del consentimiento fundamentado previo, la preparación de perfiles nacionales para evaluar la infraestructura nacional para la gestión racional de los productos químicos, la preparación y utilización de registros nacionales sobre emisiones y transferencia de contaminantes, la aplicación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, nuevas tecnologías de la información y medios de comunicación modernos al servicio de las convenciones posteriores a la Conferencia de Río, sistemas de información sobre la desertificación en el contexto de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, aspectos jurídicos de la deuda, gestión económica y financiera y gestión de las actividades de reducción de los desastres naturales en los países del Sahel.

#### B. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo

### Mandato

67. El Centro Internacional de Formación (CIF/OIT) se estableció en Turín (Italia) en 1963, como mecanismo de capacitación de la OIT. Funciona bajo la autoridad general del Consejo de Administración de la OIT, pero tiene su propio Estatuto y un Consejo de Administración independiente. Su mandato consiste en ofrecer actividades de formación al servicio del desarrollo económico y social

en el respeto y por la promoción de las normas internacionales del trabajo. Puede celebrar acuerdos con las Naciones Unidas, los organismos especializados y otras organizaciones internacionales para realizar actividades acordes con sus objetivos.

68. En su reunión de noviembre de 1995, el Consejo del CIF/OIT aprobó un segundo plan quinquenal de desarrollo para el período que finalizará en el año 2000. El plan establece los siguientes objetivos para el CIF/OIT: a) movilizar y difundir, a través de la formación, las normas, la experiencia y los conocimientos de la OIT y del sistema de las Naciones Unidas, así como de otros interlocutores en el ámbito del desarrollo; b) apoyar, mediante actividades de formación apropiadas, las reformas que se emprenden en el marco del sistema multilateral de cooperación para el desarrollo; c) renovar y desarrollar la gama de productos de formación del CIF/OIT en materia de derechos relativos al trabajo, así como en ámbitos fundamentales del programa de desarrollo de las Naciones Unidas, con inclusión de los derechos humanos, la buena gestión de los asuntos del Estado y la gestión de la cooperación para el desarrollo; y d) fortalecer la capacidad de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores en materia de planificación y gestión del proceso de desarrollo.

#### Financiación

69. Cuando se creó el CIF/OIT, el 88% de su presupuesto estaba compuesto de contribuciones directas y sólo el 12% provenía de actividades de formación. Durante el período del primer plan de desarrollo, 1990-1995, el CIF/OIT tuvo que hacer frente a una reducción repentina de los ingresos provenientes de las actividades de cooperación técnica de la OIT. El programa de becas para formación individual vinculado con los proyectos financiados por el PNUD y ejecutados por la OIT se redujo considerablemente, habiéndose registrado en 1995 una disminución de 5 millones de dólares respecto a 1990.

70. El CIF/OIT es básicamente una organización que se autofinancia. Aproximadamente las dos terceras partes de sus ingresos provienen de las actividades de formación, incluidas las actividades que se realizan en nombre de otras organizaciones, y de los derechos abonados por participantes individuales que cuentan con patrocinadores, los servicios consultivos, la preparación de material de capacitación y otros conceptos. Otros recursos proceden de una diversidad de fuentes, entre ellas las autoridades italianas locales, provinciales y nacionales; gobiernos, organizaciones intergubernamentales y organizaciones no gubernamentales internacionales; y donaciones, subvenciones y legados.

71. Se han hecho grandes esfuerzos por ampliar y diversificar la base financiera del CIF/OIT, principalmente mediante el fortalecimiento de las relaciones con la Unión Europea y el BIRF, así como mediante el ofrecimiento de cursos de participación abierta en el mercado internacional y la presentación de ofertas en respuesta a licitaciones internacionales. Los propios países receptores financian un número creciente y estratégicamente significativo, aunque todavía pequeño, de actividades de formación.

72. Dado el entorno cada vez más competitivo en que funcionan la OIT y el sistema de las Naciones Unidas en lo que respecta a la asistencia técnica, no cabe esperar ningún aumento significativo de las contribuciones directas. En

opinión del Director General de la OIT, la estrategia de movilización de recursos del CIF/OIT debe adaptarse a esas circunstancias. El CIF/OIT debe multiplicar sus actividades, mejorando la calidad y el alcance de sus programas y productos, y ampliando y diversificando sus iniciativas en materia de formación con nuevos interlocutores, de conformidad con los objetivos de su programa y su estrategia de investigación y desarrollo.

#### Actividades de formación

73. En la actualidad, el CIF/OIT acoge en su sede a otras entidades de investigación y formación del sistema de las Naciones Unidas, como el UNSCP. Se firmó un acuerdo entre las Naciones Unidas y la OIT para el traslado de otro instituto de las Naciones Unidas, el Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia (UNICRI), a la sede del CIF/OIT, y para la utilización de las instalaciones y servicios de este último por dicho Instituto<sup>6</sup>.

74. Las actividades de formación del CIF/OIT, que al principio se relacionaban principalmente con la OIT, en los últimos cinco años se han centrado cada vez en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Los grupos de destinatarios que reciben capacitación en el CIF/OIT comprenden no sólo al personal del sistema de las Naciones Unidas, sino también a funcionarios de Estados Miembros y organizaciones no gubernamentales y a otras personas, algunas de ellas del sector privado.

75. El programa de formación del CIF/OIT creció en 1994 y 1995. Hubo un aumento tanto en el número total de actividades como en el número de participantes en la capacitación individual y en la capacitación en grupo. El número total de alumnos aumentó de 2.738 en 1993 a 2.784 en 1994 y a 3,488 en 1995. A pesar de una tendencia a la capacitación por períodos breves, también aumentó el número de días de capacitación por participante. En 1995 el CIF/OIT ofreció programas a participantes de 159 países. Aproximadamente el 75% de la capacitación en grupo tuvo lugar en Turín. También se proporcionó capacitación sobre el terreno, siempre que esta opción fue más eficaz o menos costosa.

76. Como se indica en las propuestas de programa y presupuesto para 1998-1999 presentadas por el Director General de la OIT<sup>7</sup>, es necesario que el CIF/OIT mejore su capacidad por lo que se refiere a tres ámbitos: a) el desarrollo de productos de formación basado en una red de cooperación de instituciones de formación; b) la capacidad técnica para brindar servicios consultivos de capacitación y llevar a cabo actividades de formación tanto en el terreno como en la sede del Centro mediante servicios docentes rentables; y c) el mejoramiento de la capacidad de comunicación y de comercialización de éste, habida cuenta de que el CIF/OIT depende en gran medida de sí mismo para atraer donantes. Además, el CIF/OIT seguirá extendiendo su programa a otros ámbitos del mandato fundamental de la OIT, tales como la formación en apoyo de las reformas de la protección social, las relaciones laborales y las instituciones del mercado de trabajo.

C. Proyecto de Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas

77. A principios del decenio de 1970, se sugirió que se organizaran programas de formación del tipo "escuela superior de funcionarios", para dotar al personal del sistema de las Naciones Unidas de las aptitudes, los conocimientos y las técnicas necesarios para responder con eficiencia y eficacia a las necesidades de los Estados Miembros. El UNITAR, el Comité Administrativo de Coordinación y, hasta cierto punto, la Quinta Comisión de la Asamblea General apoyaron la iniciativa. La idea se descartó posteriormente debido a las complicaciones financieras, pero se siguió sintiendo la necesidad de contar con una escuela superior de funcionarios.

Mandato

78. En vista de las conclusiones positivas de un estudio de viabilidad realizado en 1995 por las Naciones Unidas en colaboración con el CIF/OIT, el Secretario General de las Naciones Unidas, en su carácter de Presidente del CAC, estableció el UNSCP el 8 de enero de 1996. El proyecto, cuya fase de ejecución inicial abarcará un período de cinco años, ha recibido el apoyo de los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el marco del CAC y del órgano subsidiario del Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (Cuestiones Financieras y Presupuestarias) sobre las actividades de capacitación a escala de todo el sistema (A/51/554). En consultas celebradas con anterioridad se habían determinado cuatro necesidades fundamentales: a) satisfacer las demandas que no podían satisfacer algunas organizaciones por falta de recursos; b) mejorar la capacidad de las organizaciones para resolver problemas futuros; c) generar una mayor cooperación y coordinación; y d) atender a las demandas cada vez mayores de reforma.

79. El Secretario General inauguró oficialmente el UNSCP en abril de 1997. Poco después, la DCI pidió a la Oficina de Asuntos Jurídicos que indicara claramente cuál era el estatuto jurídico del UNSCP. La Oficina de Asuntos Jurídicos respondió que el UNSCP era un proyecto de las Naciones Unidas iniciado por el Secretario General, bajo su dirección general. Las Naciones Unidas han confiado la puesta en marcha y la gestión general del UNSCP al Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT) en Turín. El UNSCP utiliza recursos financieros recaudados expresamente para ese fin y, en consecuencia, no afecta al presupuesto de las Naciones Unidas.

80. El UNSCP es un proyecto de capacitación y aprendizaje a nivel de todo el sistema, ejecutado por el CIF/OIT en nombre del sistema de las Naciones Unidas. Ha sido concebido como una red interconectada y a nivel de todo el sistema de programas y oportunidades de aprendizaje, que ofrece como factores adicionales la dimensión interinstitucional y de cooperación con los sectores público y privado. El principal objetivo del UNSCP es formular y proporcionar programas de capacitación a nivel de todo el sistema, tanto para el personal de las Naciones Unidas como para los asociados nacionales, a efectos de: a) mejorar la capacidad de gestión y promover una actitud más coherente respecto de gestión; y b) establecer vínculos más eficaces entre los programas y prestar apoyo a la integración intersectorial en las principales esferas de actividad de las Naciones Unidas.

81. Según los creadores del UNSCP, para lograr ese carácter adicional hay que: a) aprovechar las experiencias comunes y los conocimientos adquiridos en la práctica para aumentar la coordinación y la colaboración entre los asociados en proyectos que superen el ámbito de competencia tradicional de cada organización; b) construir una visión compartida del futuro y encontrar puntos en común en cuanto a los criterios y las oportunidades para aumentar la eficacia; y c) crear una filosofía y un enfoque de la gestión compartidos para formar una mentalidad de gestión del sistema de las Naciones Unidas. En su opinión, el UNSCP no duplicará en modo alguno los actuales programas de formación, sino que más bien tratará de mejorar los vínculos y la integración entre los sectores de actividad correspondientes a proyectos conjuntos.

82. El objetivo declarado del UNSCP no sólo es complementar y ampliar la capacitación en esferas de interés común, sino también aunar recursos y compartir experiencias según corresponda. En su informe de julio de 1997, titulado "Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma", el Secretario General indicó que se pediría a la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas que, al preparar programas para funcionarios internacionales de todo el sistema de las Naciones Unidas, aprovechara plenamente la capacidad en materia de investigación y fomento de la capacidad de los institutos de investigación (A/51/950, medida 29 b)). El UNSCP ofrece la posibilidad de aprovechar la capacidad existente a nivel de todo el sistema y los servicios disponibles en el CIF/OIT en Turín. De esa manera, el UNSCP estará actuando también como estructura de apoyo de la red.

#### Financiación

83. El UNSCP se financia con recursos de diversas fuentes, entre ellos las contribuciones voluntarias de distintos Estados Miembros, las contribuciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones, los ingresos derivados de sus propias actividades y las contribuciones aportadas por fundaciones y la sociedad civil, según corresponda, para determinadas iniciativas de capacitación previstas en su mandato. La importancia relativa de las distintas fuentes puede verse en el cuadro 3. Las donaciones iniciales del gobierno del país anfitrión y de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han adoptado la forma de contribuciones en efectivo, en especie, o de ambos tipos. Estas donaciones se han invertido en una infraestructura básica para el UNSCP y en la preparación de programas. Las contribuciones en especie del sector privado se han utilizado para formular programas concretos. Se prevé que al cabo de la fase inicial de ejecución del proyecto, que durará cinco años, el UNSCP habrá logrado la autosuficiencia, y se financiará principalmente con las tarifas cobradas a los usuarios de los servicios y los ingresos generados por las actividades de capacitación.



Cuadro 3UNSCP: Fuentes de financiación, 1996-1997

(En dólares EE.UU.)

Fuentes de financiación	1996	1997
	Ingresos	Ingresos previstos
Programas y fondos de las Naciones Unidas	1 969 100	1 630 432
Organismos especializados	158 669	106 180
Gobiernos	1 891 975	1 734 320
Organizaciones intergubernamentales ajenas al sistema de las Naciones Unidas	3 460	
Organizaciones no gubernamentales	92 081	10 214
Otras fuentes		<u>654 202</u>
Total	4 115 285	4 135 348

Actividades de capacitación

84. Las esferas en que trabaja actualmente el UNSCP son las siguientes:

a) apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz, establecimiento de la paz y fomento de la paz y gestión de actividades en situaciones de emergencia complejas y de recuperación con posterioridad a los conflictos, que representan una combinación de las actividades de capacitación conjunta y una reflexión compartida sobre los aspectos fundamentales de las operaciones sobre el terreno en esas esferas, sus dimensiones intersectoriales e interinstitucionales;

b) apoyo al perfeccionamiento del personal directivo, al aprendizaje organizacional y a los cambios en el sistema de las Naciones Unidas; y c) apoyo al desarrollo económico y social, a la gestión del desarrollo y a los estudios sobre el desarrollo.

85. Las actividades actuales de capacitación del UNSCP se realizan, en gran medida, en aplicación directa de resoluciones de la Asamblea General sobre las actividades operacionales. Además de utilizar las experiencias y los conocimientos sustantivos y en materia de capacitación en programas y actividades concretos, el personal del UNSCP presta diversos servicios de consulta, en colaboración con la amplia red de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas asociadas al UNSCP, expertos e instituciones académicas y del sector privado.

D. Universidad de las Naciones Unidas

86. En virtud de la resolución 2951 (XXVII), de 11 de diciembre de 1972, la Asamblea General creó la UNU como órgano autónomo patrocinado conjuntamente por las Naciones Unidas y la UNESCO. La Universidad inició sus actividades en Tokio en mayo de 1975.

Mandato

87. Según la definición de su Carta, la UNU es una comunidad de profesionales académicos y una red mundial de instituciones académicas superiores dedicada a la investigación, la formación postuniversitaria y la divulgación de conocimientos. Su campo de acción abarca el estudio de los problemas más acuciantes que preocupan a la comunidad internacional. En ese marco, la Universidad se concibe como un nexo entre los círculos científicos internacionales y las instancias políticas en un sentido amplio. Los cuatro ámbitos generales enunciados en la tercera perspectiva de mediano plazo de la Universidad son los siguientes: paz y gestión de los asuntos públicos; desarrollo; medio ambiente; y ciencia y tecnología.

88. La red de centros de investigación y formación de la UNU comprende: a) el Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del Desarrollo (WIDER/UNU), creado en Helsinki en 1984; b) el Instituto de Recursos Naturales de África (INRA/UNU), creado en Accra en 1990, con una Dependencia de Recursos Minerales en Lusaka; c) el Instituto de Nuevas Tecnologías (INTECH/UNU), creado en Maastricht (Países Bajos) en 1990; d) el Instituto Internacional de Tecnología de Programas de Computadora (IIST/UNU), creado en Macao en 1992; y e) el Instituto de Estudios Superiores (IAS/UNU), creado en Tokio en 1996.

89. Los cometidos y objetivos de estos centros de investigación y formación son los siguientes:

a) El WIDER/UNU, primer centro de investigación y formación de la Universidad, analiza las políticas económicas mundiales encaminadas a mejorar las condiciones de vida. Su finalidad principal es ayudar a los países en desarrollo a formular políticas económicas que hagan posible un crecimiento fuerte, equitativo y ambientalmente sostenible;

b) El INRA/UNU contribuye a las iniciativas para mejorar la ordenación y rehabilitación de los recursos naturales de África. Sus objetivos principales consisten en fortalecer las instituciones nacionales en África, movilizar a los profesionales de la ciencia y la tecnología por todo el continente y ofrecer a éstos los conocimientos necesarios para formular opciones de política basadas en su capacidad de valerse de medios propios, o autovalimiento. Sus actividades se centran en i) la conservación y ordenación de las tierras y el agua; ii) los cultivos alimentarios autóctonos y otras plantaciones útiles; y iii) el aprovechamiento de los recursos minerales;

c) El INTECH/UNU lleva a cabo actividades integradoras de investigación y capacitación de orientación normativa sobre las consecuencias económicas y sociales de las nuevas tecnologías en los países en desarrollo. Sus programas hacen hincapié en la investigación sobre las repercusiones económicas y sociales

de las nuevas tecnologías, en los estudios normativos sobre problemas apremiantes y en la capacitación de becarios de doctorado;

d) El IIST/UNU ayuda a los países en desarrollo a reforzar su capacidad y a lograr el autovalimiento en tres ámbitos: i) desarrollo de programas informáticos para la exportación y para su utilización en el país; ii) elaboración de planes de estudios informáticos a nivel universitario; y iii) investigaciones sobre programas informáticos a nivel internacional. Asimismo, contribuye a reducir la distancia entre teoría y práctica, entre universidad e industria, entre consumidor y fabricante y entre países industrializados y países en desarrollo. En las actividades de sus programas, el IIST/UNU se centra en la investigación y el desarrollo conjuntos de nivel avanzado, así como en la divulgación de programas informáticos y publicaciones de dominio público;

e) El IAS/UNU se dedica a hallar soluciones a problemas que se plantean en la interfaz entre los sistemas sociales y los naturales. Su programa de investigación se refiere a tres materias interrelacionadas y relativas al desarrollo ambientalmente sostenible: la reestructuración ecológica para el desarrollo sostenible; las megaciudades y el desarrollo urbano; las relaciones multilaterales y la gestión de los asuntos públicos. Cuenta asimismo con un programa de enseñanza postuniversitaria que ofrece becas de doctorado y cursos breves de formación sobre estas materias.

90. La División Académica de la sede de la UNU en Tokio coordina asimismo programas mundiales y redes de proyectos sobre temas que van desde la democracia y los derechos humanos o las Naciones Unidas en el siglo XXI hasta la ecología de sistemas montanos o el desarrollo sostenible. La Universidad cuenta con dos programas de investigación y formación especializados: el Programa de Biotecnología para América Latina y el Caribe (BIOLAC/UNU), con sede en Caracas, y la Red Internacional sobre el Agua, el Medio Ambiente y la Salud (INWEH/UNU), con sede en Hamilton (Canadá). Además, la Academia Internacional de Dirigentes (ILA/UNU), con sede en Ammán, funciona como centro para el intercambio de información y experiencia entre futuros dirigentes del mundo.

#### Financiación

91. La UNU no recibe financiación alguna con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. Sus actividades se subvencionan en su totalidad mediante contribuciones voluntarias de gobiernos, organizaciones internacionales, empresas privadas y fundaciones. Sus fondos básicos anuales para sufragar los gastos de funcionamiento proceden de los ingresos devengados por las inversiones de su fondo de dotación. Al 1º de octubre de 1996, las promesas de contribución al fondo de dotación de la Universidad y las contribuciones para gastos de funcionamiento con fines concretos realizadas por 54 gobiernos y otras 109 fuentes de financiación ascendían a 318,5 millones de dólares, de los cuales ya se habían recibido 291,2 millones de dólares. En los últimos nueve años se han recaudado más de 120 millones de dólares. Las restricciones financieras han obligado a la UNU a racionalizar sus actividades y a reducir los gastos en la medida de lo posible. En su quincuagésimo primer período de sesiones, la Asamblea General recomendó que la UNU adoptara prácticas administrativas racionales y hallara una estrategia adecuada para la obtención de fondos.

### Actividades de formación

92. La formación constituye un componente esencial del programa académico general de la UNU. Gran parte del programa corresponde, en particular, a las becas. Entre 1976 y 1996, más de 1.450 becarios recibieron formación de posgrado en centros académicos de la UNU. Mediante las becas, la UNU ha realizado una aportación muy necesaria al aumento de la capacidad de instituciones fundamentales de los países en desarrollo, que probablemente tendrá un efecto multiplicador en el desarrollo de los recursos humanos en el país o en la región. La UNU también está desarrollando iniciativas para ampliar sus actividades de formación mediante acuerdos de patrocinio conjunto con las organizaciones nacionales, regionales e internacionales adecuadas.

93. Además, la UNU ha emprendido recientemente una iniciativa concertada para hacer más racional, específica y pertinente su labor principal de investigación, capacitación y divulgación. En atención a las recomendaciones de grupos consultivos de alto nivel integrados por profesionales académicos encargados de la formulación de políticas y funcionarios de las Naciones Unidas, la Universidad ha reorganizado su programa de trabajo con arreglo al Programa 21, al Programa de Acción aprobado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y a Un Programa de Paz. Asimismo, la UNU está intentando fortalecer aún más sus contribuciones académicas en ámbitos que ocupan un lugar preeminente en las Naciones Unidas y aportar, en la medida de lo posible, información útil para la adopción de políticas.

#### E. Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer

##### Mandato

94. De conformidad con la resolución 3520 (XXX) de la Asamblea General, de 15 de diciembre de 1975, y en atención a una recomendación formulada por la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, celebrada en la Ciudad de México, del 19 de junio al 2 de julio de 1975, el 12 de mayo de 1976, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas aprobó su resolución 1998 (LX), en que creó el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW). El 16 de diciembre de 1976, la Asamblea aprobó la resolución 31/135, en que respaldó la creación del INSTRAW y ratificó de ese modo la citada resolución del Consejo Económico y Social.

95. El INSTRAW es una institución autónoma en el marco de las Naciones Unidas. Sus objetivos, establecidos en su Estatuto (A/39/511, anexo, párr.4), son dar estímulo y ayuda, mediante la investigación, la capacitación y la reunión y difusión de información, a la promoción de la mujer y su integración en el proceso de desarrollo, como participante y como beneficiaria. En consecuencia, el Instituto lleva a cabo investigaciones y desempeña funciones de capacitación e intercambio de información. Asimismo, establece programas de capacitación mediante los cuales procura acrecentar el interés en las cuestiones relacionadas con la mujer y el desarrollo, y se esfuerza por lograr una participación igual de la mujer en todos los aspectos del desarrollo económico y social, y por aumentar las oportunidades de que la mujer adquiriera nuevos conocimientos

especializados para hacer frente a los problemas de rápido cambio de la sociedad actual (ibíd.).

96. En su resolución 50/163, de 22 de diciembre de 1995, la Asamblea General reafirmó el mandato original y la capacidad propia del Instituto para llevar a cabo investigaciones y actividades de capacitación para el adelanto de la mujer, de conformidad con lo dispuesto en su resolución 3520 (XXX). Al igual que en resoluciones anteriores, como la resolución 48/105, de 20 de diciembre de 1993, la Asamblea destacó la singular función que cabe al Instituto como única entidad dentro del sistema de las Naciones Unidas dedicada exclusivamente a la investigación y la capacitación para la integración de la mujer en el desarrollo. El mandato del INSTRAW para el adelanto de la mujer también fue reconocido en la Plataforma de Acción de Beijing. A partir del quincuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General y de conformidad con la resolución 50/163, el INSTRAW, si bien seguirá presentando informes a la Tercera Comisión, empezará a presentar informes a la Segunda Comisión en relación con los temas relativos a las actividades de investigación y de capacitación del Instituto.

#### Financiación

97. Las actividades del Instituto se financian mediante contribuciones voluntarias de Estados, organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, fundaciones y fuentes privadas. Sus operaciones financieras se rigen por el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, así como por las normas y los procedimientos financieros establecidos por el Secretario General.

98. Desde su creación, el INSTRAW ha recibido promesas de contribuciones de 72 Estados Miembros, tanto de países desarrollados como de países en desarrollo. Las contribuciones voluntarias recibidas por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para el INSTRAW correspondientes al bienio 1994-1995, incluidas las contribuciones específicas para proyectos y programas especiales, ascendieron a 2.180.273 dólares. Durante el bienio actual, se espera que esta cifra aumente mediante contribuciones adicionales de países donantes que han prometido sus contribuciones pero no las han pagado todavía. En julio de 1997, la cifra era de 1.805.265 dólares. Según los datos suministrados por el INSTRAW, su presupuesto no ha recibido, durante los dos últimos bienios, contribuciones de procedencia distinta de los Estados. De conformidad con la recomendación de la DCI relativa a los institutos autónomos de las Naciones Unidas, el INSTRAW ha constituido una reserva financiera de 1 millón de dólares gracias a la cual debería poder hacer frente a una eventual insuficiencia de las promesas de contribución previstas.

99. Durante el bienio 1994-1995, los recursos presupuestarios destinados por el INSTRAW a investigaciones (371.500 dólares) fueron un 50% mayores que los gastados en capacitación (245.000 dólares). Durante el bienio 1996-1997, el INSTRAW destinó a la capacitación 209.500 dólares, cifra que duplica la correspondiente a los gastos de investigación (106.000 dólares).

100. Compete asimismo al INSTRAW prestar apoyo administrativo a todos sus programas. Esto incluye la gestión financiera y los controles presupuestarios, la supervisión de los compromisos financieros, la contratación y la administración del personal, las adquisiciones y otras actividades. Pese a las

limitaciones que se derivan de las circunstancias externas y a la insuficiencia de personal cualificado del cuadro orgánico, el Instituto ha conseguido llevar a cabo el programa bianual y dispone con una buena base financiera.

#### Capacitación y actividades conexas

101. Desde su creación, el Instituto no ha escatimado esfuerzos para fortalecer su función de investigación, capacitación, información y promoción en ámbitos fundamentales que afectan al adelanto de la mujer, ni para facilitar la potenciación del papel de la mujer y su participación en el desarrollo en condiciones de igualdad. Las actividades de capacitación del Instituto se dirigen a tres grupos de destinatarios fundamentales: a) los agentes del desarrollo a todos los niveles, incluidos los planificadores y los encargados de la formulación de políticas; b) el personal técnico, los planificadores del desarrollo, los instructores y el personal encargado de tareas de administración y extensión; y c) las organizaciones de mujeres y las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la mujer, las cuestiones de género y el desarrollo. Estos tres grupos de destinatarios se seleccionan, en primer lugar, con arreglo a la posible importancia de su motivación y de su función catalítica a la hora de promover las cuestiones de género en diversos sectores del desarrollo y, en segundo término, teniendo en cuenta el criterio de formación de instructores, con el objetivo de transferir de forma autónoma las técnicas de capacitación a públicos más amplios.

102. En la resolución 50/163, la Asamblea General encomió la labor que realiza el Instituto para tener en cuenta la pobreza, en todos los grados, que traba de manera tan dramática el adelanto de la mujer. Con respecto a la labor futura del Instituto, la Junta de Consejeros, en su decimosexto período de sesiones, recomendó que el INSTRAW tomara medidas para ocuparse de las 12 esferas de especial preocupación de la Plataforma de Acción de Beijing que atañen a su programa de investigación y capacitación.

### V. MECANISMOS DE COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONALES

#### A. Generalidades

103. La cooperación y la coordinación entre las instituciones de formación del sistema de las Naciones Unidas es desde hace tiempo una de las preocupaciones de los órganos legislativos de las organizaciones y de las propias instituciones. Por ejemplo, la Asamblea General de las Naciones Unidas, consciente del peligro que entrañaba la duplicación de tareas, indicó en su resolución 2951 (XXVII), que debía mantenerse una estrecha colaboración entre las actividades de la UNESCO, el UNITAR y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y las actividades de la Universidad. Esa colaboración consistía en la celebración de consultas periódicas, el intercambio de información y la prestación de apoyo recíproco general entre las organizaciones interesadas. Se procuró diferenciar los distintos programas del UNITAR y de la UNU y fijar unas normas claras para evitar toda posible superposición o duplicación de tareas.

104. En varias resoluciones recientes, la Asamblea General ha invitado al UNITAR a que estreche su cooperación con los institutos de las Naciones Unidas y con otros institutos nacionales, regionales e internacionales y a que promueva las relaciones de colaboración entre sus propios órganos y los de éstos con el sistema de las Naciones Unidas. En la resolución 51/188, la Asamblea pidió al Secretario General que le informara, en su quincuagésimo segundo período de sesiones, sobre los medios y las modalidades de cooperación que permitieran definir con mayor claridad el papel del Instituto en las esferas de la capacitación, la investigación y la metodología, la evaluación y el fomento de la capacidad en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas.

105. En los últimos años, el Secretario General y, siguiendo instrucciones de la Junta de Consejeros del UNITAR, el Director Ejecutivo del Instituto han buscado con ahínco fórmulas para incrementar la cooperación interinstitucional. Por ejemplo, el UNITAR y el UNSCP han cooperado de diversas maneras y, así, el UNITAR ha participado en los cursos prácticos de elaboración de planes de estudio del UNSCP. Los ámbitos principales en que se desarrolla esta cooperación son los siguientes: establecimiento y mantenimiento de la paz; prestación de asistencia humanitaria y organización de operaciones en situaciones complejas de emergencia, y gestión de las actividades de desarrollo.

106. A juicio del Secretario General, la asociación del UNITAR y el UNSCP beneficiaría a sus respectivas actividades de formación, puesto que fortalecería y racionalizaría la elaboración de sus respectivos planes de estudio en ámbitos y disciplinas de interés y actividad comunes. A su juicio también, mediante esa asociación se incrementaría la eficiencia en función de los costos de la elaboración y ejecución de programas y, además, se evitaría el "cansancio de los donantes". Por otra parte, las oportunidades de formación y aprendizaje conjuntos que se ofrecen a los representantes de los gobiernos y a los funcionarios del sistema de las Naciones Unidas ayudarán a crear unas relaciones de colaboración operativa que aumentarán la eficacia de las medidas que se adopten en los ámbitos de interés común.

107. Otro ejemplo de los intentos del UNITAR por promover la cooperación interinstitucional es la creación de "equipos de tareas para proyectos" dentro de sus programas de formación y de fomento de la capacidad. Mediante estos equipos de tareas, el UNITAR ofrece a las instituciones y a los órganos interesados la posibilidad no sólo de participar en cursos prácticos y seminarios sino también de ayudar a redactar los programas y a fijar las prioridades. Así pues, los equipos de tareas facilitan la cooperación y, al mismo tiempo, evitan la duplicación de tareas.

108. En su período de sesiones de marzo de 1997, la Junta de Consejeros del UNITAR consideró que la función catalítica del Instituto y su capacidad de trabajar sobre bases de cooperación y de movilizar a las instituciones de mayor importancia en relación con temas concretos debían ser explicados más a fondo a los Estados Miembros y a los donantes potenciales. Asimismo, la Junta pidió al Director Ejecutivo que preparara un análisis completo y detallado de este asunto, en el que se hiciera especial hincapié en la red de colaboración que había constituido el UNITAR con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

109. En el período extraordinario de sesiones que celebró en Ginebra del 3 al 5 de septiembre de 1997, la Junta de Consejeros del UNITAR estudió el documento que había elaborado el Director Ejecutivo a petición suya. Por lo que atañe al tema 5 del documento, relativo a la cooperación interinstitucional, la Junta observó que éste tenía valor informativo considerable para el UNITAR y sus colaboradores, sobre todo en cuanto en él se definía al Instituto como entidad dedicada a la creación de redes de colaboración. El documento recibirá amplia difusión para procurar fortalecer más esas redes.

110. En el mismo período de sesiones, la Junta de Consejeros del UNITAR tomó nota de una carta de fecha 1º de agosto de 1997 que había dirigido a su Director Ejecutivo el Secretario General de las Naciones Unidas para invitarlo a convertirse en miembro ex officio de la Junta de la UNSC, y de la declaración que había hecho el Secretario General de que la UNSC tenía por objeto ofrecer oportunidades de aprendizaje y formación a los funcionarios de todo el mundo y de crear, siempre que fuera posible, relaciones de colaboración entre organizaciones asociadas. Pese a que el UNITAR se ocupaba casi exclusivamente de las necesidades de formación de los Estados Miembros, la Junta estimó que, siempre que fuera posible, ambos institutos deberían entablar relaciones de cooperación e intercambio que los beneficiaran mutuamente.

111. Por su parte, el UNSCP, que se ideó como una red mundial de prestación de servicios de formación y enseñanza, tiene "relaciones de colaboración para el aprendizaje" con diversas instituciones de todo el mundo. Su dependencia de ejecución cumple un papel de centro coordinador de la red y colabora estrechamente con instituciones nacionales y regionales destacadas compartiendo recursos técnicos, trazando y perfeccionando planes de estudios e intercambiando programas y funcionarios, así como métodos y materiales de formación.

112. El INSTRAW está obligado, en virtud de su estatuto, a realizar sus actividades en estrecha colaboración y coordinación con los institutos y demás órganos del caso, dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas (A/39/511, anexo, párr. 3). Además, el INSTRAW debe esforzarse al máximo por desarrollar y utilizar la formación de redes, según corresponda, para realizar sus funciones (ibíd., párr. 2). En su resolución 50/163, la Asamblea General alentó al INSTRAW a seguir fomentando una cooperación estrecha con los organismos especializados y las organizaciones conexas del sistema de las Naciones Unidas, así como con otras instituciones, tales como las universidades e instituciones de investigación, a fin de promover programas que contribuyeran al adelanto de la mujer.

113. En consulta con la División de Estadística de la Secretaría de las Naciones Unidas y con el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), el INSTRAW ha elaborado un juego de material de formación en aplicación de las estadísticas desglosadas por sexo a los problemas del desarrollo. Desde 1986, viene preparando, en cooperación con el CIF/OIT, todos sus juegos de material de formación en cuestiones ambientales. También ha colaborado con el CIF/OIT en la elaboración del plan de estudios de éste para que aparecieran reflejadas en él las cuestiones relacionadas con el género. El CIF/OIT también ha cedido sus locales para celebrar seminarios de formación del INSTRAW. Ambas instituciones organizaron de manera conjunta un seminario subregional para los países con economía en transición.



114. Con miras a estrechar su cooperación con el UNSCP, el INSTRAW aportará sus recursos técnicos de investigación y formación en cuestiones de género a la elaboración de los materiales de formación conjuntos del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y el UNSCP. En su 16º período de sesiones, la Junta del INSTRAW, atenta a la necesidad de incrementar la cooperación con otros institutos, pidió que el INSTRAW modernizara su tecnología de comunicaciones para beneficiarse de la Internet y el correo electrónico.

115. En su informe de julio de 1997 sobre la reforma de la Organización, el Secretario General de las Naciones Unidas insistió en que la capacidad de los institutos constituía, en potencia, un importante recurso. Sin embargo, también observó que una de las características sobresalientes de los institutos de investigación era que mantenían poco o ningún contacto entre sí y que, en consecuencia, no había ningún mecanismo que permitiera determinar la existencia de superposiciones importantes en sus programas de trabajo y, lo que era igualmente importante, no existían oportunidades de aprovechar complementariedades y determinar esferas de posibles conflictos o incoherencias. A su juicio, era preciso idear unos mecanismos y procedimientos permanentes que permitieran a los institutos de investigación y a la Secretaría de las Naciones Unidas mantener contactos más sistemáticos y constantes. En este sentido, indicó que la Dependencia de Planificación Estratégica de su Oficina serviría de centro de enlace principal con los institutos de investigación, les propondría temas para que los investigaran y sería una de las partes más interesadas en los resultados de la investigación de esos temas.

116. Al examinar esta cuestión, los Inspectores tomaron nota de los esfuerzos que habían hecho las instituciones de formación por mejorar la cooperación interinstitucional. A pesar de ello, llegaron a la conclusión de que ninguno de esos esfuerzos había sido suficiente y de que la deficiente colaboración, o incluso la total falta de coordinación, entre las instituciones era uno de los principales impedimentos en ese sentido, cuando era evidente que, mediante una coordinación y una colaboración más estrechas, podrían lograrse considerables economías de escala en todo el sistema erradicando la superposición de tareas en esas instituciones, empleando de manera más racional sus recursos humanos y financieros y utilizando los recursos técnicos y las metodologías y los materiales más avanzados en todo programa o actividad de formación. Por otro lado, los Inspectores lamentaron que no hubiera unas relaciones de colaboración apropiadas entre las instituciones de formación y los órganos rectores y los programas sustantivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

117. En las secciones del presente informe que figuran a continuación se ofrece un panorama general de los mecanismos de coordinación vigentes y las recomendaciones de los Inspectores para fortalecer la coordinación y la cooperación en todo el sistema de las Naciones Unidas.

B. Subcomité de Formación de Personal del Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas

118. En 1974, el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (CCCA) creó su Subcomité de Formación de Personal para que a) lo asesorara con respecto a las cuestiones de formación del personal; b) actuara como órgano de coordinación

encargado de intercambiar periódicamente información sobre programas futuros de formación y sobre experiencias pasadas y presentes en ese ámbito; c) elaborara una terminología común para las actividades de formación de personal, y d) sirviera de centro interinstitucional de intercambio de información sobre los asuntos relativos a la formación del personal<sup>8</sup>. A lo largo del tiempo, el Subcomité ha procurado responder con más eficacia a las necesidades del CCCA elaborando estrategias y productos apropiados, como a) criterios para evaluar las actividades de formación, b) un marco genérico para la formación en materia de evaluación de la actuación profesional, c) delineamiento de los principios básicos de institucionalización de los programas de perfeccionamiento del personal directivo y d) un marco para el perfeccionamiento del personal directivo basado en las aptitudes. Además, el Subcomité ha constituido un foro privilegiado para intercambiar pareceres, aprender de la experiencia de los demás y fomentar el intercambio y la armonización de las estrategias y los materiales. Por su parte, los períodos de sesiones del Subcomité han ofrecido a los especialistas en materia de formación la oportunidad de mantenerse al tanto de las novedades aparecidas en su disciplina, sobre todo gracias a las conferencias dictadas por especialistas ajenos al sistema de las Naciones Unidas<sup>9</sup>.

119. Atendiendo a la petición que le hizo el CCCA en su 83º período de sesiones, el Subcomité revisó su misión y su funcionamiento propios. Después de la revisión, recomendó al CCCA que sus atribuciones pasaran a ser las siguientes: a) asesorar al CCCA en materia de política y cuestiones de formación del personal y, cuando procediera, sobre cuestiones más generales de desarrollo de los recursos humanos para que el Comité pudiera reaccionar ante fenómenos incipientes o previstos; b) servir de centro interinstitucional de intercambio de información sobre todo lo relativo a la formación del personal mediante el intercambio periódico de experiencias, información y materiales de formación; c) elaborar métodos, estrategias y normas comunes, así como otros materiales de formación, siempre que fuera factible y económico; d) servir de foro en que se promoviera la investigación sobre las teorías y las prácticas más idóneas en materia de formación del personal y sobre cuestiones afines en favor de los miembros de las organizaciones del régimen común<sup>10</sup>.

120. Por lo que respecta a sus métodos de trabajo, el propio Subcomité admitió que podía procurarse tecnologías eficaces en función de los costos, como la Internet y los servicios de videoconferencia, que le permitieran mantener unas comunicaciones más prolongadas y más frecuentes y reducir al máximo sus períodos de sesiones. Propuso que se emplearan esos medios siempre que fuera posible y económico. A pesar de esta propuesta, consideró importante que se siguieran celebrando reuniones en que las personas pudieran tener contacto directo, si bien podría incrementarse la eficacia de éstas intercambiando más información de antemano y haciendo que los subgrupos regionales sometieran a la consideración del Subcomité cuestiones y materiales<sup>11</sup>.

121. En su 17º período de sesiones, el Subcomité aprobó 10 principios de institucionalización de los programas de perfeccionamiento del personal directivo de las organizaciones del régimen común y admitió que el perfeccionamiento de ese personal constituía una parte vital del perfeccionamiento del personal en general. En su 18º período de sesiones, el Subcomité reiteró que había que avanzar en este ámbito elaborando un proyecto de marco de perfeccionamiento del personal directivo basado en las aptitudes para

las organizaciones del régimen común<sup>12</sup>. En su 82º período de sesiones, el CCCA agradeció al Subcomité su labor de definición de los elementos de ese marco basado en las aptitudes. Después de intercambiar opiniones sobre las tendencias actuales en materia de perfeccionamiento del personal directivo y de gestión de la actuación profesional, y en particular sobre la incorporación de las aptitudes en los programas de recursos humanos de las organizaciones, se encomendó al Subcomité que siguiera trabajando en el marco del perfeccionamiento del personal directivo bajo la dirección conjunta de la FAO y de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y que presentara al CCCA los resultados correspondientes<sup>13</sup>. Los Inspectores esperan que el Subcomité termine su importante labor de confeccionar un marco común de perfeccionamiento del personal directivo que sirva para gestionar la actuación profesional desde el punto de vista de las aptitudes<sup>14</sup>.

122. En 1994, el Subcomité llevó a cabo un estudio de las organizaciones que tenían sede en Ginebra, a raíz del cual comprobó que: a) había que analizar, planificar y organizar las actividades de formación en procesamiento electrónico de datos y b) era conveniente que hubiera cooperación interinstitucional en los ámbitos de la organización de cursos comunes, el intercambio de información y la mancomunación de servicios e instalaciones de formación<sup>15</sup>. Las organizaciones de los demás lugares de destino ratificaron esas conclusiones y se mostraron interesadas en entablar relaciones de cooperación interinstitucional en esos ámbitos.

123. En su 18º período de sesiones, el Subcomité constituyó un grupo de trabajo que se encargaría de elaborar un sistema interinstitucional de intercambio de información que fuera efectivo y favoreciera la colaboración entre los instructores de procesamiento electrónico de datos y los especialistas y oficiales de formación en procesamiento electrónico de datos de todo el sistema, así como la colaboración con otros órganos interinstitucionales cuya labor tenía que ver con la tecnología y los servicios de información<sup>16</sup>. El grupo recomendó que se creara una red de información con otros órganos interinstitucionales interesados para incrementar la cooperación en materia de formación en procesamiento electrónico de datos y estar en condiciones de atender las necesidades futuras de formación. También recomendó que se mantuviera más contacto con el CICE, que estudia periódicamente los programas informáticos que se emplean en todas las organizaciones, y con el Comité de Coordinación de Sistemas de Información (CCSI), que ofrece asesoramiento estratégico al CAC acerca de la tecnología y los servicios relacionados con los sistemas de información<sup>17</sup>.

C. Grupo Consultivo del Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones

124. En marzo de 1990, el Comité Consultivo en Cuestiones Sustantivas (Actividades Operacionales) (CCCS (OPS)), que se convertiría luego en el Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones (CCCP0), instituyó el Grupo asesor sobre capacitación en materia de actividades operacionales con el fin concreto de que ofreciera orientación con respecto al contenido, el formato y el planteamiento del programa de gestión de la coordinación sobre el terreno para los representantes de categoría superior del sistema de las Naciones Unidas. Al principio, la composición del Grupo era bastante reducida y se

limitaba a una muestra variada de representantes de organizaciones técnicas grandes y pequeñas. En 1992, el CCCS (OPS) decidió mantener el Grupo asesor y permitir que todos los miembros del CCCPO pudieran ser miembros de él. Más tarde, en septiembre de 1994, se examinaron exhaustivamente la misión y el funcionamiento del Grupo y, en febrero de 1995, se aprobó el mandato revisado de ese. El Grupo asesor se reúne una vez al año, como mínimo, y tantas otras veces como determine el Presidente del CCCPO. El CCCPO aprobará, previa consideración, los informes y las recomendaciones del Grupo asesor.

125. Según el mandato que aprobó el CCCPO en su quinto período de sesiones<sup>18</sup>, el Grupo asesor se encargará de lo siguiente:

a) Prestar asesoramiento y orientación al CCCPO sobre cómo elaborar y ejecutar de manera efectiva y eficiente programas de formación comunes a todo el sistema de las Naciones Unidas que sirvan de apoyo a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema;

b) Examinar sistemáticamente todos los aspectos sustantivos y operacionales de: i) el programa de gestión de la coordinación sobre el terreno para los representantes de categoría superior del sistema de las Naciones Unidas, ii) el programa de formación de instructores sobre gestión del desarrollo y fortalecimiento de la capacidad nacional, y iii) toda otra actividad de formación común o que abarque todo el sistema y que sirva de respaldo a las actividades operacionales;

c) Promover el intercambio de información entre las organizaciones miembros con respecto a esos programas y a otros programas de formación relacionados con las actividades operacionales. El Grupo deberá procurar que los organismos armonicen, entre sí y en su propio seno, el tratamiento de todos los aspectos de esa formación.

En el referido mandato se prevé también que el Grupo asesor constituya los subgrupos que estime necesarios para que le ayuden a desempeñar su labor.

126. En su 13º período de sesiones, celebrado en julio de 1997, el Grupo asesor estimó que, habida cuenta de las últimas novedades que se habían producido en el ámbito de la formación en actividades operacionales, tenía que examinar su misión y funcionamiento propios. La principal de esas novedades había sido la puesta en marcha del UNSCP en enero de 1996 y su posterior inauguración oficial por el Secretario General el 12 de abril de 1997.

127. Como se recordará, el mandato del Grupo se había modificado en 1992 para permitir que todos los miembros del CCCPO y de los organismos interinstitucionales conexos pudieran ser miembros de aquél. También se procuró que estuviera representada en el Grupo una amplia variedad de funcionarios que se ocuparan de actividades operacionales, de la formación del personal o del desarrollo de los recursos humanos, a fin de dotarlo de los recursos técnicos apropiados. Esas reformas han reportado ventajas indudables, sobre todo en cuanto a promover un intercambio de información y una coordinación de actividades a escala general con otros servicios de formación.

128. Pese a lo anterior, ha habido dificultades para celebrar las últimas sesiones del Grupo asesor. A raíz de ello, se propuso que se examinara si el

Grupo funcionaba de manera óptima. Al parecer, el problema principal radicaba en que todas las organizaciones tenían que recortar sus gastos de viaje y de conferencias y, habida cuenta de que las sesiones del Grupo no solían durar, por lo general, más de uno o dos días, era difícil justificar unos gastos de viaje por ese concepto. En consecuencia, las sesiones del Grupo se han celebrado sistemáticamente en conjunción con otros actos a los que tuvieran que asistir los miembros del CCCPO.

129. Por otra parte, se comprobó que a medida que se había incrementado y generalizado la participación en las sesiones del Grupo, habían disminuido paralelamente el tiempo y la energía que podían dedicarse a analizar a fondo cuestiones como el reciente informe de evaluación de la ejecución del programa sobre gestión del desarrollo y fortalecimiento de la capacidad nacional. En determinados aspectos, las sesiones actuales del Grupo se parecen a las sesiones plenarias normales del CCCPO, en las que se difunden las mismas recomendaciones y orientaciones que se hacen al CIF/OIT. Se propuso que se estudiara la posibilidad de limitar la participación en el Grupo haciéndola rotatoria, con lo cual sus sesiones podrían fijarse con más libertad y más precisión y, por ejemplo, celebrarse en lugares distintos de Ginebra y Nueva York, como Turín, y las cuestiones objeto de debate podrían tratarse de manera más concreta y especializada. También se dijo que quizá hubiera superposición entre las funciones del Grupo asesor y las del Subcomité de Formación de Personal del CCCA<sup>19</sup>.

D. Grupo de Trabajo sobre Capacitación del Subgrupo de Personal y Capacitación del Grupo Consultivo Mixto de Políticas

130. El Subgrupo de Personal y Capacitación del Grupo Consultivo Mixto de Políticas (GCMP): a) examina los aspectos de la elaboración de políticas relativas a cuestiones de personal que revisten especial interés para las organizaciones cuya labor primordial se realiza sobre el terreno; b) hace propuestas sobre los ámbitos en que las organizaciones del GCMP pueden trabajar de manera conjunta o coordinada; c) fomenta el intercambio de información y de experiencias en ámbitos de interés común, y d) promueve el intercambio de funcionarios entre los organismos del GCMP. Por su parte, el Grupo de Trabajo sobre Capacitación del Subgrupo de Personal y Capacitación: a) difunde información sobre la política, las actividades y los planes actuales de formación de los organismos del GCMP; b) hace propuestas sobre los ámbitos en que los organismos del GCMP pueden desarrollar actividades comunes de formación en temas de personal y de programas que sean de interés para ellas; c) prepara materiales auxiliares para las actividades anteriores; por ejemplo, Orientation to the United Nations y Training of trainers on HIV/AIDS in the workplace, así como otros materiales de formación destinados a ayudar en la ejecución de las actividades complementarias de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo; y d) promueve la institución de mecanismos que permitan coordinar mejor las actividades de formación sobre el terreno.

131. El CCCPO y el GCMP - que aglutinan al UNICEF, al PNUD, al Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), al PMA y al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y también, en calidad de observadores, a las Naciones Unidas y al ACNUR - han venido ocupándose cada vez más de cuestiones relacionadas con la formación del personal. El Subcomité del CCCA y el GCMP han

estrechado su colaboración, por ejemplo intercambiando información sobre cursos de formación sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo.

E. Reuniones anuales de los jefes de los institutos y las divisiones de las Naciones Unidas encargados de actividades de formación, investigación y planificación

132. El UNITAR organizó las reuniones anuales de jefes de los institutos y las divisiones de las Naciones Unidas encargados de actividades de formación, investigación y planificación con miras a favorecer la coordinación y la cooperación entre las diversas entidades que se ocupaban de esas actividades. Mediante ello, pretendía suscitar la reflexión y el intercambio de ideas sobre problemas concretos y hallarles soluciones. Acudían a ellas altos funcionarios de dentro y fuera de las Naciones Unidas cuyo trabajo tenía relación directa con los temas elegidos para el debate.

133. En 1995, tuvo lugar la última de las 26 reuniones anuales que se han celebrado desde 1965. La razón principal de la cancelación de esas reuniones fue económica: el UNITAR tenía que pagar a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra todos los gastos, incluidos los de locales y servicios.

F. Propuesta de creación de un mecanismo consultivo de coordinación

134. A juicio de los Inspectores, la mejor manera de fortalecer los programas y las actividades de formación consiste en fomentar la cooperación, sobre todo entre las principales instituciones de formación e investigación del sistema de las Naciones Unidas, que son el UNITAR, la UNU y - una vez que se modifique su condición jurídica actual de proyecto - la UNSC. La Asamblea General de las Naciones Unidas y los órganos legislativos de las demás organizaciones que participan en la DCI deberán crear un mecanismo a esos efectos que sea más estructurado que los actuales acuerdos de cooperación y coordinación entre instituciones de formación, los cuales tienen carácter extraoficial. En concreto, la Asamblea General y los demás órganos legislativos deberían crear un mecanismo consultivo de coordinación en el que participaran conjuntamente el UNITAR, la UNU y la UNSC y que estuviera dotado de la correspondiente red de contactos. Este mecanismo fijaría unos criterios para la celebración de consultas periódicas en las que se estudiarían cuestiones relacionadas con la formación y con la investigación en materia de formación en el sistema de las Naciones Unidas. Una de sus funciones principales consistiría en elaborar, en consulta con otras instituciones de formación, con la Comisión de Administración Pública Internacional y con el Comité Administrativo de Coordinación, un marco y una estrategia comunes en materia de formación. Teniendo muy en cuenta los resultados de las investigaciones de la UNU en materia de formación, a que se hace referencia en la recomendación 1 c) supra, y consultando con las instituciones de formación competentes, el mecanismo se encargaría también de fijar objetivos, determinar prioridades y elaborar políticas, directrices y normas que serían aprobadas, previa consideración, por los órganos rectores de las instituciones de formación. La base de datos que está elaborando el CAC ofrecerá al mecanismo un fundamento firme que le permitirá determinar las prioridades en materia de formación.

135. Al llevar a cabo sus tareas, el mecanismo consultivo de coordinación debería regirse por los siguientes principios:

- a) Respetar los intereses de todas las organizaciones participantes;
- b) Intercambiar información sin reservas;
- c) Considerar los programas y las actividades de formación como ciclos coherentes que entrañan la reconversión de diversos grupos de destinatarios, y tener en cuenta que cada etapa del ciclo debe tener sus propios objetivos;
- d) Procurar que, al contrario de lo que ocurre en la actualidad, las actividades de formación que se realizan una sola vez sean la excepción y no la regla;
- e) Promover la elaboración de metodologías de formación y materiales didácticos y audiovisuales utilizando medios modernos, así como los sistemas de información y telecomunicaciones más avanzados, dentro de las limitaciones de los recursos existentes;
- f) Velar por que los programas de formación se evalúen de manera periódica y sistemática para determinar sus efectos, tanto en términos cuantitativos como cualitativos; comprobar qué prácticas vigentes son las más idóneas, para institucionalizarlas; e introducir otras mejoras;
- g) Velar por que los programas de formación se evalúen sobre todo mediante ejercicios de autoevaluación preparados por las organizaciones, las instituciones y los propios programas;
- h) Procurar que, los beneficiarios y los donantes participen en todas las autoevaluaciones y en todas las evaluaciones generales;
- i) Procurar que, a pesar de que las necesidades y los medios de formación sean dispares, las estrategias, los conceptos, las metodologías, las políticas, las directrices y las normas de formación sean comunes o, al menos, complementarios.

Notas

<sup>1</sup> Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo primer período de sesiones, Suplemento No. 14 (A/51/14), parte II.

<sup>2</sup> Report on the nineteenth session of the Sub-Committee on Staff Training (ACC/1996/PER/R.5), párr. 22.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, párr. 19.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, párr. 23.

<sup>5</sup> Michael Armstrong y John Lorentzen, Handbook of Personnel Management Practice (Englewood Cliffs, New Jersey), Prentice-Hall, Inc., 1992, pág. 123.

<sup>6</sup> Acuerdo entre las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo acerca de la utilización y ocupación de locales del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín y de sus instalaciones y servicios.

<sup>7</sup> Oficina Internacional del Trabajo, Consejo de Administración, "Propuestas de programa y presupuesto para 1998-1999 presentadas por el Director General" (GB.268/PFA/6/1), párr. 75.3.

<sup>8</sup> Véase Report on the nineteenth session of the Sub-Committee on Staff Training (ACC/1996/PER/R.5), anexo VI.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, párr. 45.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, párr. 47.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, párr. 48.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, párr. 6.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, párr. 12.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, párr. 3.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, párr. 14.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, párr. 13.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, párr. 16.

<sup>18</sup> Véase Report of the Consultative Committee on Programme and Operational Questions on its fifth session (ACC/1995/1 y Corr.1), párr. 17 y anexo III.

<sup>19</sup> Véase Report on the nineteenth session of the Sub-Committee on Staff Training (ACC/1996/PER/R.5), párr. 46.

-----