

Universidad de las Naciones Unidas

Aumento de su utilidad y eficacia

Preparado por

*Fatih Buoayad-Agha
Sumihiro Kuyama
Wolfgang Münch*

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
1998**

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Siglas		iv
Resumen, conclusiones y recomendaciones.....		v
I. Introducción.....	1-16	1
II. Gestión general	17-49	5
A. Asamblea General de las Naciones Unidas	18-20	5
B. Consejo Económico y Social.....	21	5
C. Junta Ejecutiva de la UNESCO.....	22-24	6
D. Jefes ejecutivos de las organizaciones patrocinadoras	25-26	6
E. El Consejo.....	27-45	7
F. El Rector	46-49	11
III. Desarrollo institucional.....	50-67	12
A. Centro de la UNU en Tokio.....	51-57	12
B. Centros y programas de investigación y formación.....	58-62	13
C. Redes de contacto.....	63-67	15
IV. Planificación y ejecución de programas.....	68-87	18
A. Principios y políticas	68-72	18
B. Actividades académicas	73-87	19
V. Financiación y gestión	88-93	23
A. Financiación	88-90	23
B. Gestión administrativa.....	91-93	24
Gráficos		
1. Vista de conjunto del sistema de la UNU		4
2. Actividades académicas; distribución entre la sede de la UNU y los centros y programas de investigación y formación (CPIF).....		16
3. Académicos que colaboran con la UNU (1987-1997): número de académicos y distribución por región.....		17
4. Instituciones que colaboran con la UNU (1987-1997): número de instituciones por región		17
5. Asignación de créditos para formación y becas en el presupuesto de la UNU (1998-1999, por institución).....		21
Anexos		
1. Miembros del Consejo de la Universidad de las Naciones Unidas.....		27
2. Cuadro resumido de las contribuciones al Fondo de Dotación, las contribuciones para financiar los gastos de funcionamiento y las contribuciones para programas concretos		30

Siglas

BIOLAC	Programa de Biotecnología en América Latina y el Caribe (Venezuela)
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
IAS	Instituto de Estudios Avanzados (Japón)
IIST	Instituto Internacional de Tecnología para la Programación (Macao)
ILA	Academia Internacional de Dirigentes (Jordania)
INRA	Instituto de Recursos Naturales de África (Ghana)
INTECH	Instituto de Nuevas Tecnologías (Países Bajos)
INWEH	Red Internacional sobre el Agua, el Medio Ambiente y la Salud (Canadá)
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNIDIR	Instituto de las Naciones Unidas de Investigación sobre el Desarme
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
UNRISD	Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social
UNU	Universidad de las Naciones Unidas
WIDER	Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del Desarrollo (Finlandia)

Resumen, conclusiones y recomendaciones

La Asamblea General de las Naciones Unidas creó en 1973 la Universidad de las Naciones Unidas como “una comunidad internacional de estudiosos dedicada a la investigación, a la formación postuniversitaria y a la difusión de los conocimientos con miras a alcanzar los objetivos y aplicar los principios de la Carta de las Naciones Unidas”. Con arreglo a su Carta, la Universidad “funcionará bajo el patrocinio conjunto de las Naciones Unidas y de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por medio de ... una red de centros y programas de investigación y de formación postuniversitaria”, con el objetivo central de velar por “el florecimiento constante en todas partes, especialmente en los países en desarrollo, de sólidas comunidades universitarias y científicas”.

Hasta la fecha, la Universidad ha desempeñado bastante bien sus mandatos básicos, aunque ha debido hacer frente a ciertos problemas y desafíos: la Universidad ha realizado numerosos proyectos de investigación sobre una amplia gama de temas, ha impartido cursos de formación de diverso tipo a miles de personas de todas las regiones del mundo y ha elaborado una larga lista de publicaciones de las que se han beneficiado la comunidad académica mundial y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

No obstante, los principales interesados directos de la Universidad de dentro y de fuera del sistema de las Naciones Unidas no consideran que con dicho historial se hayan cumplido las grandes esperanzas que se depositaron en la creación de esta institución única dentro de la comunidad internacional; la Universidad aún no ha logrado imponer con claridad una imagen académica distintiva, ni ha impuesto su presencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la comunidad más amplia de estudiosos. Por haber padecido una serie de limitaciones, incluida la escasez de recursos financieros, la Universidad no ha aprovechado al máximo su potencial como centro de estudios que complementa los procesos normativos del sistema de las Naciones Unidas, ni ha adquirido reputación como puente intelectual de prestigio entre el sistema multilateral de cooperación y la comunidad académica mundial.

Desde su creación, los programas principales de la Universidad han estado poco orientados a fines concretos, han contado con poca dirección estratégica y han tenido pocas consecuencias tangibles sobre las deliberaciones intergubernamentales. La Universidad estableció una red de centros y programas de investigación y formación que tuvo que lidiar con problemas internos de coordinación eficaz de los programas y desequilibrios institucionales.

Por consiguiente, los inspectores han llegado a la conclusión de que la Universidad necesita un impulso renovado y una nueva orientación ante los problemas desconocidos del siglo que viene. Las reformas que están en marcha dentro del sistema de las Naciones Unidas ofrecen una oportunidad y un contexto excelentes para consolidar el mandato y las actividades de la Universidad y permitirle así desempeñar con más eficacia y relevancia la función para la que fue originalmente creada.

En este contexto, la primera cuestión que nos ocupa es hacer un examen detallado de la gestión de la Universidad, en particular de su estructura, que en la actualidad consta de varios estatutos de presentación de informes que se superponen, con líneas de responsabilidad y rendición de cuentas poco definidas en cuanto a los resultados. Los inspectores creen que deberían racionalizarse los procesos y el sistema vigentes de gestión de los asuntos de la Universidad, para que sean más eficaces y se centren más en los elementos de fondo de la labor de la Universidad y en sus resultados.

El mejoramiento del rendimiento general y la credibilidad de la Universidad también entraña revitalizar la función de coordinación y gestión estratégica del Centro de la Universidad en Tokio, reforzando la cohesión institucional entre los diversos centros y programas de divulgación y logrando un marco normativo más coherente para la formulación y ejecución de programas. Además, la formulación de normas comunes de calidad para los programas y su cumplimiento en todos sus componentes ayudaría a definir y proyectar el carácter de centro de erudición que distingue a la Universidad.

Finalmente, los inspectores apoyan las medidas de reforma que ha introducido la Universidad a fin de racionalizar sus sistemas y procesos de gestión administrativa, incluidos los sistemas de contabilidad e información de gestión en toda la Universidad, y de establecer una política más coherente de gestión del personal. No obstante, el verdadero desafío reside en la plena aplicación de todas las medidas propuestas. A la luz de lo anterior, los inspectores presentan las recomendaciones siguientes:

Gestión general de la Universidad

Recomendación 1: Resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas

El Rector y el Consejo de la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) deberían informar a la Asamblea General, por conducto del Secretario General de las Naciones Unidas y como parte de sus informes periódicos sobre la labor de la Universidad, de las medidas específicas que adopten para cumplir las resoluciones de la Asamblea General (párr. 20).

Recomendación 2: Junta Ejecutiva de la UNESCO

Tal vez la Junta Ejecutiva de la UNESCO desee alentar una mayor colaboración programática con la UNU, estableciendo tareas conjuntas de programación y organizando actividades de interés mutuo, incluido una utilización conjunta más sistemática de las redes de programas e instituciones, en particular dentro del marco vigente del programa de universidades generales (UNITWIN) y de las Cátedras UNESCO (párr. 24).

Recomendación 3: Consejo y Juntas de la Universidad

a) Sin perjuicio de la autonomía académica y la integridad e independencia intelectual que se exige a los miembros del Consejo de la UNU, debería modificarse la composición del Consejo de tal forma que reflejara mejor la diversidad de sus principales asociados y partes interesadas, a saber, la comunidad académica, los gobiernos, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y el sector privado (párr. 33);

b) Al mismo tiempo, a fin de que el Consejo fuera más ágil y más eficaz en función de los costos, debería considerarse la posibilidad de reducir el número de sus miembros y reducir a dos el número de comités principales de los períodos de sesiones del Consejo, uno que se encargara del programa y otro del presupuesto; este último podría recibir la asistencia de un pequeño grupo consultivo en el que podrían participar representantes de los gobiernos interesados y otras partes interesadas de la Universidad (párrs. 36 y 42);

c) Las juntas de los centros y programas de investigación y formación de la Universidad deberían ayudar a organizar actividades de programas coherentes y económicos con arreglo a las políticas generales formuladas por el Consejo. No obstante, las juntas deberían tener un número de miembros lo más reducido posible y se podría prever la posibilidad de celebrar reuniones bienales a fin de reducir aún más los gastos institucionales (párr. 45).

Desarrollo institucional

Recomendación 4: Centro de la Universidad (Sede de la Universidad de las Naciones Unidas en Tokio)

Como parte de las medidas necesarias para revitalizar y redefinir la función del Centro de la Universidad deberían tenerse en cuenta los factores siguientes:

- (a) El Centro de la Universidad, si bien debe situarse a la cabeza de los procesos de planificación estratégica, debería reorientar sus propias funciones de investigación centrándolas principalmente en la "síntesis" o integración global e interdisciplinaria de los resultados de las investigaciones que dimanen de la Universidad y fuera de ella (párr. 54);
- (b) El Centro de la Universidad debería ejercer una supervisión administrativa más eficaz de las cuestiones de personal, administración, presupuesto y finanzas dentro del conjunto de la UNU, sobre la base de políticas transparentes (párrs. 91 y 92).
- (c) Además, el Centro de la Universidad, con la ayuda de los centros y programas de investigación y formación, debería aspirar a constituir un grupo de altos estudios del sistema de las Naciones Unidas, estableciendo una cooperación funcional más estrecha con las organizaciones pertinentes del sistema de las Naciones Unidas (párrs. 54 a 57).

Recomendación 5: Centros y programas de investigación y formación

- (a) El Consejo y el Rector de la UNU deberían aprovechar más la proximidad física del Instituto de Estudios Avanzados (IAS) al Centro de la Universidad y velar por una mayor colaboración y coordinación entre las dos instituciones en las esferas administrativa y de programas (párrs. 86 y 93);
- (b) La capacidad de los centros y programas de investigación y formación de los países en desarrollo debería fortalecerse progresivamente hasta alcanzar el nivel de los centros y programas de investigación y formación de los países desarrollados (párr. 62);
- (c) Hasta que se logre movilizar más recursos, debería considerarse la posibilidad de establecer el Programa de Biotecnología en América Latina y el Caribe (BIOLAC) como centro de investigación y formación de la UNU a fin de que la Universidad tuviera por lo menos un centro de ese tipo en cada continente (párr. 62);
- (d) Con sujeción a lo indicado en el inciso c) anterior, por el momento debería hacerse menos hincapié en la creación o incorporación de nuevos centros y programas de investigación y formación y activar, en cambio, una red más amplia de instituciones asociadas (párr. 62).

Recomendación 6: Instituciones de cooperación

Los diversos acuerdos de cooperación de la UNU con otras instituciones, que constituyen las redes de colaboración de la Universidad, deberían uniformarse a fin de que se aplicaran normas de calidad y métodos de creación de redes de contacto de la forma más eficaz posible (párr. 65).

Planificación y ejecución de programas

Recomendación 7: Marco de política general y coordinación y ejecución de programas

- (a) El marco de política existente (incluido, en particular, el “plan estratégico”, que se encuentra en preparación) para planificar, ejecutar y evaluar programas debería plasmarse en un manual detallado de la UNU sobre políticas y procedimientos en materia de programas. Además, para poner en práctica esas políticas y procedimientos, debería establecerse un sistema de evaluación y supervisión en el Centro de la Universidad (párrs. 47, 71, 72 y 87);
- (b) Si bien el Centro de la Universidad debería ejercer plenamente su función de planificación de programas y gestión estratégica, la coordinación dentro de las esferas concretas de los programas de la Universidad podría ser una actividad compartida por todas las entidades de la UNU sobre la base de la especialización de cada una de ellas (párr. 84);
- (c) La UNU también debería esforzarse por colaborar con más eficacia con otros asociados institucionales de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional, de manera que pudiera concentrar sus escasos recursos en actividades de alcance general e interdisciplinario (véase la recomendación 4 a) (párr. 85);
- (d) Con miras a mejorar la interacción y la cooperación en las cuestiones relacionadas con los programas de la UNU y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el Secretario General debería tomar medidas para que la UNU fuera miembro de pleno derecho del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) (párrs. 8, 19 y 26).

Recomendación 8: Fortalecimiento de la capacidad

A fin de mejorar la capacidad académica, incluso en materia de formación y becas, en particular en los países en desarrollo, la UNU debería dedicar más atención a establecer modalidades innovadoras de fortalecimiento de la capacidad y, en la medida de lo posible, a reducir los gastos generales que ocasionan las reuniones recurriendo en mayor grado a nuevas tecnologías de comunicación e información. En este contexto, la elaboración de programas de estudios que se realiza en la actualidad en el Instituto Internacional de Tecnología para la Programación (IIST) y la Red Internacional sobre el Agua, el Medio Ambiente y la Salud (INWEH) debería imitarse gradualmente en otras partes de la UNU, en estrecha colaboración con la UNESCO (párrs. 76 a 78).

Recomendación 9: Difusión

- (a) La UNU debería formular y aplicar eficazmente una política y un programa unificados en materia de publicaciones, incluidas normas uniformes de calidad para las publicaciones de todos sus componentes institucionales (párr. 80);
- (b) Las actividades de difusión deberían dirigirse de forma más consciente y sistemática a los procesos normativos y de política intergubernamental del sistema de las Naciones Unidas (párr. 81).

Financiación y gestión

Recomendación 10. Gestión y recursos financieros

- (a) Se invita al Secretario General a que, con la asistencia del Rector, inicie consultas, más adelante, con los contribuyentes al Fondo de Dotación, con miras a obtener su consentimiento para que se centralice la gestión de los ingresos del Fondo, de conformidad con el párrafo 1 del artículo II de la Carta de la Universidad, y para velar por la coherencia e integración de las actividades del sistema de la UNU (párr. 89);
- (b) Con sujeción a lo indicado en el inciso anterior, la UNU debería hacer todo lo posible para aprovechar al máximo los recursos financieros disponibles, de forma más innovadora y transparente, y teniendo debidamente en cuenta la recomendación 8. Al mismo tiempo, la UNU debería estudiar la posibilidad de que los donantes potenciales “vincularan” la financiación, de manera que un porcentaje fijo de las contribuciones que se hicieran a una entidad dada de la UNU en un país desarrollado pueda asignarse a otra entidad de la UNU en un país en desarrollo (párr. 89);
- (c) La Asamblea General de las Naciones Unidas tal vez desee considerar la posibilidad de incluir a la UNU en la lista de organizaciones con derecho a participar en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones que se celebra anualmente (párr. 90).

Recomendación 11: Servicios e instalaciones comunes

El Secretario General, en su campaña por lograr que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que se encuentren en un mismo lugar de destino compartan instalaciones y servicios, debería autorizar a las entidades del sistema de las Naciones Unidas con sede en Tokio a que se trasladaran, si procediere, a los locales de la Universidad y organizaran servicios e instalaciones comunes (párr. 93).

I. Introducción

1. La Asamblea General de las Naciones Unidas decidió crear la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) en virtud de su resolución 2951 (XXVII), de 11 de diciembre de 1972, y aprobó la Carta de la Universidad de las Naciones Unidas en su resolución 3081 (XXVIII), de 6 de diciembre de 1973. Con arreglo a esta Carta, la UNU tiene la misión exclusiva de consagrar su labor “a la investigación de los apremiantes problemas mundiales de supervivencia, desarrollo y bienestar humanos de que se ocupan las Naciones Unidas y sus organismos ...”¹. La mayoría de las cuestiones que se incluyeron en la Carta de la UNU hace 25 años siguen vigentes, algunas de ellas de forma exacerbada, lo que indica que el mandato original de la UNU sigue siendo pertinente e inaplazable.

2. Casi todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se encuentran en un proceso de reforma y replanteamiento a fin de solucionar conjuntamente y de forma más eficaz los problemas que se presentan en esta época de incertidumbre. Las reformas que están en marcha en todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular en las Naciones Unidas propiamente dichas, son de tal trascendencia y amplitud que ningún componente del régimen común debe quedar marginado de esa empresa.

3. El programa de reforma del Secretario General aprobado por la Asamblea General contiene la siguiente alusión crítica a la UNU y otros institutos de investigación del sistema:

“Pese a la utilidad de los resultados de las investigaciones de algunos institutos y a los valiosos proyectos de fomento de capacidad de otros, el sistema de las Naciones Unidas no ha aprovechado en general todas sus contribuciones y su potencial. Los institutos de investigación existen en general en su propio mundo, alejados en buena medida de la labor y de los intereses de las Naciones Unidas. Este distanciamiento se explica en parte por la necesidad de que esos órganos realicen sus investigaciones y demás actividades con cierto grado de autonomía y rigor intelectual. Los institutos de las Naciones Unidas tienen la obligación de asegurarse de que su labor sea pertinente y que esté al alcance de toda la comunidad de las Naciones Unidas. Además, aún no se ha desarrollado adecuadamente la capacidad de establecer vínculos estrechos con otras instituciones importantes del mundo del saber y de aprovechar sus capacidades.”²

4. La cita anterior resume de alguna manera el planteamiento del presente informe de la Dependencia Común de Inspección. Los objetivos son integrar a la UNU en el proceso de renovación de las Naciones Unidas; estudiar la forma de aprovechar todo su potencial como recurso intelectual estratégico del sistema de cooperación multilateral y por último, reforzar su capacidad de reacción ante los problemas inexplorados o emergentes del próximo siglo.

5. Por consiguiente, el informe se ha preparado fundamentalmente desde el punto de vista del sistema de las Naciones Unidas. Se basa en las principales cuestiones y directrices de la Asamblea General. El informe se centra, en primer lugar, en la gestión y la rendición de cuentas de la UNU, sin perjuicio de su libertad académica.

6. También se examinan el marco institucional de la UNU, la planificación de programas y los mecanismos de ejecución, así como la utilidad y las consecuencias prácticas de sus actividades a los fines de cumplir la misión que se le ha encomendado en bien de la comunidad internacional. Finalmente, los inspectores hacen un breve examen de la gestión general de la Universidad en el contexto de las iniciativas positivas que tomó su nuevo Rector a fin de desarrollar un sistema de gestión coherente y eficaz en función de los costos en que se abarca la sede y los centros y programas de divulgación (véase el gráfico 1, pág. 15).

7. La preparación del presente informe coincidió con varios cambios importantes que se produjeron en la Universidad y en el sistema de las Naciones Unidas. En primer lugar, después del nombramiento del nuevo Rector, que se hizo efectivo el 1º de septiembre de 1997, la UNU ha venido introduciendo una serie de medidas de reforma que podrían realzar considerablemente su papel como un centro mundial de conocimientos, que preste apoyo a los procesos intelectuales y normativos del sistema de las Naciones Unidas. Además, la designación del Rector coincidió con la renovación de casi la mitad de los miembros del Consejo de la Universidad (véase el anexo 1).

8. En segundo lugar, las medidas de reestructuración que ha venido aplicando el Secretario General desde 1997 han dotado a la Secretaría de las Naciones Unidas de nuevos instrumentos para apoyar las decisiones, como comités ejecutivos y una Dependencia de Planificación Estratégica, que tal vez ofrezcan, por primera vez, la oportunidad de establecer relaciones permanentes entre la Sede de las Naciones Unidas y la UNU. Gracias a una participación más sistemática del Rector en las reuniones del Comité Administrativo de Coordinación(CAC)³ habrá más oportunidades de conocer la Universidad y sus programas de trabajo y situarlos mejor dentro de la comunidad de las Naciones Unidas.

9. Además, varios organismos especializados, así como el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), tienen nuevos jefes ejecutivos o los tendrán en un futuro próximo, y los que ya están en funciones han iniciado la reforma de sus organizaciones. Esta renovación simultánea de la cúpula de la UNU, los organismos especializados y de las propias Naciones Unidas, constituye sin lugar a dudas una importante ocasión para integrar con más eficacia el mandato de los programas de la UNU en las nuevas perspectivas y la dirección estratégica de la comunidad general de las Naciones Unidas.

10. La UNU es consciente de la necesidad de introducir mejoras internas basadas en una introspección crítica, como lo refleja la serie de evaluaciones y autoevaluaciones realizadas desde su creación⁴. Si bien en esas revisiones internas y autoevaluaciones se han señalado los logros de la Universidad en cuanto a crecimiento institucional y actividades de investigación y formación, también se han destacado con la misma franqueza algunos de los problemas institucionales, programáticos y administrativos a que ha debido hacer frente la Universidad.

11. Las deficiencias identificadas por la UNU en los exámenes realizados hasta la fecha son principalmente: a) la falta de un orden claro de prioridad, lo que resta precisión a los objetivos y prioridades de los programas, así como la falta de un marco programático coherente para el sistema de la UNU en su conjunto; b) mala coordinación e interacción institucional dentro del propio sistema de la UNU, con sus redes de contacto y con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; c) difusión deficiente de los estudios de investigación y falta de una política y un programa unificados de publicaciones; d) insuficiencia de recursos financieros, sumada a las limitaciones observadas en la gestión del Fondo de Dotación, y e) falta de un marco sólido de gestión administrativa y de un manual para toda la UNU que comprenda una política general de gestión de personal.

12. Los inspectores observan que algunas de estas deficiencias ya se habían determinado, hace 10 años, en el primer informe de evaluación general de las actividades de la Universidad encargado por el Consejo. El hecho de que los mismos problemas hayan perdurado en diversa medida se puede deber bien a una supervisión insuficiente del Consejo o a que los sucesivos rectores no hayan logrado enmendar significativamente el rumbo de la Universidad.

13. No obstante, hay indicios de que la nueva administración de la UNU será diferente, ya que el Rector prevé introducir medidas innovadoras, en particular su propuesta de formular y ejecutar un plan estratégico para toda la Universidad y reforzar las relaciones

con la Sede de las Naciones Unidas, tanto a nivel intergubernamental como de la Secretaría. Los inspectores confían en que el presente informe complemente y tal vez refuerce tales medidas y otras iniciativas positivas ya en curso en la UNU, en particular las esbozadas en su último informe de autoevaluación (1987-1997), de marzo de 1998.

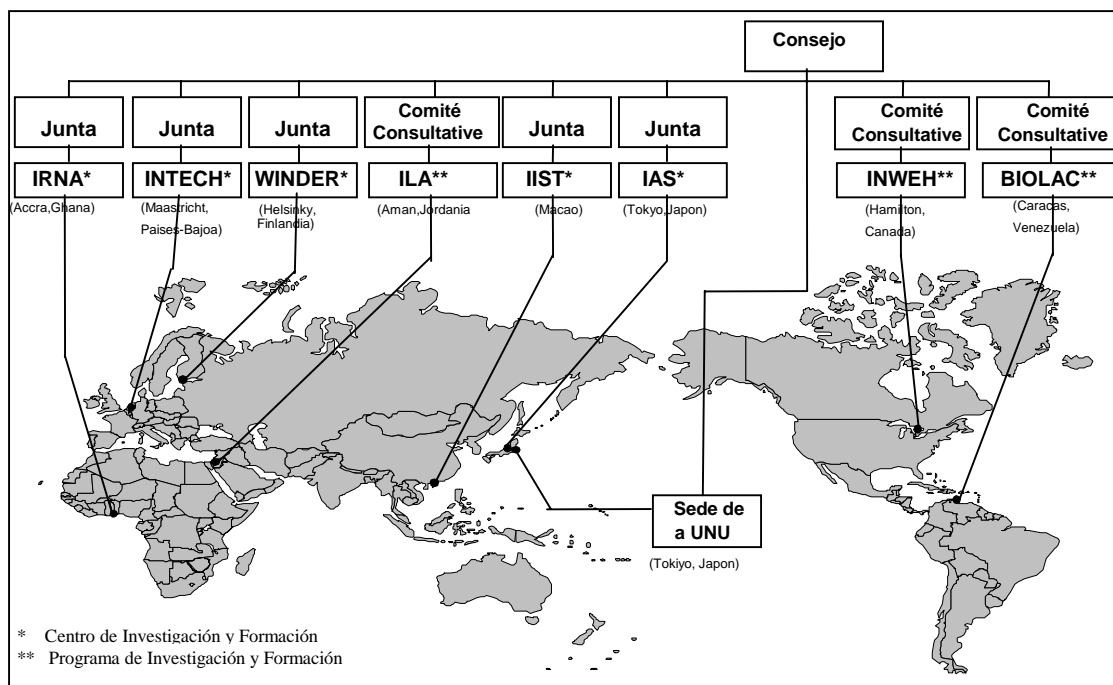
14. El rectorado sólo es un elemento, sin duda fundamental, de la gestión y la administración de la UNU. Para renovar y alentar de forma eficaz el desenvolvimiento de la Universidad, parecería también necesario consolidar su gestión general por conducto de directrices más específicas de la Asamblea General de las Naciones Unidas, prestando más atención a la composición y las funciones del Consejo y, posiblemente, definiendo mejor el papel de las organizaciones patrocinadoras de la UNU (las Naciones Unidas y la UNESCO).

15. Los inspectores estudiaron una cantidad considerable de documentación de la UNU publicada desde su creación. Visitaron la sede de la Universidad, así como sus centros y programas de investigación y formación, ubicados en diversos continentes, a fin de obtener información directa sobre los puntos fuertes y débiles de la institución según lo percibían los distintos interesados directos: el personal de la administración de la Universidad, el personal académico y de otro tipo, los funcionarios de los gobiernos anfitriones y algunos miembros de las comunidades académicas de los lugares en que se encuentran los centros y programas de la Universidad.

16. Los inspectores también intercambiaron puntos de vista con una amplia gama de funcionarios del sistema de las Naciones Unidas, especialmente de las Naciones Unidas y la UNESCO, así como con los jefes de diversos institutos de investigaciones del sistema de las Naciones Unidas. Todas las opiniones y sugerencias se tuvieron debidamente en cuenta para llegar a las conclusiones y recomendaciones que figuran en el presente informe. Cabe rendir un tributo especial al Rector de la UNU y a sus colaboradores, tanto de Tokio como de los distintos centros y programas de investigación y formación, por la valiosa cooperación que prestaron durante la preparación del presente informe*.

* Cabe destacar que en la actualidad un grupo de expertos externos prepara para el Consejo una evaluación de los primeros 20 años de la UNU, que se publicará más o menos al mismo tiempo que el presente informe. Para velar porque los dos informes fueran complementarios, los inspectores intercambiaron opiniones con el Presidente del Grupo. El presente informe está dirigido principalmente a la Asamblea General de las Naciones Unidas, en tanto que el informe del grupo de evaluación está dirigido al Consejo de la UNU.

Figura 1: Vista de conjunto del sistema de la UNU



<i>Instituto (fecha de creación)</i>	<i>Presupuesto 1998-1999 En miles de dólares EE.UU. (Porcentaje)**</i>	<i>Puestos de plantilla Número (Porcentaje)**</i>	<i>Objetivo del programa</i>
Sede de la UNU (1973)	36 415	65	Desarrollo sostenible y paz y gestión pública
Centros y programas de investigación y formación	35 515	91	
Total	(100,0)	(100,0)	
WIDER (1985)	5 108 (14,4)	25 (27,5)	Investigación socioeconómica de orientación normativa para la solución de problemas mundiales acuciantes.
INRA (1986)*	1 540 (4,3)	6 (6,6)	Desarrollo de capacidad científica y tecnológica para la ordenación de los recursos naturales de África.
BIOLAC (1988)	1 130 (3,3)	-	Promoción y desarrollo de la biotecnología en América Latina y el Caribe.
INTECH (1990)	6 494 (18,3)	23 (25,3)	Efectos sociales y económicos de las nuevas tecnologías, en particular en los países en desarrollo y las economías en transición.
IIST (1992)	4 060 (11,4)	18 (19,8)	Fortalecimiento de la autosuficiencia en el diseño de tecnología de programas informáticos en los países en desarrollo.
ILA (1995)	2 000 (5,6)	3 (3,3)	Intercambio de información y experiencias entre posibles y futuros dirigentes del mundo.
IAS (1996)	11 236 (31,6)	12 (13,2)	Investigación de problemas que surgen en la relación entre sistemas sociales y naturales (objetivo interdisciplinario).
INWEH (1996)	3 947 (11,1)	4 (4,4)	Apoyo sobre el terreno a proyectos de países en desarrollo en las esferas de los recursos hídricos, el medio ambiente y la salud.

* Si bien el INRA se creó en 1986, empezó a funcionar sólo en 1990 y el acuerdo con el país anfitrión, Ghana, sólo entró en vigor en 1993.

** Porcentaje correspondiente a cada centro o programa de investigación y formación (excluida la sede de la UNU).

II. Gestión general

17. En toda institución, la calidad de su gestión general determina en gran medida la eficacia de sus resultados, así como la calidad y utilidad de sus actividades y de los productos de sus programas. El mismo razonamiento se aplica a la UNU, cuya gestión general se ejerce en varios niveles: la Asamblea General de las Naciones Unidas; el Consejo Económico y Social (hasta julio de 1997), la Junta Ejecutiva de la UNESCO, los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas y la UNESCO (en su calidad de organizaciones patrocinadoras) y, por último, más concretamente, el Consejo de la UNU. Los buenos o malos resultados obtenidos hasta la fecha por esos mecanismos de supervisión repercuten en resultados obtenidos por la UNU a lo largo de su funcionamiento. Por tanto, la gestión general de la UNU es un importante punto de partida para llevar a cabo el presente informe.

A. Asamblea General de las Naciones Unidas

18. Una vez examinadas todas las resoluciones de la Asamblea General relativas a la UNU desde su creación, los inspectores observan que los temas que ha estudiado la Asamblea y las directrices que ha elaborado en los 20 últimos años han sido considerablemente coherentes y se han centrado sistemáticamente en una serie de cuestiones fundamentales.

19. Esas cuestiones están relacionadas, entre otras cosas, con la necesidad de que la UNU aumente sus actividades de cooperación e interrelación dentro del sistema de las Naciones Unidas (incluidas las instituciones de investigación y formación, así como el CAC) y, en un sentido más amplio, con la comunidad científica y académica internacional; con la necesidad de dar más difusión y realce a las actividades y logros alcanzados, incluso mediante una divulgación más amplia de los resultados de su labor; con la necesidad de promover sus vínculos con los Estados Miembros y la utilidad que representa para ellos; con la necesidad de velar por la eficiencia, la economía, la transparencia financiera y la rendición de cuentas de las actividades de la UNU; con la necesidad de reforzar el Centro de la UNU a fin de lograr una coherencia y una integridad orgánica generales en la UNU y sus actividades, y en último lugar, aunque no por ello menos importante, con los problemas relativos a la situación financiera de la UNU y la necesidad de aumentar, en particular, su Fondo de Dotación.

20. Los temas que ha abordado la Asamblea General también coinciden en gran medida con los puntos débiles que se han determinado en las evaluaciones internas de la Universidad y que se resumen en el párrafo 11 *supra*. Sin embargo, la responsabilidad de aplicar las directrices de la Asamblea General recae en otros niveles de gestión de la UNU, donde parece haber habido ciertas dificultades para solucionar los problemas indicados por la Asamblea General y la propia UNU. Por consiguiente, los inspectores recomiendan que se pida a los demás niveles de gestión, en particular al Consejo de la UNU y al Rector, que informen periódicamente sobre el cumplimiento que dan a las resoluciones de la Asamblea General.

B. Consejo Económico y Social

21. Al examinar las resoluciones del Consejo Económico y Social relativas a la UNU, los inspectores observaron que el Consejo en todas sus resoluciones se limitaba a “tomar nota” de los informes del Consejo de la UNU, sin dar directriz específica alguna ni al Consejo ni al Rector de la UNU, ni siquiera respecto del cumplimiento de las resoluciones

anteriores de la Asamblea o de la coordinación de su labor con el resto del sistema de las Naciones Unidas, ámbito que es más bien competencia directa del Consejo Económico y Social. Además, en su resolución 1997/43, de 22 de julio de 1997, el Consejo recomendó a la Asamblea General que, a partir de 1998, la Segunda Comisión de la Asamblea General, con arreglo a su programa de trabajo, examinara directamente los informes de la UNU.

C. Junta Ejecutiva de la UNESCO

22. La Junta Ejecutiva de la UNESCO examina periódicamente los informes del Consejo de la UNU. A ese respecto, cabe señalar que las decisiones de la Junta Ejecutiva básicamente se limitan a elogiar la labor de la UNU. La Junta Ejecutiva tal vez desee hacer otras sugerencias o recomendaciones de fondo relativas al alcance y ámbito de colaboración de la UNU y la UNESCO o al contenido y objetivos generales de los programas y actividades de la Universidad.

23. También se observó que la misión que se encomienda a la UNU en su Carta es, en algunos aspectos importantes, análoga a los objetivos constitucionales de la UNESCO, sobre todo si se compara el párrafo 3 del artículo 1 de la Carta de la UNU con los párrafos 1 y 2 de la Constitución de la UNESCO. En ambos casos se hace hincapié en el mantenimiento de la paz y la seguridad mediante la colaboración entre las naciones y los pueblos de cultura, lengua y sistema social diferentes; en el respeto universal de los derechos humanos, en la promoción de la ciencia y tecnología y en su aplicación en beneficio del desarrollo económico y social; en los valores humanos y universales relacionados con el bienestar de la humanidad o el mejoramiento de la calidad de vida, etc.

24. Ambas instituciones tienen mandatos derivados de la Carta de las Naciones Unidas, básicamente tienen los mismos círculos y colaboradores académicos y científicos, y fundamentalmente utilizan los mismos medios para lograr sus objetivos, a saber, programas o redes institucionales de investigación, educación, formación y becas, así como actividades de difusión. Por consiguiente, parece haber un potencial ilimitado para lograr una sinergia programática entre la UNU y la UNESCO. Si bien las dos instituciones cooperan en una serie de esferas programáticas como la enseñanza superior, las ciencias sociales y el programa UNITWIN (universidades gemelas) y de Cátedras UNESCO⁵, parece haber cabida para una colaboración más profunda entre la UNU y la UNESCO basada en estrategias de largo plazo.

D. Jefes ejecutivos de las organizaciones patrocinadoras

25. En virtud del párrafo 1 del artículo 1, los párrafos 1, 2 y el inciso h) del párrafo 4 del artículo IV y el párrafo 1 del artículo V de la Carta de la UNU, en el Secretario General de las Naciones Unidas y el Director General de la UNESCO recaen responsabilidades importantes y claramente definidas que les ha encomendado la comunidad internacional respecto del funcionamiento eficaz de la UNU y el logro de su misión. Los dos jefes ejecutivos no sólo comparten la responsabilidad de nombrar a los miembros del Consejo y al Rector, sino que también están representados en el Consejo como miembros natos.

26. La creación de la Dependencia de Planificación Estratégica en la Oficina del Secretario General en el contexto de su programa de reforma y la participación del Rector de la UNU en los nuevos comités ejecutivos de gestión de programas de la Secretaría, y más adelante en el CAC, brindarán oportunidades para que haya una mayor interacción entre la UNU y las Naciones Unidas y contribuirán a tender puentes entre la comunidad académica de la

UNU y el sistema de las Naciones Unidas. También beneficiaría a la UNESCO que se reforzara el mecanismo de coordinación que tiene la UNU en su secretaría con el fin de que se ocupara, en particular, de las cuestiones y actividades complementarias y de apoyo recíproco relativas a los programas de las dos organizaciones.

E. El Consejo

E.1 Composición

27. Tras examinar la experiencia y especialidades profesionales de los miembros del Consejo designados en 1985, 1991 y 1997⁶, los Inspectores observaron que unas dos terceras partes de los miembros procedían más que nada del mundo académico o eran jefes de instituciones académicas, en tanto que el resto eran funcionarios públicos o del cuerpo diplomático, y uno o dos procedían de organizaciones no gubernamentales. En cada año examinado en el Consejo había un embajador en ejercicio o un ex embajador ante las Naciones Unidas o la UNESCO. No se había nombrado miembro del Consejo a prácticamente ningún ex funcionario del sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, jefes ejecutivos, directores de programa o directores, tampoco se había elegido a ningún director de empresa del sector privado.

28. Por consiguiente, a la vista de su composición, el Consejo, en general, no parece tener suficiente experiencia, conocimiento o comprensión del sistema de las Naciones Unidas, incluidas sus estructuras intergubernamentales y de secretarías, sus programas y sus operaciones. El hecho de que el Secretario General de las Naciones Unidas y el Director General de la UNESCO, así como el Director Ejecutivo del Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), estén representados en el Consejo no parece mejorar mayormente la situación, sobre todo si se tiene en cuenta, en particular, que los sucesivos rectores también han procedido fundamentalmente del entorno académico.

29. La escasa familiaridad del Consejo con el sistema de las Naciones Unidas y sus programas puede ser la causa de que, durante muchos años, la Universidad haya tendido a orientarse más hacia la comunidad de la investigación académica, considerándola un objetivo en sí mismo, que hacia las prioridades y programas del sistema de las Naciones Unidas. De igual modo, el Consejo ha tendido a preocuparse más en reafirmar la autonomía y libertad académica de la UNU que en rendir cuentas a las organizaciones patrocinadoras, en particular a la Asamblea General. Aun más, si se examinan minuciosamente las decisiones del Consejo adoptadas en los últimos años se observará que no hay mayor relación entre las cuestiones que examina repetidamente el Consejo y las que estudia la Asamblea General, ya que ésta hace cada vez más hincapié en los vínculos entre la UNU, por una parte, y el sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros, por la otra, mientras que el Consejo tiende a recalcar cuestiones de índole fundamentalmente académica.

30. Además, el hecho de que el Consejo no contara con directores de empresa del sector privado puede haber menoscabado la eficiencia de los vínculos establecidos con los usuarios finales nacionales e internacionales, incluso en campos vitales de la ciencia y la tecnología aplicadas. Los vínculos e intercambios de información con los usuarios finales son fundamentales para que tengan utilidad práctica las actividades de formación, investigación y desarrollo académico de la UNU. Además, la experiencia del sector privado podría ayudar al Consejo a ampliar las perspectivas de recaudación de fondos de la UNU. Por consiguiente, los Inspectores recomiendan que, además de nombrar miembros que tengan conocimientos especializados de tipo académico tecnocrático gracias a su experiencia en el sistema de las Naciones Unidas, se tenga debidamente en cuenta la posibilidad de designar directores de empresa del sector privado que puedan ser además eruditos o especialistas por derecho

propio, tomando en consideración, a su vez, los esfuerzos del Secretario General por establecer lazos de colaboración entre las Naciones Unidas y la comunidad de la empresa privada⁷.

31. La situación ideal sería que la composición del Consejo reflejara plenamente la función fundamental de la UNU como medio mundial de difusión de los conocimientos y experiencias que se deriven de la comunidad académica internacional, de las instituciones gubernamentales, de los usuarios finales y del sistema de las Naciones Unidas. Las funciones y programas normativos del sistema de las Naciones Unidas deberían transmitir información continuamente a las tres primeras categorías de agentes (investigadores, gobiernos y usuarios finales) y viceversa.

32. Por ese motivo, los Inspectores consideran que tienen cierto mérito las iniciativas que ha adoptado el Rector para reforzar la comunicación con los Estados Miembros. A ese respecto, los Inspectores toman nota de la actual práctica de nombrar a funcionarios públicos o diplomáticos a título individual para que formen parte del Consejo. En ese caso, no obstante, las personas que fueran así designadas no sólo deberían cumplir los requisitos necesarios, incluida la experiencia tecnocrática pertinente, sino además que deberían estar en condiciones de facilitar una interacción más eficaz entre los Estados Miembros y la UNU. Otra opción sería permitir que participaran en el Consejo, en calidad de observadores, los representantes gubernamentales interesados.

33. Las consideraciones antes expuestas llevan a los Inspectores a recomendar que se apliquen criterios más rigurosos para elegir a los miembros del Consejo. Así, habría que partir de la base de que la UNU no es una universidad convencional con una misión académica clásica. Si bien la UNU seguirá siendo "una comunidad internacional de estudiosos"⁸ en virtud de sus programas sustantivos y sus redes de instituciones de investigación y formación, parece necesario que, para que sus actividades sigan siendo útiles para abordar problemas mundiales específicos, su órgano rector refleje en mayor medida la diversidad de los interesados directos en sus actividades. Ello permitirá a su vez que la Universidad elabore una estrategia de programación que atienda a las necesidades y exigencias de los diversos grupos que recurren a ella.

E.2 Número de miembros

34. El número de miembros del Consejo asciende en la actualidad a 28, de los cuales 25 son miembros (incluido el Rector) y tres miembros natos: el Secretario General de las Naciones Unidas, el Director General de la UNESCO y el Director Ejecutivo del UNITAR.

35. La composición actual del Consejo debe considerarse en relación con los 70 miembros que componen las ocho Juntas (incluidas las comisiones consultivas de los programas de investigación y formación) de los centros y programas de investigación y formación de la UNU, como se estipula en sus estatutos o acuerdos, lo que arroja un total de casi 100 miembros de la estructura de gobierno de la UNU (véase el gráfico 1, pág. 15). La administración de la Universidad señaló que si se reduce el número de miembros del Consejo no sólo habría que modificar la Carta de la Universidad, sino que sería difícil mantener el equilibrio entre los distintos criterios que entran en juego para seleccionar a miembros.

36. No obstante, los Inspectores observan que la estimación de los gastos de viaje de los miembros del Consejo y las Juntas que figura en el presupuesto por programas de la UNU para el bienio 1998-1999 asciende a 855.000 dólares, lo que supone un aumento de 61.000 dólares respecto del bienio anterior y representa una parte considerable de la estimación total de los gastos de viaje del personal de toda la Universidad, que asciende a 1.361.000 dólares respecto del bienio en curso. Para que el Consejo fuera más eficaz, debería dejarse

abierta la posibilidad de reducir el número de sus miembros, así como el número de comités de los períodos de sesiones del Consejo (véase el párrafo 42).

37. También cabe señalar que aparte del UNITAR, que está representado en el Consejo de la ONU, hay otros institutos de formación o investigación, como el Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), el Instituto de las Naciones Unidas de Investigación sobre el Desarrollo (UNIDIR), la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas, la Universidad para la Paz, el Instituto Internacional de Estudios Laborales, etc., que también podrían establecer con la ONU⁹ una colaboración mutuamente beneficiosa.

E.3 Eficacia en la supervisión

38. Al evaluar la eficacia con que el Consejo ha cumplido sus obligaciones de administrar y dirigir los programas de la ONU desde su creación, hace más de 20 años, el elemento principal que ha escapado al control directo del Consejo ha sido el déficit que registró el Fondo de Dotación de la ONU en relación con sus previsiones originales y las dificultades con que se ha seguido tropezando al intentar incrementar el Fondo. Si se pasa revista al historial de las deliberaciones del Consejo, se observará que éste siempre expresó preocupación por la situación del Fondo, asunto que también preocupó a la Asamblea General en casi todas sus resoluciones relativas a la ONU, como se señala en el párrafo 19. Por consiguiente, sería injusto sugerir que el Consejo ha desatendido dicha cuestión si se tiene en cuenta que generalmente se ha hecho caso omiso de los constantes llamamientos que la Asamblea General ha dirigido a los Estados Miembros para que hagan contribuciones al Fondo, a excepción de los considerables ingresos adicionales que trajo consigo la creación paulatina de los centros y programas de investigación y formación iniciada a mediados del decenio de 1980. Cabe señalar, no obstante, que esos ingresos no beneficiaron a toda la Universidad, ya que generalmente se destinaron exclusivamente a los nuevos centros.

39. Las deliberaciones y decisiones del Consejo que se han sucedido desde 1981 indican que, al menos hasta hace poco, el Consejo no estaba mayormente interesado en las cuestiones de administración, sobre todo si se compara con el interés que demostraba en las cuestiones académicas, y que sus decisiones e intereses tendían a repetirse en los sucesivos períodos de sesiones¹⁰. De igual modo, algunas recomendaciones que se hicieron en la evaluación de los 10 primeros años de trabajo de la Universidad que se hizo en 1987 las repitió el primer grupo de autoevaluación interna del Consejo que se reunió en 1994 y, a su vez, algunas de las recomendaciones de este grupo fueron reiteradas por el segundo grupo de autoevaluación interna, que se reunió en 1997.

40. Por consiguiente, los Inspectores recomiendan que el Consejo haga más hincapié en que la administración de la ONU aplique efectivamente sus decisiones y establezca un sistema de supervisión, incluido un marco cronológico, para su aplicación. El informe que desde hace poco viene presentando anualmente el Rector al Consejo sobre las medidas adoptadas en relación con las decisiones del Consejo facilitaría las deliberaciones de éste sobre el particular.

E.4 Los comités del Consejo

41. En la actualidad, los trabajos de los períodos de sesiones del Consejo se organizan sobre la base de la labor de cuatro comités: el Comité de Planificación Institucional y Desarrollo de Recursos; el Comité de Finanzas y Presupuesto; el Comité de Redacción del Informe del Consejo y el Comité sobre Estatutos, Reglas y Directrices, cada uno de los cuales cuenta con un Presidente y celebra sesiones plenas, de forma muy similar

al funcionamiento de la Asamblea General de las Naciones Unidas, con sus seis Comisiones Principales y el Plenario.

42. Los inspectores tienen entendido que el Consejo de la UNU ha modificado la estructura de sus comités y la organización de sus períodos de sesiones varias veces a lo largo de su historia. No obstante, teniendo en cuenta las opiniones de diversas personas familiarizadas con el funcionamiento del Consejo y siguiendo el ejemplo de algunas juntas ejecutivas del sistema de las Naciones Unidas, los inspectores recomiendan que se considere la posibilidad de racionalizar aún más los métodos de trabajo del Consejo, sobre todo reduciendo a dos el número de comités principales: uno que se ocupe de los aspectos relativos al programa de la UNU, que abarcaría las funciones que cumplen en la actualidad al Comité sobre Estatutos, Reglas y Directrices y el Comité de Planificación Institucional y de Desarrollo de Recursos, y otro que se ocuparía de la labor que realiza en la actualidad el Comité de Finanzas y Presupuesto, haciendo especial hincapié en las cuestiones financieras y de administración. Además, a fin de facilitar las deliberaciones del Consejo, ese segundo comité podría recibir la asistencia de un pequeño grupo consultivo en el que podrían participar representantes de los gobiernos interesados y otras partes interesadas en el funcionamiento de la Universidad.

E.5 Las juntas de los centros y programas de investigación y formación

43. Con arreglo al inciso i) del párrafo 4 del artículo IV de la Carta de la Universidad, el Consejo “creará los órganos auxiliares que juzgue necesarios”. En virtud de esa disposición, el Consejo ha creado una Junta para cada uno de sus ocho centros y programas de investigación y formación. Según se establece en los estatutos o acuerdos de los centros y programas de investigación y formación, el Consejo encomienda a cada junta la autoridad y responsabilidad de regir el centro o programa correspondiente, de conformidad con los principios, políticas y criterios generales formulados por el Consejo para regir las actividades de la Universidad. Las funciones encomendadas a esos órganos subsidiarios en los estatutos o acuerdos de los centros y programas de investigación y formación son muy parecidas a las que se encomiendan al propio Consejo en el párrafo 4 del artículo IV de la Carta de la UNU. En la mayoría de los estatutos se establece también que la Junta del caso “creará los órganos auxiliares que juzgue necesarios”, de forma similar al propio Consejo. Queda entendido que las juntas facilitan el examen de los detalles programáticos y técnicos de la labor de sus respectivos centros y programas de investigación y formación. No obstante, tal y como están constituidas en la actualidad, las juntas parecen plantear ciertos problemas a la Universidad en su conjunto.

44. El primer problema es el de las consecuencias financieras mencionadas en el párrafo 36 *supra*. El segundo es la posible duplicación de los estudios de los programas de trabajo, etc., tanto a nivel de las juntas como del Consejo. El tercer problema es el de la fuerza centrífuga que representan las juntas en la gestión y administración general de la Universidad. Hasta ahora, el hecho de que el Rector sea miembro nato de cada junta no ha bastado para reducir la tirantez que se produce en la actualidad entre el Centro de la Universidad y algunos centros y programas de investigación y formación, aun cuando el Rector crea que la situación podría mejorarse si se adoptara un criterio de administración estratégica global.

45. También se observa que en la Carta de la UNU no se preveía expresamente la existencia de las juntas. En el artículo VII, relativo a los centros y programas de investigación y formación se estipula sencillamente que cada centro o programa de investigación y formación “estará bajo la autoridad de un director”, y que “el Rector convocará periódicamente una Conferencia de Directores ... a fin de examinar y evaluar los programas de investigación en ejecución ...”. De esa disposición los inspectores deducen que la

Conferencia de Directores está encargada de orientar la labor de los centros y programas de investigación y formación por lo que a la gestión se refiere, en tanto que el Consejo debe ejercer una función de supervisión referida a la Universidad en su conjunto, incluidos los centros y programas. Por consiguiente, los inspectores recomiendan que las juntas tengan el número de miembros más reducido posible y que se prevea la posibilidad de que celebren reuniones bienales a fin de reducir aún más los gastos institucionales.

F. El Rector

46. En su calidad de jefe académico y oficial administrativo de la Universidad, el Rector es sin duda el núcleo mismo del sistema de gestión y administración de la UNU. Del examen de la documentación interna y las opiniones recabadas por los inspectores parece desprenderse que las relaciones profesionales entre el Rector y el Consejo han sido un factor importante en la evolución de la Universidad. Como ya se ha señalado a lo largo de los años el Consejo ha solido tener problemas para que los rectores apliquen sus decisiones y conclusiones y en algunas ocasiones incluso ha expresado descontento por la calidad de la documentación, que se le presentado. Cabe señalar también que la Asamblea General también ha expresado preocupación algunas veces por el escaso contenido analítico de los informes del Consejo. De hecho, la calidad de las relaciones de trabajo entre el Rector y el Consejo es fundamental para la buena gestión general de la Universidad.

47. Si bien el establecimiento gradual de centros y programas de investigación y formación desde mediados del decenio de 1980, mencionado en el párrafo 38 *supra*, se debe en gran parte al Rector anterior, la designación de un nuevo Rector con conocimiento y experiencia de los puntos fuertes y débiles de la UNU es una excelente oportunidad para renovar la UNU. Como se ha señalado anteriormente (párr. 13), el Rector ha empezado a marcar nuevos derroteros en la Universidad al exponer su idea sobre el rumbo que ha de tomar la UNU. En la autoevaluación de la UNU (1987-1997) destacó que

“es necesario establecer una visión y orientación más estratégicas de la Universidad, definiendo más claramente su misión, metas y objetivos. Con tal fin, la Universidad empezó a preparar un plan estratégico a fin de orientar la evolución y la labor de la Universidad a mediano plazo, y también como primera medida para institucionalizar la gestión estratégica de la Universidad en su conjunto. El plan estratégico ofrecerá un marco para reconvertir la Universidad en una institución más activa e innovadora.”

48. En la autoevaluación se hace hincapié en una serie de innovaciones de gran utilidad, como el aumento de la interacción con el sistema de las Naciones Unidas, la reorientación de los programas en dos esferas principales (desarrollo sostenible y paz y gestión pública), el fortalecimiento de la coordinación dentro del sistema de la UNU, un aumento de la difusión de los resultados obtenidos, la reactivación de la red de instituciones de colaboración, etc. Los inspectores celebran y se hacen eco de esta nueva orientación y creen que si esos programas innovadores y renovadores se aplican con éxito, se logrará subsanar en gran medida las deficiencias de la UNU y recuperar su imagen y su credibilidad en el seno de la comunidad internacional.

* * *

49. Para concluir el presente capítulo, los inspectores quisieran destacar una vez más la importancia fundamental de la buena gestión de la UNU para subsanar algunas de las deficiencias que se mencionan periódicamente en las resoluciones de la Asamblea General,

así como en los propios estudios internos de la Universidad, y para revitalizar la Universidad con el fin de que esté preparada para hacer frente a los grandes desafíos que se le presentarán en el futuro. La Universidad necesita contar con un Consejo modernizado, centrado y orientado a la adopción de medidas cuya composición refleje mejor la diversidad de los grupos que la componen y las partes interesadas en el quehacer de la UNU, así como las prioridades de sus principales programas, incluidas las de los centros y programas de investigación y formación.

III. Desarrollo institucional

50. La Universidad prepara y ejecuta sus programas y actividades mediante un sistema institucional que ha evolucionado a lo largo de los años y cuyos elementos principales son los siguientes: el Centro de la Universidad en Tokio; los centros o programas de investigación y formulación, que son parte integrante del sistema de la UNU (véase el gráfico 1, pág. 15); y diversas redes de instituciones y programas. En los siguientes párrafos figura un análisis más amplio de estos elementos.

A. Centro de la UNU en Tokio

51. Conforme a lo estipulado en la Carta de la UNU, la sede de Tokio es el centro fundamental de la Universidad, especialmente respecto de la planificación, programación y coordinación de sus actividades. Más concretamente, se ocupa de administrar el programa general de la Universidad; promueve intercambios de estudiosos y de ideas dentro de la comunidad académica mundial; sirve de depositario de información relativa a los conocimientos especializados, incluido el mantenimiento de un registro actualizado de estudiosos calificados de todas partes del mundo; y mantiene una estrecha coordinación entre las actividades de la Universidad y las del sistema de las Naciones Unidas. Actualmente el Centro consta de la oficina del Rector, una División Académica y una División de Gestión Administrativa.

52. Durante los primeros 10 años de funcionamiento de la UNU, prácticamente todos sus programas y actividades se iniciaron, coordinaron y ejecutaron por conducto del Centro de la Universidad y gracias a un apoyo sustancial de las redes de instituciones y programas de todos los continentes. No obstante, como se indicó anteriormente (párr. 38), el establecimiento gradual de centros y programas de investigación y formación a partir de mediados del decenio de 1980 dio lugar a que las iniciativas relacionadas con algunas operaciones de programas pasaran a esos centros y programas de proyección exterior. Esta circunstancia, unida a la escasez de recursos que experimentó el Centro en la segunda mitad del decenio de 1980, dio por resultado una baja paulatina del liderazgo intelectual y las funciones de gestión estratégicas del Centro. Ejemplo de ello es que la proporción del presupuesto para actividades académicas de la UNU que corresponde al Centro de la Universidad se ha reducido al 40%. También se ha reducido al 49% el número de sus actividades (véase el gráfico 2, pág. 27).

53. El debilitamiento de la autoridad intelectual y la credibilidad del Centro ha sido motivo de preocupación también para el Consejo, como se refleja en el último informe de autoevaluación de la UNU correspondiente a 1987–1997, en el cual se expresa la opinión de que el sistema descentralizado de la Universidad plantea un reto, a saber, que el centro

o núcleo de la red tiene que ser sólido desde el punto de vista académico, y capaz de proporcionar la orientación y el liderazgo necesarios para todo el sistema. Se añade que actualmente, debido a la reducción de su personal y de los recursos financieros, el Centro de la UNU no está en condiciones de desempeñar ese papel.

54. A juicio de los inspectores se deberían seguir tres cursos de acción para fortalecer el Centro de la Universidad. En primer lugar, se debería definir y describir con más claridad la función del Centro con arreglo a las disposiciones de la Carta de la UNU y teniendo en cuenta la descentralización real que representan los centros o programas de investigación y formación. Si bien cabe presumir que en el plan estratégico propuesto por el Rector¹¹ se abordará la cuestión de las funciones específicas de dirección que corresponden al Centro dentro del sistema de la UNU, los inspectores recomiendan que, dado que se supone que el Centro actúe como guía intelectual de toda la Universidad, se fortalezca su papel a fin de garantizar la integración o síntesis global e interdisciplinaria de los resultados de las investigaciones que dimanen de las diferentes partes de la Universidad, del sistema de las Naciones Unidas, de los institutos de investigación externos y, en lo posible, de toda la comunidad académica mundial. De esa manera se consolidaría la función que se atribuye al Centro en la Carta de ser un depositario de ideas y de información accesible, en particular para el sistema de las Naciones Unidas.

55. El segundo curso de acción debería ser mantener un cuerpo de funcionarios de alto nivel académico y plenamente experimentados, capaces de dirigir el trabajo de investigación al más alto nivel de agregación con miras a producir publicaciones de la calidad característica de la UNU, así como otros productos de singular relieve académico en esferas de interés para la comunidad de las Naciones Unidas. Las personas con las características necesarias para cumplir esta función podrían buscarse no sólo dentro del sistema de las Naciones Unidas, sino también en las instituciones académicas externas recurriendo a concursos públicos.

56. El tercer curso de acción para fortalecer la función de dirección académica del Centro de la Universidad debería consistir en la utilización óptima de la Conferencia de Directores, mecanismo previsto en la Carta de la UNU al que se hace referencia en el párrafo 45 *supra*. Los inspectores consideran que si los funcionarios del Centro de la Universidad son de la estatura y el calibre que se sugiere en los párrafos precedentes, bastarían para prestar un apoyo intelectual permanente a la Conferencia de Directores, que se ampliaría para dar cabida a representantes seleccionados de instituciones de las redes y recibiría el mandato de realizar las funciones propias de los comités consultivos de los programas que se sugieren en el informe de autoevaluación de la UNU (1987-1997) y del Comité de la Junta Académica y de Divulgación recomendado por el segundo grupo de autoevaluación interna. Dado que la Conferencia de Directores es una institución prevista en la Carta de la UNU, se debería utilizar de manera óptima para reducir los gastos institucionales de la Universidad así como la duplicación de las actividades de los órganos de examen o de programación.

57. El establecimiento de estos tres cursos de acción permitirá que el Centro de la UNU, junto con los centros y programas de investigación y formación (véase la sección B *infra*) aspiren a desempeñar el papel de grupo de altos estudios del sistema de las Naciones Unidas.

B. Centros y programas de investigación y formación

58. En el gráfico 1 (incluido su cuadro), página 15, se ofrece un panorama de los ocho centros y programas de investigación y formación con que cuenta actualmente la Universidad. Entre ellos, se considera que el Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del

Desarrollo (WIDER), el Instituto de Nuevas Tecnologías (INTECH), el Instituto Internacional de Tecnología para la Programación (IIST), el Instituto de Estudios Avanzados (IAS) y la Red Internacional sobre el Agua, el Medio Ambiente y la Salud (INWEH) hasta ahora han logrado resultados generalmente satisfactorios. Como norma, cuentan con financiación y personal adecuados (que representan el 90% del personal y el 87% de los gastos presupuestados, respectivamente, en relación con todos los centros y programas de investigación y formación en el presente bienio), y están ayudando a realzar la visibilidad y la repercusión de la labor de la UNU. También se observa que, la mayoría tiene su sede en un país desarrollado, aunque las actividades de algunos centros y programas de investigación y formación ubicados en el "Norte", principalmente la INWEH y el IIST, se concentran cada vez más en las necesidades del "Sur".

59. El Programa de Biotecnología en América Latina y el Caribe (BIOLAC), que tiene un alcance fundamentalmente regional, en vigor no es (todavía) en vigor un centro de investigación y formación de la Universidad. No obstante, se trata de un programa que ha tenido éxito, que está en plena ejecución y cuyas posibilidades podrían ampliarse para que pasara a ser un servicio mundial de investigación y formación. En cuanto a los otros dos centros y programas de investigación y formación, la Academia Internacional de Dirigentes (ILA)¹² todavía tiene unas actividades programáticas limitadas y el Instituto de Recursos Naturales de África (INRA)¹³ hasta 1996 por lo menos, era apenas conocido en los círculos gubernamentales y en el sistema de las Naciones Unidas, pese a que ya llevaba cierto tiempo como instituto de la Universidad. Ambos institutos carecen de la financiación y el personal necesarios, y en el presente bienio representan sólo el 10% del total de recursos humanos y financieros de los institutos de la UNU. La precaria situación actual del INRA y la ILA no parece coadyuvar a la credibilidad general de la Universidad, sobre todo en lo relativo a su mandato de crear instituciones y fomentar la capacidad.

60. Una de las razones principales del desarrollo institucional desigual de los centros y programas exteriores de la UNU es de índole financiera, dado que su financiación depende considerablemente de los países donde se encuentran. En el sistema de la UNU, la financiación proviene principalmente de tres fuentes: el Fondo de Dotación, las contribuciones para financiar operaciones y las contribuciones para programas concretos. La fuente de ingresos más estable es el Fondo de Dotación. Sin embargo, actualmente los donantes suelen aportar para este Fondo contribuciones ya asignadas a determinado centro o programa de investigación y formación situado en su territorio (véase el párrafo 38). El presupuesto básico de cada centro o programa que recibe apoyo del Fondo se calcula a partir del interés acumulado por las contribuciones que recibe el Fondo para ellos. Por tanto, la viabilidad de esos centros y programas depende de la disposición y la capacidad de los gobiernos anfitriones para proporcionar fondos, a menos que se tomen algunas medidas para encarar la situación¹⁴.

61. Ni el Consejo ni la dirección de la UNU están satisfechos con este método de financiación de los centros y programas de investigación y formación, que no parece estar en consonancia con el párrafo 1 del artículo II de la Carta de la Universidad. Por ejemplo, en el informe del primer grupo de autoevaluación interna del Consejo, correspondiente a 1994, se declaró lo siguiente: Las anomalías a que ha dado lugar el criterio 'basado en los donativos' son motivo de profunda preocupación. Se han establecido centros en los países donde hay disponibilidad de recursos. Esta estrategia favorece a los países más ricos en detrimento de los países en desarrollo. Como resultado, se inhibe la creación de capacidad en los países en desarrollo. La segunda desventaja radica en el posible sesgo a la hora de seleccionar temas para los centros y programas de investigación y formación." Esta inquietud se reflejó también en el informe de autoevaluación de la UNU correspondiente a 1987-1997.

62. En vista de lo antedicho, los inspectores recomiendan que se adopten las siguientes medidas. En primer lugar, debe considerarse la posibilidad de establecer el BIOLAC como centro plenamente funcional de investigación y formación de la UNU una vez que se movilicen nuevos recursos, a fin de que la UNU tenga por lo menos un centro de investigación y formación en cada continente. En segundo lugar, con sujeción a lo anterior, por el momento debe hacerse menos hincapié en la creación o incorporación de nuevos centros y programas de investigación y formación. En tercer lugar, deberían adoptarse las medidas necesarias para fortalecer la capacidad y los programas de los actuales centros de investigación y formación de los países en desarrollo a fin de que alcancen el nivel de los situados en países desarrollados. A ese efecto, la solución ideal sería considerar la posibilidad de administrar el Fondo de Dotación como una reserva común de recursos cuya asignación se efectuara conforme a las necesidades prioritarias del desarrollo institucional y programático de todo el sistema de la UNU. No cabe duda de que el logro de ese objetivo facilitaría la creación de un espíritu de solidaridad así como de cohesión institucional dentro del sistema de la Universidad. El actual sistema de juntas y presupuestos autónomos de facto para los centros y programas de investigación y formación tiende a crear desigualdades y tensiones dentro del conjunto de componentes de la Universidad.

C. Redes de contacto

63. El establecimiento de redes de instituciones y programas representa otro instrumento con que cuenta la UNU para elaborar y ejecutar programas y para divulgar los resultados de las investigaciones. Como ya se señaló, hasta mediados del decenio de 1980, la Universidad dependía básicamente de la estrategia del establecimiento de redes de contacto hasta que comenzó a crear paulatinamente sus propios centros y programas de investigación y formación. En los gráficos 3 y 4 (página 28) puede observarse el alcance de las redes de programas (colaboradores académicos y redes institucionales, respectivamente) durante los 10 años comprendidos entre 1987 y 1997. Ahora bien, los inspectores no pudieron determinar el nivel de interacción académica dinámica existente entre esas redes, especialmente en beneficio de los países en desarrollo conforme a lo estipulado en la carta de la UNU. Lo cierto es que algunas redes de contacto son más avanzadas o activas que otras.

64. Además, la cooperación dentro de las redes tiene lugar con arreglo a no menos de seis tipos diferentes de modalidades, las cuales se enuncian a continuación con el número de cada una de las modalidades vigentes al prepararse el presente informe:

• Acuerdo de institución asociada	3
• Acuerdo general de cooperación	25
• Acuerdo de cooperación	11
• Memorando de entendimiento	15
• Acuerdo	5
• Intercambio de cartas	2

65. Si bien la diversidad de estos instrumentos de cooperación da cierta flexibilidad a la UNU en su interacción con las instituciones de las redes, cuyas necesidades y capacidad en materia de colaboración pueden ser diferentes, los inspectores también consideran ventajoso uniformarlos, según proceda, a fin de que se apliquen, con una eficacia óptima, normas de calidad y métodos coherentes de establecimiento de redes.

66. Se observa, además, que los centros y programas de investigación y formación están estableciendo las redes que a su juicio son las más adecuadas para las esferas y necesidades de sus programas. Algunas de esas redes, como las que están creando el WIDER y la INWEH¹⁵, parecen representar un nuevo criterio. En todo caso, el establecimiento de redes sólo debería obedecer a objetivos definidos, entre ellos la creación de capacidad. En este sentido, el lugar más indicado para comenzar esta labor es el propio sistema de la Universidad. El establecimiento de redes de los centros y programas entre las diferentes partes de la Universidad sin duda proporcionará unos cimientos sólidos para que la UNU aplique criterios integrados a los fines de crear capacidad académica, sobre todo en los países en desarrollo, mediante redes de contacto dinámicas e interactivas.

67. Por último, no fue posible evaluar el grado en que las redes de la UNU establecían relaciones con otras redes de programas mundiales y regionales pertinentes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La colaboración dentro de las redes exige que se establezcan asociaciones en el marco de los programas y se cuente con los recursos necesarios para que esas asociaciones puedan ser verdaderamente eficaces y mutuamente beneficiosas. Hasta ahora son muy pocas las esferas de programas, como el medio ambiente, la paz y la gestión de los asuntos públicos, en que la Universidad ha emprendido, con objetivos específicos y plena dedicación, actividades de programación conjunta con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Gráfico 2

Actividades académicas; distribución entre la sede de la UNU y los centros y programas de investigación y formación (CPIF)

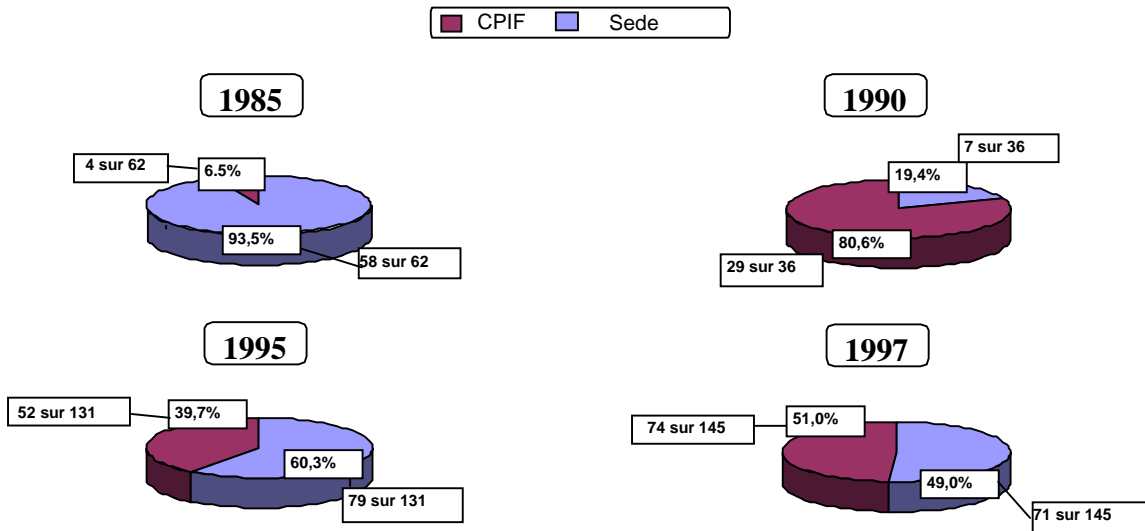


Gráfico 3
Académicos que colaboran con la UNU (1987-1997): número de académicos y distribución por región

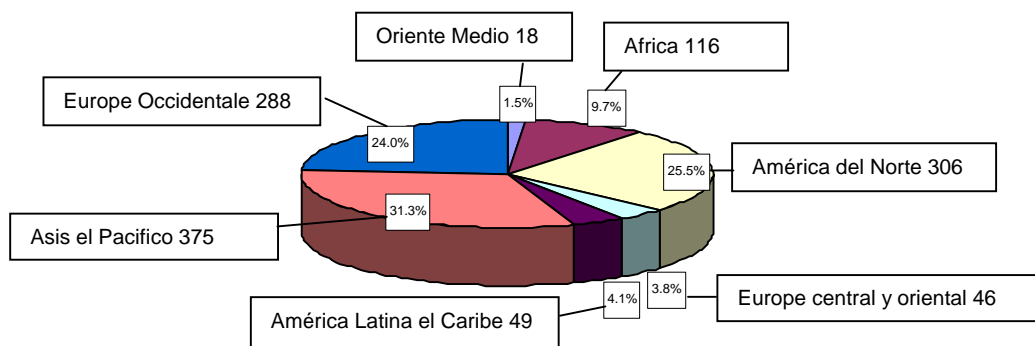
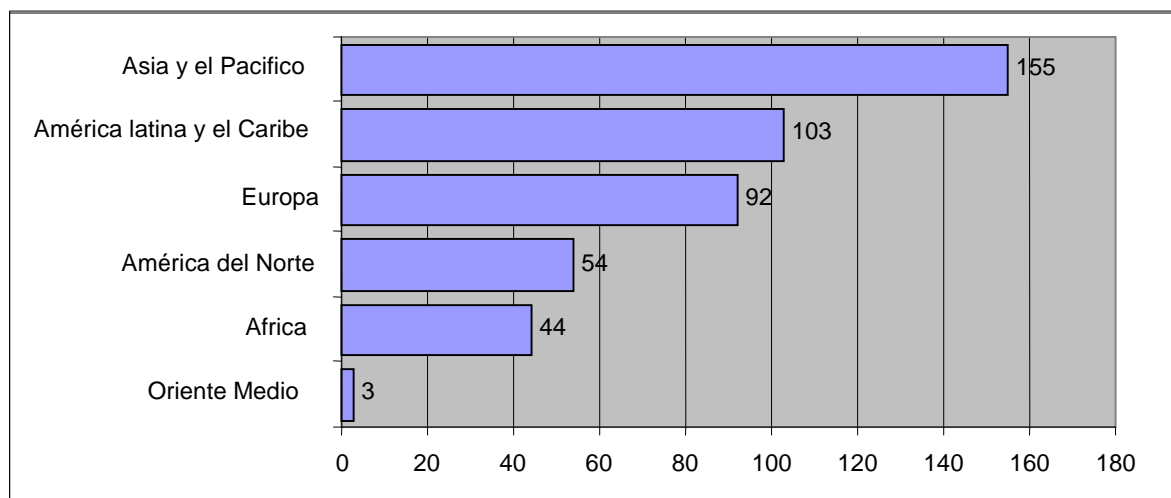


Gráfico 4
Instituciones que colaboran con la UNU: 1987-1997. Número de instituciones* por región



* Las instituciones que colaboran con la UNU en virtud de varios acuerdos y que aparecen varias veces en la lista de la Universidad se cuentan como una sola institución.

IV. Planificación y ejecución de programas

A. Principios y políticas

68. Probablemente debido a que, de conformidad con su Carta, los intereses de la UNU tienen un alcance muy amplio, para el Consejo de la Universidad y para la dirección académica siempre ha sido problemático estructurar un marco programático coherente. En 1990 el Consejo aprobó un conjunto de “principios y políticas para la planificación, ejecución y evaluación de programas”. A continuación figuran algunos de los principios de la planificación de programas que se enuncian en ese documento:

- *Excelencia:* Todas las actividades de la Universidad se orientarán al cumplimiento de las más altas normas académicas;
- *Utilidad:* Los programas deberán responder a las aspiraciones y las necesidades vitales de los pueblos del mundo;
- *Visión:* La visión y la previsión son indispensables para individualizar los problemas y las dificultades oportuna y lúcidamente;
- *Prioridad:* La Universidad ayudará a resolver los problemas que el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad internacional de estudiosos y científicos consideren más urgentes, concretamente en esferas en que pueda hacer una contribución especial;
- *Criterios de integración:* Son fundamentales para el método interdisciplinario que rige la labor de la UNU, cuyas actividades de investigación, formación y divulgación deben estar interrelacionadas y fortalecerse mutuamente.

69. Además, en los principios y la política se prescriben aspectos del funcionamiento de la UNU como la participación de estudiosos y científicos de todas partes del mundo; el establecimiento de redes; y el hincapié en la coherencia, la competencia y la repercusión. Asimismo, se especifica que al planificar y elaborar sus programas, la UNU deberá “solicitar opiniones de la mayor diversidad posible que representen diferentes regiones, tradiciones culturales y corrientes filosóficas y consultar a diferentes especialistas, inclusive estudiosos y científicos jóvenes e investigadores de países en desarrollo, universidades y otras instituciones de investigación y formación, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, etc.

70. Por consiguiente, los principios y la política de la UNU para la planificación, ejecución y evaluación de programas parecen encaminarse en una dirección acertada. No obstante, el problema radica en que su aplicación debe ser coherente y eficaz y oriente todos los programas y proyectos de la Universidad, especialmente en vista de que el universo de programación de la UNU se ha hecho cada vez más policéntrico, después del establecimiento gradual de los centros y programas de investigación y formación. Como se señaló anteriormente, no sólo esos centros y programas gozan de un alto grado de autonomía en la elaboración de sus programas y el establecimiento de sus prioridades, sino que además, la disminución gradual del liderazgo académico del Centro de la Universidad ha hecho difícil que los asuntos programáticos se rijan por una dirección estratégica dada y, por la misma razón, que se hagan cumplir a nivel de toda la Universidad unos principios y una política comunes en materia de planificación y ejecución de programas.

71. En todo caso, los inspectores consideran que los principios y la política vigentes en relación con los programas constituyen sólo un primer paso de la labor en curso y que es necesario adoptar otras medidas: en primer lugar, el marco normativo debería incluir más cuestiones concretas y menos elementos generales difíciles de medir. Por ejemplo, las definiciones de excelencia, pertinencia, visión, prioridad, etc., enunciadas en el párrafo 68

se podrían ampliar con una terminología más concreta de manera que reflejaran la capacidad distintiva y objetiva de la UNU para alcanzar los objetivos programáticos declarados. En segundo lugar, se deberían ampliar los procedimientos para establecer asociaciones de programas dentro del sistema de la UNU, así como dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, en particular, dado que esos principios y política se aprobaron cuando había sólo un centro de investigación y formación. En tercer lugar, se debería estipular la necesidad de una estructura de programas más detallada que incluyera especialmente elementos de subprogramas, con resultados cuantificables en cada caso.

72. Además, para que los programas y proyectos no estén enteramente determinados por la oferta sino que tengan objetivos coherentes a fin de dar respuesta a las necesidades, las demandas y las prioridades reales de los grupos participantes de la comunidad de la UNU, en particular los del sistema de las Naciones Unidas, el marco normativo debería incluir también el establecimiento y la definición de procedimientos destinados a realizar una evaluación preliminar de las necesidades y prioridades en que habrán de basarse los programas, subprogramas y proyectos de la Universidad, antes de su aprobación. Por último, el marco normativo (incluido el "plan estratégico" en preparación) (véase párr. 47), junto con otros estatutos de programas, debería plasmarse en un manual de políticas y procedimientos en materia de programas que rigiera el proceso general de elaboración y gestión de los programas de la Universidad.

B. Actividades académicas

B.1 Reseña general

73. Las actividades académicas de la UNU se enmarcan principalmente en la investigación, la formación y la concesión de becas, incluidos el fortalecimiento de la capacidad y la difusión. Una característica sobresaliente de los programas de la UNU desde su fundación ha sido su dilatado alcance, tanto en número como en la amplitud de los aspectos que abordan. En el informe sobre la evaluación de un período de 10 años realizada en 1987, ya se había señalado la necesidad de que la UNU se concentrara en un número más limitado de esferas de programas, mientras que en el informe de 1994 del Grupo de Evaluación Interna todavía se destacaba el crecimiento constante de las actividades académicas. La lista de 145 actividades académicas presentada por la UNU para el año 1997 (véase el gráfico 2, página 27) no muestra variación alguna en la pauta general de aumento uniforme de las actividades académicas. Una de las razones principales del creciente alcance de las actividades de los programas de la UNU se relaciona con la energía creativa cada vez mayor de algunos de sus centros y programas de investigación y formación.

74. De acuerdo con una evaluación preliminar, es probable que el tratamiento a fondo de los temas de las investigaciones y el logro de la excelencia y la repercusión académica se hayan sacrificado para atender al elevado número de asuntos tratados, sobre todo debido a los limitados recursos financieros y humanos de la UNU. Otra conclusión preliminar es que las prioridades académicas que emprende la Universidad no se atienen a un sistema u orden lógico. Si bien los inspectores comprenden que ahora es posible distribuir la totalidad de las actividades académicas entre las dos esferas de programas principales antes mencionadas (véase el párrafo 48), a su juicio lo más importante es que se definan las prioridades estratégicas que la Universidad puede acometer de manera realista, ya sea por sí sola o en asociación, con los recursos de que dispone. Por consiguiente, cabe esperar que en el plan estratégico propuesto por el Rector se haga el debido hincapié en el establecimiento de un orden de prioridad para las actividades de programas en todo el sistema de la Universidad.

B.2 Fortalecimiento de la capacidad

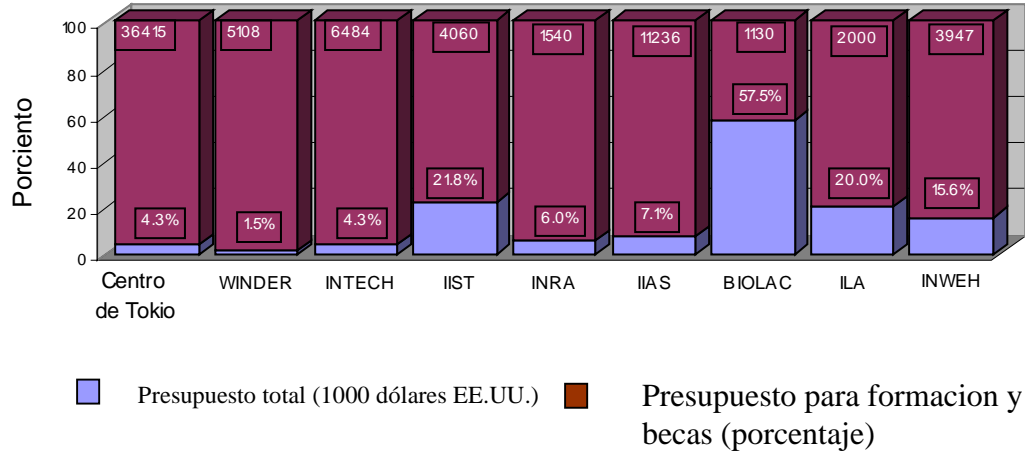
75. Conforme a sus estadísticas, en el marco del fortalecimiento de la capacidad la UNU ha organizado desde 1976 programas de formación y becas para más de 1.596 becarios, de los cuales han recibido capacitación un promedio de 100 por año. Además, cientos de personas reciben capacitación a corto plazo gracias a las principales actividades académicas de la Universidad, entre las que se cuentan seminarios, cursos prácticos y reuniones científicas sobre proyectos concretos, y que responden también al objetivo fundamental de la UNU de desarrollar la capacidad de las instituciones académicas, en especial las de los países en desarrollo.

76. En el gráfico 5 se ilustra la importancia relativa de la formación y las becas en el presupuesto por programas de la UNU para el bienio 1998-1999. Los inspectores toman nota de que es necesario que se dediquen más recursos a esas actividades, dada la importancia que se atribuye en la Carta de la UNU y en el claro mandato otorgado a la Universidad dentro del sistema de las Naciones Unidas a la creación, la integración y la difusión de conocimientos. A fin de liberar más recursos para dedicarlos a esas actividades, tal vez la UNU tenga que reducir los gastos generales por concepto de reuniones aprovechando mejor los medios de comunicación electrónica y de videoconferencias.

77. Se han observado algunos elementos importantes en las actividades de formación de determinadas instituciones de la UNU: en primer lugar, el IIST, por ejemplo, hace hincapié en la elaboración de programas de estudio sobre tecnología de programas de computadora para instituciones y científicos de los países en desarrollo. La preparación de programas de estudios, incluidas metodologías de enseñanza, formación e investigación, representa una esfera del fortalecimiento de la capacidad en la que en todo el sistema de las Naciones Unidas, tal vez sólo la UNU y la UNESCO cuenten con un mandato expreso y, cabe esperar, con los conocimientos especializados necesarios. Por tanto, la UNU, en colaboración con la UNESCO, podría seleccionar la preparación de programas de estudios y la elaboración de metodologías de investigación y formación en las instituciones de los países en desarrollo como su futura función primordial en cuanto al fortalecimiento de la capacidad. Sería preciso difundir más, en muchas partes del mundo, cursos y material de educación y formación sobre las ciencias del medio ambiente, la paz y la gestión de los asuntos públicos, la democracia y los derechos humanos y otras cuestiones, a fin de dar respuesta a esas prioridades mundiales.

78. En segundo lugar, las actividades de formación realizadas hasta el momento por la INWEH abren la posibilidad de ampliar la cooperación con el sector privado para que la UNU alcance su objetivo de fortalecer la capacidad con un criterio de economía. Como se indicó en el Informe Anual de la UNU correspondiente a 1997, la INWEH "ha organizado un consorcio de universidades, laboratorios gubernamentales y empresas privadas encargadas de elaborar y producir un programa completo de capacitación sobre química analítica del agua" y logró "un acuerdo temporario con la Hewlett Packard Corporation, importante empresa fabricante de equipo de análisis, para que se sumara al consorcio. Hewlett Packard participará en la elaboración de los programas lectivos, brindará asistencia a las instituciones participantes en la adquisición de instrumental para los laboratorios encargados de la capacitación y orientará y financiará a los clientes de países en desarrollo para que participen en el programa de capacitación". Estas iniciativas de la INWEH representarían una prometedora innovación en el aprovechamiento de los limitados recursos de la UNU para lograr objetivos primordiales y repercutirían considerablemente en el fortalecimiento de la capacidad. Por consiguiente, los inspectores recomiendan que los demás componentes de la Universidad imiten gradualmente las iniciativas y programas que han emprendido el IIST y la INWEH en la preparación de programas de estudio y la cooperación con el sector privado a efectos de fortalecer la capacidad.

Gráfico 5
Asignación de créditos para formación y becas en el presupuesto de la UNU
(1998-1999, por institución)



B.3 Difusión

79. Se puede considerar que la formación y las becas, junto con la preparación de programas de estudio, son uno de los métodos de la UNU para difundir conocimientos. El otro método se refiere a las publicaciones que, en principio, deben reflejar la pujanza y la profundidad académicas de las actividades de la UNU y promover su visibilidad. Además de sus revistas, documentos de trabajo y material de otro tipo, todos los años la Universidad publica una larga lista de libros¹⁶. Los Inspectores no consideran necesario repetir las recomendaciones que figuran en un informe preparado recientemente por la Dependencia Común de Inspección titulado "Las publicaciones de las Naciones Unidas: Mejoramiento de la eficacia en función de los costos en la ejecución de los mandatos legislativos" (JIU/REP/97/2)¹⁷. El contenido y las recomendaciones de este informe también son aplicables a la UNU. Una utilización más eficaz de la Internet y de otras nuevas tecnologías de información y comunicaciones ayudarán también a la Universidad a fortalecer sus actividades de difusión.

80. No obstante, los Inspectores recomendarían concretamente a la UNU que formulara una política y un programa unificados en materia de publicaciones para toda la Universidad, incluida una política común de ventas y distribución.

81. Asimismo, las actividades de difusión deberían estar dirigidas de forma más sistemática a atender los procesos de política intergubernamental de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Se debería considerar la posibilidad de incorporar en los documentos oficiales que se presentan a los órganos normativos (incluida la Asamblea General de las Naciones Unidas) para su examen, cuando procediera, los resultados de las investigaciones de la Universidad. Igualmente, el aumento de la colaboración entre algunos centros y programas de investigación y formación tales como el WINDER, el INTECH y la INWEH, y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, entre ellas el Banco Mundial, constituye otra manera de realzar la visibilidad de la UNU y su contribución a los procesos normativos del sistema multilateral.

B.4 Coordinación

82. En los exámenes internos realizados por la propia Universidad en el último decenio, así como en las resoluciones de la Asamblea General, se ha hecho notar la dificultad de coordinar el sistema de operaciones cada vez más descentralizado de la UNU. Como se ha señalado en párrafos anteriores, la capacidad de coordinación del Centro de la Universidad ha mermado gradualmente a causa de lo limitado de los recursos y de la autonomía presupuestaria de hecho de que gozan los centros y programas de investigación y formación, los cuales reciben su principal apoyo de los países anfitriones y no del Centro. El hecho de que el control de los recursos de los programas facilita llevar adelante una coordinación eficaz se reconoce también, por ejemplo, en el caso del sistema de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas en los países. De ello se desprende que la administración central de la totalidad de los recursos de la Universidad está vinculada indisolublemente con la cuestión de cómo formular una dirección de los programas y un orden de prioridad coherentes para todo el sistema de la UNU.

83. El intercambio de opiniones entre los inspectores y los directores de los centros y programas de formación e investigación indica que, en principio, estos últimos son partidarios, sin excepción, de que se logre una mayor cohesión dentro del sistema de la UNU. No obstante, en general consideran que para que la coordinación sea satisfactoria debe consistir en un paciente proceso de asociación, intercambio de información y democrática adopción de decisiones. Por esa razón, los inspectores opinan que debería fortalecerse la Conferencia de Directores y utilizarse de manera óptima para que estableciera procesos integrados de elaboración, gestión y ejecución de programas (véase el párrafo 56).

84. Es más, tal vez conviniera abordar la coordinación como una actividad compartida entre las entidades de la UNU sobre la base de su respectiva especialización. De esa manera, cada entidad serviría de núcleo de coordinación de una esfera programática de su especialidad en tanto que el Centro de la Universidad seguiría proporcionando una dirección estratégica general a todo el sistema de la UNU.

85. Otra cuestión pertinente en este contexto es determinar el nivel en que convendría que la Universidad realizara la coordinación académica. Actualmente, las actividades de la UNU abarcan proyectos y programas de escala nacional, regional y mundial. No obstante, dadas sus limitaciones de recursos, la UNU debería esforzarse por trabajar de manera más eficaz con otros asociados institucionales dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas a nivel de país y de región, incluidas, cuando procediera, las comisiones económicas regionales de manera que la Universidad pudiera concentrar sus propios recursos en actividades de alcance global e interdisciplinario. Para que ello sea posible y provechoso, es preciso que la UNU conozca a fondo las operaciones de los programas y la especialización de sus posibles colaboradores.

86. Por último, deberían redoblar los esfuerzos por racionalizar la estructura administrativa del IAS en relación con el Centro de la UNU mediante un mejor aprovechamiento de la proximidad física del IAS al Centro, y una mejor coordinación de las actividades de programas.

B.5 Mecanismos de garantía de calidad

87. Los inspectores acogen con beneplácito la especial atención que se dedica al control de la calidad académica en la última autoevaluación de la Universidad (1987–1997), en la que se reconoció que “en el Centro de la UNU no se ha establecido ningún mecanismo sistemático de selección de proyectos”, y que, pese a los esfuerzos realizados por establecer un “sistema de examen de la información sobre los proyectos”, aún no se habían obtenido resultados concretos. Los inspectores consideran que la aplicación de las medidas correctivas

propuestas en el documento de autoevaluación ayudarían a dotar a la Universidad de un sistema sólido de garantía de calidad. Asimismo, consideran que debería examinarse la posibilidad de establecer un sistema de evaluación y supervisión interna con arreglo a la recomendación formulada por la Dependencia Común de Inspección en su informe de 1981 relativo a la UNU¹⁸.

V. Financiación y gestión

A. Financiación

88. La notable insuficiencia de las contribuciones al Fondo de Dotación en comparación con el objetivo inicial de 500 millones de dólares de los EE.UU. (a finales de diciembre de 1997, las contribuciones efectivas hechas al Fondo de Dotación ascendían a unos 220 millones de dólares; para más detalles, véase el anexo 2) puede haber tenido efectos dispares, de larga duración, en sus instituciones y programas. Como se ha observado en varias ocasiones, se puede considerar que el establecimiento de los centros de investigación y formación fue una iniciativa expeditiva, por no decir oportunista, para que los gobiernos de los países en que tienen su sede esas entidades hicieran contribuciones al Fondo de Dotación. Si bien las contribuciones prometidas efectivamente se recibieron, se destinaron a algunos de los nuevos centros de investigación y formación de los países desarrollados, por lo cual no mejoraron la situación financiera del Centro de la Universidad ni de los centros de investigación y formación de los países en desarrollo. Este fenómeno explica los actuales desequilibrios de capacidad entre las distintas instituciones que componen el sistema de la UNU.

89. Para superar estos desequilibrios, un enfoque prioritario, propuesto por primera vez en el informe de evaluación de los 10 primeros años de trabajo de la Universidad presentado en 1987, sería investigar la posibilidad, con los posibles gobiernos donantes, de “vincular” la financiación de las entidades de la UNU en los países desarrollados y en los países en desarrollo. Este criterio permitiría asignar a otras entidades de la UNU en los países en desarrollo un porcentaje fijo de las contribuciones (Fondo de Dotación, contribuciones para financiar las operaciones o contribuciones para programas especiales) hechas a las entidades de la UNU en los países desarrollados. Otra opción sería pedir al Secretario General que, con arreglo al párrafo 1 del artículo II de la Carta de la UNU y con la asistencia del Rector, entablara consultas con los gobiernos de los países en que tienen su sede las entidades de la UNU con miras a que convinieran, en principio, a desvincular las contribuciones al Fondo de Dotación, de manera que esos ingresos se pudieran administrar para subvenir a las necesidades de toda la Universidad.

90. Además, también podrían mobilizarse más recursos por medio de una estrecha cooperación con el sector privado en esferas donde se apreciara una demanda de aportaciones de la UNU, como en el caso del IIST y el INWEH (véase el párrafo 78). El mismo objetivo podría lograrse patentando los resultados de las investigaciones realizadas por la UNU. Un papel aún más importante para que la UNU recaude fondos tendrán la calidad singular y la claridad de objetivos de sus programas y proyectos, como ya lo han reconocido sus administradores. Hasta cierto punto, esto es lo que ya están haciendo algunos centros de investigación y capacitación, si bien debe ejercerse especial cautela para no comprometer la autonomía e integridad académicas de la Universidad intentando resolver la ecuación oferta–demanda. La importante contribución recibida el año pasado por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional¹⁹ podría ser otra fuente de apoyo a la UNU, siempre que ese apoyo se obtuviera con propuestas convincentes de proyectos.

Por último, tal vez la Asamblea General de las Naciones Unidas desee estudiar la posibilidad de incluir la UNU en la lista de organizaciones con derecho a participar en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones que se celebra anualmente.

B. Gestión administrativa

91. En la autoevaluación de la UNU (1987–1997) se han expuesto con bastante fidelidad algunas debilidades básicas de la Universidad en esta esfera, por ejemplo, la falta de un sistema codificado de normas y procedimientos administrativos, el frecuente movimiento del personal administrativo, la falta de un sistema de contabilidad común a todas las instituciones de la Universidad, políticas de personal poco coherentes, dificultades para introducir la informática, etc. Este sincero reconocimiento de las deficiencias administrativas de la UNU es digno de encomio. Los inspectores recomiendan que se apliquen rápidamente las medidas correctivas que ha propuesto el Rector.

92. A este respecto, se observa que los gastos administrativos de la Universidad (en contraposición a los gastos de los programas), en general revelan una ligera disminución relativa, pues han pasado del 30% en el bienio anterior al 28% en el bienio en curso (1998–1999)²⁰. Sin embargo, tras este mejoramiento general se ocultan amplias variaciones registradas en las distintas entidades de la UNU, como puede observarse en el cuadro siguiente. La UNU debería seguir aprovechando las actuales tendencias de mejoramiento en el control de los gastos administrativos.

93. Además, se recomienda que la Unidad de Apoyo Administrativo del IAS se fusione con la División de Gestión Administrativa del Centro de la Universidad, de la forma que se sugiere en el párrafo 86 *supra*. Por último, el Secretario General de las Naciones Unidas, dentro de su campaña para que los organismos del sistema de las Naciones Unidas en un mismo lugar de destino compartan instalaciones y servicios, debería autorizar a los organismos y entidades de las Naciones Unidas con sede en Tokio para que se trasladaran, si procediera, a los locales de la UNU y organizaran servicios e instalaciones comunes en el edificio de la Universidad.

Estimación de gastos administrativos como porcentaje del presupuesto (1998–1999, por instituciones)

<i>Instituciones</i>	<i>Porcentaje</i>
Sede de la UNU	35,6
INTECH.....	23,2
IIST	22,4
ILA.....	22,2
WIDER	21,6
IAS	13,8
INRA.....	10,5
BIOLAC.....	10,0
INWEH.....	5,7

Notas

- ¹ Carta de la Universidad de las Naciones Unidas, artículo I, párrafo 2.
- ² Informe del Secretario General de 14 de julio de 1997, titulado "Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma", A/51/950, párr. 267.
- ³ La práctica habitual es "invitar a la UNU a estar representada en los comités consultivos e interinstitucionales que comprenden el mecanismo subsidiario del CAC. Por lo que a éste respecta, deberían tomarse las providencias necesarias para informar a la UNU del programa de trabajo del CAC, para que la UNU pudiera indicar si en el programa de un período de sesiones determinado figura o no un tema en el que la UNU, a la luz de las actividades de investigación y de otra índole que hubiera realizado, podría hacer una contribución especialmente importante" (ACC/1996/20, de 3 de diciembre de 1996, párrafo 62).
- ⁴ Las evaluaciones y autoevaluaciones de la labor de la UNU han sido, en particular, las siguientes: Informe de evaluación de los 10 primeros años de la Universidad de las Naciones Unidas, de 12 de junio de 1998; Informe del primer grupo de autoevaluación interna del Consejo, de 26 de noviembre de 1994; Informe del segundo grupo de evaluación interna del Consejo, de 30 de noviembre de 1997, e Informe de autoevaluación de la UNU (1987-1997), de 16 de marzo de 1998. La UNU también ha encomendado a expertos externos estudios de tres de sus centros de investigación y formación (el WIDER, el INTECH y el IIST) después de cumplir éstos sus cinco primeros años de funcionamiento.
- ⁵ El programa, "que apunta a aprovechar al máximo la contribución de la investigación y formación académicas de alto nivel para la solución de los problemas de desarrollo, representa una modalidad de cooperación particularmente adecuada. Con este fin, la UNU ha prestado un excelente apoyo gracias a sus especialistas en investigación y formación interdisciplinaria. El protocolo firmado en febrero de 1994 para esta colaboración ha permitido que todos los proyectos iniciados bajo los auspicios del Programa UNITWIN y de Cátedras UNESCO se hayan beneficiado inmediatamente del acceso a la experiencia de la UNU en los correspondientes ámbitos de estudio". (Consejo Ejecutivo de la UNESCO, 154 EX/52, de 6 de mayo de 1998).
- ⁶ Cabe señalar que el mandato de los miembros del Consejo es de seis años.
- ⁷ Informe del Secretario General, op. cit., párrs. 59 y 60.
- ⁸ Carta de la UNU, artículo I, párrafo 1.
- ⁹ La Dependencia Común de Inspección preparó otro informe titulado "Instituciones de formación en el sistema de las Naciones Unidas: programas y actividades" (JIU/REP/97/6), que se centra en la cooperación y la coordinación entre las instituciones de formación, en particular entre la UNU, el UNITAR y la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.
- ¹⁰ Este ha sido especialmente el caso con el INRA; rara vez se tradujeron en medidas efectivas, las reiteradas directrices del Consejo de que se permitiera que ese instituto iniciara sus operaciones sin demora.
- ¹¹ Los inspectores apoyan en general las diversas medidas correctivas propuestas en el informe de autoevaluación, incluida en particular la preparación de un plan estratégico para toda la Universidad. No obstante, los inspectores quisieran advertir del peligro de que se creen grupos o comités consultivos cuyas funciones se superpongan, advertencia ya hecha en el informe del segundo grupo de evaluación interna de 1997, y no sólo por las correspondientes consecuencias financieras.
- ¹² La ILA tiene un mandato relativamente impreciso que tal vez convenga especificar en más detalle. Además, en una misión que la Dependencia Común de Inspección llevó a cabo en la ILA en noviembre de 1997 se comprobó que era necesario que mejorara sus prácticas financieras y administrativas con arreglo a los reglamentos y normas de las Naciones Unidas.
- ¹³ El INRA fue creado por el Consejo de la UNU en 1986, sobre la base de un memorando de entendimiento tripartito entre la Organización de la Unidad Africana (OUA), la Comisión Económica para África (CEPA) y la UNU. No obstante, el acuerdo sobre la sede permanente (Ghana) sólo entró en vigor en 1993. El INRA tiene una dependencia de recursos minerales adscrita a la Escuela de Minas de la Universidad de Zambia y administrada por ésta.
- ¹⁴ Esas medidas podrían incluir la posibilidad de que algunos gobiernos no anfitriones hicieran contribuciones destinadas específicamente a centros y programas de investigación y formación de países en desarrollo (véase el párrafo 89), además de que el Fondo de Dotación se administrara como una reserva común de recursos, como se sugiere en el párrafo 62.

¹⁵ Ya se ha indicado que entre las nuevas vías de desarrollo institucional que se establecieron para que la UNU pudiera llegar en particular a los países en desarrollo podía contarse la creación de oficinas de cooperación internacional como las que está creando la INWEH (informe de autoevaluación de la UNU (1987-1997), op. cit., pág. 19).

¹⁶ En 1996, por ejemplo, la editorial de la UNU publicó 16 libros y en 1997, toda la UNU publicó otros 18, de los cuales 9 fueron editados por el WIDER, el IAS y el INTECH recurriendo a editoriales externas.

¹⁷ Documento A/51/946, de 11 de agosto de 1997, de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

¹⁸ Informe sobre la Universidad de las Naciones Unidas (JIU/REP/81/12).

¹⁹ Se refiere a las contribuciones del Sr. Ted Turner.

²⁰ Presupuesto y Programa Académico de la Universidad de las Naciones Unidas para el bienio 1998-1999 (UNU/C/44/L.4/Rev.1).

Anexo 1

Miembros del Consejo de la Universidad de las Naciones Unidas

Miembros nombrados*

- **Dr. Yoginder K. Alagh***** (India), economista, ex Ministro de Estado de Ciencia y Tecnología y de Energía del Gobierno de la India, ex Vicerrector Adjunto de la Universidad Jawaharlal Nehru
- **Profesor Faizah M. Al-Kharafi***** (Kuwait), Presidente de la Universidad de Kuwait
- **Dr. Carlos Tunnermann Bernheim***** (Nicaragua), doctor en derecho, Asesor Especial del Director General de la UNESCO para América Latina y el Caribe
- **Dr. Josep M. Bricall***** (España), Doctor en Derecho y Ciencias Económicas, Presidente de la Conferencia de Rectores Europea, Ginebra (Suiza), ex Rector de la Universidad de Barcelona (España)
- **Profesor José Joaquín Brunner Ried**** (Chile), Ministro, Secretaría General de Gobierno de Chile
- **Profesora Ana María Cetto***** (México), física, Vicepresidenta del Comité de Ciencia y Tecnología en los Países en Desarrollo del Consejo Internacional de Uniones Científicas, profesora investigadora del Instituto de Física de la Universidad Nacional de México
- **Profesor Paolo Costa**** (Italia), Ministro de Obras Públicas del Gobierno de Italia, ex Rector y Profesor de Economía Regional de la Universidad Ca' Foscari de Venecia
- **Profesora Elizabeth J. Croll***** (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte), historiadora, Jefa del Departamento de Estudios del Desarrollo y Catedrática de Antropología China de la Escuela de Estudios Orientales y Africanos de la Universidad de Londres
- **Dr. Donald Ekong**** (Nigeria), Experto residente de la Fundación Ford en Johannesburgo (Sudáfrica), ex Secretario General de la Asociación de Universidades Africanas, Accra (Ghana), ex Vicerrector Adjunto de la Universidad de Port Harcourt (Nigeria)
- **Dr. Salim El-Hoss**** (Líbano), American University of Beirut (Líbano), ex Primer Ministro del Líbano y ex Ministro de Educación del Gobierno del Líbano
- **Dr. Donald Gerth***** (Estados Unidos de América), Doctor en Ciencias Políticas, Presidente de la California State University, Sacramento (Estados Unidos de América), Presidente de la Asociación Internacional de Presidentes de Universidades
- **Profesor Genady Nikolaevich Golubev**** (Federación de Rusia), Jefe del Departamento de Geografía Física Mundial y Ecología Geológica, Universidad Estatal de Moscú (Federación de Rusia), ex Subsecretario General de las Naciones Unidas y Director Ejecutivo Auxiliar del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
- **Profesora Françoise Heritier-Auge**** (Francia), Directora del Laboratorio de Antropología Social, Ecole des Hautes Etudes en Science Sociales, Collège de France
- **Profesor Risto Ihamoutila**** (Finlandia), Canciller y ex Rector de la Universidad de Helsinki, Vicepresidente del Consejo Finlandés de Rectores de Universidades (Finlandia)
- **Profesora Aleksandra Kornhauser***** (Eslovenia), Directora del Centro Internacional de Estudios Químicos de la Universidad de Ljubljana

- **Sra. Graça Machel**^{**} (Mozambique), Presidenta de la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad de la República de Mozambique, Presidenta de la Organización Nacional de los Niños de Mozambique, ex Ministra de Educación y Cultura del Gobierno de Mozambique
- **Sra. Valeria Merino-Dirani**^{**} (Ecuador), Directora Ejecutiva de la Corporación Latinoamericana para el Desarrollo (República del Ecuador)
- **Profesora Ingrid Moses**^{**} (Australia), Vicecanciller de la Universidad de Nueva Inglaterra (Australia), ex Vicecanciller de la Universidad de Canberra
- **Profesor Ahmadou Lamine N'Diaye**^{***} (Senegal), Doctor en Medicina Veterinaria, Rector de la Université Gaston-Berger
- **Profesor Lin Quan**^{***} (China), Físico, Secretario General de la Comisión Estatal de Ciencia y Tecnología
- **Dr. Jairam Reddy**^{***} (Sudáfrica), Odontólogo, Asesor independiente en educación superior, ex Vicecanciller de la Universidad de Durban Westville, ex Presidente de la Comisión Nacional de Educación Superior (Sudáfrica)
- **Profesor Wichit Srisa-An**^{***} (Tailandia), Rector de la Suranaree University of Technology
- **Profesora Françoise Thys-Clement**^{***} (Bélgica), Economista, Prorectora de la Université Libre de Bruxelles (Bélgica)
- **Embajador Chusei Yamada**^{***} (Japón), Profesor de Derecho Internacional de la Waseda University (Tokio)

Rector

- **Profesor Dr. J. A. van Ginkel** (Países Bajos)

Miembros natos

- **Sr. Kofi Annan** (Ghana), Secretario General de las Naciones Unidas
- **Sr. Federico Mayor** (España), Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
- **Sr. Marcel Boisard** (Suiza), Director Ejecutivo del Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR)

* Con arreglo al artículo IV.3 de la Carta de la Universidad de las Naciones Unidas, la duración del mandato es de seis años.

** Nombrado para el período comprendido entre el 3 de mayo de 1995 y el 2 de mayo de 2001.

*** Nombrado para el período comprendido entre el 3 de mayo de 1998 y el 2 de mayo de 2004.

Anexo 2

Cuadro resumido de las contribuciones al Fondo de Dotación, las contribuciones para financiar los gastos de funcionamiento y las contribuciones para programas concretos

(Cifras acumulativas al 31 de diciembre de 1997)

(En dólares EE.UU.)

<i>Gobiernos</i>	<i>Fondo de Dotación</i>		<i>Contribuciones para financiar los gastos de funcionamiento</i>		<i>Contribuciones para programas concretos</i>		<i>Total</i>	
	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>
1. Alemania	3 556 047	3 556 047	0	0	0	0	3 556 047	3 556 047
2. Arabia Saudita	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
3. Argentina	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000	5 000
4. Austria	2 397 969	2 397 969	0	0	69 600	69 600	2 467 569	2 467 569
5. Barbados	0	0	5 000	5 000	0	0	5 000	5 000
6. Brasil	100 000	100 000	800 000	799 908	0	0	900 000	899 908
7. Canadá	0	0	3 131 387	854 068	242 281	230 533	3 373 668	1 084 601
8. Chile	10 000	10 000	0	0	0	0	10 000	10 000
9. China	5 100 000	5 100 000	50 000	50 000	0	0	5 150 000	5 150 000
10. Chipre	2 590	2 590	0	0	0	0	2 590	2 590
11. Colombia	22 692	22 692	0	0	0	0	22 692	22 692
12. Dinamarca	0	0	0	0	200 000	200 000	200 000	200 000
13. Egipto	10 000	10 000	250 000	250 000	0	0	260 000	260 000
14. Emiratos Árabes Unidos	300 000	300 000	0	0	0	0	300 000	300 000
15. España	95 497	95 497	472 321	472 321	0	0	567 818	567 818
16. Estados Unidos de América	0	0	0	0	80 000	47 450	80 000	47 450
17. Etiopía	0	0	2 000	2 000	0	0	2 000	2 000
18. Filipinas	50 000	50 000	3 584	3 584	0	0	53 584	53 584
19. Finlandia	25 024 194	25 024 194	5 331 391	5 331 391	4 913 126	4 913 126	35 268 711	35 268 711
20. Francia	0	0	3 820 374	808 326	0	0	3 820 374	808 326
21. Ghana	7 250 000	3 500 000	44 330	44 330	0	0	7 294 330	3 544 330
22. Grecia	0	0	734 000	734 000	0	0	734 000	734 000
23. India	1 750 000	1 425 000	0	0	0	0	1 750 000	1 425 000
24. Indonesia	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
25. Irlanda	266 361	266 361	0	0	1 043 245	1 043 245	1 309 606	1 309 606

<i>Gobiernos</i>	<i>Fondo de Dotación</i>		<i>Contribuciones para financiar los gastos de funcionamiento</i>		<i>Contribuciones para programas concretos</i>		<i>Total</i>	
	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>
26. Islandia	0	0	0	0	46 000	46 000	46 000	46 000
27. Italia	0	0	0	0	3 946 689	3 946 689	3 946 689	3 946 689
28. Jamahiriya Árabe Libia	150 000	150 000	0	0	0	0	150 000	150 000
29. Japón	100 000 000	100 000 000	38 075 428	38 075 428	2 551 781	2 551 781	140 627 209	140 627 209
30. Jordania	30 000	30 000	1 213 080	1 213 080	0	0	1 243 080	1 243 080
31. Macao	20 000 000	19 996 883	436 845	436 845	150 000	150 000	20 586 845	20 583 728
32. Malasia	20 000	20 000	0	0	0	0	20 000	20 000
33. México	509 189	509 189	11 948	11 948	0	0	521 137	521 137
34. Nigeria	135 162	135 162	103 066	103 066	0	0	238 228	238 228
35. Noruega	369 269	369 269	1 324 713	1 324 713	170 851	170 851	1 864 833	1 864 833
36. Nueva Zelandia	0	0	0	0	20 115	20 115	20 115	20 115
37. Países Bajos	16 146 215	16 146 215	6 769 436	5 552 189	1 265 543	1 238 097	24 181 193	22 936 501
38. Perú	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
39. Portugal	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
40. Reino Unido	9 483 449	9 483 449	0	0	0	0	9 483 449	9 483 449
41. República de Corea	0	0	0	0	50 000	50 000	50 000	50 000
42. República Unida de Tanzania	100 000	80 000	0	0	0	0	100 000	80 000
43. Santa Sede	50 000	50 000	0	0	0	0	50 000	50 000
44. Senegal	226 193	226 193	46 092	46 092	0	0	272 285	272 285
45. Sri Lanka	0	0	30 000	30 000	0	0	30 000	30 000
46. Suecia	2 463 374	2 463 374	1 104 217	1 104 217	2 033 664	2 001 491	5 601 255	5 569 082
47. Suiza	0	0	0	0	497 440	497 440	497 400	497 400
48. Tailandia	500 000	500 000	0	0	0	0	500 000	500 000
49. Trinidad y Tabago	79 749	79 749	0	0	0	0	79 749	79 749
50. Túnez	47 166	47 166	0	0	0	0	47 166	47 166
51. Uruguay	2 500	2 500	0	0	0	0	2 500	2 500
52. Venezuela	10 000 000	6 996 512	0	0	0	0	10 000 000	6 996 512
53. Zaire	100 000	100 000	0	0	0	0	100 000	100 100
54. Zambia	2 008 400	1 249 787	0	0	0	0	2 008 400	1 249 787
Total (Gobiernos) (I)	218 361 016	210 500 798	63 779 211	57 272 506	17 280 335	17 176 418	299 420 562	284 949 722

<i>Otras fuentes</i>	<i>Fondo de Dotación</i>		<i>Contribuciones para financiar las operaciones</i>		<i>Contribuciones para programas concretos</i>		<i>Total</i>	
	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>
<i>Contribuciones superiores a 100.000 dólares EE.UU.</i>								
1. Autoridad Regional de Cerdeña (Italia)								
2. Centro de Asia y el Pacífico, Fukuoka (Japón)					314 609	314 609	314 609	314 609
3. Centro de Información sobre el Medio Ambiente (Japón)					119 502	119 502	119 502	119 502
4. Cervecerías Kirin (Japón)					1 518 712	1 518 712	1 518 712	1 518 712
5. Comisión Europea					1 092 448	639 866	1 092 448	639 866
6. Corporación ASCII (Japón)					10 251 794	2 212 592	10 251 794	2 212 592
7. Ebara S.A. (Japón)					393 580	393 580	393 580	393 580
8. Estado de Baden/Württemberg (Alemania)					838 670	838 670	838 670	838 670
9. Fondo Árabe de Desarrollo Económico y Social (FADES)					230 000	230 000	230 000	230 000
10. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)					238 600	178 600	238 600	178 600
					300 000	279 983	300 000	279 983
11. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)					265 000	265 000	265 000	265 000
12. Fondo de la OPEP para el Desarrollo Internacional					175 000	174 854	175 000	174 854
13. Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP)					463 053	413 053	463 053	413 053
14. Fondo Nacional de Finlandia para Investigación y Desarrollo [SITRA] (Finlandia)					447 180	327 316	447 180	327 316
15. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)					6 176 300	0	6 176 300	0

<i>Otras fuentes</i>	<i>Fondo de Dotación</i>		<i>Contribuciones para financiar las operaciones</i>		<i>Contribuciones para programas concretos</i>		<i>Total</i>	
	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>
16. Fundación del Japón para la UNU (Japón)					1 527 367	1 527 367	1 527 367	1 527 367
17. Fundación Ford (Estados Unidos)					801 800	801 800	801 800	801 800
18. Fundación Ishikawa para el Intercambio Internacional (Japón)					144 263	144 263	144 263	144 263
19. Fundación James S. McDonnell (Estados Unidos)					579 773	579 773	579 773	579 773
20. Fundación John D. and Catherine T. MacArthur (Estados Unidos)					489 800	489 800	489 800	489 800
21. Fundación Rockefeller (Estados Unidos)					377 971	276 798	377 971	276 798
22. Fundación Sasakawa (Japón)					106 079	106 079	106 079	106 079
23. Generalitat de Catalunya (España)					601 705	591 072	601 705	591 072
24. IDRC (Canadá)					1 520 941	1 428 494	1 520 941	1 428 494
25. Naciones Unidas					307 838	307 838	307 838	307 838
26. Obayashi S.A. (Japón)					521 606	521 615	521 606	521 615
27. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)					971 340	800 000	971 340	800 000
28. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)					2 108 429	2 017 429	2 108 429	2 017 429
29. PNUD Malasia					167 831	167 831	167 831	167 831
30. PNUD/Oficina de Servicios para Proyectos					503 000	118 300	503 000	118 300
31. Programa Árabe del Golfo para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas (AFGUND)					219 000	219 000	219 000	219 000
32. Programa futuro del PNUD para África en Abidján					564 009	433 953	564 009	433 953

<i>Otras fuentes</i>	<i>Fondo de Dotación</i>		<i>Contribuciones para financiar las operaciones</i>		<i>Contribuciones para programas concretos</i>		<i>Total</i>	
	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>	<i>Prometidas</i>	<i>Recibidas</i>
33. Provincia de Ontario (Canadá)					192 469	162 052	192 469	162 052
34. Sr. y Sra. Schlafly (Estados Unidos)	8 000 000	8 000 000	0	0	1 449 438	1 449 438	9 449 438	9 449 439
35. Shimadzu S.A. (Japón)	100 000	100 000	20 000	20 000	0	0	120 000	120 000
36. Toko Marine Kagami Memorial Foundation (Japón)					232 232	232 232	232 232	232 232
Contribuciones inferiores a 100.000 dólares EE.UU.								
Total de otros 102 benefactores	10 788	10 788			2 669 024	2 511 869	2 679 812	2 522 657
Total (Otras fuentes) (II)	8 110 788	8 110 788	20 000	20 000	38 880 363	22 793 340	47 011 151	30 924 128
Total (I + II)	226 471 804	218 611 586	63 799 211	57 292 506	56 160 698	39 969 758	346 431 713	315 873 850