



CARI / CONSEJO ARGENTINO PARA LAS
RELACIONES INTERNACIONALES

Comentarios Estratégicos

Las Naciones Unidas cumplen sus primeros
ochenta años. Crisis y oportunidades

Tomás Balbino

Las Naciones Unidas cumplen sus primeros ochenta años. Crisis y oportunidades

Tomás Balbino

Comentarios Estratégicos

N.º 42

FEBRERO 2026

ISSN 3008-9956

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusiva responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente la visión de las instituciones a las que pertenece, así como tampoco las del CARI.

Corrección: María Fernanda Rey

Diseño: Trenders

Maquetación: Mario Modugno

CARI Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales
Uruguay 1037, piso 1.º, C1016ACA Buenos Aires, República Argentina
Teléfono: (+5411) 4811-0071 al 74 / Fax: (+5411) 4815-4742
Correo electrónico: direccioneditorial@cari.org.ar / Sitio web: www.cari.org.ar

Las Naciones Unidas cumplen sus primeros ochenta años. Crisis y oportunidades

Tomás Balbino*

1. Introducción

A ochenta años de su creación, las Naciones Unidas enfrentan un momento bisagra que obliga a repensar su rol en un orden internacional en rápida transformación. Para ello, las reformas estructurales se vuelven cada vez más urgentes, al igual que la necesidad de liderazgos firmes que permitan revitalizar su misión y recuperar credibilidad internacional. En este sentido, el 2026 llega con la oportunidad de elegir al nuevo secretario general que conduzca el momento decisivo de la Organización.

En 1945 las naciones del mundo decidieron dejar atrás décadas de guerra, violencia y horror. Hacia fines de la Segunda Guerra Mundial —con las Conferencias de Yalta, Postdam y Bretton Woods—, comenzó a edificarse una arquitectura internacional diseñada para promover la paz, la seguridad internacional y los derechos humanos. Así nació la organización de las Naciones Unidas (ONU), entre el optimismo y el agotamiento, como una institución que iba a proveer las herramientas adecuadas a los Estados para facilitar el diálogo, el entendimiento, la cooperación internacional y el desarrollo progresivo de ciertas normas y reglas que regirían las

* Licenciado y magíster en Relaciones Internacionales (UNICEN/FLACSO). Miembro del Comité de Organismos Internacionales del CARI. Diplomático de carrera. Correo de contacto: balbinotomas@gmail.com

relaciones pacíficas entre los Estados. Ciertamente, durante décadas fue eficiente y cumplió con sus objetivos.

Sin embargo, en 2025, al cumplirse los ochenta años de aquel hito fundacional, las Naciones Unidas se enfrentan a una profunda crisis, relacionada con su legitimidad, credibilidad internacional y situación presupuestaria. De manera creciente, se cuestiona su rol y eficacia al momento de resolver los problemas más acuciantes que el mundo enfrenta, lo cual además se conjuga con una crisis de financiamiento sin precedentes.

Mientras una agenda de múltiples crisis ensombrece la organización, también se vislumbran oportunidades. La ambiciosa iniciativa de reformas llamada “UN80”, lanzada por el secretario general en marzo de 2025, promete atender las necesidades urgentes de reducción de gastos y, al mismo tiempo, emprender reformas profundas vinculadas con la propia estructura del sistema, la generación y ejecución de mandatos y el uso de los recursos.

Adicionalmente, el inicio del proceso de selección del próximo secretario general en 2026 abre un abanico de esperanza que puede generar un liderazgo virtuoso que revitalice el rol de la organización para los desafíos actuales, sin perder de vista los principios para los que fue pensada ochenta años atrás.

Diversos son los desafíos que enfrenta el sistema en su octogésimo aniversario. Y muchos son los interrogantes que aparecen en el horizonte inmediato. ¿Puede el sistema reformarse al mismo tiempo que padece una creciente crisis de legitimidad internacional y de financiamiento? ¿Pueden nuevos estilos de liderazgos contribuir a resolver progresivamente esa crisis de credibilidad internacional?

2. Las múltiples crisis que enfrenta la Organización

En términos generales, los principales desafíos que enfrentan las Naciones Unidas pueden sintetizarse en cuatro ámbitos interrelacionados: de política, de legitimidad, de presupuesto y de credibilidad internacional.

La **crisis política** está definida fundamentalmente por las crecientes tensiones geopolíticas y la polarización entre los Estados miembros. Los órganos principales, en especial el Consejo de Seguridad, ven limitada su capacidad de acción debido a rivalidades que dificultan la adopción de respuestas colectivas y eficaces frente a conflictos armados y amenazas a la paz internacional. Esta fragmentación debilita la capacidad de las Naciones Unidas para actuar como espacio de consenso global y socava su papel como mediador en situaciones de crisis. Si bien este elemento no es novedoso —la rivalidad entre las grandes potencias, en general, es una variable permanente—, en la actualidad se presenta como un factor más de parálisis que agrava la situación general.

A ello se suma una **crisis de legitimidad**, alimentada por la percepción de que la Organización ya no refleja adecuadamente las realidades, prioridades y complejidades del siglo XXI. La estructura de poder heredada de 1945 es cada vez más cuestionada frente a un escenario internacional caracterizado por la emergencia de nuevos actores regionales, problemáticas transnacionales y flujos de información más directos y complejos. Diversos autores señalan que las instituciones multilaterales dependen de su capacidad para adaptarse a nuevas dinámicas internacionales y que su legitimidad se erosiona cuando sus estructuras no se renuevan y permanecen desfasadas de sus contextos (Weiss, Forsythe, Coate y Pease, 2020). Esta conjunción entre limitaciones estructurales, falta de *aggiornamento* y bloqueo político profundiza el deterioro de la legitimidad y restringe la capacidad de acción de la Organización.

En paralelo, las Naciones Unidas enfrentan una **crisis presupuestaria** y de liquidez que condiciona severamente su capacidad operativa. Los retrasos en los pagos de las contribuciones obligatorias por parte de los Estados miembros —que se espera sean efectivizadas a inicios de cada año calendario—, establecidas en el artículo 17 de la Carta, generan déficits persistentes: al 30 de septiembre de 2025, permanecían impagos 1,8 mil millones de dólares, aproximadamente, la mitad del presupuesto regular anual. A esto se suma la insuficiente provisión de recursos para cubrir la creciente multiplicidad de mandatos y agendas del sistema, lo que afecta directamente programas, misiones de paz y actividades humanitarias.

La situación se complica aún más debido a la naturaleza de los mecanismos de financiamiento voluntario. Fuera del presupuesto regular, existen cientos de fondos y mecanismos que sostienen diversas iniciativas del sistema, hasta alcanzar un presupuesto total estimado de 67 mil millones de dólares. Esta dispersión contribuye a la fragmentación programática, a la direccionalidad selectiva de acciones sin un marco integral y a una mayor complejidad en la asignación de recursos.

Finalmente, la Organización atraviesa también una **crisis de credibilidad internacional**, marcada por percepciones de ineficacia frente a conflictos prolongados, violaciones sistemáticas de los derechos humanos y amenazas crecientes a la paz. La idea extendida entre los Estados y la opinión pública de que las Naciones Unidas no están presentes allí donde la paz se ve amenazada debilita su autoridad moral e institucional. Lo cierto es que la Organización ha perdido espacio en el ámbito global como un actor determinante en la solución de los conflictos recientes, lo que incluye una notoria ausencia al más alto nivel.

Superar este deterioro de credibilidad exige acciones firmes, liderazgo renovado, incorporación de herramientas modernas de comunicación estratégica y un compromiso actualizado con los principios fundacionales de la Organización.

3. UN80: un proceso de reformas tan urgente como necesario

Impulsada por el contexto previamente descrito, la iniciativa UN80 fue lanzada por el secretario general en marzo de 2025. Su objetivo central es realizar una evaluación exhaustiva, rigurosa y periódica de todo el sistema ONU, con el fin de examinar su idoneidad, proponer reformas que aumenten su eficacia y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Para su diseño y elaboración, se conformaron tres grupos de trabajo, integrados por actores de todo el sistema, con participación de los Estados miembros en diversas instancias y coordinados por el subsecretario general de Política de la Organización, Guy Ryder. Su tarea consiste en formular propuestas que serán presentadas a los Estados a principios de 2026. Los grupos se concentran en los siguientes ejes:

1. Eficiencia interna. Este grupo trabajado por la Quinta Comisión de la Asamblea General se enfoca en reformas destinadas a reducir el presupuesto y el personal, así como a optimizar las estructuras administrativas. Sobre la base del presupuesto revisado 2026 presentado por el secretario general en función de las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y Presupuestarios (ACABQ, por sus siglas en inglés) para el año entrante, se proyecta una reducción del 15 % del presupuesto regular y del 18 % de los puestos de trabajo (respecto de 2025). Ello implicaría un ahorro aproximado de 600 millones de dólares y la eliminación de unos 2600 cargos, incluidas posiciones en las misiones políticas especiales (Naciones Unidas, 2025a).

2. Revisión de mandatos. El objetivo es revisar integralmente el ciclo de vida de los mandatos, desde su diseño hasta su implementación, encomendados por los Estados miembros a la Organización. Desde 1945 se han generado alrededor de 40.000 mandatos (resoluciones, decisiones, acuerdos, etc.), cuya proliferación ha generado duplicaciones, sobrecargas y ambigüedades. En las últimas décadas, los mandatos se han vuelto más extensos y menos precisos, lo que incrementa los tiempos de negociación, los costos de traducción a los seis idiomas oficiales y dificulta la orientación a la acción. A modo ilustrativo, las resoluciones adoptadas por la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el ECOSOC promedian hoy unas 3000 palabras cada una, frente a 1000 en 1990. Su extensión se triplicó en treinta años. En este aspecto, la responsabilidad primaria recae en los propios Estados miembros, quienes negocian y redactan los textos. Por ello, se conformó un grupo *ad hoc* copresidido por Jamaica y Nueva Zelanda encargado de consultar, diseñar y proponer alternativas de reforma.

3. Cambios estructurales. Este grupo lleva adelante una revisión estratégica del sistema, con propuestas que incluyen la fusión de departamentos y agencias, la consolidación de oficinas regionales, la relocalización de dependencias hacia ciudades de menor costo (por ejemplo, de Nueva York a Nairobi) y la reestructuración general de los programas del sistema de las Naciones Unidas.

Sin embargo, detrás del consenso sobre la necesidad de reformas integrales, la causa principal de la iniciativa es la grave crisis de liquidez presupuestaria que

enfrenta la Organización, principalmente por el atraso del pago de las cuotas por parte de los Estados, que son los mayores contribuyentes al fondo regular.

En este marco, el proceso UN80 avanza en medio de tensiones inevitables. La Secretaría, las agencias y los Estados miembros buscan proteger sus intereses y evitar que la reforma derive únicamente en recortes que limiten la capacidad de acción de la Organización. Como ocurre en toda gran burocracia internacional, el sistema tiende a resistir los cambios profundos: sus reglas, procedimientos y cultura institucional suelen convertirse en fines en sí mismos (Barnett y Finnemore, 2004).

Superar ese instinto de autopreservación que derive en un resultado exitoso y legítimo de reformas requiere dos elementos primordiales. El primero se relaciona con el involucramiento de los Estados miembros, cuya activación puede promoverse estratégicamente de varias formas (Camelli y Marani, 2025), y el segundo se vincula con la necesidad de liderazgos firmes, dotados de suficiente capital político y credibilidad internacional para guiar y sostener el impulso reformista.

4. Sin liderazgo no hay posibilidad de reforma

Todo proceso de reformas institucionales profundas requiere liderazgo para su diseño, orientación, ejecución y revisión. Es ese liderazgo el que otorga fuerza, coherencia y legitimidad a cualquier transformación.

En una organización tan compleja como las Naciones Unidas, dicha legitimidad se construye, en términos sistémicos, sobre dos pilares esenciales. El primero proviene de los Estados miembros, basado en la iniciativa de uno o más Estados con la fuerza suficiente para liderar y orientar el proceso reformista hacia una dirección deseada. Y el segundo reside en la figura del secretario general, autoridad administrativa suprema definida en el capítulo XV de la Carta, cuyo rol resulta decisivo para articular, comunicar y ejecutar las reformas.

Respecto del liderazgo estatal, comienza a configurarse un grupo de países que, con un tono muy crítico pero constructivo, reclaman reformas profundas que re-

orienten y modernicen a la Organización conforme a sus principios fundacionales y a las realidades del siglo XXI. Varios líderes expresaron esta visión en la Asamblea General.

En 2024, el presidente de la República Argentina, Javier Milei, sostuvo que la ONU atraviesa un “fin de ciclo” y debe volver a representar los valores que le dieron origen: la promoción de la paz y la seguridad internacional mediante la cooperación entre los Estados. Un año después, en la apertura del 80.º período de sesiones, profundizó su posición proponiendo cuatro principios para guiar el proceso de reforma del sistema (Casa Rosada Presidencia, 2025):

1. Principio del mandato esencial,
2. principio de subsidiariedad internacional,
3. principio de diligencia institucional,
4. principio de simplificación y racionalización normativa.

En la misma línea, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, expresó en 2025 que las Naciones Unidas poseen un “enorme potencial”, pero criticó su falta de eficacia en la resolución de conflictos y la promoción de la paz. Las calificó como una organización de “palabras vacías” que “no resuelve las guerras” (U.S. Department of State, 2025). Siendo Estados Unidos el mayor contribuyente (22 %) al presupuesto regular, su renovada postura crítica impulsa dinámicas prorreforma y acelera los procesos ya en marcha.

El desafío para los Estados miembros es dotar esta visión —planteada de manera creciente por un grupo de líderes internacionales— de sustancia, coherencia y volumen, articulando una posición común que genere compromisos crecientes dentro de la membresía que se traduzcan en acciones concretas de cambio. Esa es, en esencia, una de las tareas más acuciantes y necesarias de la diplomacia multilateral. Y varios Estados, entre los que se encuentra la Argentina, ya trabajan en ello.

El segundo pilar de liderazgo proviene de la figura del secretario general. Actualmente, ingresamos al último año —de los diez— de mandato de Antonio Guterres. El proceso de selección para su reemplazo fue iniciado formalmente el 25 de sep-

tiembre de 2025, mediante la publicación de la nota conjunta de la presidenta de la Asamblea General y el presidente del Consejo de Seguridad (Naciones Unidas, 2025b). Se abre así una oportunidad única para que las Naciones Unidas renueven y redefinan su conducción.

Una parte central de la creciente deslegitimación de la Organización se origina en la ausencia de un liderazgo capaz de explicar e ilustrar con claridad su trabajo, su presencia en el terreno y su capacidad de agencia en el ámbito internacional. En la era de la revolución tecnológica y de las comunicaciones, los símbolos, las narrativas y las imágenes son determinantes: moldean la percepción pública y pueden reforzar —o debilitar— su legitimidad institucional.

La actual atomización de los “deliverables” de los cientos de agencias, programas y oficinas del sistema, sumada a la falta de un liderazgo que sintetice y represente de manera clara ese enorme capital operativo, constituye uno de los desafíos más urgentes. Más allá de la crisis presupuestaria, que es resoluble, la ONU enfrenta un proceso de transformación estructural más profundo. ¿Cómo recuperar su imagen como organización legítima, capaz de estar presente allí donde la paz se ve amenazada y la vida de miles de personas se encuentra en riesgo? La respuesta vuelve al punto central: el liderazgo. En un contexto dominado por las redes sociales y la comunicación inmediata, la ONU necesita alguien que pueda representar simbólicamente su acción global y traducirla en una narrativa clara y movilizadora.

Existen condiciones institucionales que permiten al secretario general ejercer agencia y liderazgo. Se destaca que este pueda influir mediante la interpretación de mandatos, la formulación de agendas y la movilización de información. Algunos estudios muestran que el liderazgo emerge especialmente en contextos de ambigüedad normativa o cuando los Estados esperan que la Secretaría actúe sin comprometerse directamente (Chesterman, 2007). El propio sistema genera, entonces, oportunidades para que el secretario general asuma un papel más activo y que pueda transformarse en un “emprendedor político” dentro de los límites institucionales y mandatos establecidos por los Estados. Esto puede convertirlo en un actor con capacidad de liderazgo, con habilidad para influir en agendas, facilitar acuerdos y movilizar a los Estados miembros hacia objetivos comunes.

Aquí el factor humano es decisivo. Dependerá del próximo secretario general la capacidad de asumir riesgos y convertirse en un emprendedor político. Allí reside una gran oportunidad para las Naciones Unidas en el próximo período: contar con un secretario general capaz de estar presente en los puntos calientes del conflicto internacional, como un actor de confianza y con el suficiente capital político y legitimidad, que le permita proveer aquello que se pensó hace ochenta años: una plataforma para promover la paz y contribuir a la seguridad internacional.

Si se respeta la regla no escrita de rotación geográfica, el próximo secretario general debería provenir de la región de América Latina y el Caribe. Y la República Argentina ya anunció que está dispuesta a hacer su contribución presentando oficialmente a su mejor candidato, el Sr. Rafael Mariano Grossi, actual director general del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), con más de cuarenta años de trayectoria diplomática y probada experiencia en el terreno, demostrando liderazgo en las situaciones más complejas de conflicto internacional.

5. El mundo sin Naciones Unidas definitivamente sería un peor lugar, pero se necesita un mejor sistema

En sus primeros ochenta años, las Naciones Unidas cumplieron —directa o indirectamente— su objetivo fundacional de evitar una nueva guerra mundial y de gran escala, tal como lo consagra el preámbulo de su Carta. Como único foro universal que reúne a todos los Estados, la Organización ha facilitado pasos clave del sistema internacional, entre los que se encuentran los procesos de descolonización, el desarrollo progresivo del derecho internacional en ámbitos centrales como los derechos humanos, el desarme y el medio ambiente, así como la consolidación de operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales que han contribuido a contener o resolver numerosos conflictos.

Estos logros permitieron construir un orden internacional más cooperativo que el existente con anterioridad a 1945. Ese orden es fruto del multilateralismo, un proceso gradual que exige diálogo sostenido, negociación constante y construcción paciente de confianza entre los Estados. Este esfuerzo tiene un costo inevitable,

que no debe concebirse como un gasto, sino como una inversión colectiva en estabilidad, desarrollo y paz internacionales.

No obstante, dicha inversión requiere una gestión estratégica y eficiente. Los recursos del sistema deben orientarse, prioritaria y especialmente en contextos de crisis, hacia sus funciones esenciales: la paz y la seguridad internacionales, así como la prevención de las violaciones más graves y sistemáticas de los derechos humanos.

En este contexto de persistencia de conflictos interestatales, la ONU ha dejado de ser percibida como un espacio plenamente legitimado para su prevención, negociación y/o formulación de alternativas de paz. Al ser imperceptible la ONU en esas dinámicas de conflicto, la deslegitimación y la resistencia por parte de los Estados miembros a asignar fondos a la organización aumentan.

Solo resultados tangibles, respaldados por estructuras racionalizadas y liderazgos firmes, permitirán restablecer la confianza de los Estados miembros y de la opinión pública en el valor del sistema multilateral.

El contexto actual ofrece una ventana de oportunidad. La convergencia entre el proceso de reformas UN80, la demanda creciente de reformas estructurales por parte de un grupo de Estados miembros y la elección de un secretario general capaz de asumir riesgos y convertirse en un emprendedor político en favor de la paz internacional puede constituir un punto de inflexión para la Organización. Sin embargo, el liderazgo, por sí solo, no será suficiente si no se acompaña de una reestructuración normativa, institucional y presupuestaria profunda y coherente.

El futuro de las Naciones Unidas dependerá, en última instancia, de su capacidad para recuperar capacidad de agencia efectiva frente a los conflictos contemporáneos. La Organización debe volver a ser visible, creíble y operativa allí donde la paz se ve amenazada y la vida de miles de personas está en riesgo. Solo así podrá recuperar progresivamente su legitimidad y hacer que el mundo sea un lugar más pacífico para las próximas generaciones.

Referencias

Barnett, M. y Finnemore, M. (2004). *Rules for the world: International organizations in global politics*. Cornell University Press.

Camelli T. y Marani F. (2025). *Why member state engagement needs to be at the heart of UN80 to unlock its success*. Center on International Cooperation, New York University (NYU). <https://cic.nyu.edu/resources/why-member-state-engagement-needs-to-be-at-the-heart-of-un80-to-unlock-its-success/>

Casa Rosada Presidencia. (24 de septiembre de 2025). *Discurso completo del Presidente de la República Argentina, Semana de Alto Nivel del 80° período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Nueva York*. <https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/51081-discurso-del-presidente-de-la-nacion-javier-milei-en-la-80-sesion-de-la-asamblea-general-de-la-onu-nueva-york>

Chesterman, S. (2007). *Secretary or General? The UN Secretary-General in World Politics*. Cambridge University Press.

Naciones Unidas. (2025a). *UN80 Initiative*. <https://www.un.org/un80-initiative/en>

Naciones Unidas. (25 de noviembre de 2025b). *Nota conjunta de las presidencias de la Asamblea General y del Consejo de Seguridad*. <https://www.un.org/sg/sites/default/files/document/2025-11/pgs-psc-joint-letter-2025-2026.pdf>

Naciones Unidas. (28 de noviembre de 2025c). *Nota de presentación y declaración de visión del candidato al cargo de Secretario General de las Naciones Unidas, Sr. Rafael Mariano Grossi*. <https://www.un.org/sg/sites/default/files/document/2025-12/grossi-joint-letter-en-es.pdf>

Naciones Unidas. (17 de octubre de 2026). *United Nations Faces Financial Crisis without Budget Reform, Secretary-General Warns* [Comunicado de prensa]. <https://press.un.org/en/2025/sgsm22867.doc.htm>

U.S. Department of State. (22 de septiembre de 2025). *Discurso del presidente Trump durante la 80.^a sesión de la Asamblea General de la ONU*. <https://www.state.gov/translations/spanish/discurso-del-presidente-trump-durante-la-80-a-sesion-de-la-asamblea-general-de-la-onu>

Weiss, T., Forsythe, D., Coate, R. y Pease, K. (2020). *The United Nations and changing world politics*. Westview Press.

