



**Naciones Unidas**

# **Comité de Expertos en Administración Pública**

**Informe sobre el décimo período de sesiones  
(4 a 8 de abril de 2011)**

**Consejo Económico y Social**  
**Documentos Oficiales, 2011**  
**Suplemento núm. 24**

**Consejo Económico y Social**  
Documentos Oficiales, 2011  
Suplemento núm. 24

## **Comité de Expertos en Administración Pública**

**Informe sobre el décimo período de sesiones  
(4 a 8 de abril de 2011)**



Naciones Unidas • Nueva York, 2011



*Nota*

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una de tales firmas indica que se hace referencia a un documento de las Naciones Unidas.

---

## *Resumen*

El presente informe contiene el resumen y las recomendaciones de las deliberaciones del décimo período de sesiones del Comité de Expertos en Administración Pública, celebrado en la Sede de las Naciones Unidas del 4 al 8 de abril de 2011. El Comité, que fue establecido por el Consejo Económico y Social en su resolución 2001/45, está formado por 24 expertos nombrados a título personal por un período de cuatro años. El Comité trató los siguientes temas sustantivos: a) gobernanza pública para obtener resultados a fin de mejorar la calidad de la vida humana para todos, en países que salen de conflictos o desastres, y en las políticas de protección social para las poblaciones vulnerables; b) gestión de la actuación profesional en la gobernanza en relación con los objetivos y compromisos de desarrollo convenidos internacionalmente, en particular con respecto a la educación, tema del examen ministerial anual de 2011 del Consejo Económico y Social; y c) examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas.

---

## Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Proyecto de resolución recomendado para que lo apruebe el Consejo Económico y Social .	1
II. Organización del período de sesiones . . . . .	5
A. Duración del período de sesiones . . . . .	5
B. Asistencia . . . . .	5
C. Programa . . . . .	5
D. Elección de la Mesa . . . . .	6
III. Resumen de las deliberaciones y conclusiones . . . . .	7
A. Labor del Comité . . . . .	7
B. Gobernanza pública para obtener resultados . . . . .	8
C. Gestión de la actuación profesional en la gobernanza, particularmente en relación con el tema del examen ministerial anual de 2011 del Consejo Económico y Social: aplicación de los objetivos y compromisos convenidos internacionalmente con respecto a la educación . . . . .	15
D. Examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas . . . . .	18
E. Sesión sobre maneras innovadoras de enriquecer la colaboración entre el Comité de Expertos y la División . . . . .	20
F. Proyecto de programa de trabajo y programa para el próximo período de sesiones del Comité de Expertos y examen preliminar del proyecto de informe del Comité . . . . .	22
Anexo	
Lista de documentos . . . . .	24

## Capítulo I

### **Proyecto de resolución recomendado para que lo apruebe el Consejo Económico y Social**

El Comité de Expertos en Administración Pública recomienda al Consejo Económico y Social que apruebe el siguiente proyecto de resolución:

#### **Informe del Comité de Expertos en Administración Pública sobre su décimo período de sesiones**

*El Consejo Económico y Social,*

*Recordando* sus resoluciones 2002/40 de 19 de diciembre de 2002, 2003/60 de 25 de julio de 2003, 2005/3 de 31 de marzo de 2005, 2005/55 de 21 de octubre de 2005, 2006/47 de 28 de julio de 2006, 2007/38 de 4 de octubre de 2007, 2008/32 de 25 de julio de 2008 y 2009/18 de 29 de julio de 2009, todas ellas sobre la administración pública y el desarrollo, y la resolución 2010/2 de 19 de julio de 2010, sobre la cooperación reforzada en cuestiones de políticas públicas internacionales relativas a Internet,

*Haciendo referencia* a las resoluciones de la Asamblea General 50/225 de 19 de abril de 1996, 56/213 de 21 de diciembre de 2001, 57/277 de 20 de diciembre de 2002, 58/231 de 23 de diciembre de 2003, 59/55 de 2 de diciembre de 2004 y 60/34 de 30 de noviembre de 2005, todas ellas sobre la administración pública y el desarrollo, así como las resoluciones 63/202 de 19 de diciembre de 2008, 64/187 de 21 de diciembre de 2009 y 65/141 de 20 de diciembre de 2010, sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo,

*Reconociendo* la labor realizada por el Comité de Expertos en Administración Pública para prestar asesoramiento de política y orientación programática al Consejo Económico y Social sobre cuestiones relacionadas con la gobernanza y la administración pública en el desarrollo,

*Tomando nota* del apoyo que el Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas presta a los países en relación con la capacidad institucional y de recursos humanos, la gestión del desarrollo, el desarrollo del gobierno electrónico y móvil y la participación ciudadana en el sector público,

*Recalcando* el papel de la administración pública en lo relativo a asegurar el crecimiento sostenible y el desarrollo social y económico para la paz y la estabilidad política, en particular en los países que salen de conflictos,

*Recalcando también* el papel de la administración pública en la mitigación, la preparación, la respuesta y la recuperación después de los desastres debidos a las crisis ambientales en curso a nivel global, en particular en lo referente a la adaptación al cambio climático en los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y otras regiones sometidas a fuertes impactos,

*Recalcando además* el papel de la administración pública en lo relativo a garantizar la seguridad pública y la protección social para las poblaciones vulnerables, a fin de reducir la desigualdad social, incluida la desigualdad entre los

géneros, y prevenir las perturbaciones sociales, en cumplimiento de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio,

*Recalcando* el papel de la administración pública profesional en la eficacia y la rendición de cuentas en la actuación profesional del sector público,

1. *Toma nota* de las recomendaciones contenidas en el informe del Comité de Expertos en Administración Pública sobre su décimo período de sesiones<sup>1</sup> relativas a la gobernanza pública para obtener resultados a fin de mejorar la calidad de la vida humana para todos;

2. *Toma nota* de las recomendaciones contenidas en el informe del Comité de Expertos en Administración Pública sobre su décimo período de sesiones relativas a las situaciones posteriores a conflictos y posteriores a desastres, la protección social, la gestión de la actuación profesional en la gobernanza para obtener resultados socialmente relevantes, empoderar a los ciudadanos y promover la educación cívica de calidad, incluso en relación con el cumplimiento de los objetivos y compromisos de desarrollo convenidos internacionalmente con respecto a la educación, tema del examen ministerial anual de 2011 del Consejo;

3. *Acoge con beneplácito* que, como tema de su 11° período de sesiones, que se celebrará en 2012, el Comité se concentrará en la “gobernanza y administración públicas locales para obtener resultados: cómo se debe mejorar la administración pública local para apoyar el cumplimiento de la agenda de desarrollo convenida internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio”;

4. *Recalca* que el consenso nacional y la gestión cívica, así como la profesionalidad en la ejecución de las políticas y los programas nacionales acordes con reglas y reglamentaciones establecidas, bajo una eficaz conducción nacional, local y de la administración pública, son sumamente importantes en general y en particular para la rehabilitación después de los desastres y el desarrollo después de los conflictos;

5. *Toma nota* de las conclusiones del Comité sobre la necesidad de crear constantemente capacidad para el desarrollo en las esferas de la administración pública a través de medidas de promoción, análisis de las necesidades, investigaciones analíticas, difusión de información sobre las medidas que son eficaces, servicios de asesoramiento, servicios de evaluación y capacitación en línea y presencial, a nivel nacional y subnacional;

6. *Toma nota* de la recomendación del Comité de que el Consejo Económico y Social complemente los objetivos convenidos internacionalmente, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, después de 2015, formulando una agenda mundial sobre la protección social, en especial para las poblaciones vulnerables y nuevas categorías de exclusión, y estableciendo un vínculo más estrecho con la agenda de desarrollo;

7. *Toma nota también* de la repercusión que la crisis financiera y económica sigue teniendo para los esfuerzos por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la recomendación del Comité de que el Consejo Económico y Social aconseje a los Estados Miembros que se preparen para hacer frente a la necesidad de

---

<sup>1</sup> *Documentos Oficiales del Consejo Económico y Social, 2011, Suplemento núm. 24 (E/2011/44).*



seguir contando con asistencia financiera y técnica extraordinaria en apoyo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio después de 2015;

8. *Toma nota* de los desafíos que el cambio climático crea para la administración pública en el cumplimiento de los objetivos convenidos internacionalmente, en especial en las esferas de la seguridad alimentaria y la protección social en los países pobres, y de la recomendación del Comité de que el Consejo Económico y Social aconseje a los países que tengan en cuenta la necesidad de una asistencia financiera y técnica adicional, inmediata y renovada, para los países afectados destinada a impedir que se pierdan los adelantos económicos y sociales de los últimos años y evitar la desintegración social;

9. *Toma nota* de la necesidad de contar con información independiente en las evaluaciones de los resultados públicos y de la recomendación del Comité de que las Naciones Unidas tengan la capacidad y la atribución legítima de proporcionar esa información, por ejemplo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio;

10. *Aprueba* las deliberaciones y los trabajos hechos por las Naciones Unidas con respecto a los sistemas de alerta sobre la vulnerabilidad, entre ellos, el Pulso Mundial de las Naciones Unidas;

11. *Solicita* a la Secretaría que:

a) Apoye un mayor desarrollo de la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas para la creación de asociaciones, la difusión de conocimientos y el intercambio de conocimientos y experiencias acerca de las medidas que son eficaces, en qué circunstancias y por qué y acerca de aquellas que no lo son;

b) siga facilitando la creación y la difusión de conocimientos mediante los estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países;

c) Siga desarrollando un sistema activo de recopilación de información, como parte de los estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países, que contenga estudios analíticos y estudios de casos, directrices y otros ejemplos de conocimientos sobre las medidas que son eficaces, en qué circunstancias y por qué en la gobernanza para el desarrollo, particularmente en los países que salen de conflictos y en los países que hacen frente a los efectos acumulados de desastres sucesivos, teniendo debidamente en cuenta las diferencias que hay entre los países desarrollados, los países en desarrollo y los países más pobres;

d) Cree un registro en línea de plataforma electrónica, como parte de los estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países, que contenga programas de protección social de los países;

e) Promueva en mayor medida y utilice las iniciativas innovadoras para el sector público de los Estados Miembros;

f) Publicite más la oportunidad que ofrecen los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas, difunda información sobre las prácticas idóneas y la innovación obtenida en relación con los Premios y utilice los estudios de casos en actividades de creación de capacidad y capacitación, invitando a los países a aprovechar las medidas que han demostrado eficacia, de acuerdo con su contexto social y económico, y que evalúe el impacto de esos estudios de casos;

g) Asigne prioridad a la capacitación de personal directivo superior de la mayor calidad y de funcionarios públicos de más jerarquía en desarrollo de recursos humanos;

h) Siga aumentando su apoyo a la creación de capacidad en el sector público dentro de los recursos existentes;

i) Siga prestando asistencia a las actividades de análisis, opciones de política y creación de capacidad para países que salen de conflictos, en especial sobre su capacidad de gobernanza para el desarrollo y para negociar con el gran número de agentes externos que participan en la reconstrucción posterior a los conflictos;

j) Siga proporcionando a los países que salen de situaciones de desastre asesoramiento en materia de políticas, trabajos de creación de capacidad e instrumentos para conseguir la participación de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en los esfuerzos de recuperación y reconstrucción, fortaleciendo la rendición de cuentas en el sector público e impidiendo la corrupción;

k) Preste asistencia a los países para fortalecer las instituciones de gobernanza participativa con miras a lograr que la administración pública sea más abierta y transparente, rinda más cuentas y tenga más presentes los intereses de la ciudadanía en todos los países, con particular atención a la transición en la región árabe;

l) Continúe sus actividades relacionadas con el tema de la prestación de servicios públicos y la participación de los ciudadanos en las tareas de rendición de cuentas y prevención de la corrupción;

m) Siga prestando asistencia para la ejecución del Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, en particular respecto al gobierno electrónico, la gobernanza de Internet y el aumento de la cooperación sobre las cuestiones de política pública relacionadas con Internet;

n) Siga prestando asistencia para la creación de capacidad y la cooperación técnica para el gobierno electrónico, incluso mediante el mayor desarrollo del instrumento de medición y evaluación de la preparación para el gobierno electrónico;

o) Preste apoyo a la creación de capacidad para la gestión de archivos, en particular en la administración pública.

## Capítulo II

### Organización del período de sesiones

#### A. Duración del período de sesiones

1. El Comité de Expertos en Administración Pública, establecido por el Consejo Económico y Social en su resolución 2001/45, está formado por 24 expertos nombrados a título personal por el Consejo a propuesta del Secretario General. El Comité celebró su décimo período de sesiones en la Sede de las Naciones Unidas del 4 al 8 de abril de 2011.

#### B. Asistencia

2. Asistieron al período de sesiones 22 miembros del Comité. También asistieron observadores de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales y de otras organizaciones.

3. Asistieron al período de sesiones los siguientes miembros del Comité: Luis F. Aguilar Villanueva (México), Rowena Bethel (Bahamas), Mikhail Dmitriev (Federación de Rusia), Meredith Edwards (Australia), Walter Fust (Suiza), Bin Hao (China), Pan Suk Kim (República de Corea), Mushtaq Khan (Bangladesh), Francisco Longo Martínez (España), Hyam Nashash (Jordania), Peter Anyang' Nyong'o (Kenya), Paul Oquist (Nicaragua), Marta Oyhanarte (Argentina), Odette Ramsingh (Sudáfrica), Siripurapu Kesava Rao (India), Margaret Saner (Reino Unido), Valeria Termini (Italia), Gwendoline Williams (Trinidad y Tabago), Susan L. Woodward (Estados Unidos de América), Philip Yeo (Singapur), Najat Zarrouk (Marruecos) y Jan Ziekow (Alemania).

4. Por tener otras obligaciones administrativas, no pudieron estar presentes los miembros Vitoria Dias Diogo (Mozambique) y Joseph Dion Ngute (Camerún).

5. La lista de los observadores que asistieron al período de sesiones puede consultarse en el sitio web del Comité de Expertos en <http://www.unpan.org/cepa>.

#### C. Programa

6. El programa del Comité para su décimo período de sesiones fue el siguiente:

1. Elección de la Mesa.
2. Aprobación del programa y otras cuestiones de organización.
3. Gobernanza pública para obtener resultados a fin de mejorar la calidad de la vida para todos, mediante el apoyo al cumplimiento de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio:
  - a) Marco conceptual;
  - b) Países que salen de conflictos o desastres;
  - c) Protección social para las poblaciones vulnerables.

4. Gestión de la actuación profesional en la gobernanza, particularmente en relación con los objetivos y compromisos convenidos internacionalmente con respecto a la educación, tema del examen ministerial anual de 2011 del Consejo Económico y Social.
5. Examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas.
6. Proyecto de programa de trabajo y programa para el 11° período de sesiones del Comité.

#### **D. Elección de la Mesa**

7. Los miembros de la Mesa del Comité durante el período de sesiones actual son los siguientes:

*Presidente:*

Luis **Aguilar Villanueva** (México)

*Vicepresidentes:*

Walter **Fust** (Suiza)

Pan Suk **Kim** (República de Corea)

Peter **Anyang' Nyong'o** (Kenya)

*Relatora:*

Susan L. **Woodward** (Estados Unidos de América)

## Capítulo III

### Resumen de las deliberaciones y conclusiones

#### A. Labor del Comité

8. En la sesión de apertura, Luis Aguilar, Presidente durante el noveno período de sesiones, dio la bienvenida a los expertos y observadores y señaló que el décimo período de sesiones ofrecía una oportunidad para reiterar el compromiso con el cumplimiento del mandato del Comité y que el componente relativo a los países que salen de conflictos o desastres, incluida la protección social para las poblaciones vulnerables, del tema de este año, a saber, la gobernanza pública para obtener resultados, merecía ser objeto de un análisis sumamente detenido y exhaustivo.

9. Gonzalo Gutiérrez Reinel, Representante Permanente del Perú ante las Naciones Unidas y Vicepresidente del Consejo Económico y Social, pronunció el primero de dos discursos introductorios. El tema del décimo período de sesiones del Comité se iba a tratar en una ocasión muy oportuna, cuando la recesión, acompañada de aumentos de los precios de los alimentos, el desempleo y un deterioro de los servicios sociales, planteaba desafíos particulares para una gobernanza eficaz y la legitimidad de los Estados. Las Naciones Unidas reconocían que el vínculo estrecho existente entre la gobernanza pública y el desarrollo económico exigía una integración sistemática de la paz y el desarrollo para reducir al mínimo las causas de los conflictos y el descontento social. Los resultados de la gobernanza pública se observaban, por ejemplo, en la educación, que era el tema del examen ministerial anual de 2011. En realidad, la mayoría de los niños que no asistían a la escuela vivían en Estados afectados por conflictos y Estados débiles. Además, las tecnologías de la información y las comunicaciones complementaban las aptitudes educacionales traduciendo los procesos autóctonos en modelos locales de desarrollo sostenible. El Subsecretario General de Desarrollo Económico, Jomo Kwame Sudaram, declaró que los gobiernos afectados por la crisis financiera y económica atravesaban un momento difícil porque se enfrentaban al mismo tiempo con necesidades de recuperación a corto plazo y con exigencias de inversión a largo plazo. Agregó que esta era la razón fundamental por la cual el Comité se estaba concentrando en la gobernanza, en especial en una gobernanza más eficaz del desarrollo. El Subsecretario General dijo que el Secretario General Adjunto de Asuntos Económicos y Sociales, Sha Zukang, en una reunión reciente con ministros de finanzas de África, había observado que a los ministros les preocupaba que durante las últimas décadas no se hubiera dado suficiente importancia a la función de los gobiernos, lo cual había sido resultado de un mal asesoramiento recibido de los organismos internacionales. Instó al Comité a que, como ya había hecho en el noveno período de sesiones, se concentrara en la forma en que los gobiernos podían tener más en cuenta las exigencias del desarrollo, incluida una participación amplia de la ciudadanía. Subrayó que entre los problemas que había que considerar estaba cómo obtener más resultados con menos recursos en vista de las reducciones presupuestarias. En la declaración de clausura que hizo el último día del décimo período de sesiones, el Secretario General Adjunto pasó revista a las deliberaciones del Comité y apoyó las recomendaciones que este presentaba al Consejo Económico y Social en el sentido de que el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales hiciera más estudios y difundiese más información sobre administración pública.

### **Elección de la Mesa**

10. El Oficial Encargado de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo, John-Mary Kauzya, invitó a los miembros a presentar candidaturas para integrar la Mesa durante el décimo período de sesiones. El Sr. Dmitriev recomendó que se reeligiese a los actuales miembros de la Mesa. La propuesta contó con el apoyo de la Sra. Najat, la Sra. Ramsingh, el Sr. Rao y el Sr. Kim. No habiendo otros candidatos, quedaron reelegidos los actuales miembros de la Mesa.

## **B. Gobernanza pública para obtener resultados**

### **Marco conceptual y operacional**

11. Refiriéndose al marco conceptual de la gobernanza pública para obtener resultados (E/C.16/2011/2) preparado por el Sr. Aguilar, el Sr. Longo y la Sra. Edwards observaron que el concepto de gobierno y su análisis se estaban modificando sustancialmente. Un motivo del cambio era la reacción contra el éxito del enfoque neoinstitucional de la nueva gestión pública. Otro era la existencia del entorno cada vez más complejo e imprevisible en que debían actuar los gobiernos, a menudo con recursos insuficientes e instituciones inadecuadas, cuando hacían frente a dificultades, expectativas y tensiones nuevas. El término más nuevo, gobernanza, había dejado de denotar exclusivamente la política pública y abarcaba todo el conjunto de la formulación de políticas públicas y reflejaba un cambio de funciones, en el que se dejaba de lado un enfoque hegemónico y se tomaban medidas de facilitación y para promover las relaciones y la cooperación con múltiples agentes e interesados, así como métodos de rendición de cuentas, en una era nueva de comunicaciones. Las economías de mercado y los proveedores privados de bienes públicos obligaban a contar con una mayor reglamentación, aptitudes como el control de las relaciones transfronterizas y una rápida adaptación a los riesgos. Además, se señaló que la mayoría de los problemas que se planteaban a los gobiernos eran mundiales y que para ellos había solo soluciones inadecuadas.

12. Al evaluar los resultados, también era necesario reconsiderar la prioridad asignada a la eficiencia, los indicadores a corto plazo y la medición de lo que se podía medir cuantitativamente y no de lo que realmente importaba. El Sr. Longo dijo que lo primordial era elegir criterios antes de elegir indicadores y propuso siete criterios y señaló problemas que era necesario evitar. Los ejemplos recogidos entre los Estados Miembros ponían de relieve la importancia de obtener resultados socialmente pertinentes, usar medidas de objetivos que lleva tiempo conseguir, asegurar la independencia de las evaluaciones y de la información suministrada y recordar que las metas cuantitativas pueden atentar contra la calidad si esta no se tiene presente.

13. El Sr. Khan exhortó a proceder a una reconsideración básica de la naturaleza de la gobernanza fuera de los países maduros y apegados a la aplicación de reglas integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Observó que la actividad política y la estabilidad política eran diferentes en los países pobres. Pidió que se hicieran análisis sobre países y regiones específicos del orden social en el que tiene lugar la gobernanza para mejorar los resultados. El Sr. Dmitriev estuvo de acuerdo y dijo que la gobernanza para obtener resultados era un concepto que exigía el uso de una capacidad cuantiosa y que no se debía sobrestimar la influencia de las instituciones y del cumplimiento de reglas cuando estas eran débiles o cuando

no se hacía caso de ellas y los recursos eran escasos. El Sr. Hao subrayó que había que incluir las cuestiones económicas y la relevancia del desarrollo en la consideración del buen desempeño del sector público.

14. Entre otros aspectos debatidos figuraron los siguientes. ¿Es un buen liderazgo más importante que las instituciones cuando los recursos y la capacidad institucional son escasos? ¿Hay principios universales para los distintos países y regiones? ¿Es la democracia una condición previa de la gobernanza en pro del bien público y, en ese caso, requiere la educación de los ciudadanos o dependen más los resultados de quién es responsable de la contratación, el equipamiento, la capacitación y la remuneración de la administración pública? ¿Cumplen los parlamentos un papel de facilitación o de obstrucción?

#### **Países que salen de conflictos o desastres**

15. La Sra. Woodward presentó su documento sobre los países que salen de conflictos o desastres contenido en una nota de la Secretaría (E/C.16/2011/3) subrayando que esas situaciones presentaban desafíos, condiciones y requerimientos cualitativamente diferentes de aquellos en los que se basaban los conocimientos y las prácticas sobre la administración pública y la gobernanza para obtener resultados. Las organizaciones internacionales y los donantes englobaban esas dos categorías precisamente porque estas no se ajustaban a las condiciones de los programas normales de ayuda y las consideraban crisis o emergencias cuando, en realidad, los problemas que se planteaban en esas dos situaciones no eran los mismos. Además, los países que salían de una situación de guerra tenían que hacer frente a una batería masiva de tareas, programas y expectativas definidas por los donantes que en su mayor parte no trabajaban junto con el Estado y creaban capacidad local para prestar ayuda y para la gestión de las finanzas públicas pero no para la paz. No había mecanismos internacionales sistemáticos o coordinados acordados para prestar asistencia a los países que hacían frente a desastres repetidos como consecuencia de la crisis ecológica mundial y solo se disponía de medidas de socorro ad hoc, a corto plazo e insuficientes. La asistencia en ambos casos tenía que reorientarse y concentrarse en el desarrollo para reforzar el empleo, el bienestar social y la paz.

16. La Sra. Ramsingh dijo que los sudafricanos habían comprendido que no había soluciones para reconstruir el gobierno y la administración pública después de un conflicto (y de una lucha de liberación) que se pudiesen proponer ahora para el Sudán Meridional, después del referéndum. La participación y la inclusión cada vez mayores de los ciudadanos en los procesos de formulación de políticas y de gobierno generarían la confianza necesaria para sostenerlas. La creación de capacidad técnica y el desarrollo de las aptitudes no lograrían ese resultado. El vínculo entre la seguridad y la participación popular también debería imponer un cambio en la intervención internacional para establecer límites y reglas de actuación que fueran aceptables para todos.

17. El Sr. Oquist empezó su presentación sobre la crisis ecológica y la administración pública en los países en desarrollo advirtiendo que en la actualidad el mundo no quería admitir el carácter interrelacionado de esas cuestiones, a pesar de que se disponía cada vez de más información al respecto, y que se estaba perdiendo un tiempo valioso. Problemas tales como los refugiados por razones ecológicas, las alteraciones profundas de los rendimientos agrícolas y las pérdidas

de cosechas y las pérdidas de hábitat, cadenas alimentarias, diversidad biológica y seguridad alimentaria eran solo ejemplos de problemas tan generalizados y abrumadores y que afectaban a muchas partes del mundo —América Central y el Caribe, el África subsahariana y el Asia meridional— que la sociedad misma debía ser movilizadora para responder de múltiples formas a lo largo de muchos años.

18. Con respecto a los países que salen de conflictos, el Sr. Khan sostuvo que la inclusión no bastaba si los recursos eran insuficientes para satisfacer las mayores expectativas de la población. La Sra. Edwards se preguntó si realmente se sabía qué mecanismos de inclusión eran o no eran eficaces. En cuanto a preparar a los países para tratar con los donantes, la Sra. Saner se refirió a las actividades en curso en Kenya destinadas a crear capacidad para negociar con donantes y empresas. El Sr. Nyong'o apoyó las recomendaciones hechas en el documento sobre la simplificación y el empoderamiento de los gobiernos locales para asumir la conducción del desarrollo al nivel local. El Sr. Fust instó a las Naciones Unidas a eliminar los efectos contraproducentes para la continuidad que tenía la rotación frecuente del personal como resultado del uso de contratos a corto plazo de tres y seis meses de duración para el personal internacional. El Sr. Kim dijo que, en su condición de expertos en administración pública, los miembros del Comité debían proponer mejores ideas para aumentar la eficacia de la ayuda. La Sra. Oyhanarte dijo que lo que se necesitaba en situaciones posteriores a conflictos y a desastres era una administración pública profesionalizada y bien remunerada que recibiese capacitación continua y contase con la capacidad requerida.

19. En relación con los países que salen de desastres, la Sra. Saner coincidió con el Sr. Oquist en que era posible adoptar un enfoque proactivo y que no se debía caer en un optimismo excesivo. La Sra. Williams dijo que también era habitual que los grupos dirigentes se opusiesen a las políticas que, aunque fuesen de provecho general, pudiesen afectarlos directamente. El Sr. Hao subrayó la importancia de las estrategias y los mecanismos preventivos ya disponibles para poder movilizar recursos. Se observó que todo ello requería el apoyo de un marco jurídico que permitiese al gobierno actuar con rapidez. La Sra. Termini indicó que las situaciones posteriores a los desastres ilustraban bien el nuevo concepto de gobernanza en red, en el marco del cual los gobiernos nacionales deben crear alianzas, redes y vínculos con todos los interesados a nivel internacional. La Sra. Williams mencionó la importancia de la gestión de los conocimientos y el capital emocional y por último el Sr. Oquist indicó que la dimensión temporal era importante porque la mayoría de las transformaciones requerían una o dos generaciones para hacerse realidad, y no solo unos pocos años.

### **Políticas de protección social para las poblaciones vulnerables**

20. El Sr. Nyong'o resumió su contribución a los documentos oficiales (E/C.16/2011/3) identificando cinco tipos de políticas y programas de protección social, la distinción primordial entre las políticas y los programas de los países desarrollados y los de los países en desarrollo y el interrogante principal en materia de protección social al que todavía no se había dado respuesta: ¿por qué los gobiernos no aseguran la protección social incluso cuando tienen los recursos para hacerlo? Los casos en que había habido éxito en este sentido, como los de Malawi y el Brasil, eran fruto del liderazgo, lo que permitía pensar que la respuesta residía en los intereses y las ideologías de quienes tenían el poder, a nivel nacional, dado que la voz de los grupos vulnerables nunca se escuchaba a nivel político ni en el plano



internacional, en la ideología de los programas de ajuste estructural del Banco Mundial de la década de 1980 (que todavía persisten).

21. En su presentación, la Sra. Williams cuestionó el papel de la administración pública en ese fracaso, sobre todo en la época de la nueva gestión pública. La razón podría encontrarse en las políticas ineficaces, macroeconómicas y de protección social, pero también en que los recursos públicos disponibles para la protección social eran limitados a causa de las obligaciones de reembolso de la deuda, la corrupción y la gestión incorrecta de los recursos, así como de la labor bien intencionada pero a menudo contraproducente de los organismos donantes.

22. A las Naciones Unidas les correspondía un papel especial en materia de protección social en vista del compromiso mundial contraído en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que eran el conjunto más amplio de políticas de protección social formuladas por el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la pobreza, con todas sus consecuencias para la desigualdad social y el conflicto, seguía siendo generalizada. El Sr. Nyong'o se preguntó si ese compromiso mundial persistiría después de 2015. Debía incluir una agenda mundial, y no solo compromisos de los gobiernos, que comprendiese una fuerte presión internacional, así como social, sobre los gobiernos que no cumpliesen los compromisos que habían contraído, además de asistencia de las Naciones Unidas para los gobiernos menos dotados de recursos que no podían hacerlo. Roberto Villareal, Jefe de la Subdivisión de Gestión del Desarrollo de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo, informó sobre los trabajos actuales de las Naciones Unidas en materia de protección social, caracterizados por dos componentes convergentes: a) un reconocimiento creciente de los riesgos y los imprevistos de la agenda de desarrollo (entre ellos, los desastres naturales) y políticas específicas (como las malas políticas macroeconómicas que eran causa de desempleo) y la búsqueda de políticas que redujesen esos riesgos; y b) deliberaciones sobre el elevado costo de la crisis financiera y económica, incluidas ahora las crisis de los alimentos y la energía, y la consideración de si un sistema adecuado de alerta sobre la vulnerabilidad era viable.

23. Los documentos dieron lugar a un debate intenso sobre la contribución particular que podían hacer los expertos en administración pública en torno a esta cuestión compleja y muy especializada, y también muy política. El Sr. Nyong'o dijo que, considerando su complejidad, prefería concentrarse en dos aspectos incluidos claramente en el mandato del Comité: a) había que recordar que la puesta en práctica de políticas de protección social era extremadamente difícil y exigía capacidad y recursos sustanciales, así como la movilización del sector privado, la sociedad civil y las comunidades locales; por consiguiente, ¿qué opciones elegían los gobiernos de los países en desarrollo, donde la cuestión no había sido resuelta por las fuerzas sociales y la naturaleza del Estado y donde las limitaciones de la capacidad financiera y administrativa eran un problema serio, y por qué algunas eran eficaces?; b) ¿qué debían hacer las Naciones Unidas en vista de su compromiso con la protección social de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Con referencia a los Objetivos tercero, sexto y séptimo, la Sra. Williams señaló que la actuación de la administración pública era motivo de gran optimismo. Siguiendo una sugerencia del Sr. Dmitriev, el Comité decidió dedicar más tiempo a la redacción de recomendaciones organizando un grupo de trabajo sobre la protección social. Las recomendaciones se debían basar también en los documentos sobre la protección social presentados en el noveno período de sesiones del Comité de Expertos y en un análisis, según lo propuesto por la Sra. Williams, del propósito de

la protección social que, para el Sr. Aguilar, era aumentar la capacidad social de los pueblos para tomar decisiones sobre su futuro.

24. El Sr. Khan hizo notar que un motivo de la complejidad eran las interrelaciones, que hacían que la interpretación de los datos fuese difícil. El Sr. Hao presentó como ejemplo la correlación observada en China entre salud y pobreza y sugirió que los seguros médicos se considerasen prioritarios en los países que se concentran en la reducción de la pobreza. Para el Sr. Kim, las bases de datos no estaban suficientemente desarrolladas y seguían comprendiendo sobre todo indicadores de macronivel, en lugar de las estadísticas detalladas que se necesitaban y que se podían encontrar, por ejemplo, en el *African Statistical Yearbook*. Aunque el Estado era la fuente más importante de protección social según el Sr. Hao (el Sr. Kim afirmó que las grandes empresas, las universidades y los hospitales también compartían esa responsabilidad), hubo un debate intenso sobre la mejor forma de prestarla, fuese mediante el crecimiento económico o con programas específicos, para lo cual se tuvieron en cuenta los ejemplos de Australia, Bangladesh y Nicaragua. La Sra. Sehale solicitó que las Naciones Unidas presentaran documentación sobre las políticas que habían dado buenos resultados para los países pobres.

25. El Sr. Oquist agregó que, además de considerar la inclusión en los países que salen de conflictos, era necesario definir la exclusión, como la de los grupos pobres que pierden su derecho a la atención médica y la educación como consecuencia de las políticas de ajuste estructural de recuperación de los costos. Otra causa de exclusión era el carácter reservado de las listas de beneficiarios, lo cual era una fuente importante de corrupción; la Sra. Oyhanarte dijo que la administración pública debía crear registros públicos de los programas de protección social para que hubiera una mejor rendición de cuentas. En el esfuerzo internacional de intervenir para proteger a las poblaciones vulnerables, ¿no se debía prestar mayor atención a los recursos aptos para formar a personal técnico local a fin de prestar esa protección social, con el propósito tanto de evitar las erogaciones internacionales cuantiosas como de lograr resultados más duraderos?

#### **Grupo de trabajo sobre la protección social**

26. El Relator del Grupo de Trabajo sobre la protección social, Sr. Dmitriev, anunció que las deliberaciones del Grupo habían dado como resultado un documento suficientemente amplio sobre las cuestiones y sobre propuestas prácticas que sería de sumo interés para los encargados de formular políticas (véase <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/un/unpan045336.pdf>).

27. Refiriéndose a la sección del documento relativa a las transferencias de fondos en efectivo, el Sr. Oquist advirtió que no debía adoptarse un enfoque único para aplicarlo a todas las circunstancias, porque había una diferencia fundamental entre los países donde el nivel de pobreza era del 8% al 10% y aquellos donde era del 60% al 80%. Respecto de la corrupción, señaló que era menester considerar el lavado masivo de dinero y las actividades de la delincuencia organizada, además de la corrupción a alto nivel político, la corrupción de nivel bajo y la corrupción silenciosa. También dijo que se debía actuar en forma equitativa en la aplicación de normas y controles. El Sr. Khan estuvo de acuerdo en que hablar de la corrupción en general no era útil, sobre todo cuando había una diferencia estructural entre los países desarrollados y los países en desarrollo, a saber que estos últimos no siempre

eran sistemas políticos que aplicaban reglas específicas. El Sr. Fust afirmó que las leyes sobre los procedimientos de adquisición encaminadas a combatir la corrupción no llegaban a ser eficaces si se eximía de ellas a algunas instituciones, como las fuerzas armadas y las industrias extractivas. El Sr. Rao, basándose en ejemplos tomados de la India, sostuvo que los procedimientos administrativos podían reducir el nivel de corrupción en los países. Sin embargo, advirtió que los mismos procedimientos administrativos también podían ser causa de nuevas formas de corrupción. La Sra. Williams recomendó que se reconsiderase la categoría de los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas correspondiente a la prevención de la corrupción y la lucha contra ella. El observador de la Comisión Económica para África subrayó la importancia de la profesionalidad en la administración pública, lo que dio lugar a un prolongado debate sobre la imparcialidad frente a la neutralidad. El Sr. Khan, el Sr. Nyong'o y la Sra. Saner insistieron en que era importante adoptar un punto de vista realista acerca de los resultados que se podían conseguir en los países en desarrollo; en lugar de tratar de establecer una burocracia weberiana apegada a la aplicación de normas era importante reconocer el desafío personal cotidiano que para los funcionarios públicos representaba oponer resistencia a la corrupción, considerar que la profesionalidad era un proceso y no un hecho aislado y concentrar la creación de la capacidad de rendición de cuentas en los tipos de corrupción que eran especialmente perniciosos. La Sra. Oyhanarte insistió en la importancia fundamental del acceso a la información en los registros administrativos y el Sr. Hao se refirió al empoderamiento mediante el uso de Internet.

#### **Recomendaciones sobre la gobernanza pública para obtener resultados en general**

28. Las Naciones Unidas pueden ser un catalizador importante y un medio de difusión de conocimientos sobre las medidas que tienen eficacia, en qué circunstancias y por qué. Por lo tanto, el Comité recomienda a la Secretaría y al Consejo Económico y Social que presten asistencia a los Gobiernos en relación con los métodos de ejecución, por ejemplo el uso de guías prácticas de mejor calidad, mecanismos de vigilancia y examen constante y la creación de organizaciones con una cultura propicia al aprendizaje.

29. El Comité recomienda a la Secretaría y al Consejo Económico y Social que aseguren que las Naciones Unidas tienen la capacidad de proporcionar información independiente, por ejemplo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sin la cual es imposible hacer una evaluación independiente de la actuación profesional.

30. Preocupado por la posibilidad de que se promuevan marcos de gobernanza que pueden ser demasiado costosos en relación con las condiciones propias de un país o no adecuarse a ellas, pero que de todas formas se adopten como consecuencia de la presión internacional y de la ciudadanía, el Comité recomienda que la Secretaría se asegure de que en sus trabajos de promoción y asistencia se tengan en cuenta las condiciones nacionales y regionales imperantes.

31. Habida cuenta de la importancia de la gobernanza democrática para la obtención de resultados positivos para el desarrollo, el Comité solicita a la Secretaría que considere medios por los cuales las Naciones Unidas puedan apoyar la creación de capacidad para la democracia y la cultura democrática en los países en desarrollo.

### **Recomendaciones para los países que salen de conflictos y desastres**

32. El carácter de la actual asistencia internacional a los países que salen de conflictos exige una reevaluación radical para adoptar medidas de simplificación, respetar los plazos necesarios para alcanzar una paz sostenible con mandatos y financiación que abarquen varios años, dar a los gobiernos locales la atribución de determinar prioridades en relación con las condiciones locales y pasar de la acción prescriptiva a la facilitación.

33. La Secretaría debe desarrollar su capacidad para complementar la asistencia que ya se está prestando en relación con la paz y la seguridad, por conducto del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con la asistencia decisiva (y actualmente inexistente) sobre capacidad de gobernanza para el desarrollo, concretamente, asesoramiento sobre las opciones y la identificación de funciones en la administración pública indispensables para entender la formulación de políticas económicas, medios de capacitación sobre negociaciones con donantes y empresas y ayuda a la gestión pública a fin de apoyar al sector productivo, en colaboración con el sector privado.

34. Los programas de desarrollo del sector público en los países que salen de conflictos deben pasar de la asistencia técnica prestada por asesores extranjeros, lo cual produce una administración pública paralela sin transmitir conocimientos, a la creación de una administración pública profesional y de raíz local.

35. Los agentes internacionales que intervienen en los países que salen de conflictos deben reconsiderar los conceptos de seguridad para reconocer su vinculación necesaria con una amplia participación del público, la importancia estratégica del gobierno local y el imperativo de generar confianza en programas técnicos de creación de capacidad y desarrollo de aptitudes.

36. El Comité recomienda que la Secretaría cree un sistema activo de recopilación de información sobre las medidas que son eficaces, de qué manera y por qué motivos en transiciones posteriores a conflictos, incluida la participación de la ciudadanía en la reconstrucción del Estado, una administración pública eficaz e innovaciones en materia de administración pública, posiblemente mediante estudios de casos de los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas.

37. La crisis ecológica no es solo una cuestión de cambio climático sino también una amenaza profunda para el desarrollo y la seguridad del género humano. El Comité insta al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a que contribuya a un mecanismo internacional para financiar ajustes y proporcionar apoyo técnico para contrarrestar las pérdidas sufridas por la agricultura y la inseguridad alimentaria. Exhorta a la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo a que preste asistencia a los países en la reestructuración radical de la administración pública y la gestión del desarrollo que se necesita para hacer frente a los desafíos que crean las repercusiones acumuladas de desastres sucesivos.

### **Recomendaciones sobre la protección social de las poblaciones vulnerables**

38. La protección de los grupos vulnerables debe ser una prioridad para todos los gobiernos, asegurando protección social con los recursos disponibles.

39. Los criterios para las estrategias de protección social deben incluir: a) la viabilidad financiera; b) los valores nacionales sobre una ética de la solidaridad social; c) la equidad vertical y horizontal; d) el apoyo de los agentes no estatales; e) el género; f) la sostenibilidad a lo largo del tiempo; g) la posibilidad de proceder a su eliminación progresiva cuando corresponda para evitar la dependencia individual, así como las trampas fiscales; y h) la eficiencia administrativa.

40. Se debe prestar atención especial a los grupos vulnerables que actualmente están excluidos de los programas habituales de protección social, como los trabajadores migratorios, las personas desplazadas, algunos grupos minoritarios como las poblaciones indígenas y las personas a las que se les niega la ciudadanía del país en el que viven.

41. A pesar del compromiso de las Naciones Unidas con la protección social reflejado en los objetivos convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y el trabajo de los programas y organismos como el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Organización Mundial de la Salud, la pobreza y la desigualdad siguen siendo generalizadas a escala mundial. A medida que se aproxima el año 2015, las Naciones Unidas deben colaborar con los Estados Miembros para formular una agenda mundial para la protección social, vinculada más de cerca con los programas nacionales de desarrollo después del plazo que termina en 2015.

42. Una contribución importante a esa agenda mundial y a una participación continua de las Naciones Unidas consiste en desarrollar la capacidad de las administraciones públicas para alcanzar esas metas a nivel internacional, nacional y local.

43. Otra contribución sería un sistema mundial de gestión de conocimientos sobre los múltiples componentes de la protección social, empezando con un juego de materiales internacionales de referencia basados en estudios de casos, comparaciones y evaluaciones de programas y una red internacional de servicios electrónicos para las personas con discapacidad y las personas de edad, incorporado a la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas.

44. Para reducir la corrupción en los programas de protección social y aumentar la rendición de cuentas, el Comité recomienda que las administraciones públicas mantengan registros públicos de los beneficiarios de los programas sociales.

**C. Gestión de la actuación profesional en la gobernanza, particularmente en relación con el tema del examen ministerial anual de 2011 del Consejo Económico y Social: aplicación de los objetivos y compromisos convenidos internacionalmente con respecto a la educación**

45. Con las presiones financieras a que están sometidos los presupuestos en todos los países del mundo y cuando la legitimidad se define por la gestión basada en los resultados y la respuesta a las necesidades de los ciudadanos, cada vez se asigna más importancia a la gestión de la actuación profesional. En su presentación, el Sr. Kim expuso la evolución de los conocimientos y su aplicación concreta y distinguió el nivel institucional del individual. Se refirió especialmente a los numerosos sistemas de incentivos y evaluación de la actuación individual, como los

acuerdos sobre la actuación profesional, los modelos de competencia y las descripciones de puestos y la remuneración con arreglo al desempeño, que es ahora el más habitual. El Sr. Kim subrayó después la importancia de ir más allá de la teoría y considerar también la práctica y explicar por qué había motivos para el escepticismo acerca de la remuneración con arreglo al desempeño, cuando una década de reestructuraciones de organización había creado un grupo de empleados que estaban más fatigados que habilitados para cumplir nuevas funciones y que demostraban más descreimiento que un sentimiento de renovación. Más importancia tenían los niveles de capacitación y educación sobre administración pública y el liderazgo eficaz al nivel máximo de las organizaciones.

46. En su presentación, la Sra. Termini argumentó que los incentivos financieros individuales nunca eran suficientes y que ante todo era necesario preguntarse cuáles eran los resultados socialmente relevantes que se quería conseguir con la buena actuación profesional. ¿Cómo se definía la responsabilidad social, en particular en el nuevo entorno de funciones fragmentadas? ¿Cuál era el papel de la participación de los empleados, los demás interesados y los ciudadanos? Para tener funcionarios públicos profesionales y motivados, se necesitaba que hubiera un entorno social positivo. Por lo tanto, la educación era importante desde los primeros años de la vida, en la escuela primaria, para crear una cultura de responsabilidad y orientación hacia el desempeño y destacar el valor del bienestar de las personas. Un instrumento cuyo valor no se apreciaba totalmente era el establecimiento de redes internacionales para ayudar a las instituciones de capacitación. En la reforma del sistema italiano de capacitación sobre administración pública y la búsqueda de medios para atraer a puestos públicos a los jóvenes más brillantes, habían resultado particularmente útiles las normas de excelencia de la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración, complementadas con recursos regionales, los modelos de formación para funcionarios públicos europeos de nivel superior y las redes EuroMed, que contaban con asistencia del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

47. A continuación hubo un debate a fondo sobre las prácticas nacionales y las dificultades para aplicar la evaluación de la actuación profesional. La Sra. Ramsingh dijo que en 1994 algunas entidades internacionales habían impuesto contratos sobre la actuación profesional a Sudáfrica, pero que la calidad de los contratos no era suficiente en cuanto a los aspectos mensurables y en ellos no se tenía en cuenta su utilidad y disponibilidad para los ciudadanos. Era necesario examinar el cumplimiento y también tomar medidas contra los departamentos o los ministerios cuyo desempeño era deficiente, o de lo contrario se perdería la confianza en todo el sistema. El Sr. Khan hizo notar la dificultad de evaluar el desempeño cuando las personas tenían que responder a las exigencias de muchos grupos y a muchos imperativos al mismo tiempo (grupos de poder internos, donantes, prestación de servicios a los pobres). El Sr. Aguilar añadió que la actuación profesional era un resultado agregado. Un observador dijo que los gobiernos no solo actúan sino que también toman medidas preventivas, pero que no es posible medir lo que se impide que ocurra. La politización de la burocracia, por lo menos en Bangladesh, también planteaba la cuestión de quién estaría a cargo de la evaluación. La Sra. Nashash no estaba segura de que los gobiernos considerasen que la evaluación era algo prioritario. La tensión entre las metas de los políticos y las normas profesionales y la presión para que la administración pública sea un instrumento de un régimen en particular fueron factores mencionados en relación con Kenya y las Bahamas.

48. Entre las alternativas existentes figuran el sistema de ascensos y remuneración de los funcionarios públicos similar al existente en Singapur, donde el 40% del sueldo depende del aumento del producto interno bruto, en forma parecida a lo que se hace en las empresas. También en el Reino Unido se aplica un sistema que comienza con las prioridades del Gobierno y luego utiliza un marco para la evaluación del desempeño de cada persona que se desenvuelve mediante un diálogo constructivo entre el personal directivo y el personal en general. A nivel del gabinete, el Primer Ministro mismo examina la actuación de sus ministros. En la India, el Gobierno ha introducido metas de gestión específicas para los distintos funcionarios públicos, en consulta con integrantes de la sociedad civil. En el Pakistán, un programa del Gobierno que tiene apoyo del PNUD facilitó el uso de un sistema de incentivos para la actuación profesional en los cuarteles de policía (thanas) basados en objetivos determinados en colaboración con órganos comunitarios integrados por ciudadanos cuya labor es sinérgica, como la lucha contra la corrupción reemplazando rentas ilícitas con incentivos teniendo al mismo tiempo más en cuenta las necesidades de la comunidad.

49. Hubo un amplio consenso acerca de la importancia de impartir capacitación para obtener mejores resultados, particularmente en el contexto de una burocracia politizada. El Sr. Longo dijo que para obtener resultados positivos se necesitaba una capacidad técnica enorme e innovación. Por ello, en última instancia, la gestión de la actuación profesional se refería fundamentalmente al desarrollo de personal directivo eficiente. El Sr. Khan también opinó que nada se lograría sin funcionarios de alto nivel sumamente calificados a quienes se remunerase por lo menos de acuerdo con las remuneraciones del sector privado. El Sr. Hao subrayó la importancia de contar con un plan nacional de capacitación vinculada con la estrategia de desarrollo nacional. La Sra. Zarrouk agregó que Marruecos estaba estableciendo un instituto nacional para formar funcionarios públicos de nivel local para complementar la descentralización. Apoyando las declaraciones de la Sra. Termini de que había que empezar a formar a los ciudadanos desde una edad temprana, la Sra. Oyhanarte informó sobre la experiencia adquirida en el Uruguay en la ejecución del Plan Ceibal del Presidente, consistente en dar una computadora a cada niño. El desafío era poner en práctica esa idea más allá de la distribución de computadoras. Estaban impartiendo capacitación 200 personas, fundamentalmente jóvenes, entusiastas y orgullosas de su trabajo, y para las cuales su éxito era una fuente de prestigio.

#### **Recomendaciones sobre la gestión de la actuación profesional**

50. Los Estados Miembros necesitan asignar prioridad a la formación de personal directivo superior de la mayor calidad y de funcionarios públicos de alto nivel, con remuneraciones comparables a las del sector privado.

51. Los Estados Miembros necesitan mejorar el régimen de remuneración de los empleados públicos y establecer un sistema eficaz de evaluación de la actuación profesional junto con disposiciones adecuadas de análisis de puestos y descripciones de puestos.

52. Los Estados Miembros necesitan reconocer el contenido social de la administración pública y, por consiguiente, la importancia de la formación cívica desde una edad temprana y de una cultura de responsabilidad que considere valiosos los resultados de relevancia social.

53. Las organizaciones y los expertos internacionales deben dar a conocer criterios de referencia para evaluar las instituciones de formación, a nivel regional y en contextos específicos, como el esfuerzo conjunto de la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y las redes regionales.

54. Los Estados Miembros necesitan implantar sistemas de evaluación de la actuación profesional para la administración pública que incluyan la participación de los ciudadanos, por ejemplo mediante órganos comunitarios y consultas con organizaciones de la sociedad civil.

#### **D. Examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas**

55. El Presidente, Sr. Aguilar, presentó el mandato de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo y lamentó que, por motivos de salud, el Director de la División no estuviese presente. La Secretaría presentó luego una nota (E/C.16/2011/4) en donde se exponían las principales actividades que había llevado a cabo en 2010 y las actividades previstas y el proyecto de marco estratégico para 2012-2013. Las principales esferas funcionales de asistencia a los gobiernos son la investigación analítica, el intercambio de conocimientos y la capacitación y la promoción y la creación de asociaciones y los servicios de asesoramiento.

56. Los tres logros previstos para 2012-2013 son: a) el mejoramiento del acceso a la información y al intercambio de conocimientos por conducto de la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas y los Estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países; b) el aumento de la facilitación del diálogo, resoluciones y medidas sobre cuestiones de administración pública con apoyo efectivo de mejores publicaciones, productos y servicios; y c) el incremento de la capacidad de los gobiernos en los planos nacional y local para aumentar la profesionalidad, la rendición de cuentas y la excelencia en el sector público.

57. Entre los resultados alcanzados en 2010 se contaron la continuación de los trabajos destinados a facilitar la ejecución de la Agenda de Túnez de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, en particular sobre el gobierno electrónico, la gobernanza de Internet y el aumento de la cooperación sobre cuestiones de política pública relacionadas con Internet, la terminación de dos publicaciones y su difusión, a saber *United Nations e-Government Survey 2010* y *World Public Sector Report 2010*<sup>2</sup>; la continuación de los trabajos de difusión de conocimientos y actividades de capacitación en el sitio web de la Secretaría (<http://www.unpan.org/dpadm>), la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas y la escuela electrónica de la Red y los talleres de capacitación; los talleres de creación de capacidad en África, Asia y Europa; 30 misiones de asesoramiento en 25 países; una red de funcionarios públicos africanos y un aumento del 20% en la presentación de candidaturas para los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas. La plataforma técnica de los Estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países, que es un recurso de investigación y divulgación destinado a ayudar a los gobiernos a tomar decisiones de base objetiva

---

<sup>2</sup> *World Public Sector Report: Reconstructing Public Administration after Conflict* (publicación de las Naciones Unidas, número de venta: E.10.II.H.1).



en materia de administración pública y una base de datos para los análisis de la División sobre la creación de capacidad, está a punto de quedar terminada en cuanto a la primera fase de su contenido, incluidos los códigos de conducta para la administración pública y códigos para profesiones a las que también pueden pertenecer los funcionarios públicos, los derechos consagrados en las constituciones sobre la participación de los ciudadanos, las políticas, los marcos jurídicos y las estrategias de gobierno electrónico, los consejos económicos y sociales, perfiles de altos funcionarios de información y legislación sobre libertad de información, y sobre privacidad y protección de los datos.

58. Los miembros del Comité felicitaron a la Secretaría por los resultados obtenidos en 2010 y la escala y el alcance notables de sus actividades, en particular en vista de los limitados recursos disponibles. La Sra. Ramsingh puso de relieve los resultados excelentes de la Red Africana de Recursos Humanos en la difusión de información, la profesionalización de la disciplina y el mejoramiento de su imagen, en el que había pasado de ser una labor administrativa de bajo prestigio a ser un componente crítico de un gobierno eficaz. La Sra. Saner sugirió también que se tuviera en cuenta al personal de ejecución, como lo hace el órgano de administración pública del Commonwealth. El Sr. Kim manifestó su beneplácito con las actividades de la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas y dijo que le preocupaba su financiación en el futuro. El Sr. Fust pidió información sobre los vínculos con la Comisión sobre la Banda Ancha, la Development Gateway Foundation Inc. del Banco Mundial y Globethics.net. El Sr. Khan dijo que lo importante no era la información, sino la escasa capacidad de asegurar el cumplimiento, por lo cual una contribución importante sería recibir información ajustada a la realidad y hacer trabajos de promoción sobre los países cuyas estructuras de gobernanza no eran ideales pero que lograban resolver problemas de desarrollo político y económico. La Sra. Bethel dijo que era motivo de preocupación que no se consiguiera hacer entender que el gobierno electrónico era un medio para mejorar la eficiencia del gobierno y no una simple cuestión de electrónica. Los miembros del Comité instaron a la Secretaría a que los mantuviese informados regularmente de las novedades producidas en la aplicación de sus recomendaciones, por correo electrónico y utilizando el sitio web de la Secretaría.

### **Recomendaciones**

59. Aparte de las recomendaciones específicas hechas para cada subdivisión de la División por los grupos de trabajo, los miembros del Comité hicieron las recomendaciones siguientes.

60. La Secretaría debe hacer análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la información contenida en las bases de datos de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo, explicar la realidad que reflejan esos datos y vincular ese conocimiento más de cerca con servicios de asesoramiento sobre el terreno (Sra. Saner). Concretamente en lo relativo a las leyes sobre un gobierno abierto, en los datos sobre los marcos jurídicos se supone erróneamente que los gobiernos respetan sus leyes (Sra. Oyhanarte). ¿Cómo se tienen en cuenta las cuestiones de género y cómo se aplican las leyes afines y se vigila su cumplimiento? (Sra. Zarroukh).

61. La Secretaría debe desarrollar una actividad compartida de creación de capacidad de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo con la

Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración, con el fin de promover medidas concretas para prestar asistencia a las instituciones de capacitación en administración pública, por ejemplo dando a conocer materiales, prácticas idóneas y medios para retener a profesionales competentes (Sra. Termini; Sr. Hao).

62. Para desarrollar la profesionalidad del personal directivo superior, las Naciones Unidas deben actuar como centro de referencia y promotoras, por ejemplo dando a conocer la Carta Iberoamericana en América Latina y enseñando a cooperar, colaborar y realizar actividades conjuntas con el sector privado y las organizaciones sociales (Sr. Longo).

63. La Secretaría debe prestar asistencia a las instituciones de capacitación para vigilar y evaluar la calidad y la repercusión de su desempeño, posiblemente por intermedio de un grupo de trabajo de la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración que trabaje conjuntamente con la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo (Sra. Termini).

64. La Secretaría debe recopilar información sobre las características y el estado de los archivos y la gestión de los registros y apoyar la creación de capacidad para una correcta gestión de los archivos, en particular en la administración pública (Sr. Fust; Sra. Oyhanarte).

65. La Secretaría debe presentar las conclusiones de las investigaciones como opciones y no como soluciones de aplicación general (Sr. Khan).

66. La Secretaría debe considerar que los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas son una rica fuente de innovaciones que se pueden utilizar en los talleres de creación de capacidad con personal encargado de actividades de ejecución y en colaboración con universidades (Sra. Williams).

67. La Secretaría debe suministrar información y servicios de promoción sobre la aplicación de marcos reglamentarios en la economía de mercado (Sr. Rao).

## **E. Sesión sobre maneras innovadoras de enriquecer la colaboración entre el Comité de Expertos y la División**

68. En el noveno período de sesiones, el Comité introdujo la innovación de dividirse en grupos de trabajo correspondientes cada uno de ellos a una de las subdivisiones de la División. En los tres grupos de trabajo, los miembros recurrieron a distintos medios para utilizar el tiempo que transcurre entre las reuniones anuales del Comité para mantener un diálogo más sustantivo entre los miembros y una comunicación más estrecha con la Secretaría, utilizando, por ejemplo, comunicaciones en línea y correo electrónico.

### **1. Grupo de trabajo I**

#### **Capacidad de la administración pública: desarrollo institucional de los recursos humanos**

69. El grupo de trabajo se concentró en tres aspectos de la labor de la Subdivisión: el restablecimiento de la administración pública en los países que salen de conflictos, incluido un modelo de un posible juego de materiales y creación de capacidad para la

gestión de los recursos humanos del sector público, fundamentalmente en África, y los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas:

a) Favorablemente impresionado por los Premios, el grupo recomendó que, durante las reuniones del Comité, se dedicase tiempo a considerar los casos a que se refieren los premios, y que los estudios de casos sobre las innovaciones y sobre las medidas que son eficaces y sobre los motivos de ello, incluida la publicación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales sobre los premios para 2003-2009, se utilicen en actividades de creación de capacidad y formación en administración pública y en más trabajos de colaboración con universidades y que la División redacte y distribuya una guía sencilla y breve sobre los premios y los procedimientos de presentación de candidaturas, no solo para que los premios se conozcan mejor sino también para evitar su monopolización por algunos países o regiones;

b) Los miembros consideraron que la idea de preparar un juego de materiales sobre la reconstrucción de la administración pública después de los conflictos podía ser muy acertada, pero sostuvieron que los materiales no debían ser demasiado prescriptivos y que, por ese motivo, el juego debía tener un título diferente, reflejar una diversidad de condiciones y opciones y ser pragmático y ofrecer posibles soluciones a los dirigentes políticos y a los integrantes de la administración pública que necesitan ideas de aplicación rápida sobre cuestiones específicas. Se recomendaron tres medidas adicionales: dar carácter más interactivo al juego de materiales, como una Wikipedia; transformarlo en una red virtual identificando por lo menos a una persona vinculada con cada estudio de casos con la cual los interesados pudieran ponerse en contacto acerca de sus experiencias; y hacer una encuesta en línea con quienes hubiesen pasado por ese proceso para formularles las preguntas pertinentes más importantes.

## **2. Grupo de trabajo II**

### **Gestión del desarrollo y participación de los ciudadanos**

70. El grupo de trabajo se concentró en el plan de la Subdivisión para 2011 relativo a la participación de los ciudadanos, distinguiendo entre participación e intervención, en la prevención de la corrupción y en el acceso a la información pública sobre la prestación de servicios públicos:

a) El grupo aconsejó a la Subdivisión que, teniendo en cuenta los recursos limitados disponibles, redujera el alcance de las cuestiones abarcadas por sus trabajos analíticos asignando prioridad a aquellas que parecían ofrecer las mejores perspectivas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, manteniendo un equilibrio entre la investigación, los análisis y el asesoramiento a los países sobre la formulación de políticas y teniendo presente el tiempo que se necesita para mantener actualizados los estudios de las Naciones Unidas sobre la administración pública en los países;

b) El grupo consideró muchos medios de aprovechar la participación de los ciudadanos para mejorar la administración pública, utilizar enfoques de participación en el gobierno local para la prestación de servicios públicos y prevenir la corrupción mediante una mayor rendición de cuentas;

c) Los miembros que participaron en el taller de 2010 celebrado en Barcelona sobre la participación ciudadana pusieron de relieve su utilidad y su

calidad y también las directrices de seguimiento, y alentaron a la Subdivisión a seguir realizando actividades de esa índole en 2011.

### **3. Grupo de trabajo III**

#### **Desarrollo del gobierno electrónico**

71. El grupo de trabajo se concentró en un examen conceptual de la importancia del gobierno electrónico y el instrumento de medición y evaluación de la preparación para el gobierno electrónico:

a) El grupo recomendó que el Comité en pleno apoyase un consenso sobre el principio de que el desarrollo del gobierno electrónico ofrece una oportunidad especial a los gobiernos para mejorar los procedimientos, el flujo de trabajo y la eficiencia general, la participación ciudadana y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Se debe incluir una política de incentivos para su desarrollo como parte de la reforma de la administración pública. El gobierno electrónico incluye las comunicaciones móviles y su objetivo es el empoderamiento y no solo aprovechar la tecnología electrónica;

b) El grupo recomendó que se establecieran vínculos más firmes entre el Comité y la Comisión sobre la Banda Ancha partiendo del mismo principio de mejorar la eficacia de la administración pública e instó al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a que utilizase su vínculo institucional con la Comisión para prestar apoyo adicional a la administración pública en los países en desarrollo;

c) El grupo estuvo de acuerdo en cuanto a la importancia del instrumento de medición y evaluación de la preparación para el gobierno electrónico y el papel fundamental que desempeña como instrumento de formulación de políticas que produce resultados específicos, así como de seguir prestándole apoyo y de recurrir mediante contactos oficiosos a los miembros del Comité para seguir desarrollándolo;

d) El grupo subrayó la complementariedad indivisible entre las actividades de la Subdivisión y la División y advirtió que era peligroso desvincular las cuestiones tecnológicas de las actividades normativas, analíticas y de creación de capacidad.

### **F. Proyecto de programa de trabajo y programa para el próximo período de sesiones del Comité de Expertos y examen preliminar del proyecto de informe del Comité**

72. En 2010, el Comité convino en aprobar un programa multianual para 2011-2013 sobre el tema “Gobernanza pública para obtener resultados a fin de mejorar la calidad de la vida humana” que tendría un subtema diferente cada año. El subtema del 11º período de sesiones es “Cómo se debe mejorar la administración pública local para apoyar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Determinados expertos del Comité prepararán documentos sobre tres temas: gobernanza y regímenes intergubernamentales; creación de capacidad en la administración pública para el desarrollo a nivel local; y transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

73. El Comité aprobó la celebración de su 11° período de sesiones del 16 al 20 de abril de 2012 y la recomendación del Presidente de que se estableciesen procedimientos para la elección de los miembros de la Mesa del Comité y que las elecciones se iniciasen en octubre para permitir la presentación de candidaturas y la votación a tiempo para el 11° período de sesiones. El Comité convino en preparar documentos de sesión y debates todos los años sobre una cuestión nueva y sobre el tema del examen ministerial anual del Consejo Económico y Social. También acordó mantener conversaciones en línea y ratificar sus conclusiones, incluso sobre las elecciones, mediante correo electrónico. El Comité decidió recomendar que el Consejo Económico y Social aprobase el programa siguiente:

1. Elección de la Mesa.
  2. Aprobación del programa y otras cuestiones de organización.
  3. Gobernanza y administración públicas locales para obtener resultados:
    - a) Gobernanza y regímenes intergubernamentales;
    - b) Creación de capacidad en la administración pública para el desarrollo a nivel local;
    - c) Transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
  4. Examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas.
  5. Programa del 12° período de sesiones del Comité de Expertos.
74. El Comité aprobó el proyecto de informe sobre su décimo período de sesiones.

## Anexo

### Lista de documentos

---

<i>Signatura</i>	<i>Tema del programa</i>	<i>Título o descripción</i>
E/C.16/2011/1	2	Programa provisional y organización de los trabajos
E/C.16/2011/2	3	Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional
E/C.16/2011/3	3	Gobernanza pública para obtener resultados: capacidad del Estado para aplicar políticas de protección social y reconstrucción de países que salen de conflictos y desastres
E/C.16/2011/4	5	Examen del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas

---

11-32087 (S) 180511 200511  
**\*1132087\***