



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
10 de mayo de 2002
Español
Original: inglés

Comité de Expertos en Administración Pública

Primer período de sesiones

Nueva York, 22 a 26 de julio de 2002

Tema 3 del programa provisional*

Ampliación de la capacidad de la administración pública para aplicar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas

La función esencial de la administración pública y la buena gestión de los asuntos públicos en la aplicación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas: desarrollo de los recursos humanos

Informe de la Secretaría

Resumen

El logro de los objetivos establecidos en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas requiere una administración pública eficiente y eficaz que depende tanto de unas estructuras institucionales que funcionen correctamente como de unos funcionarios públicos capacitados, dedicados y altamente motivados. El desarrollo de los recursos humanos es un factor esencial para que se puedan alcanzar realmente los objetivos de desarrollo establecidos en el informe del Secretario General sobre la guía general para la aplicación de la Declaración del Milenio (A/56/326). Para que los países puedan elaborar y poner en práctica reformas encaminadas al desarrollo económico y social es necesario actualizar continuamente las cualificaciones de los funcionarios y fomentar las cualidades de liderazgo, así como elaborar nuevas estructuras de desarrollo de la carrera profesional en las que se haga hincapié en la movilidad, la integridad y el profesionalismo. En el presente informe se exploran algunos aspectos clave del desarrollo de los recursos humanos, incluidos el liderazgo y la visión; las cualificaciones y la capacitación de los recursos humanos, el rendimiento y las condiciones de trabajo, la ética y la integridad; la gestión de la diversidad y del género; la facilitación de la actuación de los usuarios de los servicios públicos; y la satisfacción de las necesidades especiales de África. También se ofrecen recomendaciones sobre estrategias de creación de capacidad en esa esfera.

* E/C.16/2002/1.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–5	3
II. Liderazgo y visión	6–12	4
III. Cualificaciones y capacitación de los recursos humanos	13–19	5
IV. Rendimiento y condiciones de trabajo	20–22	7
V. Ética e integridad	23–25	7
VI. La gestión de la diversidad y del género	26–27	8
VII. Facilitar la actuación de los clientes o usuarios de los servicios públicos	28–30	8
VIII. Satisfacer las necesidades especiales de África	31	9
IX. Recomendaciones	32	9

I. Introducción

1. El logro de los objetivos establecidos en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (resolución 55/2 de la Asamblea General) requiere una administración pública eficiente y eficaz, así como unos sistemas sólidos de gestión de los asuntos públicos. La administración pública en general y la capacidad de los recursos humanos del sector público en particular tienen una función esencial que desempeñar, directa e indirectamente, en la aplicación satisfactoria de la visión de la Declaración y en el logro de sus objetivos esenciales. Entre esos objetivos esenciales, la administración pública es fundamental para los derechos humanos, la democracia y la buena gestión de los asuntos públicos. Además, la capacidad de los recursos humanos del sector público es una condición previa fundamental para el logro de los demás objetivos esenciales, incluidos la paz, la seguridad y el desarme; el desarrollo y la erradicación de la pobreza; la protección de nuestro medio ambiente común; la protección de las personas vulnerables; la satisfacción de las necesidades especiales de África; y el fortalecimiento de las Naciones Unidas. El fomento de la capacidad de los recursos humanos del sector público en lo que se refiere a sus conocimientos, cualificaciones, motivación y dedicación, capacidad para el establecimiento de redes y dominio de la tecnología de la información es esencial para poder convertir los valores, metas y objetivos de la Declaración en políticas, estrategias y medidas de carácter plenamente nacional. De hecho, el funcionamiento de las instituciones públicas depende tanto de unas estructuras institucionales que funcionen correctamente como de la calidad de las personas que trabajan en ellas. Un funcionariado cualificado, dedicado y altamente motivado es esencial para llevar a cabo reformas que sean eficaces y sostenibles a largo plazo y flexibles para responder a los cambios que se produzcan tanto en el plano local como en el mundial.

2. Como es bien sabido, los gobiernos de todo el mundo han tenido que ajustar sus sistemas de administración pública y de gestión de los asuntos públicos a los nuevos desafíos del tercer milenio, y se ven sometidos a una presión cada vez mayor como consecuencia de las tendencias mundiales y locales. La mundialización —en forma de políticas de liberalización del comercio y la inversión, innovación tecnológica, reducción de los costos del transporte y las comunicaciones, espíritu empresarial y redes sociales de alcance mundial— está forzando a los países que desean aprove-

charla a emprender varias reformas. Para integrarse eficazmente en la economía mundial, los países tienen que adaptar sus políticas a unas circunstancias cambiantes, reestructurar la función del Estado y mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. De la misma manera, las tendencias locales —incluidas la democratización y la descentralización— hacen aumentar las exigencias de los ciudadanos de que se introduzcan cambios en las políticas, las estructuras y los servicios. Como consecuencia, los empleados del sector público han de ser capaces de interpretar y adaptar esas tendencias a su contexto nacional y fomentar su capacidad para analizar tendencias futuras con el fin de adoptar una actitud activa, más que reactiva, frente a las cambiantes necesidades de carácter tanto local como mundial.

3. En la teoría contemporánea de la gestión también se hace hincapié en el valor y la función de las organizaciones dispuestas a aprender cuando se trata de conciliar esos difíciles dilemas a los que se enfrentan los gobiernos y, además, dotarlos de los medios necesarios para gestionar el cambio de forma eficaz. En lo que se refiere a los países en desarrollo y los países con economías en transición, debe hacerse hincapié en cuatro esferas de necesidades, todas ellas de especial interés para las funciones de orientación del Estado:

a) La gestión del cambio. El Estado debe estar a la vanguardia de la introducción de cambios y la preparación del camino hacia el progreso. Ello entraña la adopción de medidas de fomento tendentes a crear marcos de políticas favorables, promover la utilización de nuevas tecnologías, establecer sistemas de medición y evaluación del desempeño, modernizar las estructuras administrativas y crear modalidades adecuadas para la reunión de datos precisos, confiables y comparables en el plano internacional para la formulación de políticas;

b) La reforma administrativa. A la luz de las tendencias actuales, las estructuras burocráticas ya no funcionan con eficacia. La desburocratización y descentralización deben adaptarse a los nuevos enfoques de gestión caracterizados por la apertura, adaptabilidad, participación, flexibilidad, diversidad y capacidad de respuesta. Muchas de las tareas nuevas en la esfera de la gestión de los asuntos públicos requieren que las autoridades públicas actúen como mediadores, defensores o promotores, y hagan todo lo posible para crear asociaciones con empresas y organizaciones no gubernamentales o hagan participar de cualquier otra manera a la sociedad civil en la consecución de los objetivos de desarrollo;

c) El desarrollo de los recursos humanos. Es necesario mejorar continuamente los conocimientos, desarrollar la capacidad de liderazgo, facilitar el cambio y fomentar una nueva imagen de la administración pública, para lo que se requieren nuevas estructuras de carrera que hagan hincapié en la movilidad, la importancia de la integridad y el profesionalismo y la exigencia primordial de mérito en la contratación, colocación y ascenso de los funcionarios públicos;

d) La información. La disponibilidad oportuna de datos suficientes, confiables, exactos y pertinentes se ha convertido en un requisito indispensable no solamente de la formulación correcta de políticas sino también de la medición, la vigilancia y la evaluación del desempeño del sector público. El Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas desempeña un papel fundamental en la movilización y difusión de información de importancia vital para los gobiernos, en particular mediante la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (véase E/1998/77).

4. En una era de rápido crecimiento y mundialización, una organización que aprende se convierte necesariamente en una organización que evoluciona; es decir, aprende a escuchar y a responder a los mensajes que le llegan de su entorno. Además, en la aldea mundial en que vivimos, ese proceso sin fin no puede, como sucedía en el pasado, tener lugar al amparo de firmes barreras de protección. De acuerdo con ese enfoque, debe subrayarse que todos los gobiernos, especialmente los de los países en desarrollo y los de los países con economías en transición, deban dar prioridad al fortalecimiento de la capacidad en lo que se refiere al desarrollo de los recursos humanos, la elaboración de políticas públicas, y la gestión de los servicios públicos.

5. En el presente informe se exploran algunos aspectos clave del desarrollo de los recursos humanos, incluidos el liderazgo y la visión; las cualificaciones y la capacitación de los recursos humanos; el rendimiento y las condiciones de trabajo; la ética y la integridad; la gestión de la diversidad y del género; la facilitación de la actuación de los usuarios de los servicios públicos; y la satisfacción de las necesidades especiales de África. También se ofrecen recomendaciones sobre estrategias para el desarrollo de los recursos humanos.

II. Liderazgo y visión

6. El logro de los objetivos contenidos en el informe del Secretario General sobre una guía general para la aplicación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (A/56/326) depende de un liderazgo visible, intenso y coherente, tanto en los aspectos políticos como en los administrativos. Es poco probable que mejore la prestación de servicios por parte del Gobierno sin el apoyo entusiasta y sin reservas de los más altos dirigentes. Los dirigentes gubernamentales de muy diversas instituciones públicas tienen que ser técnicamente competentes, políticamente sagaces y hábiles en la formación de consenso y asociaciones. Si bien existen muchos modelos de sistemas de gestión, cada modelo cuenta con algún mecanismo para fomentar la capacidad de liderazgo, como la selección, la contratación y la capacitación y la labor de equipo en diversas instituciones públicas. Se requieren cualificaciones especializadas, tanto técnicas como administrativas, para convertir los planteamientos generales en estrategias, programas y actividades de desarrollo. El mejoramiento de la capacidad de liderazgo es esencial para conseguir éxitos en el desarrollo, especialmente en un contexto internacional muy complejo y volátil.

7. La capacidad para adaptarse a circunstancias cambiantes y enfrentarse a nuevos retos requiere dotes de liderazgo y capacidad de planificación estratégica. Requiere, en concreto:

- a) Una sólida capacidad de análisis y diagnóstico;
- b) Un cuidadoso examen del entorno en busca de posibles dificultades o nuevas oportunidades;
- c) La capacidad para galvanizar y movilizar apoyo en pro de los objetivos y del proceso de cambio organizativo;
- d) La creación de estructuras y de una cultura de diálogo y concesiones mutuas;
- e) Un enfoque adecuado de la diversidad, la reconciliación de diferencias, y el fomento del consenso; y
- f) Una gestión del cambio de forma pacífica y eficaz.

8. De ello se sigue que, aunque en las condiciones actualmente imperantes de rápidos avances tecnológicos cualquier cambio debe ir acompañado de un profundo asesoramiento de expertos, una organización que aprende no puede abordar las reformas desde un punto

de vista puramente tecnocrático. En el mundo de hoy, en rápido movimiento, un proceso de reforma y creación de capacidad debe incluir también los puntos de vista de los clientes y asociados. Debe tratar de aprovechar no solo los conocimientos y la experiencia, sino también la intuición, la visión y las aspiraciones (declaraciones de misión) porque percibe el éxito como algo basado en:

- a) La inclusión, integración, participación y habilitación de todos los factores, agentes e interesados clave;
- b) El desarrollo de un espíritu de equipo, un elemento clave de la motivación;
- c) La paz y cohesión social u organizativa.

9. Por motivos análogos, el cambio y la creación de capacidad en una organización que aprende no pueden seguir enfocándose mediante los métodos tradicionales autoritarios y burocráticos. Aunque tratan de incorporar un elemento de continuidad, coherencia y predecibilidad, que todas las organizaciones y sociedades requieren para funcionar con eficacia, las estructuras y procesos de cambio en las organizaciones que aprenden deben conllevar también la aceptación de:

- a) Un alto grado de incertidumbre en un entorno mundial a menudo volátil y turbulento;
- b) Una flexibilidad coherente con un proceso de cambio rápido y no lineal en una era de discontinuidad.

10. La conexión entre liderazgo e intentos de reforma presenta varias facetas. En un cierto aspecto, el liderazgo impulsa las reformas. El liderazgo también es fundamental en el proceso de ejecución. Muchos gobiernos establecen programas de sensibilización y capacitación profesional para sus altos cargos, a menudo no sólo para altos funcionarios, sino también para políticos y líderes de organizaciones del sector privado y de organizaciones no gubernamentales y comunitarias.

11. A ese respecto, la aplicación de la guía general depende de una administración pública que pueda anticipar el futuro, analizar opciones de política, estimar los efectos y orientar los programas para la consecución de objetivos acordados. Esas funciones deben ejercerse de una forma transparente y con la plena participación de los ciudadanos. Los ciudadanos no sólo deben participar en la formulación de políticas, sino que deben tener la oportunidad de expresar su opinión sobre la aplicación de esas políticas. Más que reforzar

la actitud de “expertos”, común en muchas burocracias, los funcionarios tienen que recabar la participación de los ciudadanos en todas las etapas de la elaboración de políticas y programas. Únicamente con la participación de los ciudadanos las políticas y programas podrán ser sostenibles.

12. También es necesario que los funcionarios reciban capacitación en la esfera de la planificación estratégica con miras a fomentar una amplia participación pública, que aportará el mayor apoyo social y la mayor sostenibilidad posibles. La aplicación de estrategias nacionales y mundiales requerirá que se preste cuidadosa atención a la gestión de los recursos humanos en organizaciones pluralistas. Desarrollar y gestionar una organización mundial entraña el desarrollo y la gestión de personas que puedan pensar, dirigir y actuar desde una perspectiva mundial y que posean una mente y unas aptitudes de alcance mundial. La empatía cultural y la adaptabilidad tienen cada vez mayor demanda entre los rasgos y aptitudes deseables. Los administradores superiores tienen que ser capaces de comprender las repercusiones de su trabajo en el plano internacional. Los enfoques tradicionales de la capacitación y el desarrollo no alcanzan a ofrecer lo que la mundialización demanda. Hay que modificar en el contexto en el que trabajan las personas para que puedan adoptar comportamientos distintos que modifiquen sus aptitudes e influyan a largo plazo en sus valores.

III. Cualificaciones y capacitación de los recursos humanos

13. En la guía general se destaca la importancia que reviste promover entre los funcionarios públicos las cualificaciones intelectuales, las actitudes y las aptitudes técnicas, que en muchos países en desarrollo son escasas y es necesario desarrollar. De hecho, en la mayoría de los países en desarrollo y de los países con economías en transición las lagunas en los conocimientos han sido a menudo importantes entre el personal tanto de alto nivel como de bajo nivel.

14. El aprendizaje continuo en el sector público es una necesidad imperativa en nuestro entorno turbulento en el que con gran frecuencia aparecen nuevos desafíos y oportunidades; las aptitudes tradicionales pierden vigencia y se exige más de los gobiernos. De hecho, el papel del Estado ha cambiado significativamente en los últimos dos decenios. Ha pasado de la gestión personalizada y la

producción directa de bienes y servicios a las funciones de reglamentación y planificación estratégica. Se ha dado importancia al establecimiento de un clima propicio al crecimiento del sector privado y de la iniciativa personal. Además, con el avance de la mundialización, el contexto en el que el Estado se desenvuelve ha cambiado dramáticamente. Cada vez tiene que responder a más exigencias y presiones a nivel local, nacional y mundial. La tecnología de la información ha alterado de muchas formas la frontera en la que interactúan el gobierno, el sector privado y la sociedad civil.

15. Los avances en los enfoques tendientes a facilitar la vida de los ciudadanos entrañan una mayor capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades de éstos y para introducir cambios en la orientación y las operaciones. Los funcionarios públicos deben apreciar el importante papel que desempeñan los ciudadanos al proporcionar información sobre la eficacia de los servicios públicos y el rendimiento del sector público en general. A menudo, para dar respuesta a los ciudadanos se requiere trabajo en equipo, dentro de las dependencias y entre las distintas dependencias del gobierno, así como asociaciones entre los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Aunque los valores de justicia y equidad siguen siendo los más importantes, los funcionarios públicos deben recibir, e incluso dirigirse, a los ciudadanos como personas individuales en su propio contexto y con sus propias necesidades.

16. Los funcionarios públicos deben desarrollar también aptitudes concretas para poder resolver conflictos y situaciones que puedan desembocar en violencia. Un compromiso con la paz y la seguridad exige que se intensifique la cooperación internacional en la esfera de la prevención de conflictos y que se fortalezca la capacidad para ayudar a los países a establecer, mantener y restaurar la paz. Cada vez se reconoce más ampliamente que el modo más eficaz de gestionar los conflictos es hacerlo cuando aun no se ha desatado la violencia. Eso requiere capacidades humanas adecuadas en lo que se refiere a los conocimientos, aptitudes, actitudes y redes necesarios para integrar el análisis de los conflictos, la definición de lo que es una alerta, la gestión de diferencias y la inclusión del sistema de gestión de conflictos en las políticas, procesos y prácticas de gestión y administración pública para evitar los planteamientos orientados hacia la solución de focos puntuales que se utilizan cuando se desata un conflicto violento.

17. Para hacer frente a sus numerosas nuevas responsabilidades, las organizaciones públicas tienen que desarrollar nuevas aptitudes y, lo que quizá sea más importante, empaparse de una nueva cultura de aprendizaje continuo. El concepto del Estado como “organización que aprende” gana cada vez más impulso. Cada vez se generaliza más la percepción de que los enfoques de arriba a abajo de la gestión pública y el cierre burocrático no responden eficazmente a los cambios y no dejan lugar a la iniciativa y la participación activa de los agentes de la sociedad civil en los procesos de formulación de políticas. Dadas las condiciones en que los cambios rápidos se suceden, es necesario revisar y actualizar continuamente los conocimientos. Los funcionarios públicos deben prepararse para un aprendizaje continuo y para crear una cultura de diálogo y tolerancia de la diversidad. La cuestión del aprendizaje continuo surge de forma más aguda en los países en desarrollo y los países con economías en transición que tienen que hacer frente a los problemas de unas economías volátiles, un alto nivel de pobreza y, a menudo, la existencia de conflictos étnicos.

18. El aprendizaje continuo en las organizaciones públicas parece ser especialmente necesario en las siguientes esferas:

a) Experiencia en todos los niveles políticos. El conocimiento tecnocrático debe reemplazarse por un enfoque más interdisciplinario de la formulación de políticas, especialmente en los altos niveles. Los funcionarios públicos también deben mantenerse al tanto de los adelantos que se producen en sus esferas de competencia;

b) Aptitudes de gestión. En una organización que aprende es especialmente importante fomentar las aptitudes de liderazgo, la conciencia de la calidad, los instrumentos para la solución de problemas y la capacidad para llevar adelante procesos de grupo, como dirigir reuniones, trabajar en equipo y hacer presentaciones. Desarrollar la capacidad de negociación y mediación es también esencial en un mundo cada vez más interdependiente;

c) Tecnología de la información. Para mantenerse al tanto en una atmósfera de explosión de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los empleados del sector público se ven obligados a renovar y actualizar continuamente sus conocimientos y a ampliar sus cualificaciones.

19. En muchos países se están llevando a cabo reformas en el sector público, y la capacitación de los funcionarios debe vincularse directamente a los procesos de reforma. La reconfiguración de la función del Estado y la aparición de nuevas responsabilidades deben ir de la mano con el desarrollo de las aptitudes correspondientes en el sector público. Lo que es más importante, debe formarse a los funcionarios públicos para que adopten una cultura de aprendizaje y se vean a sí mismos como agentes activos del cambio. A corto plazo, eso entraña el establecimiento de incentivos para los que deseen aprender. A largo plazo, el aprendizaje debe llegar a ser un valor como propio.

IV. Rendimiento y condiciones de trabajo

20. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende del buen rendimiento del gobierno. Para evaluar las mejoras necesarias en el sector público es necesario desarrollar técnicas para medir el rendimiento. Mediante un proceso de ese tipo una organización conoce continuamente su rendimiento y puede fortalecer su actuación. Los programas organizativos basados en el rendimiento pueden mejorar la eficacia (conseguir que el trabajo se haga), la eficiencia (reducir los costos) y la productividad (hacer que el trabajo se haga con el menor costo posible) mediante estrategias como la medición del rendimiento, el establecimiento de niveles de referencia y programas de incentivos y de calidad.

21. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende también de que el gobierno atribuya especial importancia a la necesidad de llegar a los ciudadanos más remotos y en situaciones más desfavorecidas. Aunque en teoría la mejora del rendimiento alcanza a todos los programas y a todos los beneficiarios de esos programas, debe ponerse especial atención a la capacidad de los programas de gran rendimiento para llegar al mayor número de beneficiarios posible. No es raro que un programa vaya dirigido a aquellos a los que es más fácil llegar y a los que están más dispuestos a permitir el acceso. Esa estrategia es incorrecta si el objetivo global es reducir la pobreza, por ejemplo. Los más empobrecidos son habitualmente los más difíciles de alcanzar.

22. Por último, el logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende de unos funcionarios que, gracias a sus condiciones de trabajo, puedan centrarse en sus tareas. Conseguir un alto nivel de rendimiento requiere

la adopción de estrategias para mejorar las condiciones de trabajo, como los horarios laborales y los arreglos especiales de trabajo, la capacitación y el desarrollo profesionales, la reducción de la rigidez y la burocracia, el mejor uso de las tecnologías y una remuneración competitiva.

V. Ética e integridad

23. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende de un funcionariado con una ética sólida. El fomento de la ética y la lucha contra la corrupción en el sector público contribuyen directamente al logro de muchos de los objetivos establecidos en la Declaración del Milenio. Es necesario que los funcionarios públicos produzcan bienes y servicios públicos de una forma ética. Cualquier desviación de recursos públicos a los bolsillos privados debida a la malversación, la apropiación indebida, o los conflictos de intereses reduce de forma directa los recursos disponibles para el logro de los objetivos de desarrollo. Además, la corrupción del sistema conduce a la erosión del estado de derecho, desalienta la inversión privada y supone un obstáculo para la democracia. En la guía general se menciona la necesidad de luchar contra la corrupción en el contexto del fortalecimiento del imperio de la ley a nivel internacional (véase A/56/326, párr. 29), aumentando la corriente de capital privado para financiar el desarrollo (ibíd., párr. 134), y permitiendo una participación más genuina de todos los ciudadanos (ibíd., párr. 218).

24. Por lo que se refiere a la capacidad adecuada de los recursos humanos del sector público para lograr los objetivos establecidos en la Declaración del Milenio, la corrupción puede contemplarse como un síntoma de una mala administración y una mala gestión. Esas condiciones permiten a funcionarios públicos sin escrúpulos explotar las oportunidades de poner su propio interés por encima del interés público, en contra de lo que se exige de sus puestos. El desafío consiste en preservar la integridad de otros funcionarios públicos “honestos” mediante el establecimiento de una “infraestructura ética” que no sólo premie la buena conducta, sino que sancione administrativamente la mala conducta y castigue los actos de corrupción mediante acciones civiles y penales. Los funcionarios públicos son custodios de los recursos públicos y guardianes de una confianza especial que la ciudadanía ha depositado en ellos. Se espera de ellos que pongan el interés público por encima de su propio interés.

25. La conducta del sector público está guiada y ordenada por un conjunto de normas y prácticas generalmente aceptadas. Existen leyes y reglamentos claros sobre el empleo en la administración y en el sector público en las que se establecen las responsabilidades jurídicas, los derechos y las normas de conducta del personal. Un sistema de desarrollo de la carrera profesional basado en el mérito, en virtud del cual la contratación y los ascensos de los funcionarios públicos se hagan de forma justa e imparcial, sirve para imponer esas reglas y normas. Una estructura de incentivos bien estructurada y justa en la que se contemplen, entre otras cosas, una remuneración adecuada, posibilidades de formación y procedimientos disciplinarios hacen posible establecer un sistema de desarrollo de la carrera profesional de esas características. Se puede alimentar una cultura de profesionalismo, transparencia y responsabilidad mediante el ejemplo de los dirigentes de más alto nivel, tanto políticos como administrativos, así como una cuidadosa supervisión por parte del público. La integridad, cualidad exigida, debe también supervisarse y mostrarse como ejemplo.

VI. La gestión de la diversidad y del género

26. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende de una administración pública que respete la diversidad y el género en el seno de sus instituciones y en todas sus interacciones con el público. En el objetivo de trabajar aunadamente para lograr procesos políticos más igualitarios en que puedan participar realmente todos los ciudadanos de nuestros países (véase A/56/326, párr. 218) se reconoce la importancia de la participación general para conseguir que se hagan realidad los derechos humanos, la democracia y la buena gestión pública. Una estrategia esencial para alcanzar ese objetivo entraña alentar a los Estados a formular y aplicar programas que sirvan de apoyo a las instituciones pluralistas, las elecciones periódicas y otros procesos democráticos de conformidad con las normas internacionales de derechos humanos (véase A/56/326, párr. 220).

27. La buena gestión de los asuntos públicos va más allá de la elite de la sociedad. Requiere un tratamiento justo de todos los ciudadanos y es necesario que se perciba que el gobierno dispensa un trato justo a todos los ciudadanos. La buena gestión pública entraña mostrarse sensible a las perspectivas de los demás, especialmente cuando esos “demás” son diferentes entre sí.

Cuanto mayor es la diversidad de la sociedad mayor será el respeto necesario para promover unas relaciones armoniosas. Para que las personas puedan prosperar en un mismo espacio es necesario que sean sensibles a las percepciones, necesidades y comportamientos de los demás. El respeto mutuo se extiende a la propensión a la conciliación, la disposición al compromiso y las aptitudes negociadoras.

VII. Facilitar la actuación de los clientes o usuarios de los servicios públicos

28. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio depende de una ciudadanía activa. Aunque los funcionarios públicos sean bien intencionados y entusiastas y estén bien capacitados y motivados, sus esfuerzos sólo conseguirán un éxito limitado si no cuentan con la participación activa de la ciudadanía. De hecho, algunos ciudadanos desconocen los servicios que el gobierno puede prestar, en tanto que otros ciudadanos reciben servicios del gobierno pero no son conscientes de que pueden influir en la naturaleza, la cantidad, el tipo y los mecanismos a través de los cuales se prestan esos servicios. El objetivo de unos procesos políticos más participativos que figura en la guía general se basa en el entendimiento de que para garantizar la democracia es preciso contar con un buen gobierno, lo que a su vez depende de la participación abierta, la transparencia, la responsabilidad y la promoción del estado de derecho. Todos los agentes nacionales, incluidas las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, han de interrelacionarse constructivamente para lograr resultados democráticos y representativos (véase A/56/326, párr. 218). Entre las diversas estrategias que se han propuesto para alcanzar ese objetivo cabe destacar la de prestar asistencia a los gobiernos en los esfuerzos que realizan por integrar a la sociedad civil en las decisiones relacionadas con la formulación de políticas y la de prestar apoyo a la labor que realizan los gobiernos para fortalecer la administración local en las zonas urbanas y rurales (véase A/56/326, párr. 220).

29. Para poder influir en los servicios que reciben, es necesario que los ciudadanos cuenten con unas aptitudes básicas, capacidad de comunicación y educación cívica. Los ciudadanos deben saber leer, escribir, hablar y escuchar. Aunque ese imperativo parece simplista, más de una sociedad ha fracasado en la tarea de dotar a la población de unas aptitudes básicas. Aunque

la difusión de las aptitudes básicas que se adquieren con la educación, como son la alfabetización, la aritmética y la familiaridad con la electrónica, parece ser competencia de las instituciones educativas básicas, esas aptitudes no pueden darse por sentadas y deben incluirse en la actividad de “aprender mientras se hace” relacionada con la participación de los ciudadanos en diversas actividades del gobierno, como los debates de política y la prestación de servicios.

30. Del mismo modo, es necesario que los ciudadanos conozcan el entorno de su gestión pública; es decir, las instituciones y procesos que se ocupan de la adopción de decisiones, las posibilidades de participación, la información actualizada sobre los últimos acontecimientos y los ciclos de adopción de decisiones, observación e intervención. Los vehículos de la comunicación, como unos medios de comunicación activos y libres, son esenciales para que se produzca un debate ciudadano vivaz que resulte de interés para la adopción de decisiones. Sin la aportación de los ciudadanos, las políticas y programas pueden ver reducidos sus efectos y, a veces, constituir directamente un fracaso.

VIII. Satisfacer las necesidades especiales de África

31. De conformidad con la Declaración del Milenio, en la guía general el Secretario General señaló las necesidades especiales de África como uno de los objetivos clave. El objetivo de apoyar plenamente las estructuras políticas e institucionales de las nuevas democracias de África (véase A/56/326, párr. 241) se señaló como punto de partida. Entre las estrategias propuestas para alcanzar ese objetivo cabe citar respaldar los programas de democracia y gestión pública contenidos en la Nueva Iniciativa Africana, lo que incluye la creación de capacidad centrada en la gestión del sector público, la reforma administrativa y del funcionariado y el fortalecimiento de la supervisión parlamentaria, y alentar a los gobiernos a que fomenten los valores, las instituciones y los ideales democráticos y a que den independencia al sistema judicial y los medios de comunicación (véase A/56/326, párr. 243).

IX. Recomendaciones

32. A la vista de todo lo anterior, parece que mediante las actividades normativas y los esfuerzos de cooperación técnica se debería:

a) **Prestar asistencia a los Estados Miembros, mediante estrategias y mecanismos de desarrollo de las cualidades de liderazgo, incluidos coloquios y seminarios de alto nivel, para mejorar la capacidad de liderazgo y de gestión;**

b) **Prestar asistencia a los Estados Miembros en la preparación y realización de actividades de capacitación mediante métodos innovadores, como la capacitación individualizada, la capacitación de grupos de trabajo sobre el terreno, la capacitación escalonada en el tiempo y la capacitación asistida por ordenador, en las siguientes esferas: capacidad de negociación; análisis de políticas; gestión de los recursos humanos; gestión económica y financiera; gestión de programas en sectores sociales; tecnología de la información; establecimiento de referencias y medición; y vigilancia y evaluación de rendimiento. Debería prestarse especial atención a ayudar a los países a dotarse de aptitudes adecuadas para hacer frente a la mundialización (conocimientos, aptitudes, actitudes, sensibilidad y establecimiento de redes);**

c) **Prestar asistencia a los Estados Miembros en el desarrollo de la capacidad de los recursos humanos que se precisa como resultado de las recomendaciones propuestas en los demás informes presentados ante el Comité;**

d) **Prestar asistencia a los Estados Miembros para que se intensifique el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones por parte de los servicios públicos para controlar el rendimiento, así como fomentar el aprendizaje, mejorar la prestación de servicios y facilitar el acceso a la información tanto de los funcionarios públicos como de los ciudadanos;**

e) **Prestar asistencia a los Estados Miembros para elaborar infraestructuras éticas en el sector público, incluidos códigos deontológicos y de conducta para los empleados; fortalecer la capacidad de las instituciones que aplican las políticas relativas a los conflictos de intereses e investigan las contravenciones de las normas éticas y los aspectos administrativos de las acusaciones de corrupción;**

elaborar materiales de capacitación para los funcionarios sobre el comportamiento ético; difundir los materiales existentes en otros idiomas oficiales de las Naciones Unidas para facilitar su acceso; y realizar investigaciones de políticas sobre cómo fomentar la ética y luchar contra la corrupción en el sector público;

f) Prestar asistencia a los Estados Miembros en la investigación de los aspectos de la diversidad y las formas de abordar las diferencias, elaborar materiales de capacitación relativos al comportamiento mediante el que se manifiesta el respeto a la diversidad, y fortalecer la capacidad de los gestores públicos, especialmente los encargados de la formulación de políticas y los encargados de la adopción de decisiones, en la esfera del análisis y la gestión de conflictos;

g) Prestar asistencia a los Estados Miembros para fomentar una ciudadanía activa mediante diálogos de políticas, ejercicios de planificación estratégica y de ejecución de programas y elaborar módulos y planes de estudio para la formación en materia de educación cívica en relación con varios aspectos clave de la gestión pública, incluida la organización básica del Estado, los derechos y responsabilidades de los ciudadanos, los niveles de calidad básicos de los servicios, la importancia de la participación en el diálogo público y el conocimiento y la utilización de la capacidad de negociación. Mediante lo que a menudo se denomina producción conjunta, los grupos de ciudadanos pueden desempeñar un papel esencial en la conexión del nivel básico de la ciudadanía con los programas del gobierno;

h) Aplicar y supervisar la aplicación de la Carta de la Administración Pública en África, hacer el seguimiento de los resultados de un estudio comparativo regional sobre la ética de la función pública en África, prestar apoyo a las iniciativas africanas que promuevan la integración regional, como la Nueva Alianza para el Desarrollo de África, y fomentar y participar en la investigación sobre temas relacionados con la administración pública que revistan especial interés para la región, como la gestión de la diversidad.