



Consejo Económico y Social

Distr. general
24 de enero de 2014
Español
Original: francés

Comité de Expertos en Administración Pública

13º período de sesiones

7 a 11 de abril de 2014

Tema 3 a) del programa provisional*

**Transformar la administración pública
para el desarrollo sostenible**

Reforzar las capacidades nacionales y locales para la gestión del desarrollo sostenible

Nota de la Secretaría

El presente documento se transmite de conformidad con el programa de trabajo propuesto en el programa del 13º período de sesiones del Comité de Expertos en Administración Pública (véase [E/C.16/2014/1](#)). El documento ha sido preparado por la Sra. Najat Zarrouk. El contenido y las opiniones expresadas en él corresponden a la autora y no reflejan en ningún caso la opinión de las Naciones Unidas.

* [E/C.16/2014/1](#).



Reforzar las capacidades nacionales y locales para la gestión del desarrollo sostenible

Resumen

Entre los resultados de los debates mundiales celebrados en torno a la iniciativa de las Naciones Unidas relativa a la agenda para el desarrollo después de 2015, cabe señalar, por una parte, que es la falta de gobernanza, de competencias y capacidades, en particular a nivel de las instituciones y las administraciones públicas, lo que explica las demoras o las dificultades a la hora de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio; y, por otra parte, que, hoy en día, existe un consenso mundial sobre el hecho de que la transformación de la gobernanza constituye una prioridad para el desarrollo y también un fin en sí mismo.

Para transformar la gobernanza y permitir que esté al servicio del desarrollo sostenible, hoy en día se revela como una obligación imperiosa a todos los niveles, una nueva visión en lo que respecta al desarrollo de la capacidad, sobre todo en los países en desarrollo, los países en transición democrática, los países en situaciones de conflicto o posteriores a un conflicto y los países de ingresos bajos. En efecto, el desarrollo de la capacidad, si está bien definido, respeta los principios fundamentales, cuenta con un liderazgo fuerte, comprometido, competente y ético, forma parte de una estrategia nacional holística que opta por la “nueva gestión pública”, se basa en un proceso participativo, inclusivo, iterativo y concebido en torno al logro de resultados en pro de los ciudadanos, la prestación de servicios y el desarrollo sostenible, se inspira en prácticas de excelencia y aprovecha las mejores oportunidades que ofrecen la cooperación, las alianzas y la solidaridad internacional y puede convertirse en la clave para transformar la gobernanza y la integridad, reforzar las competencias, estimular el profesionalismo y promover el compromiso de los ciudadanos; dicho de otro modo, puede convertirse en la clave para contribuir de manera positiva tanto a la democracia como al desarrollo. En este sentido, se propone una guía, aplicable a nivel tanto nacional como local, que tiene en cuenta el entorno institucional, las características específicas, las funciones, las atribuciones y responsabilidades, los medios disponibles y los objetivos o resultados que se han de lograr. Desde el punto de vista temático, algunas esferas revisten una importancia crucial. La urbanización sostenible, por ejemplo, exige una actitud comprometida y ética de los dirigentes, una buena planificación, una buena gobernanza y el compromiso de todas las partes interesadas.

I. Introducción

1. La comunidad internacional ha realizado progresos en materia de desarrollo humano, económico, social, tecnológico y medioambiental¹, no solo gracias a la combinación de una economía en pleno crecimiento, nuevas políticas gubernamentales, la movilización de la sociedad civil y el compromiso del mundo entero en favor de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sino también gracias a los avances de la ciencia y la tecnología y al surgimiento de varios agentes no estatales que han participado en la dinámica de crecimiento y desarrollo.

2. Si bien es cierto que numerosos países gozan en la actualidad de prosperidad, dinamismo y competitividad a todos los niveles, en los últimos años, el entorno internacional, regional, nacional y local se halla en plena evolución y muestra una complejidad extrema para el conjunto de la comunidad internacional: una mundialización o liberalización que tienen un efecto ambivalente sobre el devenir de los Estados, crisis multidimensionales, un aumento sin precedentes de las reivindicaciones que se expresa en manifestaciones, huelgas, revueltas y sentadas², la repercusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el surgimiento de las redes sociales y los problemas medioambientales, sin olvidar las importantes limitaciones que imponen la escasez de recursos financieros o los casos de despilfarro, mala administración y corrupción. Asistimos, sobre todo a una auténtica crisis de confianza en el servicio público, en particular por las lagunas en materia de gobernanza, las enormes carencias en materia de capacidades y competencias a nivel nacional y local, integridad y ética, transparencia, eficacia, eficiencia, desempeño, prestación y calidad de los servicios y de la participación de los ciudadanos³.

3. Las numerosas deliberaciones objetivas e inclusivas iniciadas por las Naciones Unidas⁴ constituyen una oportunidad sin precedentes para los Estados Miembros,

¹ Una nueva alianza mundial: erradicar la pobreza y transformar las economías mediante el desarrollo sostenible. Informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda para el Desarrollo después de 2015 (Naciones Unidas, mayo de 2013), en lo sucesivo denominado informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes.

² Los espacios públicos se han vuelto emblemáticos para las sociedades que buscan un futuro mejor: la plaza Tahrir en El Cairo o la plaza de la Independencia en Kiev.

³ La situación de algunos países árabes ha destacado la importancia de corregir las carencias en materia de gobernanza democrática a nivel nacional e infranacional, a fin de garantizar la legitimidad de las políticas de desarrollo y de apoyar el empoderamiento de la población, como se indica en el informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes.

⁴ - Informe del Secretario General, Una vida digna para todos: acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y promover la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después de 2015 (A/68/202, 26 de julio de 2013);
 - Una nueva alianza mundial: erradicar la pobreza y transformar las economías mediante el desarrollo sostenible. Informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes;
 - An Action Agenda for Sustainable Development: Report for the UN Secretary-General, preparado por la Red de Soluciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 6 de junio de 2013;
 - Informe sobre la marcha de los trabajos del Grupo de Trabajo de Composición Abierta de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible; UN System Task Team on the post-2015 UN Development Agenda Statistics and Indicators for the post-2015 Development Agenda, 2013;
 - Informe Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, 2013;

pues han permitido entablar un debate sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 y forjar una nueva visión del desarrollo sostenible. Se reconoce que unas instituciones sólidas y una buena gobernanza actúan como catalizadores del desarrollo sostenible, hasta el punto de que la comunidad internacional da prioridad a la buena gobernanza como fin en sí mismo para la agenda para el desarrollo después de 2015.

4. ¿Cómo encaminar, pues, a los Estados hacia el desarrollo sostenible? Sobre todo a aquellos que aún acusan enormes carencias y demoras en materia de desarrollo humano y sostenible, que no solo no cumplirán los objetivos fijados para 2015, sino que tampoco tienen los fundamentos estructurales para hacerlo. ¿Cómo hacer de los países Estados democráticos, competentes y competitivos? ¿Cómo lograr que el sector público contribuya a esta dinámica mundial de cambio estructural y se convierta en un pilar del cambio transformador al servicio del desarrollo sostenible? ¿Cómo y por qué puede contribuir a ello el fortalecimiento de las instituciones, la gestión y la capacidad? ¿Qué capacidades son necesarias para determinar, aplicar y supervisar y evaluar las estrategias, los planes y los programas a nivel tanto nacional como local?

5. Estas son precisamente las preguntas que el presente documento intenta responder haciendo para ello hincapié en tres puntos fundamentales:

- a) La existencia de un consenso mundial sobre la función de la gobernanza como catalizadora del desarrollo sostenible y como fin en sí mismo;
- b) El desarrollo de la capacidad: una inversión en la transformación de la gobernanza;
- c) Búsqueda de una nueva visión para el desarrollo de la capacidad como clave para el desarrollo sostenible.

II. La existencia de un consenso mundial sobre la función de la gobernanza como catalizadora del desarrollo sostenible y como fin en sí mismo

6. Si bien el conjunto de las reflexiones y los informes surgidos de los debates mundiales sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 admiten que la gobernanza debe incluirse en el futuro entre los facilitadores del desarrollo sostenible, también es cierto que, tal y como se observa y se practica hoy en día, debe someterse a una transformación real para responder a los múltiples desafíos mencionados anteriormente.

-
- Resolución 66/288, aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012, titulada “El futuro que queremos”;
 - Aportación inicial del Secretario General al Grupo de Trabajo de Composición Abierta sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (A/67/634, 17 de diciembre de 2012);
 - Matriz sobre la gobernanza para después de 2015, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo.
 - Véase también el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Informe sobre la consulta mundial temática sobre la gobernanza y el programa de desarrollo para después de 2015, 2013;

El lugar de la gobernanza en la agenda para el desarrollo después de 2015

7. El desarrollo sostenible al que aspira la comunidad internacional exige una buena gobernanza a nivel de cada uno de los países sean estos ricos o pobres, así como a nivel local, nacional y mundial, y a nivel de todos los integrantes de la sociedad. Esta constituye un importante medio para lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones —económica, social y ambiental— y, al mismo tiempo, constituye un fin en sí misma⁵.

8. Se trata de operar no solo una transformación de la gobernanza, sino también de promover una gobernanza transformadora. Este es, de hecho, uno de los diez desafíos prioritarios a la hora de lograr el desarrollo sostenible⁵.

La transformación de la gobernanza: un desafío prioritario a la hora de lograr el desarrollo sostenible

9. Si, en el pasado, el Estado tenía el “monopolio” de la toma de decisiones y de la gobernanza en materia de desarrollo, en la era de la mundialización, la liberalización y las redes sociales, el Estado debe contar con multitud de agentes que actúan e interactúan en el ámbito del crecimiento y el desarrollo (en particular, el sector privado, las autoridades locales, la sociedad civil, los medios de comunicación, las universidades y los socios capitalistas). El papel fundamental y sin precedentes que han representado la revolución digital y las nuevas tecnologías es capital para la integración de la economía mundial y para el aumento de la demanda surgida de todos los sectores de la sociedad que deben participar en los procesos de toma de decisiones de los Estados.

10. La agenda para el desarrollo después de 2015 debe basarse, pues, en el estado de derecho, el respeto de los derechos humanos y las libertades individuales y colectivas, el compromiso de los ciudadanos, la participación efectiva del conjunto de agentes y potencialidades, en particular la de las mujeres, la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, en unas instituciones efectivas y eficaces, y en la movilización de los recursos necesarios como facilitadores del desarrollo sostenible.

11. La gobernanza, como medio esencial para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, es multidimensional, pero también es igualmente importante como fin en sí mismo para permitir a las poblaciones interactuar y ejercer sus derechos⁶. Se trata de una gobernanza transformadora que tiende a cuestionar los mecanismos de reparto de los poderes y el poder de iniciativa⁷ mediante la promoción de nuevos principios, formas y procedimientos de un Estado capaz de realizar los cambios necesarios.

12. No obstante, esta transformación no se puede operar si no es reforzando la capacidad individual, así como de las instituciones y las sociedades, a nivel tanto nacional como local. Asimismo, para hacer una importante contribución a esta agenda mundial y a la participación continua de las Naciones Unidas, también será

⁵ An Action Agenda for Sustainable Development: Report for the UN Secretary-General.

⁶ PNUD, Informe sobre la consulta mundial temática sobre la gobernanza y el programa de desarrollo para después de 2015, 2013.

⁷ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, *La gouvernance au XXI siècle, Études prospectives*, París, 2002.

necesario reforzar la capacidad de las administraciones públicas, de modo que estén en condiciones de alcanzar los objetivos de esta agenda a nivel internacional, nacional y local. La gobernanza se ha convertido, en efecto, en un elemento central para el desarrollo económico y social. También está vinculada a varios aspectos diferentes de nuestra historia común: a la formación y la propagación de valores, a la creación y la distribución de la riqueza, así como al nacimiento y la consolidación de las instituciones⁸. De ahí el lugar estratégico del problema del desarrollo de la capacidad.

III. El desarrollo de la capacidad: una inversión en la transformación de la gobernanza

13. La falta de las capacidades que hacen que las instituciones sean comprometidas, sólidas, eficaces e íntegras a todos los niveles sigue siendo uno de los principales obstáculos para poner a los países en desarrollo, en particular en África, en la senda del crecimiento acelerado y el desarrollo sostenible⁹. Estas capacidades son esenciales para la buena gobernanza y la prestación de servicios. De ahí el llamamiento unánime y general de la comunidad internacional a la inversión en el desarrollo de la capacidad. El concepto está aún por definir, pero el proceso solo puede producir los resultados esperados si cuenta con determinado número de parámetros. En este sentido, el ámbito de aplicación ha de ser holístico e incluir a todas las instituciones de gobernanza.

El desarrollo de la capacidad: ¿de qué estamos hablando?

14. El refuerzo o desarrollo de las capacidades es un concepto que se puede definir de dos maneras: bien de manera estricta, centrándonos esencialmente en el fortalecimiento de las organizaciones y la cualificación, o en los aspectos económicos y técnicos, esto es, más amplios, que engloban distintos niveles de capacidades, desde la persona individual hasta la sociedad en su conjunto, uniendo varios enfoques y, esencialmente, el enfoque participativo⁹. Como norma general, el desarrollo de la capacidad se define como un proceso endógeno¹⁰, a través del cual una sociedad (con todos sus componentes) modifica sus reglas, sus instituciones y su forma de vida, incrementa su capital social y mejora su capacidad de reacción, adaptación y autodisciplina¹¹. Se refiere al desarrollo a diversos niveles de la sociedad, a entidades e instituciones de diferente tamaño y alcance, a las distintas etapas del proceso de desarrollo, intentando también crear vínculos entre enfoques anteriormente aislados, como el desarrollo institucional, el desarrollo comunitario, el desarrollo sistémico y el desarrollo sostenible, para englobarlos en una sola y

⁸ Daniel Tarschys, “Richesse, valeurs, institutions : évolution des modes de gouvernement et de gouvernance”, en OCDE, *La gouvernance au XXI siècle, Études prospectives*, cap. 2.

⁹ Comisión Económica para África (CEPA), Segundo informe sobre la gobernanza en África, 2009.

¹⁰ Véase la Estrategia Institucional de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación sobre el Desarrollo de la Capacidad, 25 de octubre de 2010.

¹¹ Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo, Ressources. Qu'est-ce que le renforcement des capacités, 9 de julio de 2003; Approaches and Methods for National Capacity Building. Report of a workshop, Maastricht, 26 a 29 de mayo de 1998.

única apelación genérica¹². El desarrollo de la capacidad solo puede lograr los resultados esperados si se produce a tres niveles interdependientes —a nivel individual, a nivel de las instituciones y a nivel de la sociedad— teniendo en cuenta al mismo tiempo su entorno local, nacional e internacional.

Principios fundamentales y característicos del refuerzo eficaz y eficiente de las capacidades

15. Se han emprendido varias iniciativas para desarrollo de la capacidad destinadas a la administración pública, tanto a nivel nacional como local, ya sea desde los propios Estados, desde organizaciones pertenecientes a las Naciones Unidas, proveedores de fondos y multitud de otros agentes. Cabe señalar que, para garantizar la eficacia y la eficiencia de esas iniciativas, el proceso de desarrollo de las capacidades debe ser un proceso endógeno liderado desde el medio, y que debe tener una amplia participación de todos los agentes interesados, incluida la población. Además, el proceso debe apoyarse en una buena gobernanza, esencial para crear un entorno propicio para el desarrollo y el progreso del país. Es, sobre todo, un proceso que nace de una voluntad real de cambio. Todo programa de desarrollo de las capacidades dirigido a la administración debe tener como base e hilo conductor un conjunto de cinco principios fundamentales, a saber: la adaptación, la viabilidad, la participación, la movilización de recursos nacionales y locales y un proceso de cambio⁹.

El ámbito de aplicación del desarrollo de la capacidad

16. Una economía mundializada precisa instituciones y una gobernanza eficaces para todos los Estados. Para los países emergentes, los países en desarrollo, los países en situaciones de conflicto, los países de ingresos bajos, los países pobres y los países en situación geográfica desventajosa, el principal desafío consiste en cómo promover la cultura de buena gobernanza que hace falta para una gestión económica racional, una prestación de servicios eficaz y el empoderamiento social de las poblaciones⁹. Para integrarse en la mundialización y aprovechar las mejores oportunidades que ofrece, reducir el retraso en materia de desarrollo humano de aquí a 2015, prepararse para los desafíos que plantea el desarrollo sostenible en sus diferentes dimensiones y poder desenvolverse en un entorno complejo y difícil a todos los niveles hacen falta instituciones y una gobernanza sólidas, responsables, competentes, receptivas, íntegras, comprometidas y capaces de dirigir el cambio y de adaptarse a los nuevos modos de gobernanza. Así pues, toda estrategia para el desarrollo de la capacidad debe contar con una dimensión nacional y holística dirigida al conjunto de las instituciones de gobernanza¹³.

El desarrollo de la capacidad en las instituciones del Estado

17. El Estado debe tener una importancia fundamental en el diálogo político y la cooperación entre todos los Estados y para la promoción del desarrollo de los tres

¹² Peter Morgan, *Capacités et développement des capacités – Quelques stratégies*, preparado por la Dirección General de Políticas de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, octubre de 1998.

¹³ Sako Soumana y Genevesi Ogiogio, “Africa: Major Development Challenges and their Capacity Building Dimensions”, documento ocasional de la Fundación para el Fortalecimiento de las Capacidades en África, núm. 1, en el segundo informe de la CEPA sobre la gobernanza en África, 2009, de donde se ha extraído la cita.

pilares fundamentales que sustentan la labor de las Naciones Unidas: la paz y la seguridad internacionales, los derechos humanos y el desarrollo. También es conveniente que la respuesta colectiva a los desafíos y oportunidades que surgen de las múltiples y complejas transformaciones políticas, sociales y económicas esté guiada por el estado de derecho.

18. Así pues, entre las instituciones a las que se debe dirigir el desarrollo de la capacidad, cabe citar aquellas que encarnan el Estado o las partes en que se divide, a saber: el poder legislativo, ejecutivo y judicial por un lado, y los gobiernos o poderes locales por otro.

El poder legislativo

19. Se han realizado importantes avances en la aprobación de constituciones que reconocen el lugar, las competencias y los medios de que disponen los parlamentos que, en todo el mundo, representan un papel fundamental en materia de legislación, control del poder ejecutivo, control presupuestario, evaluación de las políticas públicas, diplomacia paralela y establecimiento de redes. La mayoría de los países en desarrollo todavía no han logrado instaurar una buena gobernanza parlamentaria¹⁴ que tenga una repercusión positiva sobre el desarrollo. Un parlamento fuerte, competente, profesional y con capacidad reforzada, no solo encarna la democracia y el estado de derecho, sino que también contribuye eficazmente a la elaboración de políticas públicas efectivas, capaces de responder a las expectativas en materia de desarrollo, vela por la asignación y la racionalización de los recursos públicos de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos, y contribuye al arraigamiento de la buena gobernanza a nivel nacional y local.

El poder ejecutivo

20. La función del gobierno es ejercer el poder ejecutivo: la aplicación de las leyes y la concepción y aplicación de programas y políticas públicas, sirviéndose para ello de la administración pública.

21. No obstante, pese a los loables esfuerzos de reforma realizados, las administraciones públicas se enfrentan a numerosos problemas en materia de capacidad, en particular la debilidad de las instituciones, la falta de liderazgo, la ausencia de gestión estratégica y operacional, la falta de interés en la función pública¹⁵, la falta de cualificación y de profesionalismo de los recursos humanos¹⁶, la burocracia, la rigidez, el conservadurismo, la inercia y el absentismo, la corrupción¹⁷, la falta de orientación de algunos servicios públicos a los ciudadanos,

¹⁴ Expresión extraída del mensaje del Rey de Marruecos, S. M. el Rey Mohammed VI, con ocasión de la conmemoración en Rabat del cincuentenario del Parlamento marroquí, el 25 de noviembre de 2013.

¹⁵ John-Mary Kauzya, *Stratégies pour attirer et maintenir les meilleurs talents dans la fonction publique en Afrique: défis et stratégies*, en *Renforcement de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique*, taller dirigido al personal de recursos humanos de África sobre el tema “El desarrollo de la capacidad de los recursos humanos para la realización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en África”, Cotonú (Benin), 12 a 16 de abril de 2010.

¹⁶ Odette Ramsingh, *Généralités sur les questions, défis et perspectives pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique*, taller de 2010, véase la nota 15.

¹⁷ Najat Zarrouk, *L'éthique, la transparence, la responsabilisation, le professionnalisme et l'intégrité dans le service public*, taller de 2010, véase la nota 15.

los derechos humanos y los resultados, la existencia de servicios públicos no transparentes, no inclusivos, no abiertos al entorno y, sobre todo, no sujetos a la rendición de cuentas, por no hablar de la centralización de los poderes y los recursos.

22. Las administraciones públicas, tanto a nivel nacional como local, deben tener en cuenta las realidades de un entorno complejo en plena transformación, estar atentas a las tendencias del sector público, satisfacer las expectativas de la población, prestar servicios de calidad, gestionar la complejidad, tener en cuenta la diversidad, convertirse en espacios atractivos en los que trabajar y desarrollar una carrera profesional, maximizar el uso de los recursos y, sobre todo, tener un comportamiento ético que no inspire ninguna sospecha.

El poder judicial

23. Un poder judicial independiente es un requisito esencial para una democracia que funcione y tiene una importancia central para la buena gobernanza. La independencia del poder judicial es el fundamento del estado de derecho⁹ mientras que el acceso a la justicia y a una administración judicial eficaz actúan como catalizadores del desarrollo y los derechos humanos⁶. Ahora bien, la situación en que se encuentra el sistema judicial en la mayoría de los países en desarrollo constituye un verdadero obstáculo para la instauración de la democracia, el estado de derecho y la confianza en los gobernantes, así como para la atracción de inversiones y, por tanto, para el desarrollo. Los principales problemas en este sentido son, en particular, la independencia de la justicia, la falta de recursos humanos (jueces, magistrados y personal conexo) suficientes, cualificados, competentes, motivados e íntegros, así como la carencia de infraestructuras, la falta de proximidad de la justicia y su funcionamiento deficiente.

Las administraciones locales

24. A fin de promover una democracia participativa y las libertades individuales y colectivas, los Estados se dotan de sistemas públicos y de políticas de descentralización y delegación de atribuciones. En efecto, el Estado debe construirse en una nación unificada, pero inclusiva y respetuosa de su diversidad. El reconocimiento de las administraciones locales y de la descentralización¹⁸ supone una transformación profunda y completa del Estado, su poder, su autoridad y su forma de gestionar su población. Las administraciones locales se enfrentan a, al menos, cuatro tipos de desafíos que, forzosamente, afectan a todo el proceso de formación y desarrollo de la capacidad: la democracia, la organización y la gobernanza pública a nivel local, los desafíos relacionados con la gestión urbana y las repercusiones sobre el bienestar de los ciudadanos, la lucha contra la pobreza y el desarrollo. Estos desafíos dependen, a su vez, del grado de autonomía real y efectiva de los gobiernos locales y de su margen de maniobra, sobre todo en los ámbitos clave del desarrollo (en particular, registro civil, educación, salud, higiene, saneamiento, vivienda y transporte y movilidad urbana). Para lograr resultados,

¹⁸ Utilizamos la expresión “administraciones locales” para designar a las autoridades distintas del Estado a las que este último ha transferido o en quien ha delegado competencias y atribuciones sobre misiones de servicio público, ya se trate de autoridades elegidas (proceso de descentralización encarnado por las colectividades locales) o designadas (proceso de delegación de atribuciones encarnado por las autoridades o servicios a quienes se han delegado esas atribuciones).

todos los agentes que intervienen en la gobernanza local deben colaborar con el gobierno central.

El desarrollo de la capacidad en las instituciones no estatales

25. En un mundo globalizado, se considera que los agentes no estatales, denominados también, por lo general, agentes de la sociedad civil, pueden desempeñar una importante función en la consolidación y el fortalecimiento de la democracia. Estos agentes representan un papel vital en la movilización y la expresión de las reivindicaciones sociales, la defensa de los derechos humanos, la dirección de las actividades de desarrollo y la mitigación de la pobreza⁹.

26. Los informes en que se han plasmado las deliberaciones mundiales sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 han destacado que la falta de reconocimiento de la diversidad, la marginación de los agentes no estatales a la hora de elaborar y de aplicar programas relativos a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y sus carencias en materia de desarrollo de la capacidad son algunas de las causas de los retrasos registrados en materia de desarrollo humano y desarrollo sostenible. Así, en la mayoría de los países en desarrollo, se han tendido a crear sistemas asistenciales, programas de asistencia técnica total en los que, prácticamente en todos los ámbitos, la población ha terminado por adoptar una actitud pasiva de espera más que de iniciativa y ha mostrado cierta falta de interés por los procesos de planificación y seguimiento de las medidas de desarrollo, así como falta de confianza en su capacidad y miedo o desconfianza ante las autoridades. La relación entre las autoridades y los ciudadanos sigue percibiéndose como una relación entre “dirigentes” y “dirigidos”¹⁹. Partiendo de esta base, todo proceso de desarrollo de la capacidad debe integrar y tener en cuenta a los diferentes agentes no estatales y los agentes de la sociedad civil.

27. Entre los agentes no estatales que surgieron a finales del siglo XX y que están transformando las formas de gobernanza clásica y están llamados a repercutir seriamente en la agenda para el desarrollo después de 2015, cabe citar las organizaciones de la sociedad civil (asociaciones y organizaciones no gubernamentales), los partidos políticos, el sector privado (la empresa y el sector no estructurado de la economía), los sindicatos²⁰, los medios de comunicación, las universidades, las minorías, las personas con necesidades específicas (en particular, las mujeres, las personas de edad, los jóvenes y las personas con discapacidad) y las comunidades en la diáspora²¹.

28. También a este nivel se siente la urgencia de volver a examinar los procesos de desarrollo de la capacidad, a fin de conocer los mandatos, las funciones y responsabilidades, impregnarse de los principios fundamentales de la buena gobernanza, asegurar el compromiso de los ciudadanos y su inclusión, mejorar la

¹⁹ Experiencia del programa de apoyo a la gobernanza local en el medio rural en Rwanda, *État des lieux sur la participation citoyenne*, informe sintético, 2008, en *Le renforcement des capacités: moteur de la gouvernance locale*, Centro de Estudios y de Cooperación Internacional, febrero de 2012.

²⁰ En el caso de los movimientos sindicales, los principales problemas que se plantean se refieren en particular al marco jurídico, el diálogo social, las negociaciones y los convenios colectivos.

²¹ El segundo informe de la CEPA sobre la gobernanza en África, de 2009, ofrece un panorama general de las lagunas en materia de gobernanza y de capacidad para la mayoría de los agentes no estatales, en particular en lo que se refiere al mandato, la organización institucional, los recursos humanos, los recursos financieros, las infraestructuras y las relaciones con el Estado.

organización, influir en la decisión de las orientaciones, adquirir las competencias y los conocimientos básicos necesarios para la participación, fomentar la concienciación, desarrollar una labor de promoción y cabildeo, obtener recursos y saber gestionarlos “como buen padre de familia”, contribuir de manera positiva a la formulación, la aplicación y el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas de desarrollo, rendir cuentas y crear espacios de socialización y de democracia participativa, en beneficio de la sociedad en su conjunto.

IV. Búsqueda de una nueva visión para el desarrollo de la capacidad como clave para el desarrollo sostenible

29. El desarrollo de la capacidad constituye, en sí mismo, una política pública llamada a sufrir transformaciones profundas y a responder a las exigencias de la buena gobernanza, a fin de permitir a los distintos agentes, ya sean estatales o no estatales, impregnarse de los valores que caracterizan una democracia efectiva y participativa y la buena gobernanza, disponer de la capacidad necesaria para gestionar la complejidad, las crisis y los riesgos multidimensionales, a fin de hacer frente a los desafíos de nuestra era, anticipar el cambio y poder dirigirlo, asignar y gestionar unos recursos cada vez más escasos “haciendo más con menos”, ganar en competitividad y conseguir desarrollo sostenible. Estos desafíos exigen la concepción de una nueva visión en materia de desarrollo de la capacidad a nivel nacional y local, ya que estos se revelan, hoy más que nunca, como la clave para el desarrollo. En este sentido, el desafío consiste en permitir que los Estados, los gobiernos locales y los distintos integrantes de la sociedad civil estén en el centro de la dinámica del desarrollo y el progreso del país, con administraciones democráticas, competentes, íntegras, eficaces, eficientes, inclusivas, efectivas y abiertas y receptivas a su entorno y a los ciudadanos²².

Promoción de estrategias nacionales holísticas para el desarrollo de la capacidad

30. Si bien es cierto que la importancia del fortalecimiento y el desarrollo de la capacidad se reconoce a nivel universal, la elección de una estrategia u otra al respecto no es evidente, sobre todo para los países en desarrollo, los países en transición democrática, los países de ingresos bajos, aquellos en situación desventajosa por causa de su geografía o los países que salen de un conflicto. Partiendo de la base de las características específicas, el contexto y las limitaciones propias de cada país, las administraciones públicas deben adoptar una estrategia holística a nivel nacional para el desarrollo de la capacidad (a semejanza de la existente en materia de formación y educación) que integre todas las dimensiones de la gobernanza pública (administrativa, judicial, social, económica y ambiental), así como los tres pilares del desarrollo de la capacidad (la persona, la organización y la sociedad).

²² La redacción de esta parte del documento se inspira en gran medida en el plan estratégico de apoyo a las colectividades territoriales marroquíes en materia de formación, desarrollo de las competencias, refuerzo de las capacidades y establecimiento de redes para el período 2010 a 2015, Ministerio del Interior (Marruecos).

Una estrategia nacional a cargo de un liderazgo transformador, comprometido, competente y ético

31. No es sencillo proponer una definición común de liderazgo, siendo tan distintas como lo son las culturas y las perspectivas. Lo que sí es cierto es que un buen liderazgo, un liderazgo moderno, puede suponer una verdadera diferencia en lo que respecta al desempeño del sector público. Cada vez existe mayor consenso sobre el hecho de que el liderazgo es el elemento más determinante en el desarrollo de la buena gobernanza a nivel nacional y local. Liderazgo es la capacidad de las organizaciones y las personas a nivel individual de formular, por medio de la acción política, una visión para el futuro, favorecer el cambio, inspirar la adopción de medidas, movilizar y asociar a las partes interesadas y asegurar la concreción de los proyectos en algo real²³.

32. Para gestionar el cambio, la complejidad y la diversidad mediante el desarrollo de la capacidad es necesario un nuevo liderazgo, de carácter transformador, a nivel tanto nacional como local, capaz de enardecir a “las masas”, que proponga una visión audaz, organice los recursos en torno a estrategias esenciales y aliente a cada uno de los componentes a participar en distintas iniciativas como líderes, a su vez, en aras del bien común de la colectividad. Este tipo de liderazgo cuestiona el *statu quo*, sobre todo cuando este no tiene ninguna repercusión sobre el desarrollo del país; alienta la innovación, busca constantemente mejores prácticas e insiste en los mejores estándares. Debe tener en cuenta, al menos, los factores siguientes: los desafíos a que se enfrenta el sector público, las instituciones y autoridades existentes, el nivel de desarrollo de las organizaciones, los valores, las competencias, las conductas y prácticas, los resultados y la repercusión sobre la población y el desarrollo del país en su conjunto²⁴. Debemos reforzar la capacidad de los líderes y contar con líderes preparados para formular y dirigir la aplicación de estrategias nacionales para el desarrollo de la capacidad.

Una estrategia nacional integral, basada en un enfoque participativo

33. A fin de poder fundamentar una estrategia nacional de desarrollo de la capacidad, es conveniente transmitir una visión y una visibilidad (saber hacia dónde vamos, hacia dónde deseamos ir, a qué público nos dirigimos, para lograr qué prioridades, con qué medios y según qué calendario). La estrategia nacional, con independencia de que se dirija al ámbito nacional o al local, debe ser integral y tener en cuenta los principios fundamentales del desarrollo de la capacidad mencionados anteriormente. La estrategia debe responder a las expectativas de los ciudadanos (en particular, eficacia, simplificación, proximidad, acceso a la información, sobre todo para los procedimientos y los servicios, personalización del servicio, diversidad, y modernización), a las expectativas de los agentes y a las exigencias y la presión de los contribuyentes y de la sociedad civil de que exista una mejor gobernanza, una mejor gestión de los fondos públicos, se presten mejores servicios a mejores precios y reinen la transparencia y la rendición de cuentas.

²³ Leadership for Modern Local Government, Consejo de Europa, Centro de Expertos para la Reforma de la Administración Local, en asociación con John Jackson, experto, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

²⁴ Véanse las recomendaciones de la 35ª Conferencia de la Asociación Africana para la Administración y Gestión Públicas (AAPAM), “Un leadership de qualité por une gestion efficace du service public en Afrique”, Kigali (Rwanda), 18 a 22 de noviembre de 2013, Red de Administración Pública de las Naciones Unidas.

34. La estrategia debe tender hacia el cambio e incluir una exigencia de innovación a nivel individual, de las organizaciones y de la sociedad. Por último, para que esta estrategia pueda realmente contribuir a la transformación de la gobernanza pública e influir en el desarrollo en todas sus dimensiones, debe dirigirse a todos los agentes que intervengan, actúen o interactúen en la esfera de la gobernanza pública o en una política pública determinada, ya sean estos estatales o no estatales, nacionales o locales.

Propuesta de una guía tipo para el desarrollo de la capacidad a nivel nacional o local

35. Partiendo de la constatación de que “no existe mejor método” y de que se debe evitar imponer las “mejores prácticas” internacionales²⁵, toda estrategia nacional de desarrollo de la capacidad debe estar integrada en un entorno político y basarse en orientaciones estratégicas y opciones pragmáticas, viables, realizables y coherentes, a partir de un proceso interactivo, inclusivo, participativo e iterativo, y debe, como mínimo:

a) Definir las orientaciones estratégicas, que deben basarse en la buena gobernanza, la gobernanza participativa y en una gestión eficaz y de calidad que busque la excelencia;

b) Afianzar la gestión basada en los resultados como enfoque de gestión para el sector público orientado a la consecución de objetivos de desarrollo, la responsabilización de los agentes del Estado y las colectividades locales, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública y la utilización de los datos disponibles a fin de mejorar el proceso de decisión;

c) Realizar un diagnóstico participativo, movilizándolo a todas las partes interesadas en la estrategia de desarrollo de la capacidad, a fin de poder evaluar las capacidades existentes y las lagunas que se han de colmar, extraer las tendencias, definir los objetivos y analizar y escoger las opciones;

d) Garantizar, como opción estratégica, la participación de los ciudadanos, que se encuentran en el centro mismo de la idea de la democracia, ya sea a nivel nacional o local. La participación de los ciudadanos refuerza la legitimidad de las decisiones, impone el respeto de la obligación de rendir cuentas, forma parte de los principios fundamentales de la gobernanza, dado que encierra valores intrínsecos (ser ciudadano de pleno derecho, más allá de una mera papeleta de voto, es participar en las decisiones que afectan a uno) y contribuye a que los servicios sean más efectivos, puesto que tienen un efecto positivo en el desarrollo social y económico del país. Las partes interesadas deben estar asociadas durante todo el proceso, por medio de una colaboración multisectorial y de mecanismos de consulta, información e intervención en los procesos de toma de decisiones;

²⁵ Nick Manning y Willy McCourt, La stratégie de gestion du secteur public de la Banque mondiale, en *Revue internationale des sciences administratives*, Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, vol. 79, núm. 3, septiembre de 2013.

e) Determinar las necesidades en materia de formación y desarrollo de la capacidad por medio de encuestas, entrevistas, cuestionarios, laboratorios de ideas y sondeos según los grupos objetivo²⁶;

f) Elaborar, si es necesario, políticas, leyes, planes y estrategias de carácter sectorial, temático o por público objetivo (en particular, órganos estatales, órganos no estatales, recursos humanos, cargos elegidos locales y agentes de la sociedad civil), haciendo hincapié en las funciones, las responsabilidades, los compromisos, los niveles de competencia buscados y los objetivos que se han de lograr;

g) Definir un presupuesto, gestionarlo y ejecutarlo, en particular movilizando otros recursos adicionales, tanto nacionales como extranjeros, y procurar contar con presupuestos participativos en los que se tenga en cuenta la perspectiva de género;

h) Asegurar la armonización coherente de la política pública de desarrollo de la capacidad, previendo mecanismos de coordinación y reconociendo fines comunes que se han de alcanzar²⁷. Para la OCDE (2006), la búsqueda de la coherencia consiste en asegurar que el logro de los objetivos o los resultados buscados por las políticas adoptadas por un gobierno no se vea obstaculizado por otras políticas concebidas por ese mismo gobierno;

i) Asegurar un seguimiento, preparar informes y comunicaciones y extraer lecciones de la experiencia, sin olvidarse de formar y desarrollar las competencias y reforzar las capacidades de los equipos especiales;

j) Tener en cuenta la diversidad y gestionarla;

k) Velar por la integración de la perspectiva de género, en tanto que perspectiva de análisis e intervención, con el fin de reducir las desigualdades entre hombres y mujeres;

l) Partiendo de la idea de que lo que no se cuenta no cuenta, la administración debe disponer de un sistema de información y conocimientos, así como de bases de datos, recurriendo a las tecnologías de la información y las comunicaciones, para tomar decisiones y realizar iniciativas, poder basarse en datos fiables, y poder producir, gestionar, explotar y comunicar datos y conocimientos;

m) Promover la gobernanza electrónica y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a fin de mejorar la capacidad de reacción, el rendimiento y la transparencia y contribuir al desarrollo sostenible (política de

²⁶ Véanse los instrumentos desarrollados por el Consejo de Europa y el Centro de Expertos para la Reforma de la Administración Local.

²⁷ La mejora de la coherencia se plantea en el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro (Brasil) del 20 al 22 de junio de 2012 (Río+20) (párr. 76, d)) a fin de reducir la fragmentación, aumentar la eficacia, la eficiencia y la transparencia y reforzar la coordinación y la cooperación. Son varias las disciplinas que se han interesado por la noción de coherencia de las políticas públicas, utilizando para ello diversos otros conceptos, como la integración de las políticas públicas y su transversalidad, la coordinación entre ellas y la gobernanza integral. Véase OCDE, *Building Policy Coherence, Tools and Tensions, Public Management Occasional Papers*, núm. 12, 1996, *Studies in European Development: European Union Mechanisms that Promote Policy Coherence for Development*, 2006.

documentos electrónicos, sin versión en papel) y ganar en proximidad (desarrollo de plataformas de aprendizaje electrónico)²⁸;

n) Aprovechar al máximo las referencias marcadas, los éxitos logrados y las prácticas de excelencia existentes a nivel local, nacional, continental o internacional, en los sectores tanto público como privado;

o) Recurrir a los mecanismos de auditoría y control de la gestión;

p) Promover las asociaciones y las iniciativas de colaboración en que todos salen ganando con todos los agentes, ya sean nacionales o extranjeros, públicos o privados, que estén en condiciones de aportar un valor añadido a la estrategia, en particular, los ministerios, los organismos de desarrollo, las colectividades territoriales, los establecimientos públicos y semipúblicos, las universidades y las escuelas universitarias, la sociedad civil nacional y extranjera, el sector privado, las embajadas y los inversores;

q) Dar prioridad al establecimiento de redes, basándose en el gran valor que estas aportan, nunca de una importancia tan capital como en la actualidad, durante la era digital;

r) Capitalizar y evitar reinventar la rueda cada vez;

s) Al ejecutar programas de desarrollo de la capacidad, velar por el respeto de las etapas del proceso, universalmente reconocidas: determinación de las necesidades, elección de temas y acciones, elaboración de mandatos o descripción de funciones encomendadas, determinación de los prestatarios, negociación con estos, validación de los módulos y apoyos pedagógicos, invitación a los participantes, previsión de un espacio pedagógico equipado con herramientas y material didáctico, realización de la actividad, supervisión y contextualización de la actividad, orientación, seguimiento y acompañamiento de los grupos objetivo, entrega a los participantes de documentación sencilla de utilizar para que les sirva como guía práctica en su trabajo, valorización de la actividad y del beneficiario, así como de los asociados, mediante muestras de agradecimiento, evaluación de la actividad “en frío y en caliente”, capitalización (en particular, materiales pedagógicos, series de herramientas, módulos de formación, informes y documentación) y constitución de fondos documentales;

t) Tener en cuenta las particularidades, las expectativas y los desafíos a que se enfrentan los gobiernos locales y otros agentes no estatales. Así, para el desarrollo de la capacidad de las colectividades locales y su empoderamiento, se deben tener en cuenta e integrar los desafíos señalados anteriormente, haciendo hincapié en el entorno institucional (funciones, atribuciones, recursos, relaciones con el Estado), la planificación y la evaluación participativa, la gestión administrativa, financiera y de los recursos humanos, los mecanismos de gobernanza participativa, la participación de los ciudadanos, la integración de la perspectiva de género y de la diversidad y la lucha contra la discriminación (de identidad, espacial, social o económica). En la Declaración de Kampala sobre la Gobernanza Local para

²⁸ La División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, por conducto de la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas y del Instituto del Banco Mundial, ha puesto en marcha plataformas de aprendizaje electrónico que difunden programas de formación y contribuyen a la independencia y el empoderamiento de los beneficiarios de esa formación, haciendo al mismo tiempo un uso juicioso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

el Desarrollo, se indica que se ha de hacer hincapié en la supresión de los obstáculos que impiden la descentralización a fin de promover un enfoque ascendente, lo cual debe incluir el desarrollo de los conocimientos a nivel local y la capacidad del personal y de los directivos, que deben llegar a la población en general, más allá de los sectores estructurado y no estructurado de la economía, a fin de impulsar la consecución de objetivos y metas localizados²⁹;

u) Entre los temas prioritarios, a la vez para los Estados, las colectividades locales y la sociedad civil, hacer hincapié en los desafíos y las oportunidades que representa la urbanización rápida que se está produciendo en las metrópolis y las ciudades. Se trata de un problema fundamental²⁹ para los contextos actual y futuro, en particular si se tienen en cuenta las transiciones y las mutaciones demográficas a nivel mundial³⁰. Estas tendencias dan lugar a nuevas expectativas y necesidades en materia de equipo, infraestructuras básicas y prestación de servicios (en particular, vivienda, educación, salud, agua, saneamiento, higiene, transporte, iluminación y empleo), exigen unos líderes comprometidos y éticos, una gestión de calidad, la movilización de recursos, el compromiso de los ciudadanos y el apoyo y el concurso del Estado y de la cooperación internacional. En efecto, existe un importante potencial para el desarrollo sostenible allí donde la urbanización está bien planificada y bien gestionada y cuenta con el apoyo del conjunto de las partes interesadas;

v) Además de las tareas específicas que realiza cada estructura administrativa, según sus funciones y atribuciones, los mandatos y las competencias, los ámbitos transversales y los apoyos que hoy parecen prioritarios para contar con instituciones sólidas y reforzar la gobernanza pública son el estado de derecho, los derechos humanos y civiles, el liderazgo transformador, los valores y la ética, la lucha contra la corrupción, la rendición de cuentas, el análisis político, la dirección, la gestión del desempeño, la formulación de los programas de la administración pública, la planificación estratégica, la buena gobernanza, la gobernanza participativa y de colaboración, el compromiso y la participación de los ciudadanos, el desarrollo sostenible, la prestación de servicios, las asociaciones entre los sectores público y privado, la gestión de los servicios públicos³¹, la inclusión de la perspectiva de género³², la gestión de la diversidad, el gobierno electrónico, las tecnologías de la información y las comunicaciones y los sistemas de información, la gestión de los recursos (humanos¹⁶, financieros, patrimoniales, tecnológicos y logísticos), la auditoría y el control de la gestión, la prevención y la gestión de los conflictos, la gestión de las crisis y de los riesgos, la resiliencia y la gestión basada en los resultados³³;

²⁹ Véase la declaración aprobada al final de la séptima Conferencia de las Administraciones Locales del Commonwealth, Kampala (Uganda), 14 a 17 de mayo de 2013.

³⁰ Véase el informe de la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, junio de 2013, referente a 233 países.

³¹ PNUD, Guide opérationnel du renforcement des capacités pour un environnement durable, marzo de 2011.

³² El tema de la inclusión de la perspectiva de género incluye diversos aspectos: género y gobernanza pública, género y gobernanza local, eficacia de las políticas, aplicación de la política nacional en materia de género, representación equitativa de las mujeres, participación activa de las mujeres y acceso a los recursos y control de estos.

³³ Consejo de Europa, guía práctica núm. I, Renforcement des capacités des collectivités locales; taller organizado con ocasión de la 33ª mesa redonda de la AAPAM sobre el apoyo al desarrollo

w) Promover el desarrollo de la capacidad “a la carta”: desarrollo de la capacidad a cargo de formadores internos para dar valor a la experiencia adquirida, constitución de un conjunto de expertos locales³⁴, desarrollo de la capacidad entre pares³⁵ y recurso a la externalización y las asociaciones entre los sectores público y privado;

x) Proceder a la evaluación sistemática y periódica de las diferentes etapas de ejecución de la estrategia o de los programas de desarrollo de la capacidad;

y) Por medio de un proceso iterativo, concebir o reformar, corregir y ajustar los dispositivos institucionales, legislativos, de gobernanza o de gestión;

z) En los casos en que la administración cuenta con su propio mecanismo o en que externaliza la formación o el desarrollo de la capacidad, sobre todo a universidades y escuelas universitarias, velar por que estas respondan a las normas de excelencia, como las definidas conjuntamente por la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo, la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración y la Asociación Internacional de Ciencias Administrativas³⁶, a saber, el compromiso con el servicio público, la defensa de los valores del interés público, la puesta en común de los conocimientos, la práctica y los servicios a la comunidad, la importancia del personal docente, la apertura al entorno (diversidad de ideas y de participación), programas con un público objetivo bien definido que sean receptivos a las necesidades de los asociados, recursos adecuados, la armonización de la colaboración y el espíritu de competitividad. De

de la capacidad de liderazgo y de la administración pública para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de otros programas de desarrollo a nivel local, Lilongwe (Malawi), 14 a 18 de noviembre 2011; Plan estratégico para la formación, el desarrollo de la capacidad y el establecimiento de redes en beneficio de las colectividades locales de la Dirección General del Ministerio del Interior del Reino de Marruecos, 2010-2015; Le renforcement des capacités, moteur de la gouvernance local, experiencia del programa de apoyo a la gobernanza local en el medio rural en Rwanda, Ministerio de la Administración Local (Rwanda), febrero de 2012; la estrategia para la innovación y la buena gobernanza en la región valona (Bélgica) (2008); François Yatta, Empowering Local Governments, documento de debate, 2013; segundo informe de la CEPA sobre la gobernanza en África, 2009; y conocimientos expertos de la Fundación para el Fortalecimiento de las Capacidades en África.

³⁴ Véase el ejemplo de la Comunidad Africana de Profesionales para la Gestión Basada en los Resultados, una red de profesionales comprometidos con la mejora de la capacidad de los sectores público y privado y de la sociedad civil para participar de manera eficaz en los procesos y mejorar la formulación y la gestión de las políticas en dos idiomas (francés e inglés).

³⁵ Entre algunos ejemplos interesantes cabe citar los siguientes: la evaluación entre pares de la OCDE en el marco de la iniciativa por un gobierno abierto; el examen panafricano entre pares de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos de África, en www.afriquelocale.org; Ciudades y Gobiernos locales Unidos de África y Alianza de las Ciudades; Assessing the Institutional Environment of Local Governments in Africa, septiembre de 2013; Commonwealth Local Government, Handbook 2013-2014; Conseil des communes et régions d'Europe, Gouvernements locaux et régionaux en Europe. Structures et compétences.

³⁶ Las normas de excelencia en la enseñanza y la formación en administración pública, de 2008, son una iniciativa conjunta de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración y la Asociación Internacional de Ciencias Administrativas, emprendida en 2005. Las normas se pueden consultar en la Red de las Naciones Unidas sobre Administración Pública y en los sitios web de esas asociaciones en los idiomas de las Naciones Unidas.

faltar, se deberán apoyar esos mecanismos para que se vayan orientando progresivamente en ese sentido;

aa) Toda iniciativa de refuerzo de la capacidad debe encaminarse, en primera y última instancia, a la inversión en el capital más precioso de cualquier país, el capital humano, “incentivo del desarrollo y fuente de la riqueza”. El desarrollo de la capacidad es, asimismo, vector de transformación y de la gestión de los demás recursos y de su integración en el proceso de desarrollo³⁷ y permite “quitar las cadenas” al potencial humano en el sector público y hacerle ganar en innovación, creatividad, desempeño y competitividad³⁸;

bb) Promover la calidad y explorar los mecanismos de acreditación y calificación;

cc) Basándose en los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, hacer lo posible por aprovechar al máximo la contribución y el apoyo de la cooperación multilateral o bilateral y la ayuda internacional, que pueden adoptar diversas formas: contribución a la financiación, conocimientos expertos, instrumentos o buenas prácticas. En este sentido, cabe mencionar los conocimientos expertos desarrollados por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales³⁹ en los ámbitos referentes al refuerzo de la capacidad estadística, incluido el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la macroeconomía, la cooperación fiscal internacional, la integración social y la inclusión de los grupos vulnerables y el desarrollo sostenible, incluidos los cambios climáticos, la adaptación y los bosques, y la administración pública y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, incluido el gobierno electrónico. Asimismo, en relación con el desarrollo de la capacidad y la administración pública a nivel local, la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración han puesto en marcha, desde 2007, un equipo especial;

dd) Promover, alentar y celebrar la excelencia en el sector público y en la gobernanza pública, partiendo de la base de que la excelencia es “el método ideal para resolver un problema dado o alcanzar un objetivo determinado que puede ser compartido y utilizado por otros”⁴⁰. A nivel mundial y continental existen excelentes experiencias que deben ser alentadas, apoyadas y promocionadas: el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, por medio de los Premios de las Naciones Unidas a la Administración Pública⁴¹, el Premio del Sector Público Europeo⁴², la Comisión Económica para África⁴³ y el Consejo de Europa⁴⁴.

³⁷ S.M. el Rey Mohammed VI, discurso del Trono de 2000.

³⁸ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*, World Public Sector Report, 2005.

³⁹ *Ibid.*, *Capacity Development Strategy*, Nueva York, 27 de julio de 2011.

⁴⁰ Consejo de Europa, *Best Practice in Local Government*, abril de 2007.

⁴¹ Véase División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, *Red de las Naciones Unidas sobre Administración Pública*.

⁴² Véase Premio del Sector Público Europeo, 2013.

⁴³ CEPA, *Innovations and Best Practices in Public Sector Reforms, The Case of Civil Service in Ghana, Kenya, Nigeria and South Africa*, diciembre de 2010.

⁴⁴ Consejo de Europa, *Best Practice in Local Government*, abril de 2007, o *Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance*.

V. Conclusiones

36. El entorno difícil y complejo, así como los múltiples desafíos actuales y futuros en materia de desarrollo en sus distintas dimensiones exigen una nueva visión, una nueva gobernanza y una nueva gestión en materia de desarrollo de la capacidad, todo ello a fin de lograr:

a) **Estados competentes**, respetuosos de la Constitución y de la democracia, inteligentes, legítimos, competentes, flexibles, eficaces, bien informados, bien implantados en la sociedad y capaces de cambiar y de adaptarse a los desafíos que se presentan⁴⁵;

b) **Un liderazgo transformador** e inspirador para el que son los mejores quienes deben estar al servicio del Estado (Aristóteles);

c) **Una transformación de la gobernanza**, a fin de que esta se caracterice por un clima de mayor colaboración y se vuelva más participativa, abierta e inclusiva para todos los integrantes de la sociedad y más orientada a los ciudadanos, que en la actualidad, piden con urgencia en todo el mundo a los Estados lo mismo que pedía Diógenes a Alejandro: “Te pido que te apartes; me tapas el sol”; no para recibir favores, sino únicamente para reclamar vías seguras y abiertas para la paz, la estabilidad, la democracia, el desarrollo y el progreso;

d) **Una gobernanza pública que se preocupe por el desarrollo sostenible y las generaciones futuras** porque, en definitiva, una democracia eficaz y una buena gobernanza a todos los niveles son esenciales para prevenir los conflictos, promover la estabilidad, favorecer el progreso económico y social y, por tanto, para crear comunidades sostenibles en que las personas quieran vivir y trabajar, ahora y en el futuro⁴⁶.

⁴⁵ CEPA, segundo informe sobre la gobernanza en África, 2009, citado en Mohiddin Ahmed, Reinforcing Capacity towards Building the Capable State in Africa, documento de reflexión para el cuarto Foro sobre la Gestión Pública en África, 2007.

⁴⁶ Consejo de Europa, XXX Cumbre, 16 y 17 de mayo de 2005, Declaración de Varsovia, párr. 3.