Naciones Unidas E/AC.51/2004/3

Consejo Económico y Social

Distr. general
16 de marzo de 2004
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación
44° período de sesiones
7 de junio a 2 de julio de 2004
Tema 3 c) del programa provisional*
Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación a fondo del programa de administración pública, finanzas y desarrollo

Nota del Secretario General

De conformidad con las resoluciones 48/218 B, de 29 de julio de 1994 y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, de la Asamblea General, el Secretario General tiene el honor de transmitir adjunto el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación a fondo del programa de administración pública, finanzas y desarrollo. El informe ha sido examinado por los departamentos y oficinas competentes. El Secretario General toma nota de las conclusiones enunciadas en el informe y coincide con las recomendaciones formuladas en él.

* E/AC.51/2004/1,

04-27808 (S) 150404 150404

0427808

Anexo

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación a fondo del programa de administración pública, finanzas y desarrollo

Resumen

En el presente informe se examinan los logros e insuficiencias del programa de administración pública, finanzas y desarrollo, de las Naciones Unidas, que ejecuta la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo, del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. El informe se refiere a las siguientes actividades: a) apoyo a procesos intergubernamentales; b) intercambio de información sobre prácticas de administración pública; c) asistencia técnica; y d) colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas.

Desde su creación en 1948, el programa de administración pública ha pasado a ser un conjunto general de actividades normativas, analíticas y operacionales. En 2003, la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo recibió una capacidad adicional y puede ahora abordar una amplia gama de cuestiones de gobierno público, incluida la prestación de apoyo sustantivo a instituciones nacionales en materia de gobierno socioeconómico.

El apoyo proporcionado por la División al debate intergubernamental sobre el gobierno público y su función de coordinación en la promoción del intercambio mundial de experiencias sobre prácticas nacionales de administración pública resultan útiles para sus principales asociados y para los profesionales de este sector. Se ha reconocido la calidad y pertinencia de la prestigiosa publicación de la División, el *World Public Sector Report*. La División se ha dado a conocer más gracias a su apoyo sustantivo y material a los Foros mundiales sobre un nuevo concepto de gobierno. Uno de los logros principales de la División ha sido la creación de una red electrónica mundial, la Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas (UNPAN), para el intercambio de experiencias sobre prácticas de administración pública.

Se formulan recomendaciones para fortalecer el programa y mejorar su rendimiento en esferas en las que la evaluación ha puesto al descubierto insuficiencias. Se trata de: a) racionalizar el ámbito y enfoque del programa mediante la determinación de unos pocos sectores decisivos en los que puede surtir efectos; b) garantizar que la labor de cooperación internacional en cuestiones de tributación, que fue transferida de la División a la Oficina de Financiación para el Desarrollo, reciba un apoyo adecuado y que la División asigne recursos suficientes a su labor sobre la gestión de las finanzas públicas; c) mejorar el repertorio de prácticas óptimas sobre administración pública mediante la elaboración de métodos normalizados para determinar y compilar esas prácticas en la administración pública; d) elaborar una estrategia de información para dar a conocer de manera más eficaz las iniciativas de la División; e) mejorar la UNPAN estableciendo contactos a nivel de trabajo con las organizaciones pertinentes y examinando el contenido de la red; f) mejorar los vínculos y sinergias entre las funciones y temas del programa formulando productos que se sirvan de las diversas funciones de la División y que sean aplicados por equipos con aptitudes múltiples; y g) utilizar las actuales reuniones anuales entre organismos sobre administración pública para promover una mayor colaboración entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas.

Índice

		Párrafos	*Página*
I.	Mandato y metodología	1–3	4
II.	Programa de las Naciones Unidas sobre administración pública	4–16	4
	A. Marco intergubernamental	4–7	4
	B. Arreglos de secretaría	8–16	5
III.	Apoyo a los procesos intergubernamentales	17–26	8
	A. Apoyo a los órganos intergubernamentales	17–19	8
	B. Publicaciones	20–22	8
	C. Compendio de las mejores prácticas	23–24	9
	D. Opinión de los usuarios y colaboradores sobre las actividades analíticas de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo	25–26	10
IV.	Intercambio de información	27–38	10
	A. Intercambio de experiencias de alto nivel	28–30	11
	B. Red mundial de información sobre administración pública	31–38	11
V.	Asistencia técnica	39–50	13
	A. Alcance y objetivos del programa de asistencia técnica	40–41	14
	B. Valor del programa	42–44	14
	C. Estructura de los gastos	45–46	15
	D. Sinergia entre las funciones normativa, analítica y operacional de la División	47–50	16
VI.	Colaboración	51–56	17
	A. Colaboración entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas	52–54	17
	B. Coordinación de la asistencia para el desarrollo	55–56	18
VII.	Conclusiones y recomendaciones	57–60	18

I. Mandato y metodología

1. El Comité del Programa y de la Coordinación, en su 42° período de sesiones, recomendó que se procediera a una evaluación a fondo del programa de administración pública, finanzas y desarrollo y que se presentara al Comité, en su 44° período de sesiones, en junio de 2004, un informe sobre la evaluación[1].

2. En la evaluación a fondo se examinaron todas las actividades del programa, centrándose en los planes de mediano plazo más recientes, correspondientes a los períodos de 1998-2001 y 2002-2005, y sus objetivos. El programa es ejecutado por la División de Administración Pública y de Gestión de Desarrollo, del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. El presente informe contiene las conclusiones de la evaluación respecto del marco intergubernamental y los arreglos de secretaría del programa (secc. II), los servicios de secretaría (secc. III), el intercambio de información (secc. IV), la asistencia técnica prestada por la División a los Estados Miembros para el fortalecimiento de sus sistemas e instituciones de gobierno (secc. V) y la colaboración entre la División y otras entidades de las Naciones Unidas (secc. VI).

3. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna utilizó en la evaluación a fondo las siguientes categorías de información: a) documentos de las Naciones Unidas; b) información de fuentes internas (evaluaciones internas y documentos de trabajo internos de la División); c) información procedente de evaluaciones anteriores de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna; d) entrevistas estructuradas con el personal de los departamentos de la División y de la Secretaría; e) una encuesta de las opiniones de los miembros del Comité de Expertos en Administración Pública; f) una encuesta de las opiniones de una muestra de los beneficiarios de asistencia técnica; g) una encuesta de las opiniones de los principales asociados de la División, incluidas las comisiones regionales, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales; h) la observación directa del apoyo de la División a uno de los principales foros mundiales sobre gestión de los asuntos públicos, reuniones de grupos de expertos de las Naciones Unidas y reuniones de coordinación; e i) búsquedas de las bases de datos pertinentes y de diversos sitios de la Web.

II. Programa de las Naciones Unidas sobre administración pública

A. Marco intergubernamental

4. El programa de administración pública de las Naciones Unidas fue creado en 1948 por la Asamblea General, que vio la necesidad de medios en el plano internacional para proporcionar formación a candidatos admitidos sobre la base de una amplia distribución geográfica acerca de los principios, procedimientos y métodos de la administración moderna (resolución 246 (III) de la Asamblea General, de 4 de diciembre de 1948). Desde entonces, el programa ha llegado a ser un conjunto general de actividades que refleja la evolución del programa de la Asamblea General y del Consejo Económico y Social.

5. Los Estados Miembros reconocieron la importancia de la función del sector público en el proceso de desarrollo cuando decidieron celebrar un período extraordinario de sesiones de la Asamblea General, en 1996, para examinar esta cuestión. En la correspondiente resolución (50/225, de 19 de abril de 1996) se encargó al programa que se ocupara de una amplia gama de cuestiones: fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos para elaborar políticas, reestructuración de la administración, reforma de la administración pública, desarrollo de los recursos humanos, interacción entre los sectores público y privado, capacitación en administración pública y mejora del desempeño del sector público. La Asamblea, en su resolución 56/213, de 21 de diciembre de 2001, recomendó que el programa centrara sus actividades en la prestación de asistencia a los Estados Miembros en sus proceso de reforma fomentando el intercambio de información respecto de la administración pública, creando la capacidad institucional necesaria y coordinando la asistencia para el desarrollo en este ámbito. También pidió que el programa mantuviera en examen el papel de la administración pública en la aplicación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas.

6. En 2000, el Grupo de Expertos en Administración Pública establecido en 1967 para examinar de tiempo en tiempo el programa recomendó que se fortaleciesen sus relaciones e interacciones con el Consejo Económico y Social. A tal efecto, el Consejo, por su resolución 2001/45 reestructuró el Grupo para convertirlo en un Comité de Expertos en Administración Pública. El Comité, integrado por 24 expertos nombrados a título personal, está encargado de examinar cuestiones fundamentales de administración pública y buena gestión y de proporcionar asesoramiento al Consejo Económico y Social sobre nuevas tendencias y estrategias en esta esfera. El Comité debe proporcionar orientación política y formular recomendaciones operacionales a los Estados Miembros sobre la manera de abordar cuestiones básicas relacionadas con el funcionamiento del Estado y aportar orientación al sistema de las Naciones Unidas en la esfera de la administración pública.

7. Con la creación del Comité de Expertos y el fortalecimiento de sus vínculos con el Consejo Económico y Social, se han formalizado en mayor grado los procesos intergubernamentales del programa.

B. Arreglos de secretaría

8. Según el plan de mediano plazo para 2002-2005, los principales objetivos del programa con respecto a las cuestiones de administración pública, finanzas públicas y economías del sector público son: a) prestar asistencia en las deliberaciones intergubernamentales; b) ayudar a los gobiernos, a petición de éstos, a fortalecer sus capacidades de formulación de políticas y de gestión[2]. Para alcanzar estos objetivos, además de proporcionar servicios de secretaría a órganos internacionales, el programa está preparando estudios analíticos y publicaciones, difundiendo información, proporcionando servicios de asesoramiento y actividades de cooperación técnica y colaborando con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

9. Entre los logros que se espera del programa dentro del marco presupuestario basado en los resultados correspondiente al bienio 2002-2003 figuran: a) una comprensión más amplia y más profunda por parte de los Estados Miembros de

cuestiones principales de administración pública, finanzas públicas y economía del sector público; b) mejor acceso de los gobiernos y órganos internacionales a instrumentos analíticos, metodologías, información y prácticas óptimas en materia de administración y finanzas públicas; y c) mejor coordinación. Los efectos que las actividades de la División examinadas en el presente informe han tenido en la realización de esos logros esperados se resumen en la conclusión del informe (véase secc. VII).

1. Reestructuración del programa

10. El programa fue objeto de varias medidas de reestructuración durante el período de 1995 a 2002 para integrar mejor sus actividades normativas, analíticas y operacionales. Como resultado de la reorganización más reciente del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a comienzos de 2003, se produjeron dos cambios principales en el ámbito de la labor de la División. Por una parte, se amplió el programa para incluir la gestión socioeconómica transfiriendo a ella recursos que estaban anteriormente disponibles en la División de Política Social y Desarrollo Social. El objetivo de esta reorganización era el de conseguir una mayor coherencia en la creación de capacidad integrando en una dependencia el apoyo a cuestiones de procedimiento de la administración pública y el apoyo sustantivo a fin de mejorar la capacidad de los países para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio.

11. Por otra parte, durante la reorganización del Departamento a comienzos de 2003, el apoyo al Grupo ad hoc de Expertos sobre cooperación internacional en cuestiones de tributación prestado por la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo fue transferido a la recién creada Oficina de Financiación para el Desarrollo. La nueva oficina sirve de centro de coordinación en la Secretaría para el seguimiento general de la aplicación de los resultados de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, incluido el apoyo a los esfuerzos de los gobiernos por establecer y promover una gestión racional de los sistemas tributarios y de la administración financiera. Como parte de esta transferencia de funciones, se reasignaron dos puestos del cuadro orgánico de la División a la Oficina. Además, se consolidó la capacidad de personal departamental en cuestiones financieras mediante nuevas asignaciones de funcionarios a la Oficina de otras divisiones del Departamento. Al mismo tiempo, se decidió que las cuestiones relativas a la gestión de las finanzas públicas seguirían siendo competencia de la División. Esta distribución de responsabilidades fue confirmada ulteriormente en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2004-2005.

12. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que, dentro del marco más amplio de la financiación para el desarrollo de que se ocupa la Oficina de Financiación para el Desarrollo con arreglo al programa, los asuntos relativos a la cooperación internacional en cuestiones de tributación deben ser enfocados separadamente y recibir un apoyo adecuado. En la División, debe examinarse la labor concerniente a la gestión de las finanzas públicas para garantizar que las actividades analíticas y operacionales en esta esfera reciban un apoyo eficaz. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó también que seguía sin estar claro qué dependencia de organización del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales estaba encargada de responder a las peticiones de asistencia técnica y de participación en las reuniones pertinentes en materia de tributación.

2. Temas básicos

13. Como resultado del mayor interés de los Estados miembros por cuestiones de administración pública y la reestructuración más reciente de la División, se ha ampliado el ámbito del programa. En una exposición oficial hecha al Comité de Expertos en Administración Pública en abril de 2013, la División indicó que el programa comprendía 22 temas básicos agrupados en las nuevas y reajustadas funciones siguientes: sistemas e instituciones de gestión (7 temas), gestión socioeconómica (10 temas) y gestión de la información y gobierno electrónico para el desarrollo (5 temas). Las tres subdivisiones de la División: Gobierno y Administración Pública, Gobierno y Gestión Socioeconómica y Gestión de la Información reflejan el desglose funcional. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna tomó nota de que no se había tratado de establecer un orden prioritario entre los temas.

14. El análisis de los temas básicos y su distribución entre las tres subdivisiones puso de manifiesto que los temas coincidían en algunos aspectos. Por ejemplo, el gobierno electrónico (incluido en la Subdivisión de Gestión de la Información) podría ser considerado un subtema de los sistemas de gobierno (incluido en la Subdivisión de Gobierno y Administración Pública). El tema del gobierno social y el fortalecimiento del capital social (que corresponde a la Subdivisión de Gobierno y Gestión Socioeconómica) supone vínculos de recursos humanos con el desarrollo y la formación (que corresponde a la Subdivisión de Gobierno y Administración Pública). El desarrollo del sector privado (que corresponde a la Subdivisión de Gobierno y Gestión Socioeconómica) debe examinarse al mismo tiempo que la evolución de la función del Estado (que corresponde a la Subdivisión de Gobierno y Administración Pública). La duplicación y coincidencia de temas no debería constituir en sí y por sí un problema si en la División hubiera la práctica de realizar proyectos conjuntos y de trabajar en equipo entre las subdivisiones. Sin embargo, con excepción de dos proyectos principales en los que ha habido una amplia cooperación del personal (por ejemplo, los preparativos del *World Public Sector Report* y el Foro Mundial sobre un nuevo concepto de gobierno), no es habitual que se realicen proyectos conjuntos ni que las subdivisiones colaboren entre ellas.

15. La División, que cuenta sólo con 25 puestos del cuadro orgánico, está al límite de sus recursos para ocuparse de los 22 temas referidos. En noviembre de 2003, en una exposición hecha en la reunión de directores departamentales, los administradores de categoría superior de Departamento tomaron nota del amplio alcance de la labor de la División y recomendaron que se aligerara. Algunos de los principales asociados de la División han hecho observar también que ésta trata de abarcar demasiado y que, como consecuencia de ello, se corre el riesgo de que se diluyan los efectos y eficacia de su programa, opinión que también se comparte en las conclusiones de los estudios del programa de asistencia técnica del Departamento (véase párr. 39 *infra)*.

16. En conclusión, la reestructuración del Departamento realizada en 2003 ha tenido resultados positivos y negativos para la División. Al aportar a la División los conocimientos técnicos y los recursos que estaban disponibles para la cuestión del desarrollo social, se ha incrementado la capacidad del programa de prestar apoyo sustantivo a las instituciones nacionales encargadas de realizar los objetivos de desarrollo del Milenio. Al mismo tiempo, la reestructuración ha tenido el efecto de incrementar el número de temas básicos que informan el programa de trabajo, e

incluso con la adición de capacidad de la esfera del desarrollo social, los administradores están estirando al máximo sus recursos entre los diversos temas. Como ya se ha indicado, hay alguna duplicación de temas entre las subdivisiones y no se aborda esta situación mediante un trabajo en equipo eficaz. Además, no está claramente formulada la motivación política para distribuir la responsabilidad por las cuestiones tributarias internacionales en dos divisiones separadas y sigue habiendo alguna duplicación en materia de gestión de sistemas tributarios entre la Oficina de Financiación para el Desarrollo y la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo.

III. Apoyo a los procesos intergubernamentales

A. Apoyo a los órganos intergubernamentales

17. La División presta apoyo a la Asamblea General y al Consejo Económico y Social mediante la preparación de informes en respuesta a peticiones concretas. Los informes preparados para la Asamblea en 2002[3] y 2003[4] trataron del papel de la administración pública en la aplicación de la Declaración del Milenio. En apoyo de la labor de la Segunda Comisión de la Asamblea General, la División también organizó mesas redondas, por ejemplo las que se celebraron en 2001 sobre los desafíos y cambios en la administración pública en el mundo y sobre la mundialización y el Estado. Como se ha indicado en el párrafo 11 *supra*, hasta 2002 la Dirección también prestaba apoyo al Grupo ad hoc de expertos sobre cooperación internacional en cuestiones de tributación.

18. La División presta apoyo a la labor del Comité de Expertos en Administración Pública preparando informes y documentos de sesión sobre temas elegidos por el Comité. En esa documentación se presentan los resultados de los análisis de la División. También se incluyen instrumentos normativos e ideas que se formularon en el contexto de conferencias internacionales, reuniones de grupos de expertos, mesas redondas y cursos prácticos organizados por la División. En el período que se examina, esas conferencias y reuniones se han centrado mayoritariamente en la administración pública y la reforma de la función pública, los sistemas de conocimientos y el gobierno electrónico y los sistemas e instituciones de gobernanza. Se ha incorporado una perspectiva de género a las reuniones de grupos de expertos y a las publicaciones de la División, particularmente en el contexto de su labor sobre la gestión de la diversidad en la función pública.

19. Entre las actividades de apoyo de la División durante el período de sesiones cabe mencionar las exposiciones orales sobre temas escogidos y el asesoramiento a petición de los miembros de la Mesa. En su segunda reunión, celebrada en 2003, el Comité de Expertos en Administración Pública encomió la exposición llevada a cabo por la Secretaría y expresó su profundo reconocimiento por las tareas realizadas y los avances conseguidos a lo largo del año y por la coherencia de las actividades futuras propuestas y el apoyo prestado a la labor del Comité[5].

B. Publicaciones

20. El programa de publicaciones se fue ajustando en función de las diferentes reorganizaciones de la División que se llevaron a cabo en los últimos años. Al mismo

tiempo, el programa se redujo ligeramente (de 29 títulos en el bienio 2000-2001 a 24 en 2002-2003). La publicación del *World Public Sector Report*, el prestigioso informe bienal sobre temas especializados de administración pública dirigido a los responsables de formular políticas, los estudiosos y la sociedad civil, dio comienzo en 2001 a iniciativa de la División. El informe abarca datos básicos, perfiles de los países, información sobre nuevos temas de interés y resúmenes de las mejores prácticas. La edición de 2001 versó sobre la mundialización y el Estado. La segunda edición, en 2003, fue dedicada al tema del gobierno electrónico en la encrucijada, tema adoptado por el Comité de Expertos en Administración Pública y preparado en colaboración con instituciones académicas. El informe es de libre distribución; una cuarta parte de la tirada se reserva para la venta (tirada total: 2.070 ejemplares). El Comité ha reconocido la importancia y el valor del *World Public Sector Report* como instrumento para los encargados de formular y poner en práctica políticas, felicitó a la Secretaría por la calidad y la pertinencia de la primera edición y recomendó que el informe siguiera centrándose en los nuevos temas señalados por el Comité[6].

21. En colaboración con la Fundación Internacional para los Sistemas Electorales y el Instituto Internacional de Democracia y Asistencia Electoral, la División ha elaborado una publicación electrónica en relación con el proyecto sobre administración y costo de elecciones. En el sitio del proyecto en la Web se indica que el proyecto brinda información de fácil consulta y bajo un enfoque operativo sobre opciones, procedimientos detallados e implicaciones administrativas y presupuestales asociadas con la organización de elecciones. El sitio en la Web (*www.aceproject.org*) se ha convertido en una fuente valiosa y conocida de información relativa a las elecciones, como revela el alto número mensual de visitas (700.000). La utilidad del sitio ha sido reconocida en los informes de institutos y centros electorales, y su contenido ha sido traducido al español y al francés con el apoyo financiero de entidades asociadas.

22. Pese al éxito del sitio ACE y de la Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas (UNPAN) (véanse párrs. 31 a 38 *infra*), la División y el personal de instituciones asociadas comentaron a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que los productos analíticos de la División carecían de visibilidad y que no siempre eran examinados por los responsables de las políticas. El Comité de Expertos comentó también, en 2003, que las iniciativas de la División en el terreno de la administración pública y la gobernanza, aunque eran importantes, no recibían la suficiente publicidad en el mundo, por lo que deberían ser objeto de una campaña de información pública más eficaz. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna comparte la opinión de que la División debe mejorar la difusión de su información para hacerla llegar a su principal público destinatario (es decir, los responsables nacionales de las políticas).

C. Compendio de las mejores prácticas

23. El Grupo de Expertos y su sucesor, el Comité de Expertos, han propuesto a la División que produzca repertorios y compendios de las mejores prácticas mediante el intercambio de experiencias en materia de administración pública. Las fuentes que maneja la División para evaluar las mejores prácticas son, entre otras, investigaciones realizadas por la División, material de expertos y de otras organizaciones e informes preparados por los gobiernos. Con miras a promover la labor de la División respecto de las mejores prácticas, en 2003 el Comité recomendó

que se creara un inventario de experiencias de la reforma administrativa que hubieran tenido lugar en diferentes países en los ámbitos estatal, regional y local, a fin de evaluar su eficacia. La División está en proceso de formular un plan para atender la petición del Comité.

24. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna opina que la labor de la División para preparar un compendio de las mejores prácticas en la administración pública está condicionada por los factores siguientes: los estudios de casos y los perfiles de los países preparados por la División carecen de una metodología uniforme; el ámbito de estudio de los países es limitado; y prácticamente no hay ninguna síntesis de las enseñanzas obtenidas sobre los temas centrales del programa. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna opina que un compendio de las mejores prácticas debería ser algo más que una recopilación de los estudios de casos pertinentes, ya que también exige una labor analítica, una evaluación crítica de la información obtenida y una síntesis, de forma comparable al proceso por el que se guía la preparación del *World Public Sector Report* (véase párr. 20 *supra*).

D. Opinión de los usuarios y colaboradores sobre las actividades analíticas de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo

25. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna señaló que la División carece de estrategia para evaluar la utilidad de sus servicios, en particular sus actividades analíticas. No hace mucho tiempo que la División empezó a preparar formularios de evaluación para valorar sus distintas actividades. Los formularios se incluyeron en el sitio de la División en la Web, pero no fueron utilizados. Las únicas evaluaciones documentadas fueron las relativas a dos cursillos de formación en que se recabó la opinión de los participantes. Además, la UNPAN ofrece a los usuarios la opción de participar en una encuesta en línea cuyos resultados se comunican dos veces por año a todos los miembros. Las conclusiones de una encuesta respecto del quinto Foro Global sobre Reinvención del Gobierno, que llevó a cabo el Gobierno de México en 2003, se comentan en el párrafo 30 *infra*.

26. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recabó la opinión de los principales colaboradores de la División sobre la repercusión relativa de los servicios prestados por la División. Las respuestas indican que se considera que los estudios y publicaciones han ejercido una influencia positiva para fortalecer los sistemas de formulación de políticas de las instituciones gubernamentales, lo que constituye uno de los principales objetivos de la División. De algunos comentarios de los encuestados puede deducirse que consideran que las actividades analíticas, como los documentos, las recomendaciones y las reuniones de grupos de expertos, son útiles para crear una mayor conciencia y una mejor comprensión de las cuestiones de actualidad. Respecto de los servicios más útiles que deberían prestarse en el futuro, parece ser que la organización de conferencias y reuniones de grupos de expertos de las Naciones Unidas sería el servicio más valioso y que la información suministrada por medios electrónicos resultaría más valiosa que el material impreso.

IV. Intercambio de información

27. La Asamblea General ha asignado una alta prioridad al intercambio de información sobre administración pública. La División fomenta el intercambio de información mediante: a) foros mundiales con la participación de funcionarios gubernamentales de alto nivel y representantes de organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales, como pidió la Asamblea General en 2001, en la resolución 56/213; y b) una red mundial de información.

A. Intercambio de experiencias de alto nivel

28. En respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General en la resolución 56/213, la División prestó apoyo sustantivo al cuarto Foro Global sobre Reinvención del Gobierno, organizado por el Gobierno de Marruecos en 2002, y al quinto Foro Global, organizado por el Gobierno de México en 2003. El Foro Global es una conferencia internacional que se celebra periódicamente como plataforma para que los principales responsables de las políticas, los expertos, la sociedad civil y el sector privado intercambien opiniones y experiencias sobre temas relativos al buen gobierno y a la reforma del sector público.

29. El tema del Foro Global de 2003, un evento que congregó durante cuatro jornadas a 8.500 participantes y a delegaciones de 60 países, fue la calidad de la administración pública y la innovación en los gobiernos. La División se ocupó de organizar dos de los siete talleres interactivos para desarrollar capacidades (tecnología de la información y las comunicaciones y gobierno electrónico y desarrollo del capital humano en el sector público). En la declaración final del Foro, que tenía por objeto motivar la adopción de medidas de los dirigentes mundiales y las organizaciones internacionales, se subrayó la importancia de la descentralización de todos los aspectos del gobierno, la transparencia fiscal, la correcta gestión fiscal y las medidas contra la corrupción.

30. Según la encuesta a los participantes realizada por el Gobierno de México, la reunión tuvo una excelente acogida. El 89% de los participantes expresó un agudo interés en ese tipo de reunión y otorgó las máximas calificaciones a los talleres organizados por la División. La conclusión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna es que, al prestar apoyo a ese evento, la División facilita el intercambio de información sobre cuestiones de actualidad en el ámbito de la buena gestión pública y, al mismo tiempo, aporta a esos intercambios la perspectiva de las Naciones Unidas. En contraste con sus publicaciones y sus proyectos de asistencia técnica, que tienden a adolecer de falta de visibilidad, el apoyo de la División al Foro Global es ampliamente conocido y apreciado por los responsables de la práctica de la administración pública y de la formulación de políticas.

B. Red mundial de información sobre administración pública

1. Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas

31. La Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas (UNPAN) fue puesta en marcha por la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo en 2001 a petición de la Asamblea General. La Red, que en 2001 abarcaba 10 centros regionales e internacionales en línea, había crecido en 2003 hasta abarcar 18 centros en línea (14 regionales y 4 internacionales). Los centros en línea se ocupan de reunir, analizar y comunicar la información disponible

en su región sobre temas de administración, economía y finanzas públicas. Los centros más activos son la Oficina de Cooperación Regional para la Informatización Urbana, en la región de Asia y el Pacífico, y la Red de institutos y escuelas de administración pública en Europa central y oriental. La participación de los centros regionales en línea de África en las actividades de la UNPAN también ha progresado notablemente, pero la baja calidad de la conexión en línea supone un obstáculo importante para que esos centros, especialmente uno de ellos, puedan aumentar el número de documentos que aportan.

32. La División ha prestado asistencia técnica a los centros regionales en línea, en particular a los de países en desarrollo, mediante el suministro de equipo, la organización de talleres de capacitación y sesiones de orientación, la contratación de consultores locales y los servicios de asistencia a los usuarios. Para lograr una mejor coordinación de la Red, la División convoca anualmente reuniones consultivas interregionales de la UNPAN, en que se debate sobre la marcha de los trabajos y las futuras estrategias con los centros regionales en línea y otros interesados. La última reunión tuvo lugar en 2003, coincidiendo con la celebración del Foro Global en México. Los centros regionales e internacionales en línea también se comunican directamente entre ellos para coordinar sus actividades, evitar repeticiones y aumentar la eficacia de su labor. Basándose en un sistema de supervisión de la ejecución establecido en 2001, la División informa mensualmente a todos los miembros de la UNPAN sobre el modo de mejorar su gestión de los conocimientos electrónicos.

33. La División intentó desde el principio que las comisiones regionales y los organismos del sistema de las Naciones Unidas participaran en la labor de la UNPAN, invitándolos a que tomaran parte en los actos de la Red y a que aportaran documentos. Sin embargo, los intentos de ampliar el alcance de la colaboración a más entidades de las Naciones Unidas están condicionados por una serie de exigencias, entre ellas la de establecer contactos de trabajo efectivos mediante la designación de centros de coordinación por las respectivas comisiones regionales.

2. Difusión de material de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo mediante la Red en línea

34. Además de sus funciones de gestión y coordinación de la Red, la División contribuye notablemente a enriquecer su contenido poniendo a disposición del público material diverso, como resúmenes de sus publicaciones, documentos de conferencias, el boletín mensual *Governance World Watch*, directorios en línea sobre administración pública y recursos de capacitación, como el manual de ética profesional en el sector público. Además, la División responde, directamente o por remisión a un centro regional en línea, a las solicitudes de información y asesoramiento formuladas en línea (aproximadamente 2.500 por año). La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que el sistema de gestión de la información de la UNPAN ha contribuido a aumentar la eficacia de la labor de la División. La UNPAN se utiliza, por ejemplo, para gestionar los contactos, los servicios de asesoramiento y las bases de datos sobre conferencias y capacitación de la División.

35. Cada subdivisión de la División tiene la responsabilidad de introducir sus propios datos en las distintas bases de datos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que existía un grado variable de cumplimiento de ese requisito entre

las subdivisiones. La División ha establecido un Grupo de Tareas de gestión de la información para potenciar su representación en la Red. El Grupo de Tareas ofrece capacitación y apoyo al personal de la División y sigue de cerca la información sobre las actividades de la División que se hace pública en la UNPAN y controla su calidad. Dada la falta de normas y criterios para introducir en la Red evaluaciones de las mejores prácticas, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna opina que el Grupo de Tareas de gestión de la información debería tener una participación fundamental en la formulación de directrices para apoyar la labor del personal de la División y de los centros regionales en línea a ese respecto (véase también el párrafo 24 *supra* sobre una cuestión semejante).

3. Evaluación de la Red en línea

36. El número de consultas de documentos y páginas visionadas en la UNPAN fue superior a 1 millón en agosto de 2003. Probablemente, alrededor de la cuarta parte de los usuarios son funcionarios, de los que un 10% aproximadamente ocupa cargos de responsabilidad en la formulación de políticas nacionales. La Red fue elegida por el Banco Mundial para que pasara a ser miembro de su Red virtual sobre la reforma de la administración pública. Sin embargo, la última encuesta en línea realizada por la División (véase párr. 25 *supra*) indica que, si bien el 80% de los usuarios consideraba útil la información de la UNPAN, la mayoría (el 57%) dijo que no encontró la información que buscaba o sólo encontró una parte.

37. De conformidad con la recomendación de la Asamblea General de que se ampliara la UNPAN, en el presupuesto de la División para el bienio 2004-2005 se prevén recursos para fortalecer la capacidad de la Red mediante una mejor gestión de la información en el nivel subregional.

38. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna concluyó que, en los tres años transcurridos desde su inauguración, la UNPAN se había convertido en un valioso instrumento para el intercambio de información entre sus miembros y asociados. Podría llegar a ser un instrumento todavía más eficaz si la División procurara: a) ampliar la Red mediante una mayor colaboración entre sus asociados; y b) seguir desarrollando el contenido de la UNPAN en función de la demanda e idear un sistema de navegación fácil de utilizar, particularmente en relación con las mejores prácticas.

V. Asistencia técnica

39. Los proyectos de asistencia técnica de la División se destinan en su mayor parte a los temas siguientes: estrategias de erradicación de la pobreza; economía social; buena gestión de los asuntos sociales; buena gestión pública y administración electoral; gobierno local; y participación civil. Gran parte de los proyectos son intersectoriales. Del examen de una muestra de los expedientes de proyectos se deduce que la División raramente participa en el ciclo completo del proyecto. Habitualmente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) pide a la División que haga una aportación concreta a un proyecto complejo con múltiples colaboradores, por ejemplo, que preste asesoramiento sobre un aspecto de política, presente nuevos instrumentos y técnicas u organice cursos de formación. A finales de 2003, la División tenía 362 proyectos de asistencia técnica en funcionamiento. De ellos, el 58% estaba gestionado por la Subdivisión de Gestión Pública de los Asuntos Socioeconómicos, el 37%, por la Subdivisión de Gestión y

Administración Públicas y el 4%, por la Subdivisión de Gestión de los Conocimientos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna individualizó tres proyectos recientes de asistencia técnica que estaban centrados en la igualdad entre los géneros y la integración de las consideraciones de género en las políticas de desarrollo.

A. Alcance y objetivos del programa de asistencia técnica

40. En 2001 y 2002, con el apoyo de evaluadores externos, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales examinó la ejecución de sus actividades de asistencia técnica. En el examen, que incluyó varios proyectos de la División, se llegó a la conclusión de que, en el contexto de la disminución de los recursos y a fin de competir con eficacia en un espacio en que abundan los proveedores de asistencia técnica, el Departamento debería destacarse, por ejemplo, ofreciendo servicios de calidad técnica excepcional, o concentrando su competencia técnica en segmentos en que actúen pocos proveedores. En 2003, en sus observaciones a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, los representantes de otros programas de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales confirmaron la pertinencia de ese mensaje para la División. Otra recomendación que figuraba en las evaluaciones del Departamento era que debía haber una correspondencia más estrecha entre las actividades operacionales y los asuntos de interés para los órganos intergubernamentales.

41. En el informe del Secretario General sobre el examen de la cooperación técnica en las Naciones Unidas de 2003[7] se señalaba, en relación con la gestión del sector público, que el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo habían racionalizado ya parcialmente su labor, de manera que el primero se centraba, sobre todo, en los elementos relacionados con el poder legislativo y el segundo, en los elementos relacionados con la administración pública, y quedaba abierta la posibilidad de continuar la racionalización. En una nota interna reciente sobre ese reparto de trabajo, la División volvió a declarar que sus actividades de asistencia técnica permanecerían centradas en la reforma de la administración pública, la descentralización, la innovación, los sistemas de auditoría, la prestación de servicios y las aplicaciones de la tecnología de la información y las comunicaciones. Los directivos del PNUD y del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales planean buscar medios para lograr un reparto del trabajo y una racionalización de la labor más eficaces en 2004. Los resultados de ese examen probablemente quedarán recogidos en las propuestas del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007.

B. Valor del programa

42. Por lo que respecta al valor de la asistencia técnica prestada por la División, los mencionados exámenes de la asistencia técnica (véase párr. 40), considerados profesionalmente competentes por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, llevaban a la conclusión de que la División había contribuido a fomentar la capacidad en determinados países, y que la alta calidad de sus asesores técnicos y consultores era su activo más valioso. Respecto del asesoramiento prestado en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, se consideró que el valor agregado de la División era su objetividad y su vinculación con las redes

mundiales de información. En el aspecto negativo, los estudios revelaron que había problemas administrativos que afectaban a la prestación de servicios por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, y que el PNUD, que había desarrollado su propia capacidad en el ámbito del buen gobierno, era considerado por las oficinas en los países como entidad con mayor capacidad de respuesta. En un examen realizado en 2002 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se puso de manifiesto que la tasa de ejecución de proyectos de cooperación técnica en la División estaba por debajo de la tasa media general del Departamento. En 2003, en varias respuestas de un país receptor incluido en la encuesta de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a los receptores de asistencia técnica de la División también se hacía referencia a los problemas a que debía hacer frente la División para prestar la asistencia (por ejemplo, demoras en la tramitación de la autorización, deficiencias en la concepción de los proyectos y falta de control y seguimiento).

43. Respecto de la cuestión de cuál de las organizaciones que prestaban asistencia en materia de administración pública y desarrollo era más útil, los receptores de asistencia técnica entrevistados para la encuesta de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna no indicaron una preferencia clara por la División. Otras organizaciones encuestadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna acerca de la labor de la División valoraron sus actividades de asistencia técnica como la cuarta función más útil, después del intercambio de información, el apoyo a las conferencias internacionales y la producción de publicaciones. Respecto de la futura utilidad de las actividades de la División, los receptores de su asistencia técnica comentaron que las actividades que contribuyeran a fortalecer la capacidad de las instituciones y apoyar la formulación de conceptos e instrumentos serían las más útiles en el futuro.

44. La División, consciente de la necesidad de reorientar su programa de asistencia técnica, ha intentado conseguirlo centrándose más en las actividades de apoyo a la formulación de políticas y de fomento de la capacidad. Todavía es demasiado temprano para evaluar los resultados de esa reorientación.

C. Estructura de los gastos

45. El programa de asistencia técnica de la División se basa en dos fuentes de fondos: el programa ordinario de asistencia técnica, la sección 21 del presupuesto por programas y los fondos extrapresupuestarios. Los gastos de la sección 21 sirven para sufragar los sueldos de los asesores interregionales de la División. Los recursos extrapresupuestarios, con que se financia la ejecución de actividades, han disminuido un 40% desde 1994, ya que pasaron de 21 millones de dólares a finales de 1994 a 12,8 millones de dólares en octubre de 2003. La disminución de los fondos extrapresupuestarios habría sido todavía mayor si no se hubiera producido un aumento sustancial (más del 70%) de los fondos fiduciarios de 1994 a 2002. Pese a esa disminución general, la División, con el 38% de los recursos extrapresupuestarios en 2001, es el mayor de los programas de asistencia técnica del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Sin embargo, para que las actividades de asistencia técnica de la División sigan siendo sostenibles, debe diversificarse su base de financiación extrapresupuestaria.

46. El aumento de los recursos de fondos fiduciarios demuestra que se ha iniciado la diversificación del programa. En 2003, la Subdivisión de Gestión Pública de los

Asuntos Socioeconómicos de la División formuló un plan para diversificar sus fuentes de financiación estableciendo redes y contactos con el Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo y fundaciones, así como mediante la cooperación bilateral.

D. Sinergia entre las funciones normativa, analítica y operacional de la División

47. La idea que guió la reestructuración del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de 1997 era que con la integración de las funciones normativas y analíticas y las actividades de cooperación técnica se racionalizarían las actividades económicas y sociales en toda la Secretaría y se crearían sinergias. En una inspección del Departamento llevada a cabo por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en 2001 se llegó a la conclusión de que la integración de las funciones normativas, analíticas y operacionales estaba ya muy avanzada[8].

48. En el caso de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo, el ejemplo siguiente ilustra cómo han interactuado las dimensiones normativa, analítica y operacional, a veces de forma imprevista. En el contexto de su mandato de apoyar a los países en desarrollo y los países de economía en transición para consolidar la reforma de la administración pública, la División prestó apoyo a la segunda Conferencia Panafricana de Ministros de Administración Pública, celebrada en Rabat en 1998, y al comité de redacción de la Conferencia. En su declaración, la Conferencia recomendó la elaboración de una Carta para la función de la administración pública en África. Paralelamente, la División llevó a cabo un estudio analítico, financiado por el PNUD, sobre la administración pública y la ética en África, que reveló la falta de correspondencia entre las normas existentes en el nivel de las políticas y la aplicación práctica de esas normas. Los resultados del estudio se comunicaron al comité de redacción, que los utilizó en sus trabajos. La Carta de la Administración Pública en África fue aprobada por 38 países africanos en la tercera Conferencia Bienal Panafricana, celebrada en Windhoek en 2001[9]. Posteriormente, el estudio de la División sirvió de base para los talleres y los módulos de capacitación que se organizaron para promover el profesionalismo y la ética en África, en que se establecieron vínculos con la Carta de la Administración Pública. Esas interacciones deberán fomentarse de forma más sistemática en el futuro.

49. Se irá haciendo más fácil establecer esas vinculaciones y sinergias a medida que los proyectos de asistencia técnica para los países pasen a estar más centrados en la asistencia para el desarrollo y la formulación de políticas y estrategias, es decir, la asistencia dirigida a los niveles más altos. Podría prestarse esa asistencia a los gobiernos para apoyar una reforma integrada del sector público, la descentralización del gobierno o la formulación de instrumentos analíticos para vigilar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Milenio. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que la División se propone estudiar los vínculos existentes entre los tres tipos de funciones (asistencia normativa, analítica y técnica) como criterio fundamental para elegir los proyectos de asistencia técnica.

50. Funcionarios de la División declararon a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que las sinergias entre funciones y entre los distintos temas de que se ocupa la División podrían verse potenciadas si la dirección adoptara las medidas siguientes: a) convertir en una prioridad de programación el establecimiento de vínculos recíprocos entre funciones y temas; b) formular resultados y productos que correspondan a sus distintas funciones; y c) organizar equipos con la combinación de conocimientos necesaria para favorecer la consecución de esos productos pluridimensionales.

VI. Colaboración

51. En su quincuagésimo sexto período de sesiones, como medida de seguimiento de la evaluación quinquenal de la aplicación de su resolución 50/225 relativa a la administración pública y el desarrollo, la Asamblea General, en su resolución 56/213, pidió al Secretario General que mejorase la coordinación de la asistencia técnica en el ámbito de la administración pública y el desarrollo. En 2003, tras la reestructuración de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo, entre sus funciones básicas, quedó incluida la de asegurar una cooperación eficaz con las organizaciones e instituciones pertinentes de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.

A. Colaboración entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas

52. La División se encarga de coordinar la presentación de informes al Comité de Expertos en Administración Pública, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General sobre las actividades de todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas en el sector de la administración pública. A finales de 1999, se celebró un acuerdo de asociación entre el PNUD y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales sobre la labor en la esfera del gobierno y la administración del sector público (véase párr. 41 *supra*). Funcionarios de la División y del PNUD declararon ante la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que, en general, las relaciones de trabajo entre las dos entidades eran satisfactorias. Sin embargo, hay al parecer margen para mejorar la coordinación con el PNUD a nivel de regiones y países. Una de las cuestiones que mencionaron los funcionarios entrevistados era que los representantes residentes del PNUD no siempre estaban informados de la capacidad de la División para prestar servicios ni de las fuentes alternativas de financiación que estaban a su alcance.

53. Desde 2002 la División ha venido organizando reuniones interinstitucionales con los representantes de las entidades de las Naciones Unidas que participan en las reuniones del Comité de Expertos. En 2003 asistieron a la reunión de coordinación 24 representantes de, entre otras entidades, la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica para Europa, el PNUD, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Organización Internacional del Trabajo, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Los participantes examinaron las posibilidades de colaboración entre la División, el PNUD, el Banco Mundial, los bancos de desarrollo regionales y las comisiones regionales. La División, el PNUD y la CEPA publicaron un informe conjunto en el que se analiza la colaboración futura. Aunque esta labor de planificación conjunta es un paso en la dirección acertada, no se especifica qué actividades se habrán de emprender conjuntamente. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que se podría hacer de las reuniones interinstitucionales un mecanismo más eficaz de colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas interesadas en el sector de la administración pública, estimulando para ello un mayor intercambio de información y estudiando otras esferas de cooperación,

sobre la base de los mandatos y conocimientos especializados de las distintas entidades.

54. La colaboración entre la División y entidades de las Naciones Unidas y otras organizaciones tiene lugar en el marco de la ejecución de proyectos. Si bien la contribución de la División a cada proyecto es limitada (véase párr. 39 *supra*), este arreglo multiplica las oportunidades de colaboración. Los siguientes son ejemplos recientes de colaboración entre organizaciones: a) organización de cursos prácticos de fomento de la capacidad para la gestión de conflictos, con la participación del PNUD, la División para el Adelanto de la Mujer, del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, y el Departamento de Asuntos de Desarme; b) prestación de apoyo a un curso práctico sobre cooperación transfronteriza entre autoridades locales con miras a la reducción de la pobreza, con los copatrocinadores (PNUD, CEPA) del quinto Foro sobre la gestión pública en África. Una entidad asociada a la División expresó la opinión de que debería haber una mayor colaboración entre la División y otras entidades de las Naciones Unidas a fin de que se prestara mayor atención a la función de los gobiernos locales en la administración pública.

B. Coordinación de la asistencia para el desarrollo

55. En lo que respecta a la coordinación de la ayuda, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó dos casos en los que la División ha cumplido una función directriz: a) la División está a cargo de la ejecución del proyecto Inventario del Buen Gobierno de África, una base de datos que describe las iniciativas de buen gobierno llevadas a la práctica en el África subsahariana. La finalidad de la base de datos es mejorar la coordinación de la asistencia para el desarrollo; b) la División organizó, como actividad paralela del quinto Foro Global sobre Reinvención del Gobierno, celebrado en noviembre de 2003, una reunión especial de expertos sobre innovaciones en la obtención y suministro eficaz de ayuda y en su coordinación y gestión y la rendición de cuentas sobre su utilización. Algunos de los participantes manifestaron a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que el temario de la reunión era demasiado amplio y, con respecto al seguimiento de las deliberaciones, que no tenían del todo claras las funciones que correspondían al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y al PNUD.

56. En conclusión, aunque la División ha tomado medidas para definir sus áreas de actividad a fin de reducir la superposición con otras entidades de las Naciones Unidas, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que todavía hay margen para una mayor racionalización de la división del trabajo entre la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo, las comisiones regionales, el PNUD y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. Esa racionalización deberá ayudar a la División a priorizar sus actividades y concentrarse en unas pocas esferas de máxima importancia en las que pueda ejercer una mayor influencia.

VII. Conclusiones y recomendaciones

57. **Desde su creación en 1948, el programa sobre administración, finanzas y desarrollo en el sector público ha crecido hasta convertirse en un amplio conjunto de actividades que reflejan la evolución de los temas que abordan la Asamblea General y el Consejo Económico y Social. En los últimos años el nexo**

entre el programa y la Asamblea y el Consejo ha adquirido carácter más formal y se ha robustecido gracias al establecimiento del Comité de Expertos en Administración Pública, que tiene condición permanente. El valor principal del programa radica tanto en el apoyo que presta al debate intergubernamental sobre las cuestiones relacionadas con la administración pública como medio de lograr los objetivos de desarrollo como en su función de coordinación en la promoción del intercambio mundial de experiencias sobre las prácticas de administración pública a nivel nacional. En 2003 se aumentó la capacidad del programa, que ahora puede abordar una diversidad más amplia de cuestiones relacionadas con la administración pública, comprendido el apoyo sustantivo a las instituciones nacionales en la esfera de la administración pública en los sectores económico y social. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna encontró prueba de las sinergias existentes entre las actividades normativas, analíticas y operacionales del programa.

58. **Basándose en las conclusiones expuestas en el presente informe, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna opina que, en lo que respecta a los logros previstos para el bienio 2002-2003 en el marco de presupuestación basada en los resultados (véase parr. 9), la División logró los resultados siguientes**:

a) ***Comprensión más amplia y más profunda de las cuestiones principales de la administración pública*. El Comité de Expertos ha expresado su satisfacción por el apoyo sustantivo que la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo le ha prestado. En ese contexto, las actividades de análisis que ha realizado el programa han sido útiles para aumentar la sensibilización de los gobiernos y crear una mejor comprensión de cuestiones nuevas. El Comité de Expertos ha reconocido la calidad y pertinencia de la publicación bandera del programa, el *World Public Sector Report.* Gracias al apoyo sustantivo y material que prestó a los Foros Globales sobre Reinvención del Gobierno, celebrados en 2002 y en 2003, el programa ha llegado a una audiencia más amplia entre los responsables de la formulación y la aplicación de las políticas;**

b) ***Mayor acceso a los datos y la información*. Uno de los logros principales del programa es el establecimiento de una red electrónica mundial, la Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas (UNPAN), para el intercambio de experiencias sobre prácticas de administración pública, Red que es considerada como una valiosa herramienta por sus miembros y usuarios. Se proporcionó también acceso a información y asesoramiento de calidad mediante la prestación de asistencia técnica y el programa ha contribuido al fomento de la capacidad en los países receptores;**

c) ***Mejora de la coordinación*. La División organizó reuniones anuales entre organismos y tomó medidas para racionalizar la división del trabajo entre la propia División y sus asociados principales; se continuó examinando el acuerdo celebrado con el PNUD a fines del decenio de 1990, en el que se establece el alcance de una asociación estratégica; además, la División determinó esferas de colaboración con una de las comisiones regionales, a saber, la Comisión Económica para África.**

59. **No obstante los importantes logros mencionados en el párrafo 58 *supra*, es necesario que, para mejorar su eficacia, el programa se ocupe de las cuestiones que a continuación se mencionan. Cabe señalar que aunque en la presente**

evaluación se examinaron todos los aspectos del programa, no fue posible identificarlos todos en el contexto de la presupuestación basada en los resultados correspondientes al bienio 2002-2003:

a) El programa tiene que ocuparse de 20 temas básicos que abarcan las esferas de administración, gestión socioeconómica y gestión de la información en el sector público. Una de las consecuencias de esta amplia cobertura es que el programa abarca demasiados temas. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó también que había cierta superposición entre temas básicos asignados a diferentes subdivisiones de la División. La situación no plantearía de por sí ningún problema si el personal directivo recurriera en mayor medida a proyectos conjuntos y al trabajo en equipo en torno a cuestiones fundamentales de que se ocupa el programa;

b) Con excepción del apoyo al Foro Global, los resultados y productos del programa carecen de relevancia y reconocimiento. La estrategia de divulgación de la División se ha apoyado principalmente en la UNPAN, a la que los formuladores de las políticas nacionales tienen acceso limitado;

c) La reestructuración del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en 2003 se cristalizó, entre otras cosas, en la separación de las funciones relacionadas con la tributación, asignadas a la Oficina de Financiación para el Desarrollo, y las relacionadas con la gestión de las finanzas públicas, asignadas a la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que, con arreglo a esta distribución de responsabilidades y en el contexto del concepto más amplio de la financiación para el desarrollo, a las cuestiones de cooperación internacional en asuntos tributarios se les debe dar el enfoque apropiado y se les debería dotar de capacidad suficiente, al tiempo que la labor de gestión de las finanzas públicas confiadas a la División recibe el apoyo adecuado;

d) La División ha adoptado medidas para compilar un compendio de las mejores prácticas en la administración pública, labor que el Comité de Expertos considera de carácter prioritario, reuniendo para ello estudios de casos y perfiles de países tomados de una diversidad de fuentes y publicándolos en la Red. Sin embargo, el proceso de evaluación de las mejores prácticas adolece de la falta de metodología uniforme, el número de países abarcados es muy limitado y la búsqueda de las "mejores prácticas" y los temas afines por medio de la UNPAN resulta difícil;

e) La UNPAN tropieza con las dificultades siguientes: i) llega sólo a un porcentaje reducido de los usuarios principales a la que está destinada, o sea, los encargados de la formulación de políticas nacionales; ii) la falta de contactos a nivel de trabajo con la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y algunas entidades afines de las Naciones Unidas no estimula la cooperación; iii) un número considerable de usuarios opinaba que se podía proporcionar más información. Es necesario abordar las cuestiones mencionadas a fin de que la Red crezca y potencie al máximo su utilidad como herramienta de desarrollo e intercambio de conocimientos e información;

f) La División ha aportado contribuciones concretas, aunque modestas, a un gran número de complejos proyectos de asistencia técnica en los que

participan múltiples asociados. Como se señaló en el inciso b) del párrafo 58 *supra* respecto de los productos del programa en general, la contribución de la División a esos proyectos carece de relevancia y reconocimiento entre asociados y usuarios. La iniciativa de racionalización que se menciona en el inciso c) del párrafo 58 *supra* debería traducirse en una definición más precisa del programa y permitirle ejercer su influencia.

60. **Sobre la base de esas conclusiones, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna hace las recomendaciones siguientes:**

Recomendación 1
Racionalización del campo de acción y la orientación de la División de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo

61. **Habida cuenta de la capacidad de que dispone actualmente, en el marco del amplio tema del fortalecimiento de los sistemas e instituciones de gestión pública para el desarrollo social y la reducción de la pobreza, la División debería determinar unas cuantas esferas fundamentales en las que pueda hacer sentir su influencia. Ese proceso deberá basarse en los criterios siguientes: a) la ventaja comparativa de la División frente a otras entidades de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta los respectivos mandatos y pericia substantiva especializada, b) el análisis de los grupos concretos de clientes de los Estados Miembros que se beneficiarían de los servicios de asesoramiento y asistencia técnica que presta la División, y c) el examen y la utilidad relativa de los productos y servicios sobre la base de las evaluaciones existentes. Ese proceso debería concluir para finales de 2004, a fin de que esas esferas de concentración queden reflejadas en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 (véanse párrs. 15, 16, 22, 25, 40, 42 y 44 *supra*).**

Recomendación 2
Apoyo a la cooperación internacional en cuestiones tributarias en la Oficina de Financiación para el Desarrollo

62. **El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales debería velar por que la labor de cooperación internacional en asuntos tributarios y el apoyo a los gobiernos en esa esfera reciban la orientación y el apoyo adecuados dentro de la labor de la Oficina de Financiación para el Desarrollo (véanse párrs. 11 y 12 *supra*).**

Recomendación 3
Apoyo a la labor de gestión de las finanzas públicas en la División

63. **La División debería asignar recursos adecuados a la labor relacionada con la gestión de las finanzas públicas, a fin de hacer posible la aportación más eficaz de contribuciones analíticas y operacionales en esa esfera (véanse párrs. 11 y 12 *supra*).**

Recomendación 4
Mejoramiento del compendio de mejores prácticas

64. **Dada la importancia que el Comité de Expertos en administración pública asigna a las prácticas óptimas, la División debería elaborar metodologías**

uniformes para la determinación y compilación de las mejores prácticas aplicadas en la administración pública (véanse párrs. 23, 24 y 35 *supra*).

Recomendación 5
Elaboración de una estrategia de información

65. **La División debería elaborar una estrategia de información a fin de dar a conocer de manera más eficaz sus iniciativas en la esfera de la administración pública. Los destinatarios principales de esa estrategia deberán ser los encargados de formular las políticas nacionales. Como parte de esa estrategia se debería preparar una base de datos de alcance mundial de los encargados de la formulación de las políticas nacionales que estarían interesados en los productos de la División. En la estrategia se deberían identificar también posibles usuarios entre grupos tales como las organizaciones internacionales (véanse párrs. 22, 36 y 43 *supra*).**

Recomendación 6
Mejoramiento de la Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas

66. **La División y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico deberían tomar medidas efectivas para designar contactos de trabajo que coordinen la incorporación de información relacionada con la administración pública en el sistema UNPAN;**

b) Se debería continuar mejorando el contenido de la UNPAN atendiendo a la demanda, en particular en relación con las mejores prácticas;

c) La gestión de la información, incluido el registro de datos en la base de la UNPAN y la utilización regular de los recursos que ofrece la Red, deberían integrarse mejor en la labor de todas las subdivisiones de la División, a todos los niveles (véanse párrs. 31 a 38 *supra*).

Recomendación 7
Mejoramiento de las vinculaciones y sinergias entre funciones y temas

67. **A fin de aumentar las sinergias entre las funciones que cumple la División y los diversos temas de que se ocupa, el personal directivo debería adoptar las medidas siguientes: a) hacer de las vinculaciones recíprocas entre funciones y temas una prioridad de programación; b) formular productos y resultados que se deriven de las diferentes funciones de la División; y c) organizar equipos que reflejen la combinación adecuada de aptitudes especializadas para apoyar esos productos multidimensionales (véanse párrs. 47 a 50 *supra*).**

Recomendación 8
Fortalecimiento de la colaboración entre entidades de las Naciones Unidas

68. **Las reuniones interinstitucionales anuales sobre administración, finanzas y desarrollo públicos deberían transformarse en un mecanismo más eficaz de colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas interesadas en la esfera de la administración pública, entre otras cosas, promoviendo un mayor intercambio de información y estudiando otras posibles esferas de cooperación,**

sobre la base de los mandatos y conocimientos especializados de las distintas entidades.

(*Firmado*) Dileep **Nair**
Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna

Notas

[1] Véase *Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo séptimo período de sesiones*, *Suplemento No. 16* (A/57/16), párr. 259.

[2] Ibíd., *quincuagésimo quinto período de sesiones, Suplemento No. 6*, (A/55/6/Rev.1), párr. 7.36.

[3] A/57/262-E/2002/82.

[4] A/58/152.

[5] Véase *Documentos Oficiales del Consejo Económico y Social, 2003, Suplemento No. 44* (E/2003/44-E/C.16/2003/6, párr. 32)

[6] Véase ibíd., párr. 36, recomendación 3.

[7] Véase A/58/382, apéndice G.

[8] Véase A/55/750, párr. 55.

[9] Véase A/56/63-E/2001/21, anexo II.