



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
14 de febrero de 2018  
Español  
Original: inglés

---

### Comité de Expertos en Administración Pública

#### 17º período de sesiones

Nueva York, 23 a 27 de abril de 2018

Tema 3 c) del programa provisional\*

#### **Desarrollo de la sensibilización, las competencias y las aptitudes de los funcionarios públicos a nivel nacional y local**

### **Desarrollo de la sensibilización, las competencias y las aptitudes de los funcionarios públicos a nivel nacional y local**

#### **Nota de la Secretaría**

La Secretaría tiene el honor de transmitir al Comité de Expertos en Administración Pública el presente documento, elaborado por la Sra. Margaret Kobia, miembro del Comité, en consulta con la Sra. Emmanuelle D'Achon, el Sr. Ma Hezu, la Sra. Bridget Katsriku, la Sra. Lamia Moubayed, la Sra. Regina Pacheco y la Sra. Moni Pizani, para su examen y la adopción de medidas al respecto, según proceda.

---

\* E/C.16/2018/1.



## **Desarrollo de la sensibilización, las competencias y las aptitudes de los funcionarios públicos a nivel nacional y local**

### *Resumen*

La función pública desempeña un papel crucial en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Junto con esa función crucial, la rapidez de las transformaciones, mejoras y cambios que está experimentando la administración pública exige que los funcionarios públicos adquieran la conciencia, las competencias y las aptitudes necesarias para el futuro. En el presente documento se señalan algunos de los enfoques utilizados por los países para crear conciencia, sin dejar de centrar la atención en las competencias específicas a nivel operacional y normativo que pueden precisar los funcionarios públicos tanto en los Gobiernos nacionales como en las autoridades locales para contribuir con más eficacia a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el plano mundial, la distribución de información sobre la Agenda 2030 sigue siendo asimétrica entre las regiones y dentro de ellas, entre las diferentes poblaciones y entre los países y dentro de ellos, lo que afecta negativamente al nivel de movilización por parte de los agentes estatales y no estatales y a su capacidad de avanzar en la realización de los Objetivos.

En el documento también se describen algunas nuevas tecnologías y aplicaciones que tienen consecuencias para las políticas públicas y que, según cabe esperar, cambiarán el modo en que se prestan los servicios públicos. Asimismo, se evalúan los efectos previstos de las tecnologías en la oferta y la demanda de aptitudes y competencias futuras, así como la eficacia y eficiencia de la prestación de servicios públicos en la realización de los Objetivos.

En el documento se observa que la disponibilidad de aptitudes y competencias básicas en la administración pública será un factor determinante de la trayectoria que sigan los países en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Si no se invierte lo suficiente en acumular el acervo de aptitudes necesario en los países menos adelantados, puede que los resultados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible no difieran mucho de los arrojados por los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La situación económica en los países menos adelantados puede considerarse tanto un resultado de la baja acumulación de aptitudes y competencias como un factor que incide en esta.

La autora concluye que las persistentes brechas de desarrollo entre los países pueden atribuirse, en buena medida, al grado de compromiso de los Gobiernos en lo que respecta a priorizar las políticas públicas a favor del desarrollo del capital humano, sobre la base de la inversión en nuevas aptitudes, competencias y tecnologías. Los países menos adelantados, en particular, tienen la posibilidad de verse beneficiados por la quema de etapas, siempre y cuando se incrementen los presupuestos destinados al desarrollo de aptitudes y competencias y a la inversión en nuevas tecnologías.

## I. Las aptitudes y competencias indispensables en la administración pública

1. Una proposición que a menudo se pasa por alto es la que afirma que la capacidad y las aptitudes del personal público pueden determinar de manera fundamental el grado de éxito de la totalidad de programas públicos y reformas normativas. La demanda de funcionarios calificados para llevar a cabo las funciones esenciales de gobierno es evidente en todas las esferas de la administración.

2. Los funcionarios públicos son cruciales para las actividades de gobierno. En el plano normativo, interpretan la agenda política y la traducen en políticas viables. También transforman las políticas en programas y actividades específicas a los que pueden asignarse presupuestos. Las aptitudes y competencias disponibles determinan el grado de eficacia con que los objetivos normativos generales se traducen en metas mensurables.

3. En el plano técnico, los funcionarios públicos son responsables de la ejecución de los programas de desarrollo, la supervisión de los progresos, la realización de evaluaciones de resultados y efectos, la presentación de informes y la formulación de comentarios que sirven de base para adoptar decisiones normativas sobre la trayectoria que deberían seguir los programas. Los datos empíricos recabados de las evaluaciones aportan información sobre la eficacia en función de los costos, la relación entre costos y beneficios, la eficiencia en función de los costos, la rentabilidad y los efectos, y en ella se fundamentarán las decisiones de reajuste o reasignación de recursos a intervenciones alternativas. Las administraciones públicas de todo el mundo también deben esforzarse por encontrar los medios de mejorar la productividad y aumentar la colaboración para superar la compartimentación administrativa.

4. No obstante, en muchos países el sector público tiene dificultades para atraer las aptitudes esenciales que se necesitan, por múltiples razones, como por ejemplo las normas y estructuras obsoletas de la administración pública que pueden obstaculizar la contratación y el desarrollo de aptitudes, o determinadas condiciones de empleo que en algunos países pueden dificultar que la administración pública compita con el mercado de trabajo del sector privado.

5. Muchos Gobiernos, especialmente en los países de ingresos bajos y medianos, tienen problemas para movilizar ingresos suficientes que les permitan subir los sueldos del sector público. En algunos países hay una escasez continua de bienes y recursos públicos, la cual está obligando a replantear las modalidades de prestación de servicios, el modo de funcionamiento de las organizaciones y el grado de eficiencia de todo el sistema. Las organizaciones están preocupadas por la falta de recursos materiales y financieros y por la necesidad de garantizar la disponibilidad de esos recursos. Se espera que los funcionarios públicos en la mayoría de los países logren resultados a pesar de las considerables limitaciones de recursos.

6. En su resolución [72/235](#) de 20 de diciembre de 2017 sobre el desarrollo de los recursos humanos, la Asamblea General reconoció que el futuro del trabajo, afectado por los avances en la ciencia y la tecnología, exige capacidad de adaptación y un aprendizaje más rápido de nuevas competencias, lo que a su vez requiere un giro hacia la educación preescolar, el aprendizaje permanente y un enfoque de la educación y la capacitación que abarque la totalidad del ciclo vital, propiciado, entre otras cosas, mediante el aumento de la inversión en formación del profesorado y la mejora del acceso a los recursos digitales de aprendizaje, en especial en los países en desarrollo. La Asamblea también alentó a los Estados Miembros a que adoptasen y aplicasen estrategias amplias para el desarrollo de los recursos humanos, basadas en los objetivos nacionales de desarrollo, que establezcan un vínculo sólido entre la

educación, la capacitación y el empleo de calidad, contribuyan al mantenimiento de una fuerza de trabajo productiva y competitiva y respondan a las necesidades de la economía.

7. La escasez de recursos humanos en el sector público puede ser especialmente grave en los países menos adelantados, donde el número de profesionales calificados en la población en general tiende a ser más limitado y los Gobiernos pueden tener demasiadas limitaciones financieras como para ampliar considerablemente la educación y la capacitación necesarias. Los propios presupuestos destinados a la capacitación en el sector público pueden ser un blanco fácil para los recortes en momentos de reducción del gasto, lo que puede repercutir de forma apreciable en las capacidades de la administración pública, en particular en los países de bajos ingresos.

8. En algunos países, la administración pública ha tenido problemas relacionados con la moral y la motivación durante períodos prolongados. En los países en que el problema es más pronunciado, los Gobiernos siguen afrontando demasiadas limitaciones financieras como para prestar la atención suficiente a ese asunto. La moral baja puede verse agravada por la creciente presión que ejercen los ciudadanos al reclamar calidad en los servicios, a la que se suma en algunos casos la percepción pública de ineficiencia o de un modo de funcionar obsoleto en el sector público.

9. Además, varios estudios empíricos han demostrado que las reformas de la gestión pública, que incluyen cambios en los reglamentos, las estructuras y los procesos, no siempre producen los resultados previstos o pueden tener consecuencias no deseadas. Por ejemplo, puede haber casos en que las administraciones públicas han aprobado instrumentos e ideas de reforma originarios del sector privado o de otros Gobiernos, como por ejemplo la remuneración con arreglo al desempeño, sin tener plenamente en cuenta el contexto nacional o sin considerar los límites y las deficiencias de esos enfoques<sup>1</sup>.

10. La promoción de intereses políticos en la administración pública puede añadir otro nivel de complejidad. Puede ocurrir, por ejemplo, que los agentes políticos anuncien objetivos normativos sin dar tiempo a un análisis sólido de los efectos potenciales. Para garantizar el avance en la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aun cuando a veces concurren intereses contrapuestos, la voluntad política en el nivel más alto del Gobierno sigue siendo esencial. Esto puede ser aún más importante en los países afectados por conflictos, ya que la paz y la colaboración son condiciones que facilitan la eficacia de la administración pública.

11. Con este telón de fondo de necesidades y problemas es con el que se acomete el fomento de las competencias y aptitudes de los funcionarios públicos con vistas a la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En el presente documento se examinan algunos de los problemas específicos a los que se enfrenta el sector público en la gestión de recursos humanos y se propone un marco de aptitudes y competencias que, en el futuro, puede ser beneficioso para la administración pública a la hora de dirigir la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

---

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, James L. Perry, Trent A. Engbers y So Yun Jun, “Back to the future? performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence”, *Public Administration Review*, núm. 69 (enero-febrero de 2009).

## II. Sensibilización de la administración pública respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

12. La concienciación es el punto de partida para impulsar la adopción de medidas intersectoriales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los contextos nacionales y subnacionales. El conocimiento y la comprensión de la Agenda 2030 permiten que la administración pública establezca vías para la consecución de las metas. La concienciación a nivel normativo en la administración pública aumenta las probabilidades de que los centros de gobierno concedan prioridad a la integración de los Objetivos en los planes nacionales de desarrollo y asignen suficientes recursos para la ejecución de los programas conexos.

13. En el foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, los países han informado de diversos enfoques orientados a incrementar la implicación nacional y el conocimiento de la Agenda 2030, en particular por parte de los funcionarios públicos. Entre ellos se incluyen actividades de sensibilización tales como talleres, reuniones y conferencias sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, exposiciones informativas al Gabinete, reuniones en el Parlamento, iniciativas de promoción y comunicación a gran escala, el diálogo con las partes interesadas, debates de radio y televisión, y estrategias de comunicación destinadas a facilitar que los Objetivos resulten más comprensibles para el público en general, así como plataformas basadas en la web dirigidas a involucrar a la sociedad civil en las actividades de seguimiento y examen. Entre otros enfoques de sensibilización de los que se ha informado, cabe citar la inclusión de los jóvenes en los programas, diversos actos de divulgación como premios, concursos y festivales, y la integración de los Objetivos en los planes de estudios y los programas educativos<sup>2</sup>.

14. México y Sierra Leona, por ejemplo, han presentado sus informes incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las actividades y los discursos de los funcionarios de alto nivel para aumentar la concienciación. En Alemania y Francia, se ha fomentado la participación de la población a través de plataformas en Internet que permiten a diversos grupos de presión presentar sus puntos de vista. Egipto ha producido cortometrajes sobre su estrategia nacional de desarrollo sostenible y ofrece un sitio web específico y cobertura de los Objetivos por parte de los medios sociales.

15. Kenya ha notificado la producción y difusión de materiales de información, educación y comunicaciones. Diversos departamentos y organismos utilizan los medios sociales para difundir entre la población mensajes relacionados con los Objetivos. Se han celebrado varios foros de sensibilización en los que han participado distintos grupos de partes interesadas. La coalición de la sociedad civil sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en colaboración con el Gobierno, también ha venido poniendo en marcha programas de difusión comunitarios.

---

<sup>2</sup> Véase Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, “2016 synthesis of voluntary national reviews” y “2017 synthesis of voluntary national reviews”, documentos presentados en los foros políticos de alto nivel sobre el desarrollo sostenible celebrados en 2016 y 2017, respectivamente. Disponibles en [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862016\\_VNR\\_Synthesis\\_Report.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862016_VNR_Synthesis_Report.pdf) y [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis\\_Report\\_VNRs\\_2017.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis_Report_VNRs_2017.pdf).

16. Egipto también ha contratado a una empresa para celebrar consultas con diversos grupos de partes interesadas, la cual, según consta, ha fomentado la confianza y animado a las partes interesadas a participar activamente en las negociaciones y los debates. Sierra Leona ha elaborado una versión simplificada de la Agenda 2030 que se ha distribuido al Parlamento y al público en general y que se ha utilizado en los programas de radio y televisión. México también ha elaborado un folleto sobre los Objetivos empleando un lenguaje simplificado. En la preparación de su plan nacional de ejecución, Finlandia organizó una gira regional para difundir información sobre la Agenda 2030, en colaboración con las ciudades, los municipios, las organizaciones no gubernamentales y los signatarios de los compromisos operacionales regionales con el desarrollo sostenible. Filipinas se ha servido de intervenciones en la radio y de la participación en actos especiales para ese propósito.

17. Estonia, Finlandia y Noruega figuran entre los países que han incluido temas relacionados con el desarrollo sostenible y la Agenda 2030 en los planes de estudios escolares y universitarios y en los materiales educativos. La República de Corea también ha fomentado la inclusión de contenidos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los libros de texto para los alumnos de enseñanza primaria y secundaria.

18. En los países que persiguen la descentralización y que procuran tener sistemas de gobierno más descentralizados, cabe prestar especial atención al papel que desempeñan los dirigentes políticos locales. El conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es crucial en el ámbito local, habida cuenta de la proximidad de las autoridades locales a la población y, a nivel de la comunidad, su papel en la prestación de servicios públicos básicos y su capacidad de adoptar enfoques integrados.

### **III. Gestión estratégica de los recursos humanos en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

19. Habida cuenta del amplio alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es evidente que, para lograr resultados en muchos frentes, los funcionarios públicos tendrán que adquirir nuevas aptitudes y competencias. Es posible que los Gobiernos, que ejercen la función central en la realización de los Objetivos, tengan que realizar inversiones urgentes en volver a equipar con nuevos instrumentos a la función pública y en dotar a los funcionarios públicos de nuevos conocimientos, aptitudes y competencias. Los Gobiernos tal vez consideren conveniente priorizar los siguientes enfoques, estrategias e inversiones para fomentar las aptitudes y competencias que precisan los funcionarios públicos que participan en la realización de los Objetivos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Véanse Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *Skills for a High Performing Civil Service*, Exámenes de la OCDE de la Gobernanza Pública (París, OECD Publishing, 2017); Reino Unido, Cámara de los Comunes, Public Administration and Constitutional Affairs Committee (PACAC), “Developing civil service skills: a unified approach: Government response to the Public Administration Select Committee’s Fourth Report of Session 2014–15” (HC 526) (Londres, The Stationery Office, 2015).

### **Determinación de las deficiencias de aptitudes y competencias**

20. Evaluar las deficiencias de aptitudes en la fuerza de trabajo actual es un primer paso fundamental en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Esta puede ser una tarea compleja. Incluso en el caso de los países de ingresos altos que han definido perfiles de aptitudes y competencias comunes para los funcionarios públicos, el mapeo de aptitudes y la determinación de deficiencias siguen constituyendo un reto.

21. Del mismo modo, la planificación de la fuerza de trabajo con la vista puesta en el futuro sigue siendo un reto clave para la gestión de recursos humanos del sector público. La planificación de la fuerza de trabajo en la administración pública, que se rige por las necesidades de aptitudes y competencias más que por las cifras y los costos, es esencial para garantizar que las consideraciones de capacidad y aptitud se tengan presentes en los planes destinados a la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con el fin de evaluar los cambios en las aptitudes necesarias en las administraciones públicas actuales, puede que los países tengan que elaborar marcos que determinen las esferas funcionales principales y las tareas y aptitudes específicas dentro de esos ámbitos que resultan fundamentales para la relación entre los funcionarios públicos y la sociedad.

22. A fin de determinar las deficiencias en materia de aptitudes y competencias, puede que sea necesario elaborar datos fiables sobre conjuntos de aptitudes de la fuerza de trabajo, los cuales rara vez están disponibles en el sector público, así como desarrollar la capacidad de previsión en la planificación de la administración pública. Combinados, unos datos y unos instrumentos de análisis mejores pueden contribuir a mantener un personal público capaz de seguir el ritmo de los cambios sociales, tecnológicos y de otro tipo.

### **Atraer y seleccionar a empleados dotados de las aptitudes y competencias correctas**

23. Además de ofrecer capacitación, los planes destinados a subsanar las deficiencias detectadas suelen incluir el desarrollo de la fuerza de trabajo mediante la contratación de nuevos empleados. Muchos países congelaron las contrataciones a raíz de la crisis financiera de 2008. Aun cuando las economías se recuperan y las administraciones públicas se enfrentan a altos niveles de jubilación, sigue habiendo muchas limitaciones presupuestarias, lo que indica que existe la necesidad de garantizar que la contratación se lleve a cabo prestando una atención minuciosa a la ampliación del acceso a aquellas aptitudes que pueden fomentar la capacidad y la productividad del sector público, y que las administraciones públicas sean capaces de atraer a personas dotadas de esos conjuntos de aptitudes al lugar de trabajo.

24. El fortalecimiento de los procesos de contratación basados en el mérito suele considerarse una estrategia importante en la profesionalización en curso de las administraciones públicas. No obstante, puede que haya que conciliar la estrategia con la necesidad de ofrecer posibilidades de contratación en todos los niveles, de acelerar el ritmo del proceso y de garantizar que la selección sea acorde con las aptitudes orientadas al futuro y con la promoción de la diversidad de la fuerza de trabajo del sector público. Si se carece de conjuntos de aptitudes específicos, los programas de vía rápida son una manera de llegar a las personas dotadas de dichas aptitudes. Algunos Gobiernos están adoptando requisitos basados en las competencias, además de las calificaciones profesionales y educativas, como indicadores de mérito.

**Desarrollar y enriquecer el talento**

25. El desarrollo de los empleados debe ser un pilar de cualquier estrategia de gestión de aptitudes bien diseñada, especialmente en las administraciones públicas con altos niveles de seguridad en el empleo y una baja tasa de movimiento de personal. Garantizar una cultura de aprendizaje adquiere aún más importancia si se tienen en cuenta el elevado ritmo de cambio, el avance tecnológico y las complejidades ligadas a la prestación de servicios que van de la mano de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas conexas. El aprendizaje permanente debería considerarse esencial tanto para el desarrollo de las perspectivas de carrera como en su calidad de estrategia institucional para modernizar y cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de ámbito nacional y local.

26. Además, las administraciones públicas pueden mostrar las posibles oportunidades de aprendizaje como parte de las estrategias de imagen que presentan a los organismos públicos como empleadores preferidos. De este modo, el sector público consigue atraer el talento que le ha costado recabar y que sin embargo resulta crucial para la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Utilización del acervo de aptitudes y competencias**

27. La contratación de nuevos talentos y el desarrollo de las aptitudes y competencias son necesarios, pero no bastan para fortalecer el acervo de competencias de la administración pública. Una vez que las aptitudes se determinan, se adquieren y se desarrollan, también deben ponerse en práctica en un sistema diseñado para hacer uso de ellas. En cuanto a los factores que más afectan al desempeño, las pruebas indican que los empleados necesitan capacidades, motivación y oportunidades para rendir bien en su trabajo.

**Creación y fortalecimiento de la capacidad de desarrollo de la gestión en la administración pública**

28. Existen diferentes estructuras institucionales para gestionar y supervisar la capacitación de la administración pública, al igual que existen diversos enfoques para armonizar la capacitación a nivel individual, institucional y administrativo público con las prioridades fundamentales de la administración pública, idealmente con el proyecto y los marcos de competencias de la administración pública, y con las prioridades futuras en materia de desarrollo de aptitudes en esferas tales como la previsión, la innovación y la tecnología. Los países que combinan incentivos de aprendizaje individual, como los planes de aprendizaje vinculados a procesos de gestión de la actuación profesional, con planes institucionales o de toda la administración pública tienen más probabilidades de estar en condiciones de garantizar que los funcionarios públicos reciban la capacitación que necesitan, si los recursos lo permiten, y que los programas de formación se coordinen de forma eficaz.

29. La promoción de una cultura de aprendizaje en el sector público también requiere que se preste atención al uso de una amplia gama de instrumentos, como por ejemplo la mentoría, el entrenamiento, el establecimiento de contactos, el aprendizaje entre pares y las asignaciones de movilidad para promover el aprendizaje como una actividad cotidiana que quede integrada en las funciones de los puestos de los funcionarios públicos. Los instrumentos de capacitación de dirigentes y de formación en línea están resultando útiles en las administraciones públicas de los países desarrollados y hay posibilidades para adoptarlos y adaptarlos en los países en desarrollo también.

### **Establecimiento de prioridades presupuestarias para el desarrollo de las aptitudes y capacidades de la administración pública**

30. En algunos países, los presupuestos destinados a capacitación fueron uno de los primeros blancos de los recortes a raíz de la crisis financiera de 2008. Si bien en aquel momento se comprendía la necesidad de aplicar una austeridad presupuestaria, este tipo de estrategia, si se mantiene a largo plazo, corre el riesgo de mermar la capacidad de la administración pública para renovar los conjuntos de aptitudes necesarios para llevar a cabo buenas políticas y poner en marcha nuevos servicios. La inversión en aprendizaje en la administración pública requiere contar con programas de formación, así como integrar el aprendizaje en la cultura y los valores de la organización, sin dejar de hacer del perfeccionamiento del personal una responsabilidad básica de todo administrador público.

## **IV. Aptitudes y competencias esenciales para la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

31. Los organismos encargados de la formulación de políticas, el diseño de programas y la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden necesitar tanto una consolidación de los conjuntos de aptitudes y competencias existentes como un conjunto completamente nuevo de aptitudes y competencias. Las 11 esferas de aptitudes y competencias que se presentan a continuación pueden ser especialmente pertinentes<sup>4</sup>.

### **Capacidad de supervisión y análisis de referencia**

32. La ejecución de programas encaminados a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya la acometa el Gobierno por sí solo o juntamente con asociados para el desarrollo, requiere que se siga invirtiendo en la capacidad de los funcionarios públicos para realizar análisis de referencia, basados, por ejemplo, en la econometría, los macrodatos y el análisis predictivo, y para hacer un seguimiento de los progresos realizados en el logro de las metas.

33. En el ciclo de políticas públicas hay dos etapas clave en las que el análisis empírico podría resultar más valioso. La primera consiste en la formulación de las políticas públicas. En esta etapa, los funcionarios públicos deberían contar con los fundamentos técnicos necesarios para realizar exámenes bibliográficos en el campo normativo correspondiente, evaluar las pruebas que avalan la eficacia de los distintos enfoques y valorar las posibles intervenciones, lo cual también incluye proponer innovaciones y ensayos en nuevas esferas. La segunda etapa conlleva la labor de seguimiento y evaluación en la que se llevan a cabo una supervisión, una medición y un análisis rigurosos tanto a nivel de programas como de componentes. En esta etapa, los funcionarios públicos deberían tener experiencia en materia de seguimiento y evaluación, respaldada por la capacidad de diseñar y utilizar sistemas para captar datos pertinentes de alta calidad.

---

<sup>4</sup> Véase Bob Willen y otros, “Proactive governance: policy and strategy design in the context of accelerating change” (Cumbre Mundial de Gobierno y A.T. Kearney Global Business Policy Council). Disponible en <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=e96e7dc4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

### **Creación de prototipos de programas**

34. Muchos países siguen enfrentándose a limitaciones fiscales, a la necesidad de ciclos de políticas más breves y a las demandas de participación ciudadana en los procesos de adopción de decisiones. Dependiendo de los sectores responsables de la ejecución de los programas para el logro de determinadas metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los funcionarios públicos necesitarán aptitudes para diseñar experimentos estratégicos (programas experimentales) en los que los elementos fundamentales de una determinada intervención se introduzcan con carácter limitado a fin de poner a prueba las hipótesis principales, medir el desempeño y detectar elementos de diseño susceptibles de perfeccionamiento.

35. El uso de prototipos en la programación relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible brinda la oportunidad de generar datos empíricos que sirven de base para el diseño de los programas al tiempo que se verifican las hipótesis formuladas, antes de invertir los limitados bienes y recursos públicos en intervenciones a gran escala. La creación eficaz de prototipos de programas permite realizar ajustes cruciales en los diseños iniciales que puedan haberse producido siguiendo una metodología basada en la cadena de resultados. En última instancia, el fortalecimiento de las aptitudes de los funcionarios públicos en materia de creación de prototipos puede ser uno de los enfoques más rentables para mejorar la capacidad de abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Integración de un diseño futurista**

36. Teniendo en cuenta la orientación a más largo plazo del desarrollo sostenible hasta el año 2030 y años subsiguientes, es necesario establecer en los departamentos y organismos públicos la capacidad de prever escenarios futuros con miras a adoptar estrategias que se ajusten a las necesidades y aspiraciones de la población. Para ello, los funcionarios públicos deberían tener la capacidad técnica necesaria para definir y poner a prueba los requisitos de los programas frente a toda la variedad de condiciones futuras que con toda probabilidad tendrán que encarar las iniciativas previstas, y seguidamente diseñar estrategias orientadas a materializar las prioridades de desarrollo sostenible a nivel nacional y local en consecuencia. El diseño futurista puede ser tanto un medio potente para impulsar la innovación en materia de políticas al comienzo de un proceso de formulación de políticas como una parte fundamental de la diligencia debida estratégica con arreglo a la cual se somete a prueba y se mejora la resiliencia futura de las estrategias destinadas a lograr las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional antes de la puesta en práctica de dichas estrategias.

### **Simulación y aprovechamiento de la dinámica interactiva**

37. Reconociendo que la ejecución de los programas destinados a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible puede tener lugar en medio de numerosos intereses contrapuestos y una proliferación de poderosos agentes estatales y no estatales, puede que a los funcionarios públicos les resulte útil realizar un riguroso análisis interactivo para aumentar la eficacia de los programas. Ese tipo de análisis permite modelar y simular sistemáticamente las respuestas probables de las principales partes interesadas, adversarios, aliados y otros agentes ante una determinada política o estrategia de desarrollo.

38. Al adquirir nuevas aptitudes en materia de análisis interactivo, los funcionarios públicos consolidan la preparación técnica que es tan necesaria para fomentar la resiliencia anticipada. Las capacidades de simulación también pueden posibilitar que el personal básico encargado de la ejecución anticipe las posibles reacciones a iniciativas, políticas, programas o estrategias y perfeccione los enfoques de modo que

aumenten las probabilidades de éxito en la consecución oportuna de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Innovación en materia de políticas de amplio espectro**

39. Al consolidar la capacidad de los funcionarios públicos para fomentar la innovación, los agentes estatales y no estatales estarán haciendo frente al que puede considerarse uno de los retos estratégicos más importantes de esta generación y de la próxima. La creación de un entorno propicio para la innovación no requiere necesariamente una gran burocracia. Por el contrario, precisa de funcionarios públicos capaces de evaluar las innovaciones establecidas pertinentes y participar en las redes fundamentales para impulsar de forma independiente una colaboración que prometa ofrecer las innovaciones más pertinentes en función de cada contexto para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

40. También debería alentarse a los funcionarios a participar en las redes mundiales de innovación en materia de políticas que tienen, como nodos fundamentales, a un número cada vez mayor de escuelas de posgrado especializadas en estudios avanzados sobre políticas públicas, a una serie de centros mundiales de estudio sobre políticas y a un número creciente de centros de innovación dirigidos por los Gobiernos. Al hacer que sus encargados de formular políticas participen activamente en estas redes, las instituciones gubernamentales pueden aprovechar al máximo su capacidad para observar las mejores prácticas emergentes en una etapa temprana de su evolución y adaptarlas para sus iniciativas enmarcadas en la Agenda 2030.

### **Participación global de las partes interesadas**

41. La participación de los asociados y las partes interesadas en las iniciativas dirigidas por los Gobiernos es coherente con la meta 16.7 del Objetivo 16, que tiene por objeto garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. En el plano formativo, el proceso requiere que los funcionarios públicos dispongan de aptitudes funcionales en materia de participación de las partes interesadas, negociación y colaboración. Este conjunto de aptitudes es importante para los funcionarios públicos que realizan las tareas fundamentales de diseño y ejecución de los programas de desarrollo sostenible, ya que las partes interesadas ofrecen un depósito de conocimientos potencialmente valioso que, de otro modo, quizás no fuera de fácil acceso.

42. Otra consideración importante para la adquisición de aptitudes participativas por parte de los funcionarios públicos es el hecho de que el apoyo de las partes interesadas a las iniciativas enmarcadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible no se puede dar por sentado. Las partes interesadas pueden ejercer una influencia notable en una organización o dentro de la comunidad en la que realizan sus actividades en la medida en que pueden generar resistencia o directamente aumentarla, por ejemplo cuando se percibe que una iniciativa viene impulsada exclusivamente desde el exterior. Sin embargo, la capacidad de los funcionarios públicos que participan en los programas de desarrollo para recabar la participación de las partes interesadas incrementa las probabilidades de que dichas partes apoyen las iniciativas de alta prioridad y contribuyan directamente a su éxito. Puede producirse una desconexión importante entre los encargados de formular políticas y los organismos de realización si los programas se conciben con escasa aportación por parte de los beneficiarios a los que se destinan.

**Externalización masiva de servicios de expertos**

43. La incipiente complejidad técnica y el carácter multidisciplinario de la formulación de políticas y estrategias en el marco de la Agenda 2030 están planteando a los Gobiernos unas exigencias de aptitudes y competencias sin precedentes. La primera consecuencia de esto es que los encargados de formular políticas que son responsables de la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible requieren capacidades sólidas para encontrar y retener a expertos en las materias pertinentes.

44. El uso de técnicas de externalización masiva debería permitir a los funcionarios públicos que supervisan las políticas de desarrollo sostenible descubrir ideas basadas en una amplia variedad de conocimientos y experiencias. Además, en lugar de encargar a los asesores de política que examinen ideas y escojan la mejor solución, los Gobiernos podrían proporcionar mecanismos para que las partes interesadas propongan ideas innovadoras para ejecutar los programas relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y utilizar la sabiduría de la multitud para fundamentar las decisiones sobre lo que debe seguir adelante.

45. Ese cambio en los procesos de adopción de decisiones podría poner en cuestión los enfoques de gestión convencionales y transferir poder de los encargados públicos de formular políticas a otras partes interesadas. Así pues, cabe esperar resistencia al uso de la externalización masiva en la formulación de políticas. Una cuestión fundamental es determinar si los dirigentes de la administración pública estarían dispuestos a conceder más participación al resto del personal y a otras partes interesadas. Superar esa resistencia podría llevar mucho tiempo en numerosas organizaciones del sector público, mientras que en otras ya hay en marcha un proceso de transformación que podría acelerar las iniciativas encaminadas a alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otras cosas, utilizando enfoques más rentables que, de otro modo, quizás no se habrían examinado.

**Análisis pangubernamentales de armonización**

46. La capacidad de los funcionarios públicos para llevar a cabo un análisis pangubernamental de armonización contribuye a concentrar al máximo los esfuerzos en programas orientados al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El punto de partida para este tipo de análisis es la evaluación sistemática de las relaciones entre las estrategias de los programas y las políticas, estrategias y capacidades de otras entidades gubernamentales internas y externas.

47. En la programación de la Agenda 2030, dicho análisis implica determinar la correspondiente totalidad de dependencias conexas, ministerios, gobiernos locales y otros asociados potenciales, y analizar detalladamente los posibles vínculos con ellos. Si los funcionarios públicos están dotados de las aptitudes necesarias para realizar un análisis pangubernamental de armonización durante el diseño de los programas, los departamentos, las dependencias o los organismos podrán garantizar y aumentar al máximo la armonización de los programas y estrategias ligados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con las prioridades nacionales de desarrollo.

### **Gestión ágil de los recursos**

48. Los Gobiernos a menudo ejecutan programas en un contexto de demandas contrapuestas sobre los recursos y presupuestos nacionales. El diseño y la ejecución de esos programas deberían basarse en soluciones eficientes con estudios de viabilidad convincentes, especialmente cuando los bienes y recursos públicos necesarios superarán los inicialmente previstos para las prioridades nacionales de desarrollo. En consecuencia, los funcionarios públicos encargados del diseño y la coordinación de los programas enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible necesitarán tener capacidad de gestión de los bienes y recursos públicos.

49. La gestión eficaz de los recursos exige que los funcionarios públicos puedan movilizar recursos procedentes del sector privado y otros asociados para el desarrollo con el fin de contribuir a cubrir los déficits de financiación. Mediante la colaboración eficaz con el sector privado en forma de alianzas público-privadas, los Gobiernos pueden sacar provecho a proyectos rentables a plazo con una distribución adecuada de los riesgos entre los sectores público y privado, lo cual reviste especial importancia para las iniciativas que requieren inversiones cuantiosas o tecnologías avanzadas.

### **Nuevos enfoques de la gobernanza y la rendición de cuentas**

50. La rendición de cuentas por parte de los Gobiernos es una expectativa legítima de los ciudadanos de todo el mundo. La meta 16.6 del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que insta a crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas, apunta a la necesidad de que los funcionarios públicos comprendan la lógica del sistema de equilibrio de poderes y las formas de incorporar los mecanismos de rendición de cuentas en las políticas públicas desde la etapa de formulación de las políticas. La gobernanza y la rendición de cuentas tienen una función correctiva (abordar los agravios en materia de políticas y ajustar una variedad de aspectos normativos) así como una función preventiva (reducir la disfuncionalidad del sector público motivada por la corrupción, la ineficiencia y el derroche).

51. Al implantar una gobernanza y una rendición de cuentas propias de la próxima generación, los encargados de formular políticas que ocupan un lugar central en los programas de desarrollo sostenible tal vez puedan superar las pautas tradicionales pero esenciales de rendición de cuentas con respecto a la prestación de servicios, la gestión presupuestaria, las autoridades decisorias y los objetivos de desempeño, y así llegar a una serie de arreglos más profundos. Ese enfoque entraña el concepto de responsabilidad compartida entre el Gobierno y la comunidad de partes interesadas en general, que puede incluir a instituciones internacionales, el sector privado y la sociedad civil, y da voz a la población, que representa los intereses generales de la sociedad.

### **Supervisión y medición de resultados**

52. La supervisión y la medición integradas de los resultados constituyen un pilar fundamental de la formulación de programas eficaces en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La capacidad de los funcionarios estatales responsables de la coordinación e implementación de la Agenda 2030 en materia de supervisión y medición evaluativas es un requisito fundamental tanto para los prototipos como para los programas a gran escala. Dotado de esa capacidad técnica, el personal clave del programa podrá proporcionar la totalidad de datos y pruebas cruciales que sirven de base para la mejora reiterada de los programas que dicho personal preside.

53. Los cambios de diseño con fines de adaptación en el desarrollo sostenible deben fundamentarse en la supervisión continua de los efectos de los programas, la cual permite que los encargados de formular políticas rastreen los efectos de una determinada política en cualquier momento dado y la perfeccionen basándose en los datos recabados en el proceso de supervisión. No obstante, para que este enfoque funcione, los sistemas de supervisión y medición y los mecanismos de perfeccionamiento continuo deben integrarse en el diseño del programa y contar con el acuerdo de las principales partes interesadas desde el principio.

#### **Atender las necesidades de los países en situaciones especiales**

54. Los países menos adelantados, los países sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países afectados por conflictos pueden tener que hacer frente a retos particulares a la hora de incrementar las aptitudes y competencias de la administración pública necesarias para la Agenda 2030. El Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) ha determinado cuatro tareas prioritarias de capacitación para ayudar a los países en situaciones especiales a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de aquí a 2030. La primera consiste en fortalecer la capacidad de los funcionarios encargados de las políticas en los planos nacional y subnacional a fin de incorporar los Objetivos en los marcos nacionales de planificación y armonizar eficazmente esos planes con múltiples acuerdos nacionales, regionales e internacionales. La segunda es ayudar a los funcionarios en la planificación y a los ministerios competentes a comprender la interrelación entre los Objetivos y las metas y cuantificar los beneficios y los efectos de las opciones en materia de políticas. La tercera tiene que ver con fomentar la capacidad para la recopilación de datos y el análisis de datos modernos, en particular mediante la mejora de los censos y las encuestas de hogares, y el fortalecimiento de la reunión y utilización de los datos. La cuarta consiste en ayudar a desarrollar la capacidad de los agentes no gubernamentales a fin de reforzar su participación en el cumplimiento de los Objetivos y otros compromisos importantes<sup>5</sup>.

## **V. Reflexiones sobre tecnologías emergentes**

### **A. Enfoques relacionados con las tecnologías y la prestación de servicios**

55. Para que los países sigan siendo competitivos, puede que los perfiles de aptitudes y competencias de los funcionarios públicos tengan que seguir el ritmo de los avances en la tecnología y los nuevos enfoques de la prestación de servicios públicos. En la presente sección se examinan algunas de las tecnologías que o bien ya están repercutiendo en la manera en que se prestan los servicios públicos o bien han demostrado un gran potencial. Cabe señalar que, para que las tecnologías emergentes y las aplicaciones científicas resulten de utilidad para el sector público, los Gobiernos deben estar preparados y contar con nuevas políticas para su asimilación, con capacidad de ejecución y con la correspondiente reglamentación al respecto.

---

<sup>5</sup> Para más información, véase UNITAR, “Training needs to reach the SDGs by 2030”, 6 de septiembre de 2017. Disponible en <https://www.unitar.org/training-needs-reach-sdgs-2030>.

56. Más allá de las ideas actuales sobre el espectro de aptitudes y competencias necesarias para que los funcionarios públicos respalden la ejecución eficaz de los programas de desarrollo sostenible e incrementen las probabilidades de lograr las metas, será importante que los Gobiernos se centren en una serie de avances de la tecnología aplicada. Las tecnologías de este tipo son muy prometedoras para mejorar la prestación de servicios y la experiencia de los clientes, tanto en el sector público como en el privado. Entre ellas figuran las siguientes: la robótica y la inteligencia artificial; la medicina genómica; la biometría; la ciencia de los datos; la nanotecnología; la impresión 3D; la Internet de las cosas; el empujón y las percepciones conductuales; y la convergencia de las tecnologías en las ciudades inteligentes.

#### **La robótica y la inteligencia artificial: ventajas en cuanto a eficiencia y precisión**

57. Los robots y la inteligencia artificial pueden automatizar y mejorar los trabajos realizados tradicionalmente por los seres humanos. A menudo, las tecnologías funcionan de forma conjunta; la inteligencia artificial da al robot instrucciones sobre qué hacer. Los automóviles sin conductor son un ejemplo muy citado. El tema reviste suma importancia para los Gobiernos que están dispuestos a invertir en mejoras de eficiencia. Por ejemplo, los Gobiernos pueden emular los servicios de vídeo en línea utilizando la inteligencia artificial para personalizar los servicios transaccionales que prestan a los ciudadanos, al tiempo que los algoritmos de predicción de delitos están permitiendo a la policía tomar medidas cautelares antes de que se produzcan los delitos.

#### **Medicina genómica y personalización de la atención médica**

58. La medicina genómica utiliza el genoma de una persona, esto es, su conjunto único de genes y ADN, para personalizar su tratamiento médico. Sobre la base de la medicina genómica, algunas enfermedades raras causadas por mutaciones en genes individuales ya se están tratando mediante la edición genética. Con el tiempo, es posible que esos trastornos se erradiquen por completo. En el caso de enfermedades comunes, como el cáncer, los datos genómicos de los pacientes podrían dar lugar a medidas preventivas más sofisticadas, a una mejor detección y a tratamientos personalizados. Los investigadores están estudiando si la edición genética podría hacer que los órganos de animales fueran adecuados para su trasplante a humanos, y si los factores genéticos presentes en las poblaciones de mosquitos podrían contribuir a erradicar la malaria.

#### **La biometría para mapear a los ciudadanos y mejorar los servicios**

59. La biometría se basa en características físicas y conductuales únicas, como la huella dactilar, el iris o la firma. Exclusiva de cada persona y obtenible mediante las tecnologías de escaneo, la biometría proporciona a cada persona una forma de identificación única que puede utilizarse para muchas aplicaciones, desde autorizar pagos bancarios a través del teléfono móvil hasta localizar rápidamente el historial médico después de un accidente o durante una emergencia.

60. Desde una iniciativa de identificación nacional a gran escala en la India hasta iniciativas de control de fronteras en Singapur, los Estados Unidos de América y los Países Bajos, la biometría ya se está utilizando en una amplia gama de servicios públicos. Está mejorando la asignación de los pagos relacionados con los servicios sociales, ayudando a reducir el absentismo entre los trabajadores públicos, y mejorando la seguridad nacional. Sin embargo, su uso plantea retos que los Gobiernos tienen que gestionar, como las cuestiones relativas a la privacidad; el riesgo de desviación subrepticia de la naturaleza de la misión cuando se incorporan detalles adicionales y a menudo innecesarios a un proyecto, lo que suele provocar que el

proyecto quede fuera de control; la seguridad de los datos; la confianza de la población; y la sostenibilidad financiera de los sistemas de nueva tecnología. Los Gobiernos deberían trabajar en pro de los objetivos gemelos que son el aprovechamiento de las ventajas de los instrumentos biométricos y la gestión de los riesgos<sup>6</sup>.

### **La ciencia de los datos y el futuro de las políticas públicas**

61. La utilización de datos para adoptar decisiones no es algo nuevo. Sin embargo, la proliferación de Internet y las tecnologías móviles ha generado datos a un ritmo sin precedentes. La revolución de la ciencia de los datos ha llevado a muchos sectores a reconsiderar sus estrategias e introducir nuevas formas de ampliar sus actividades. El análisis moderno se ha abierto camino en esferas de actividad como la salud pública, las funciones policiales, la economía y el deporte, entre otras<sup>7</sup>. Los instrumentos de la ciencia de los datos, como los datos en tiempo real, la visualización de datos y el aprendizaje automático, están aportando nuevas ideas y enfoques a la formulación de políticas. Si se utilizan combinándolos con enfoques conductuales, podrían revolucionar la manera en que las políticas y los programas de desarrollo en los países menos adelantados se han concebido en la mayoría de las 169 metas.

62. Con todo, las tasas de asimilación de la ciencia de los datos difieren entre el sector privado y las organizaciones públicas. La diferencia se debe principalmente a la forma en que se utiliza la ciencia de los datos: por una parte, el sector privado con fines de lucro a menudo pretende mejorar la eficiencia, perfeccionar la experiencia de los clientes, incrementar la productividad y, en última instancia, reducir los costos y aumentar las ganancias; por otra parte, la motivación para la asimilación en el sector público, especialmente en los países en desarrollo, se basa con frecuencia en las prioridades de los dirigentes políticos del momento o a veces simplemente se trata de una buena práctica que se ha tomado prestada.

### **La Internet de las cosas**

63. El término “Internet de las cosas” hace referencia a una red en la que las aplicaciones y los servicios se basan en datos obtenidos de dispositivos que perciben el mundo físico e interactúan con él. Hay aplicaciones importantes de la Internet de las cosas que resultan pertinentes para muchos sectores económicos, como la salud, la educación, la agricultura, el transporte, la industria manufacturera y las redes eléctricas<sup>8</sup>. Las tecnologías plenamente funcionales y globalizadas basadas en la Internet de las cosas podrían ofrecer ventajas económicas y de comodidad que abarcan el ámbito de la mayoría, si no la totalidad, de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

64. La Internet de las cosas también puede empoderar a las personas en formas que de otro modo no serían posibles, por ejemplo, permitiendo la entrega rentable de suministros sanitarios esenciales a segmentos de la población de difícil acceso que de lo contrario podrían quedar abandonados a su suerte debido a la lejanía y la marginación. Los países que anticipan los retos fomentando al mismo tiempo una

<sup>6</sup> Véase The Economist Intelligence Unit, “Advanced science and the future of government” (Cumbre Mundial de Gobierno, 2016). Disponible en <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> OCDE, Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy, “The Internet of Things: seizing the benefits and addressing the challenges”, documento DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL. Disponible en [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP\(2015\)3/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL&docLanguage=En).

mayor utilización de estos instrumentos estarán en las mejores condiciones de aprovechar los beneficios.

### **Impresión 3D**

65. El uso de la impresión 3D para producir componentes capa por capa permite un diseño más complejo, además de reducir los desechos. Los Gobiernos están empezando a utilizar la tecnología para imprimir infraestructuras públicas, como el nuevo puente peatonal de Ámsterdam, diseñado por una empresa de los Países Bajos<sup>9</sup>. Cuando cuentan con el apoyo de las políticas públicas, la expansión de las tecnologías de impresión 3D al mercado de masas en el sector de la construcción es prometedora a la hora de promover tanto el Objetivo 9, relativo a la construcción de infraestructuras resilientes, como el Objetivo 11, centrado en lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Gracias a la impresión 3D, es más fácil lograr la resiliencia de las infraestructuras, ya que los diseños orientados a construir infraestructuras integradas pueden preprogramarse para incorporar las necesidades de ampliación y mejoras futuras.

### **Nanotecnología**

66. Otra tecnología pertinente para el Objetivo 3, consistente en garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, es la nanotecnología. Esta implica la manipulación de cada uno de los átomos y moléculas a una escala diminuta: una mil millonésima parte de un metro. La administración de fármacos a escala nanoscópica podría llegar hasta las células cancerosas con nuevos niveles de precisión, lo que marcaría un importante avance en la calidad de la asistencia sanitaria. Los programas de mapeo del cerebro podrían permitir a la humanidad comprender definitivamente el funcionamiento interno del cerebro humano y marcar el comienzo de tratamientos revolucionarios para afecciones como la enfermedad de Alzheimer y la depresión.

### **El empujón y la aplicación de percepciones conductuales a la formulación de políticas**

67. Basándose en la economía conductual y la psicología social, la teoría del empujón puede ayudar a explicar cómo los sesgos cognitivos influyen en las decisiones económicas<sup>10</sup>. Ante situaciones fiscales difíciles, los encargados de formular políticas en todo el mundo se han entusiasmado con las posibilidades de los empujones; se trata de pequeños cambios de bajo costo que podrían marcar una gran diferencia en la eficacia de las intervenciones de los Gobiernos. En consecuencia, se pueden encontrar dependencias especializadas en empujones en varios Gobiernos<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Véase The Economist Intelligence Unit, “Advanced science and the future of government” (Cumbre Mundial de Gobierno, 2016). Disponible en <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

<sup>10</sup> Véase Kok Ping Soon, “Nudges: Why, How and What Next?”, *Ethos*, núm. 17 (junio de 2017). Disponible en <https://www.csc.gov.sg/docs/default-source/ethos/ethos17.pdf>.

<sup>11</sup> Véase Owain Service, Kok Ping Soon y Elspeth Kirkman, “Government Policy and Practice Through the Behavioural Insights Lens”, presentación ofrecida por Behavioural Insights Ltd en la Behavioural Exchange Conference, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 6 y 7 de junio de 2016. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=-tqqj\\_G2L4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=-tqqj_G2L4&feature=youtu.be).

68. Teniendo en cuenta los resultados que ya se han documentado sobre pequeños cambios de bajo costo que mejoran considerablemente la eficacia de las intervenciones de los Gobiernos, puede deducirse que las percepciones conductuales son pertinentes para las políticas públicas tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados por varios motivos. En primer lugar, los Gobiernos de todo el mundo se enfrentan a unas expectativas crecientes y más divergentes de tener mejores servicios públicos. En segundo lugar, el entorno operativo de la función pública es cada vez más complejo. En tercer lugar, los Gobiernos se enfrentan al endurecimiento de las restricciones de recursos. Ante las crecientes expectativas de la población, ante un entorno operativo más complejo y unos ciudadanos más diversos, y ante unas situaciones fiscales y de recursos humanos cada vez más difíciles, los encargados ejecutar los programas gubernamentales relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible se inclinarán con toda probabilidad por adoptar el empujón integrando percepciones conductuales en los programas de desarrollo.

### **Tecnologías convergentes y ciudades inteligentes**

69. Por ciudad inteligente se entiende una ciudad interconectada y dotada de instrumentos e inteligencia. La instrumentación permite la captura e integración de datos del mundo real en directo mediante el uso de sensores, quioscos, aparatos medidores, dispositivos personales, dispositivos en general, cámaras, teléfonos inteligentes, dispositivos médicos implantados, la Web y otros sistemas de adquisición de datos similares, incluidas las redes sociales como redes de sensores humanos. La interconexión contribuye a la integración de los datos en una plataforma informática institucional y la comunicación de información entre los distintos servicios de la ciudad. La inteligencia, en cambio, emana de la inclusión de análisis complejos, la modelización, la optimización y la visualización en los procesos institucionales operacionales para adoptar mejores decisiones en cuanto a las operaciones<sup>12</sup>. La integración de la tecnología en las ciudades inteligentes facilita la consecución de las metas del Objetivo 11, a saber, que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, resilientes y sostenibles.

## **B. Las consecuencias de las nuevas tecnologías en las capacidades y las políticas, y los enfoques de la prestación de servicios para los Gobiernos**

70. La proliferación de las nuevas tecnologías y los enfoques de la prestación de servicios, así como los datos empíricos del sector privado sobre las mejoras de la prestación de servicios, ponen de relieve el potencial que dichas tecnologías encierran para el sector público, cuando vienen acompañadas de políticas reguladoras apropiadas. Tales políticas serán fundamentales a la hora de orientar a los Gobiernos sobre la selección de las mejores alternativas, de reducir al mínimo los efectos adversos de las nuevas tecnologías y de conformar las coaliciones más productivas para obtener resultados.

---

<sup>12</sup> C. Harrison y otros, "Foundations for smarter cities", *IBM Journal of Research and Development*, vol. 54, núm. 4 (julio/agosto de 2010). Disponible en <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/902/Foundations%20for%20Smarter%20Cities.pdf>.

71. En el caso de los países menos adelantados, la búsqueda de nuevas tecnologías y enfoques de la prestación de servicios tendrá que ir precedida de un mapeo sistemático de las posibles esferas de mayor impacto en la prestación de servicios basados en la tecnología, una evaluación de las necesidades de aptitudes y competencias de la administración pública y un mapeo de las necesidades de infraestructuras para afianzar la asimilación. Esa evaluación previa a la asimilación aumenta las probabilidades de que los Gobiernos, que históricamente han ido a la zaga en la integración de las nuevas tecnologías en su matriz de prestación de servicios, obtengan la mejor combinación de personal calificado e infraestructuras que tengan en cuenta el contexto.

72. Para establecer una capacidad interna para la asimilación e implantación de las nuevas tecnologías y los enfoques de la prestación de servicios, los Gobiernos tendrán que volver a centrar la atención en la adquisición de los conocimientos y aptitudes necesarios para las nuevas tecnologías y aplicaciones tanto en el ámbito de las políticas como en el ámbito operacional. Además de las dimensiones de aptitudes que tiene el desarrollo de la capacidad en la función pública en materia de nuevas tecnologías, los Gobiernos, especialmente en los países en desarrollo, tendrían que incentivar la participación del sector privado tanto en la creación de aptitudes como en las inversiones en infraestructuras que brinden apoyo a los nuevos canales de prestación de servicios sobre la base de las nuevas tecnologías.

73. En muchos casos, la mano de obra calificada en materia de nuevas tecnologías y con potencial para propiciar una revolución en la prestación de servicios en la función pública, está muy solicitada. A fin de establecer el conjunto de aptitudes necesarias para la integración y el uso de nuevas tecnologías y aplicaciones en la prestación de servicios públicos, la mayoría de los Gobiernos de los países en desarrollo tendrán que reajustar sus enfoques de contratación y sus condiciones de empleo para atraer y retener al nuevo perfil de empleado. Unas nuevas políticas públicas en materia de educación, capacitación y desarrollo de la capacidad también podrían ir dirigidas deliberadamente a ofrecer becas y programas condicionales de financiación para la capacitación en relación con el nexo existente entre el desarrollo, las nuevas tecnologías y las políticas públicas. Además, la función pública podría priorizar simultáneamente las inversiones en las infraestructuras necesarias para apoyar el despliegue de las nuevas tecnologías en la prestación de servicios. Un punto de partida para el desarrollo de las infraestructuras es la institucionalización de las alianzas público-privadas, las cuales podrían reducir considerablemente la concentración de bienes y recursos públicos en las infraestructuras, lo que a su vez podría permitir a los Gobiernos reasignar recursos a otros sectores igualmente productivos de sus economías que brindan apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## VI. Propuestas de marcos de competencias y aptitudes

### Marco de competencias para los funcionarios públicos

74. Un marco de competencias que puede proponerse para los funcionarios públicos superiores consta de seis competencias básicas y 53 indicadores de comportamiento que pueden utilizarse para evaluar el desempeño. El marco de competencias de los funcionarios públicos superiores se basa enteramente en las conductas. Las seis competencias, que se consideran esenciales para el desempeño eficaz de todos los funcionarios públicos a nivel de gestión y de políticas, son las siguientes: pensar estratégicamente, obtener lo mejor de las personas, aprender y mejorar, centrar la atención en la ejecución, ofrecer objetivos y orientación, y tener un impacto personal<sup>13</sup>.

75. Cada una de las competencias cuenta con una lista de comportamientos eficaces, que son los criterios utilizados en la evaluación del desempeño. Este marco se considera neutral desde el punto de vista institucional y puede aplicarse y emplearse para evaluar y desarrollar a las personas que ocupan puestos directivos superiores en organizaciones privadas o públicas<sup>14</sup>.

76. Un atributo fundamental del pensamiento estratégico, por ejemplo, es la capacidad de tener en cuenta las prioridades normativas e institucionales más amplias. Los funcionarios públicos dotados de competencias en el aprendizaje de mejora mostrarán la capacidad de aplicar lo aprendido a partir sus experiencias y al mismo tiempo entablar relaciones productivas con personas de toda la organización y de fuera de esta. Para obtener lo mejor de los empleados, los dirigentes de la administración pública deberían ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo a diferentes personas, culturas y situaciones.

77. Los dirigentes de la administración pública con competencias que se centran la ejecución son quienes pueden organizar el trabajo de tal forma que se complete con arreglo al plazo, al presupuesto y a los niveles de calidad acordados. Para ser competentes a la hora de ofrecer objetivos y orientación, los funcionarios públicos superiores deberían dejar claro aquello que se ha de conseguir y mantener un espíritu participativo involucrando a su personal en la decisión sobre qué hay que hacer. A fin de tener un impacto personal, los dirigentes deberían ser visibles y accesibles para todos, y actuar con honradez e integridad.

---

<sup>13</sup> Véase Sylvia Horton, “Competency management in the British Central Government”, KU Leuven Public Management Institute (2010). Disponible en <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.

<sup>14</sup> Véase Sylvia Horton, “The competency movement”, en Sylvia Horton, Annie Hondeghem y David Farnham (Ámsterdam, IOS Press, y Bruselas, International Institute of Administrative Sciences, 2002).

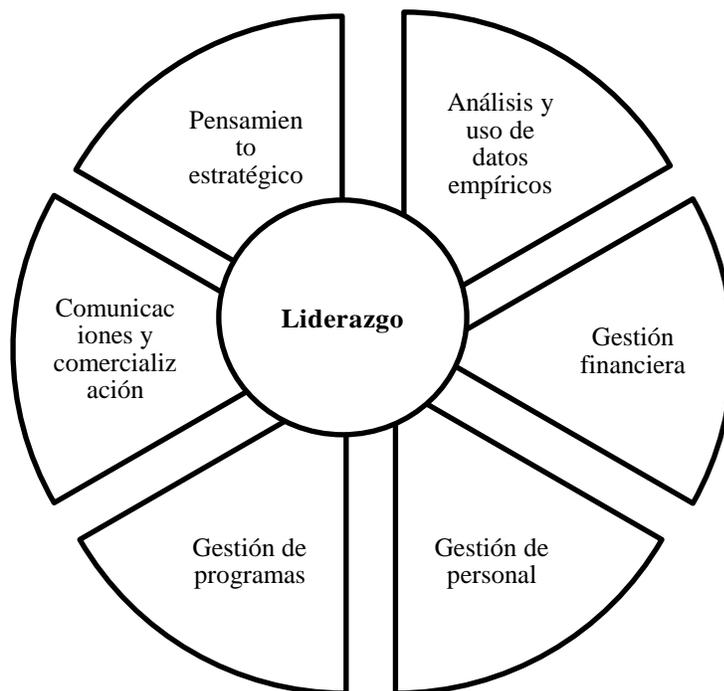
### Marco de aptitudes para los funcionarios públicos

78. El marco de aptitudes profesionales para la administración pública es una forma estructurada de reflexionar sobre los puestos de trabajo y las carreras de los funcionarios públicos de todas las categorías. Como se muestra en la figura, dicho marco establece las aptitudes que estos funcionarios requieren para desempeñar bien su labor como miembros de la administración pública, independientemente de su categoría o del lugar donde trabajan. En muchos países, la administración pública es una organización diversa y la gama de aptitudes necesarias deberían reflejar esa diversidad<sup>15</sup>.

79. Las cualidades de liderazgo en la administración pública ocupan un lugar central en ese marco. Son las siguientes: ofrecer orientación a la organización, lograr resultados, fomentar la capacidad de la organización para hacer frente a los retos actuales y futuros y actuar con integridad. Además, todo funcionario público necesita tener ciertas aptitudes básicas para trabajar con eficacia. Las cuatro aptitudes básicas en el marco son las siguientes: gestión de personal, gestión financiera, análisis y uso de datos empíricos, y gestión de programas y proyectos. Además de esas aptitudes, las personas que desempeñan o aspiran a desempeñar un liderazgo de nivel superior en la administración pública deben demostrar aptitudes en materia de comunicaciones y de comercialización y de pensamiento estratégico.

Figura

**Marco de aptitudes para los funcionarios públicos**



<sup>15</sup> Véase Sylvia Horton, "Competency management in the British Central Government", KU Leuven Public Management Institute (2010). Disponible en <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

80. A pesar de las pruebas que demuestran unos crecientes niveles de conocimiento de la Agenda 2030 en el seno del Gobierno y en el sector público, los datos empíricos obtenidos de los exámenes nacionales voluntarios del foro político de alto nivel apuntan a una distribución asimétrica de la información sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el Gobierno y en la sociedad en general. Aproximadamente dos años después de la aprobación de los Objetivos, persisten importantes lagunas informativas dentro de los países y regiones y entre ellos en un grado que impide la movilización, el establecimiento de contactos y la colaboración para la adopción de medidas. Las lagunas informativas indican la necesidad de intensificar la labor de promoción a escala nacional para concienciar a los diferentes grupos de partes interesadas en apoyo de la acción conjunta a favor de la consecución de las metas.

81. Las disparidades en la concentración de aptitudes y competencias entre los países predominantemente desarrollados y los países de bajos ingresos pueden explicarse en parte por las variaciones en las prioridades nacionales. Mientras que los países desarrollados han realizado inversiones en aptitudes tradicionales y nuevas para los funcionarios públicos que repercutirían de modo profundo en las políticas públicas a favor del desarrollo sostenible, sus homólogos en los países en desarrollo a menudo se han quedado a la zaga. Si no se corrige, la carencia de aptitudes y competencias en los países en desarrollo dará lugar en última instancia a un desfase proporcional en su consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por tanto, los esfuerzos por mejorar la capacidad de los países en desarrollo para cumplir las metas, combinados con otras intervenciones de desarrollo, deberían concentrarse en el suministro de conocimientos, aptitudes y competencias que resultan fundamentales para la prestación eficiente y eficaz de los servicios públicos. También se necesita un gran esfuerzo en los países desarrollados para sensibilizar a los funcionarios públicos acerca de los Objetivos y los principios plasmados en la Agenda 2030, lo que requiere el desarrollo de aptitudes y competencias en esferas concretas.

82. Con independencia del contexto nacional y el nivel de la administración pública en el que prestan servicios los funcionarios públicos, sobre la base de los marcos presentados, la consolidación de la capacidad de liderazgo sigue siendo un pilar fundamental de todo esfuerzo encaminado a mejorar la capacidad de las administraciones públicas para lograr resultados. Por consiguiente, es posible que los Gobiernos que están comprometidos con la realización oportuna y rentable de los Objetivos de Desarrollo Sostenible tengan que centrar aún más la atención en el fomento de la capacidad de gestión y de liderazgo de la administración pública.

83. En el futuro, el desarrollo de la capacidad de los funcionarios públicos en el plano de la formulación de políticas, especialmente entre los países menos adelantados, tendrá que incorporar una valoración de los efectos y las nuevas aplicaciones de las nuevas tecnologías, en particular el análisis de datos, la inteligencia artificial y la biometría. A fin de obtener resultados, la adquisición de aptitudes y competencias para las nuevas tecnologías y los enfoques de la prestación de servicios debería estar respaldada por una inversión proporcional del sector público-privado en infraestructuras de apoyo.

84. La convergencia de nuevas aptitudes, competencias y tecnologías, como las observadas en la robótica, la inteligencia artificial, los automóviles autónomos, la Internet de las cosas, la medicina genómica, la biometría, las percepciones conductuales y la ciencia de los datos, alberga el potencial más prometedor para la consecución rentable de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, abarcando la mayoría de los 17 Objetivos. A los países menos adelantados, la asimilación de esas tecnologías podría permitirles dar un salto gigante hacia el desarrollo sostenible.

85. Las diferencias en la valoración a nivel gubernamental y el uso de datos y pruebas son pronunciadas entre los países desarrollados y los países en desarrollo. En gran parte de África, así como entre los países en desarrollo de Asia y América Latina y el Caribe, los programas gubernamentales suelen basarse en las preocupaciones relacionadas con el bienestar, los cambios en los objetivos de política y, en ocasiones, los datos empíricos procedentes de otros lugares. No se prioriza lo suficiente la inversión pública en investigación y desarrollo, lo cual conduce a una financiación insuficiente, una situación que explica en parte el subdesarrollo en esas regiones y que, a su vez, se explica por dicho subdesarrollo.

86. Los datos y análisis se utilizan ampliamente en la formulación de las políticas y los consiguientes resultados en los países desarrollados, pero se hace escaso hincapié en el valor de los datos y pruebas para las políticas públicas en muchos países en desarrollo. Para dar el salto, los funcionarios públicos de los países en desarrollo deberían estar dispuestos a tomar la iniciativa a la hora de traducir las mejores prácticas del sector en el uso del análisis de datos y las tecnologías digitales para mejorar la prestación de los servicios públicos.

---