



## Consejo Económico y Social

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

### Comité de Expertos en Administración Pública

17º período de sesiones

23 a 27 de abril de 2018

Tema 4 a) del programa provisional\*

**Creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles: Elaboración de principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible a partir de la labor realizada por el Comité en su 16º período de sesiones**

### Elaboración de principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible

Nota de la Secretaría\*\*

#### Resumen

En su 15º período de sesiones, el Comité de Expertos en Administración Pública examinó la posibilidad de formular un conjunto de principios de gobernanza responsable y eficaz reconocidos internacionalmente de carácter voluntario que pudiera resultar útil para orientar a los países respecto de una amplia gama de cuestiones de gobernanza relacionadas con la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El Comité siguió examinando la cuestión en su 16º período de sesiones, durante el cual estudió la finalidad, el alcance y la aplicación de los principios propuestos, así como su posible elaboración en forma de prácticas concretas. El Comité decidió que en su 17º período de sesiones se basaría en el marco conceptual presentado en el 16º período de sesiones, con los elementos esenciales del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (a saber, la eficacia, la rendición de cuentas y la inclusividad) como eje.

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

\*\* El presente documento fue preparado por la Secretaría, con la dirección y orientación de Geert Bouckaert, Geraldine Fraser-Moleketi y Ora-Orn Poocharoen, miembros del Comité. El documento tiene por objeto apoyar la labor del Comité y refleja las opiniones de los expertos.



El presente documento contiene un proyecto preliminar de principios básicos para su examen. El Comité ha reconocido que el logro de las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 será fundamental para la ejecución de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que tanto las autoridades nacionales como subnacionales desempeñan un importante papel. Por consiguiente, el proyecto de principios tiene por objeto contribuir a todas las esferas de la gobernanza y la construcción institucional que son pertinentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Conforme a lo acordado previamente por el Comité, se han articulado como declaraciones breves de cierta profundidad, pero también suficientemente generales para obtener el amplio apoyo de los países.

El Comité y otras entidades han examinado diversas estrategias de uso común para poner en práctica la gobernanza eficaz y receptiva, muchas de las cuales han sido reconocidas y aprobadas a lo largo de los años en las resoluciones de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, en los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas y en los tratados pertinentes de derechos humanos o de prevención de la corrupción. En el presente documento se exponen varias de estas estrategias y se vinculan con prácticas respaldadas por directrices técnicas en el plano internacional. Se examina la forma de evaluar esas prácticas a fin de determinar la pertinencia y solidez de las pruebas empíricas de su repercusión en los resultados relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los miembros del Comité interesados que participaron en la preparación del presente documento señalaron la necesidad de examinar el papel de la administración pública en distintas esferas de acción gubernamental. Se han propuesto cinco niveles de la gobernanza como modelo para comprender la realidad cotidiana de las instituciones y para seguir contextualizando la aplicación de los principios. Los cinco niveles comprenden la gestión de distintas organizaciones, la colaboración en todo el gobierno, las relaciones con agentes no estatales, las actitudes y los comportamientos institucionales y la gobernanza a nivel sistémico. Cada uno de los principios básicos puede orientar la adopción de medidas en los cinco ámbitos.

Por último, en el documento se examinan los medios de vincular los principios con las iniciativas mundiales en apoyo de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y se recomiendan nuevas medidas para determinar prácticas concretas y directrices técnicas conexas, en particular desde una perspectiva sectorial, teniendo en cuenta las interrelaciones inherentes a los Objetivos y el hecho de que los principios son de carácter voluntario.

## I. Antecedentes

1. En su 15º período de sesiones, el Comité de Expertos en Administración Pública examinó la posibilidad de formular un conjunto de principios de gobernanza responsable y eficaz reconocidos internacionalmente que proporcionaran una orientación útil a los países con respecto a la forma de tratar una amplia gama de cuestiones de gobernanza relacionadas con la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Si bien la buena gobernanza y otros conceptos conexos, como el estado de derecho, la participación, la rendición de cuentas y la transparencia, se han señalado con frecuencia en los compromisos y acuerdos internacionales, el Comité consideró que eran de carácter general y estaban abiertos a la interpretación. Por lo tanto, el Comité decidió preparar, con la asistencia de la Secretaría, un conjunto de principios de gobernanza de carácter voluntario, a fin de que sirvieran de referencia normativa para las futuras políticas y prácticas y para alentar el estudio de cuestiones más específicas vinculadas a la administración pública.

2. El Comité siguió examinando la cuestión en su 16º período de sesiones, durante el cual estudió la finalidad, el alcance y la aplicación de los principios propuestos, así como prácticas concretas conexas. Al examinar el informe del Comité, el Consejo Económico y Social reconoció la necesidad de introducir mejoras pragmáticas constantes en las capacidades de gobernanza nacionales y locales para implementar la Agenda 2030 y otros acuerdos internacionales, y observó que la labor del Comité en este ámbito podría ser un importante punto de referencia para el desarrollo de instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles y en apoyo de la implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

3. El Comité convino en que vincular los principios con prácticas operacionales podría reducir la tensión entre objetivos ambiciosos y la necesidad de introducir mejoras prácticas de gobernanza; sin embargo, la cuestión de qué constituye una práctica en este sentido fue objeto de debate en el 16º período de sesiones y aún no se ha resuelto del todo. En consecuencia, en el presente documento, se examina la cuestión de la determinación de las prácticas conexas y se proponen criterios y mecanismos para evaluar la solidez de las pruebas de su éxito. El Comité consideró que las prácticas pertinentes no debían excluirse del examen de los expertos; sin embargo, esas prácticas debían estar bien definidas, ser viables en un contexto determinado y estar en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. El Comité recomendó seguir elaborando los principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible en su 17º período de sesiones, basándose en el marco conceptual presentado en el 16º período de sesiones, con los elementos esenciales del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (a saber, la eficacia, la rendición de cuentas y la inclusividad) como eje. El informe sobre el período de sesiones del Comité ([E/2017/44-E/C.16/2017/8](#), cap. III. E) contiene un resumen de esa labor, así como las principales observaciones y conclusiones del debate.

## II. Elaboración de un proyecto de los principios

5. La creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles es un compromiso de desarrollo sostenible por derecho propio y se refleja en las metas concretas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. La meta 16.6, por ejemplo, insta a crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas, y la meta 16.7 a garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las

necesidades. Se reconoce, además, que el logro de las metas del Objetivo 16 será fundamental para la aplicación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que parece haber vínculos fuertes y positivos entre los objetivos de construcción institucional de la Agenda 2030 y la mayoría de los demás objetivos.

6. Por ejemplo, la capacidad de examinar fuentes innovadoras de financiación, gestionar alianzas público-privadas, adoptar nuevos enfoques para la conservación de la diversidad biológica, mejorar el tratamiento de aguas residuales, fortalecer la protección social y ampliar el acceso a la atención de la salud requieren capacidad suficiente de las instituciones que cumplen una función rectora en la aplicación de las leyes y reglamentos pertinentes. Las autoridades nacionales y subnacionales desempeñan un importante papel en el cumplimiento de diversas metas. Por consiguiente, los principios deben concebirse de modo que contribuyan a todas las esferas de la gobernanza y la construcción institucional pertinentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

7. Habida cuenta del alcance de la Agenda 2030, se plantea la cuestión de si la aplicación de los principios debería extenderse a la administración de los órganos ejecutivos y legislativos, los sectores de la seguridad y la justicia, los órganos constitucionales independientes y las empresas estatales. En este sentido, las experiencias regionales relativas a los principios y las prácticas de la gobernanza pueden servir de orientación. La Carta Africana sobre los Valores y Principios de Administración y Servicios Públicos, los Principios de Administración Pública para los países de la ampliación de la Unión Europea y los países miembros de la Política Europea de Vecindad, de la Unión Europea y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), y la Carta Iberoamericana de la Función Pública promueven una interpretación amplia de lo que constituye el sistema administrativo de un país. Esto incluye todas las instituciones u organizaciones que desempeñan servicios públicos (Carta Africana sobre los Valores y Principios de Administración y Servicios Públicos), órganos constitucionales independientes, así como el parlamento y el poder judicial en el ámbito de sus facultades de supervisión y control de la administración del Estado (Principios de Administración Pública de la Unión Europea y la OCDE), y órganos tanto centralizados como descentralizados, independientemente de que tengan o no personalidad jurídica propia (Carta Iberoamericana de la Función Pública).

8. El Comité ha subrayado que esos principios deben ser compatibles con los de la Carta de las Naciones Unidas y el derecho internacional y los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, así como con las resoluciones pertinentes de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social. Al mismo tiempo, está previsto que esos principios sean pocos y se expresen en un lenguaje no técnico y relativamente fácil de recordar para los no especialistas. El Comité observó que el marco conceptual examinado en su 16º período de sesiones cumplía todos estos requisitos y podía servir de base para su elaboración ulterior. Los elementos básicos eran los siguientes: a) la competencia, políticas públicas adecuadas y la cooperación, para el principio de eficacia; b) la integridad, la transparencia y la supervisión independiente, para el principio de rendición de cuentas; y c) la no discriminación, la participación, la subsidiariedad y la equidad entre generaciones, para el principio de inclusividad. Además, el Comité y el Consejo Económico y Social afirmaron el principio de que nadie se quede atrás como un principio básico de la administración pública y que podía incluirse como un elemento adicional.

9. El Comité también ha informado de que los principios deberían articularse como declaraciones breves de cierta profundidad suficientemente generales para obtener un

amplio apoyo y expresarse en un lenguaje no técnico. Habida cuenta de ello, en el anexo I del presente documento figura un proyecto de los principios básicos de gobernanza receptiva y eficaz para el desarrollo sostenible. La redacción se basa en los significados comunes de palabras o expresiones ampliamente aceptados que se remiten, por ejemplo, a compromisos básicos con la no discriminación (principio 7), las necesidades de futuras generaciones en el contexto del desarrollo sostenible (principio 10) y de no dejar a nadie atrás (principio 11). La declaración sobre participación (principio 8), fue facilitada por el propio Comité durante el 15º período de sesiones. Además, a fin de proporcionar un contexto, el proyecto de principios incluye en el preámbulo un párrafo en el que se aclara su propósito y alcance generales.

### **III. Relación de los principios con prácticas concretas**

#### **Recordar las estrategias de uso común**

10. Los principios deben ser de utilidad a las personas que participan en la aplicación de la Agenda 2030 y otros compromisos, que desean hacer mejoras de gobernanza concretas, de conformidad con sus propias necesidades y prioridades y que buscan orientación fiable dirigida a la acción. Las ciencias administrativas, económicas, sociales y políticas han aportado una importante contribución en este sentido y, de hecho, el Comité y otras entidades han examinado diversas estrategias comúnmente utilizadas para hacer frente a serios desafíos en materia de gobernanza en el pasado, como crear una administración pública profesional o promover la formulación de políticas integradas para aumentar la eficacia, garantizar la independencia de la función de auditoría o ampliar la disponibilidad de los datos gubernamentales abiertos para fortalecer la rendición de cuentas, e institucionalizar mecanismos de participación o reforzar las finanzas locales para promover la inclusión. En las resoluciones de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, en los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas y en los tratados pertinentes de derechos humanos o de prevención de la corrupción se han reconocido y apoyado a lo largo de los años muchas de estas estrategias. Al mismo tiempo, garantizar el pleno éxito de esas estrategias ha seguido planteando problemas en muchos países.

11. Tal vez convenga recordar estas estrategias de uso común para orientar la identificación de prácticas concretas que los gobiernos podrían adoptar para hacer frente a los problemas concretos que tal vez obstaculicen el logro de un objetivo concreto. En el anexo II se incluyen algunas de esas estrategias, vinculadas a directrices técnicas. Al igual que los propios principios, cabe esperar que las principales estrategias no cambien mucho a lo largo del tiempo.

12. Muchos países adoptan enfoques de gestión pública tradicionales sobre la gobernanza. Algunos buscan más activamente formas de gobernanza basada en la colaboración. Las principales estrategias destacadas por el Comité y otros órganos de las Naciones Unidas deberían ser pertinentes a todos los paradigmas de la gobernanza. Asimismo, deberían ser relevantes, independientemente de las diferencias entre los sistemas jurídicos nacionales.

#### **Evaluar la pertinencia de una práctica**

13. Una vez esbozados los principios básicos y las estrategias de uso común para su aplicación, persiste la dificultad de relacionarlos con prácticas útiles, que según se espera, serán numerosas y muy diversas. El Comité ha subrayado que esas prácticas

deberían ser concretas si es que han de ser útiles para los profesionales y guardar una relación clara con los problemas de gobernanza concretos que deben resolverse. Cómo evaluar la pertinencia de las prácticas en este sentido no es evidente. Las prácticas que parecen ser aplicables pueden referirse a conceptos definidos en un sentido amplio (por ejemplo, el estado de derecho o las ciudades inteligentes), a políticas públicas, pero no directamente a la construcción institucional (por ejemplo, la política fiscal y monetaria o la designación de zonas protegidas) o pueden ser más indicativas que viables (por ejemplo, la prestación de servicios públicos).

14. Si bien la pertinencia a menudo guarda relación con la interpretación basada en el conocimiento y la experiencia, un enfoque pragmático sería buscar una relación entre una de las estrategias de uso común que figuran en el anexo II y la viabilidad, es decir, si la práctica está respaldada por directrices operacionales (por ejemplo, sobre la gestión del desempeño institucional en los servicios de salud, medidas para prevenir la corrupción en el acceso a la educación o la elaboración de presupuestos con perspectiva de género) y si realmente se está aplicando en los países. La adopción de nuevas medidas para alentar la participación de los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en la labor del Comité sobre las prácticas de gobernanza podría ser útil a este respecto, pero también hay otros enfoques que todos los usuarios tal vez deban tener en cuenta, en particular cuando se trata de cuestiones sectoriales.

15. Los órganos profesionales acreditados en el plano internacional tal vez también hayan publicado normas y directrices que pueden utilizarse. Cuando las ideas aparentemente buenas no cuentan con el apoyo de directrices técnicas, podría ser necesario codificarlas.

16. El Comité ha subrayado que las prácticas no pretenden ser una lista de cosas que los gobiernos deberían hacer. Cada práctica puede resultar útil o no, en función de los contextos nacionales y locales, los ideales, los modelos, las necesidades y las prioridades.

17. El Comité también ha destacado que no hay una sola manera de organizar instituciones receptivas y eficaces, aunque quizá dichas instituciones compartan características comunes. La aprobación de una práctica radicará en gran medida de la viabilidad política de determinadas reformas. También dependerá considerablemente de las características de un país, incluida la capacidad de sus instituciones. Además, los países pueden tener sus propias leyes y enfoques, que en algunos casos podrían ir más allá de lo sugerido por el Comité.

#### **Buscar datos empíricos sobre el impacto de las prácticas en materia de desarrollo sostenible**

18. Además de evaluar la pertinencia, debería hacerse lo posible para asegurar que haya suficientes pruebas empíricas de los efectos de una práctica en el logro de una o varias de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como de la coherencia con los principios de la gobernanza receptiva y eficaz. Además, se debe tener en cuenta el país y el contexto sectorial al que se aplica la práctica. Es importante sentar las bases para asegurar que los resultados previstos se entiendan y se vean en el contexto. Al examinar la diversidad y la no discriminación, por ejemplo, el Comité ha reconocido que debe encontrarse un equilibrio dentro de las instituciones públicas entre la preocupación por integrar a las personas que han sido discriminadas y ofrecer a todos las mismas oportunidades y velar por que haya suficiente capacidad de recursos humanos para que las instituciones públicas funcionen eficientemente.

19. Al evaluar las pruebas de los efectos de una práctica en el logro de una o más de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidas las metas del Objetivo 16, pueden observarse diferencias en los niveles de confianza. Si utilizamos una escala sencilla, las pruebas pueden clasificarse como indeterminadas, débiles, moderadas o sólidas. La falta de pruebas moderadas o sólidas no necesariamente excluye la posibilidad de compartir el conocimiento de una práctica. Algunas de las innovaciones podrían ser prometedoras en situaciones concretas y, aunque sus posibles repercusiones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible tal vez no se hayan determinado en general, podrían servir para que otros que participan activamente en iniciativas conexas tengan conocimiento de ellas desde un principio. Las prácticas innovadoras aplicadas por algunos países, incluidos posiblemente los logros reconocidos mediante el Premio de Administración Pública de las Naciones Unidas, podrían corresponder a esta categoría, aunque debería reconocerse que lo que funciona en un país quizá no funcione en otro.

#### **Alentar la colaboración de expertos en esferas temáticas**

20. Un valor añadido de las prácticas podría ser que son objeto de evaluación independiente por expertos en esferas temáticas con arreglo a consideraciones estrictamente profesionales. Como se señaló en el 16º período de sesiones, puede ser necesario un apoyo considerable de la comunidad de investigación en general para determinar las prácticas pertinentes, evaluar el alcance y la solidez de la base de datos y posiblemente promover investigaciones comparadas, por ejemplo, por conducto de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, así como redes académicas. La elaboración de algunas normas objetivas puede ser útil a este respecto. Por ejemplo, cuando hay pruebas razonables del éxito de una práctica en un país, la práctica podría compartirse, pero si las pruebas se clasificaron como “indeterminadas” en general, esto estaría sujeto a un examen independiente más pormenorizado, con posterioridad a un proceso definido.

#### **Ejemplos de estrategias y prácticas conexas de uso común**

21. En el anexo II se consigna una selección de estrategias y prácticas conexas de uso común que aplican los principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible. Estos ejemplos se han extraído de la labor de organizaciones internacionales, así como de asociaciones profesionales con conocimientos técnicos en esferas especializadas de la administración, como la gestión de riesgos, el análisis reglamentario y la evaluación del impacto. La recopilación podría formalizarse y ampliarse, teniendo en cuenta la relación entre los principios y los distintos niveles de gobernanza que se examinan a continuación.

22. Como señaló el Comité en su 16º período de sesiones, la labor podría ilustrarse más detalladamente con estudios de casos y enfoques prometedores observados en los planos nacional y subnacional. Por ejemplo, esos casos podrían referirse a la creación de una dependencia dirigida por el Jefe de Estado o de Gobierno encargada de promover un enfoque más integrado para la aplicación de políticas y fomentar normas para la prestación de servicios y la obtención de resultados en esferas prioritarias (colaboración); la creación de organismos tributarios semiautónomos para mejorar la administración de los ingresos y reducir la corrupción (integridad); y medidas para garantizar la igualdad de acceso de todos los usuarios a los servicios públicos y prohibir la discriminación en la prestación de servicios (no discriminación).

## **IV. Relación entre los principios y diferentes niveles de gobernanza**

23. En su 16º período de sesiones, el Comité deliberó extensamente sobre las consideraciones prácticas relativas al contexto de desarrollo de la gobernanza y la necesidad de una orientación hacia los resultados en la determinación de prácticas, y el reconocimiento de la dinámica del poder, las actitudes, los comportamientos y los intereses que puedan mejorar u obstaculizar los esfuerzos de preparación de las instituciones y las políticas para la implementación de la Agenda 2030. A fin de no dejar a nadie atrás, tal vez sea necesario, más que nunca, preparar a las instituciones para alcanzar ante todo a aquellos que se han quedado más atrás y mejorar la vida de los más pobres y vulnerables.

24. El Comité también observó que los principios podrían servir para incitar a los países a considerar reformas viables que tuvieran cuenta el punto de partida de cada país y priorizaran los principales problemas atendiendo a la capacidad y el contexto nacionales. Para que las reformas tengan éxito, deben ser sostenibles desde el punto de vista de las políticas y aplicables en la práctica, además de ser pertinentes y eficaces, lo que a su vez puede implicar la creación de un contexto para la toma de decisiones que aliente la delegación y la experimentación para resolver determinados problemas.

25. En consultas posteriores, los miembros del Comité interesados que participaron en la preparación del presente documento señalaron la necesidad de examinar el papel de la administración pública en distintas esferas gubernamentales. Se han propuesto cinco niveles de la gobernanza como modelo para comprender la realidad cotidiana de las instituciones y para seguir contextualizando la aplicación de los principios. Los cinco niveles comprenden la gestión de distintas organizaciones; la colaboración en todo el gobierno; las relaciones con agentes no estatales; las actitudes y los comportamientos institucionales; y la gobernanza a nivel sistémico. Cada uno de los principios básicos que figuran en el anexo I puede orientar la adopción de medidas en los cinco ámbitos.

### **Gestión de las organizaciones**

26. Algunas veces se ha hecho más hincapié en métodos y técnicas de gestión comunes al sector público, mientras que otras veces se han puesto de relieve prácticas habituales en el sector privado. Esto ha dado lugar a un conjunto de ideales sobre lo que es y debe ser la eficacia de la gestión, y si el hecho de que sea pública, privada o sin fines de lucro, determinará diferencias en los enfoques adoptados en relación con las prácticas de gestión. En el sector público, se requiere un marco jurídico adecuado para orientar la gestión y garantizar cierto grado de libertad en la gestión del personal y las finanzas y el intercambio de información, lo cual es esencial para encontrar soluciones innovadoras a los problemas de gobernanza. La digitalización del sector público y los rápidos cambios tecnológicos también afectan a la forma en que se organizan las operaciones gubernamentales y se prestan los servicios públicos.

27. La gestión eficaz supone, entre otras cosas, experiencia y liderazgo transformador y centrar la atención en la prestación de servicios que contribuyan a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También son esenciales: a) la capacidad para hacer frente a problemas complejos, con especial atención a los problemas que más preocupan a las personas; b) la capacidad de innovar para responder a los desafíos nuevos y emergentes; c) la posibilidad de movilizar financiación de todas las fuentes, tanto públicas como privadas, y utilizar los recursos

de manera eficiente y eficaz; y d) la capacidad de atraer y retener recursos humanos suficientes para poder hacer frente a las necesidades económicas y sociales.

28. La rendición de cuentas requiere que se garantice que no existen conflictos de intereses de los funcionarios públicos u otros agentes participantes, que las instituciones públicas tengan una actitud abierta respecto de sus decisiones y operaciones, y que existan mecanismos de control interno, auditoría interna y auditoría externa fiables.

29. La inclusividad implica la presencia de una fuerza de trabajo amplia y motivada que sea representativa de la población atendida, compromiso y mecanismos para atraer la participación de las personas en la adopción de decisiones, en particular las mujeres y los más pobres y los más vulnerables, así como el sentido de propiedad de la misión, el ideal y los objetivos de la organización.

30. Las reformas del sector público destinadas a mejorar la gestión de las distintas organizaciones pueden abordar cuestiones relacionadas con el personal, las finanzas (presupuestación, contabilidad, auditoría), la estrategia, la organización, la evaluación del desempeño de los encargados de formular políticas y los funcionarios públicos, la comunicación, el liderazgo, la creación de plataformas y mecanismos para políticas y adopción de decisiones más participativas, y para la comunicación de resultados, el aprendizaje y el control de existencias, entre otras cosas. La aplicación de esas reformas sigue siendo un desafío importante en muchos países.

#### **Colaboración a nivel gubernamental**

31. La colaboración trata de la interacción entre diversas organizaciones con un interés común, en virtud de la cual un conjunto de productos obtenidos por esas organizaciones contribuye a un resultado común. La colaboración podía llevarse a cabo sobre una base territorial, por ejemplo, entre los departamentos y las oficinas de los gobiernos locales, o ser de carácter funcional, por ejemplo entre las organizaciones que trabajan en una esfera determinada de políticas o en pos del logro de una finalidad común, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La colaboración entraña la atención a las interacciones, las sinergias y la coordinación y una clara división del trabajo, por ejemplo, políticas integradas, integración horizontal y vertical, políticas transversales y colaboración transfronteriza, entre otras cosas.

32. La eficacia de la colaboración depende de la existencia de una base de datos y de capacidades y competencias suficientes de todas las organizaciones interesadas. La dirección de un organismo de amplia repercusión podría ser útil para la obtención de un compromiso, asegurando la coordinación y la orientación de los esfuerzos en pro de un objetivo común. La colaboración entre entidades públicas puede ser muy útil, en particular para apoyar y equipar a las autoridades locales. La rendición de cuentas supone que todas las organizaciones deberían dar prioridad a la implicación compartida de un resultado común sobre sus propios productos. Los conflictos de intereses entre los objetivos de una sola organización y el logro de un resultado común como un Objetivo de Desarrollo Sostenible deberían reducirse al mínimo. Ello requiere una comprensión de las relaciones entre los diferentes sectores, transparencia y una clara indicación de la distribución de responsabilidades. La inclusividad y la participación son también fundamentales para la colaboración a nivel gubernamental, a fin de que las iniciativas se guíen por las necesidades de las personas. La distribución vertical de las responsabilidades en todos los niveles de gobierno y la asignación de la rendición de cuentas conexas también deben ser equitativas.

33. Las reformas encaminadas a mejorar la colaboración pueden consistir en la aplicación de mecanismos jerárquicos, como presupuestos basados en insumos, instrucciones y líneas de control con un enfoque descendente; mecanismos de mercado, como presupuestos, licitaciones y comprobantes basados en resultados; mecanismos de red, como el intercambio de conocimientos y de personal, la identidad empresarial compartida y recursos mancomunados; así como nuevos mecanismos para celebrar consultas e impulsar la participación de las personas en la adopción de decisiones.

#### **Relaciones con agentes no estatales**

34. También es necesario gestionar la interacción entre el sector público, la sociedad civil y el sector privado. Esto implica la presencia de suficiente capacidad de gobernanza en la sociedad civil y el sector privado.

35. La eficacia de las relaciones con agentes no estatales puede mejorarse en todo el ciclo de las políticas en un sistema abierto de gobierno, con los interesados que participan en la aplicación y evaluación de las iniciativas desde el principio. El sentido de propiedad entraña una mayor probabilidad de acción cívica constructiva. La etapa de ejecución conlleva la contratación externa, las alianzas y la delegación al sector privado, a la sociedad civil y a los ciudadanos. Algunos países recomiendan que se utilicen las asociaciones con el sector privado, la sociedad civil y los gobiernos locales para asegurar la continuidad de los servicios públicos en tiempos de crisis y llegar a los más pobres y los más vulnerables, así como para gestionar las inversiones públicas. Con respecto a la rendición de cuentas, las relaciones con los agentes no estatales deben regirse de manera transparente, legal y funcional, entre otras cosas, para reducir las oportunidades de corrupción y garantizar la calidad de los servicios públicos.

36. A fin de promover la inclusividad, deberían enunciarse las responsabilidades y los requisitos de rendición de cuentas claramente definidos en situaciones de contratación externa, alianzas y delegación de autoridad, independientemente de si las relaciones entre las partes son jerárquicas, basadas en el mercado o en redes. La debilidad de la gobernanza en estas esferas puede conducir a un alto riesgo de corrupción o captura de las instituciones, o a una situación en que el costo recae en el sector público y los beneficios en la parte interesada. Es importante no excluir a las partes interesadas que podrían contribuir a la formulación de políticas, la adopción de decisiones, la producción y la evaluación.

37. Las reformas en este nivel de gobernanza están relacionadas con el apoyo, la reglamentación y la estructuración de la forma en que los mercados, las organizaciones de la sociedad civil y la participación de los ciudadanos deberían funcionar. La inversión en la capacidad de gobernanza del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil puede ser esencial para obtener buenos resultados, en particular cuando la prestación de servicios públicos se delega o se externaliza, por ejemplo, mediante un modelo de gestión compartida de los riesgos en alianzas público-privadas o sistemas de presentación de informes financieros y de ejecución compartidos. Los principios generales pueden bastar en algunas esferas, mientras que en otras pueden resultar útiles los reglamentos específicos, como en el caso, por ejemplo, de la supervisión y la gestión del riesgo del sector bancario.

38. Otra importante esfera de reforma consiste en garantizar la capacidad del sector público para crear un intercambio continuo de actividades con el sector privado y la sociedad civil. Esto supone un conocimiento sobre el tema y la capacidad de establecer asociaciones. También debe haber una capacidad sólida, transparente y

competente para la contratación externa, incluida la supervisión, la inspección y la evaluación de las asociaciones y los contratos.

### **Actitudes y comportamientos institucionales**

39. A fin de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se debe prestar atención a la interacción entre los componentes físicos de una organización y sus programas, en lo que respecta a los valores, la cultura y las ideas. La gobernanza no debe centrarse únicamente en los resultados. También debe centrarse en las actitudes y los comportamientos apropiados de los agentes en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los conceptos fundamentales de la gobernanza son los valores y las ideas, como la integridad y la transparencia, un enfoque centrado en la vocación de servicio y una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas, apertura, orientación hacia los ciudadanos y prestación de servicios. Una conducta inapropiada en materia de gobernanza se caracteriza por la corrupción, el fraude, la falta de transparencia, el trato preferente de algunos segmentos de la población, o una cultura de irresponsabilidad y falta de rendición de cuentas. El objetivo es aumentar el valor de las instituciones públicas de la sociedad para legitimar la esfera pública. Esto guarda relación con la percepción de que se están cumpliendo las expectativas, lo que conduce a la satisfacción y, en última instancia, a la confianza.

40. La eficacia con respecto a las actitudes y los comportamientos significa centrarse en la cooperación y los resultados para los ciudadanos. La rendición de cuentas en este nivel implica los valores y la cultura de la integridad, la transparencia y la supervisión. La inclusión implica la no discriminación, la participación, la subsidiaridad y la equidad.

41. El desarrollo de programas de liderazgo es un tipo de proyecto crucial en los programas de reforma relacionados con la cultura institucional. Incluso si se acepta que el cambio cultural lleva mucho tiempo y es difícil, habida cuenta de que la remoción de personas no siempre es posible ni fácil, la formación y la educación pueden ser beneficiosas para cambiar las ideas de la sociedad acerca de actitudes y comportamientos institucionales apropiados.

### **Gobernanza a nivel sistémico**

42. La gobernanza a nivel sistémico atañe a la economía política y el contrato social del propio Estado. Es esencial tener en cuenta las instituciones históricas y la cultura de un país, su tradición administrativa y su historia política, para el buen funcionamiento de la gobernanza a nivel estatal y de la sociedad en general. Los principales mecanismos de adopción de decisiones en un país y la división de responsabilidades y la rendición de cuentas de las políticas públicas y la prestación de servicios son los principales elementos de la gobernanza a nivel sistémico. El documento marco básico de la gobernanza sistémica es la constitución del país, que puede incluir un sistema de control de las estructuras de gobernanza y establecer el grado de descentralización como una expresión del grado de libertad permitido en las políticas públicas en distintas partes del país. Otro elemento importante es la proporción del producto interno bruto (PIB) correspondiente al Estado, al sector privado y a la sociedad civil, y la forma en que el Gobierno distribuye los recursos públicos. Entran en juego mecanismos de asignación de precios, presupuesto y negociación de transferencias, que determinan en gran medida la financiación de la infraestructura.

43. Las iniciativas para mejorar la eficacia de la gobernanza a nivel sistémico pueden alentar a los Estados a que adopten un enfoque pangubernamental o integrado

para la formulación de políticas, en particular con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este enfoque supone que la cooperación sistemática, garantizada por la constitución entre los distintos niveles de gobierno es posible. Para que este enfoque sea eficaz, es fundamental que el país también tenga los conocimientos técnicos necesarios, en particular en materia de estadísticas, y la tecnología de la información y las comunicaciones a fin de apoyar sus principales políticas y la prestación de servicios. Para garantizar la rendición de cuentas, deben estar en vigor la legislación y las directrices técnicas sobre la asignación de recursos y responsabilidades para la formulación, la determinación, la aplicación y la evaluación de políticas, incluidos mecanismos de transparencia y supervisión. La inclusividad comprende una dimensión institucional que reúne a todos los niveles de gobierno, una dimensión geográfica que abarca todo el país y una dimensión demográfica que incluye a todos los sectores de la población y tiene en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.

44. Según las tradiciones de gobernanza del Estado y las prioridades nacionales con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tal vez convenga considerar la posibilidad de una mayor centralización o descentralización; adoptar políticas encaminadas a adaptar las responsabilidades del sector público, el sector privado o la sociedad civil; mejorar los mecanismos de rendición de cuentas del sector público; o reasignar los recursos a fin de crear un entorno propicio que fortalezca los esfuerzos encaminados a aplicar todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un país.

## **V. Vinculación con los esfuerzos mundiales encaminados a apoyar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

45. Habida cuenta de que el Comité tiene la intención de que los principios sean un recurso práctico en evolución, se plantean cuestiones relativas a la forma en que podrían vincularse con los esfuerzos encaminados a apoyar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel mundial. A este respecto, será importante señalar los principios a la atención de los gobiernos de una manera que contribuya a sus esfuerzos por aplicar la Agenda 2030.

46. Un enfoque podría ser seguir aprovechando la labor de reunir y recopilar en un solo marco las normas y directrices pertinentes que han sido o están siendo elaboradas en otras partes del sistema de las Naciones Unidas. En algunos casos, las convenciones y los tratados tal vez ya puedan establecer un marco de acción jurídicamente vinculante, como en el caso de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Lo cierto es que los principios de gobernanza eficaz pueden basarse en esos y otros acuerdos, como se indica anteriormente, siempre que sean de carácter voluntario. En otros casos, los comités técnicos y las secretarías de diversas organizaciones internacionales tal vez hayan elaborado una serie de directrices operacionales en seguimiento de los acuerdos y compromisos ambiciosos asumidos en el plano intergubernamental.

47. Se está celebrando un debate y se están preparando directrices operacionales pertinentes en muchas esferas de actividad en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se podría estudiar la posibilidad de llevar a cabo iniciativas conjuntas con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización Internacional del Trabajo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y otras

entidades interesadas del sistema de las Naciones Unidas, cuyo primer paso sería definir directrices pertinentes para la aplicación de los principios de diversas perspectivas sectoriales, teniendo en cuenta las interrelaciones inherentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

48. Otro enfoque para establecer vínculos con las iniciativas mundiales encaminadas a apoyar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible podría ser estudiar la forma en que los principios básicos podrían reflejarse en las actuales actividades de desarrollo de la capacidad de las Naciones Unidas. Se podría comenzar por alguna forma de autoevaluación de las estrategias y los programas de cooperación para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas en aras de la coherencia con los principios, a fin de que estos se reflejen en el apoyo de las Naciones Unidas a las medidas nacionales. Se podrían iniciar evaluaciones similares de las normas técnicas pertinentes de otras organizaciones para promover la armonización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el principio de no dejar a nadie atrás.

49. El diálogo mundial y el intercambio de conocimientos también son beneficiosos para promover una gobernanza eficaz. Como se sugirió en el 16º período de sesiones del Comité, podría invitarse a los países a presentar ejemplos de reformas y prácticas relacionadas con un conjunto de principios de carácter voluntario, lo que también podría servir para fines de aprendizaje entre homólogos. Esos estudios de casos podrían guardar relación con las funciones de planificación, los sistemas estadísticos y la administración tributaria nacionales, entre otras cosas, y los retos y las oportunidades que los países tienen ante sí al utilizar estos sistemas para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esas iniciativas podrían seguir vinculadas a las actividades en curso para promover la aplicación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, como el grupo llamado Pioneros para sociedades pacíficas, justas e inclusivas.

## VI. Recomendaciones

50. En sus deliberaciones anteriores sobre los principios de gobernanza, el Comité decidió que el marco conceptual examinado en el 16º período de sesiones podía servir de base para su elaboración ulterior y convino en que los principios básicos debían comprender: a) la competencia, políticas públicas adecuadas y la cooperación, para el principio de eficacia; b) la integridad, la transparencia y la supervisión independiente, para el principio de rendición de cuentas; y c) la no discriminación, la participación, la subsidiariedad y la equidad entre generaciones, para el principio de inclusividad. Además, el Comité y el Consejo Económico y Social afirmaron el principio de que nadie se quede atrás como un principio básico de la administración pública, que podía incluirse como un elemento adicional.

51. A menudo las dificultades relativas a las iniciativas de aplicación de la Agenda 2030 en la administración pública, pese a ser concretas y contextuales, pueden atribuirse a la atención insuficiente prestada a una o varias estrategias comunes para abordar estos principios básicos. Al plantear un problema concreto, los funcionarios públicos pueden considerar útil examinar los principios más pertinentes para el tema de que se trata y si alguna de las estrategias de uso común requiere más atención en ese contexto. Entendidos de esta manera, los ejemplos de prácticas conexas en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el principio de no dejar a nadie atrás podrían proporcionar orientación técnica pertinente, habida cuenta de las pruebas de los efectos de la práctica en los resultados de desarrollo sostenible.

52. En algunos casos, las directrices técnicas son firmes, se han verificado exhaustivamente a fin de determinar si hay suficientes pruebas y han estado respaldadas por una red de destacados expertos sobre el terreno. En otros casos, las prácticas pueden ser más experimentales y prometer innovaciones que parecen haber dado resultado en determinadas situaciones, pero que no se han puesto a prueba en condiciones diferentes. Relacionar los principios con directrices concretas, evaluar la solidez de las pruebas de los efectos de esas prácticas en los resultados referentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y vincular las iniciativas a nivel mundial para apoyar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden ser los principales desafíos futuros.

53. Habida cuenta de ello, y como forma de avanzar, el Comité tal vez desee:

- Examinar y aprobar los principios básicos que figuran en el anexo I como documento de trabajo, al tiempo que sigue perfeccionando el conjunto de directrices técnicas que figuran en el anexo II como un recurso en evolución;
- Apoyar la idea de determinar las prácticas que podrían proporcionar orientaciones técnicas útiles sobre la puesta en práctica de los principios básicos;
- Impartir orientación sobre la elaboración de un proceso y directrices con miras a evaluar la pertinencia de una práctica para los principios, entre ellas la armonización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el principio de no dejar a nadie atrás, encontrar pruebas empíricas de sus efectos en los resultados relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y alentar la participación en esta iniciativa de expertos en la materia de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales y regionales, así como institutos de capacitación e investigación regionales y nacionales, asociaciones de la administración pública y entidades conexas;
- Analizar la conveniencia de establecer directrices técnicas para aplicar los principios desde una perspectiva sectorial en esferas como los recursos humanos, las finanzas, la educación, la salud, el trabajo, el bienestar social, el medio ambiente, la seguridad, la justicia y otras esferas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, teniendo en cuenta las interrelaciones inherentes a los Objetivos.

## Anexo I

### Proyecto de principios básicos de gobernanza receptiva y eficaz para el desarrollo sostenible

#### Preámbulo

La plena realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente dependerá en gran medida de un entendimiento común de los principios básicos de la gobernanza receptiva y eficaz para el desarrollo sostenible. Los principios básicos que se enuncian a continuación tienen por objeto aclarar el programa de gobernanza, teniendo en cuenta las diferentes estructuras de gobernanza, las realidades, las capacidades y los niveles de desarrollo nacionales, y respetando las políticas y prioridades nacionales. Han sido elaborados por el Comité de Expertos en Administración Pública para ayudar a los países interesados, a título voluntario, a construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, con miras a lograr el ideal común para las personas y el planeta plasmado en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Por ser principios básicos, se aplican a todas las instituciones públicas, incluida la administración de los órganos ejecutivos y legislativos, los sectores de la seguridad y la justicia, los órganos constitucionales independientes y las empresas estatales. Se ha dotado a los principios de profundidad y funcionalidad mediante una serie de estrategias de uso común y prácticas conexas, que forman parte integrante de esta labor en evolución.

#### *Principio básico*

##### **Eficacia**

Competencia	Para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz, las instituciones deben tener suficientes conocimientos especializados, recursos y herramientas para abordar adecuadamente los mandatos que recaen bajo su autoridad
Formulación de políticas apropiadas	Para lograr los resultados previstos, las políticas públicas deben ser coherentes entre sí y basarse en motivos verdaderos o bien establecidos, en plena conformidad con los hechos, la razón y el sentido común
Colaboración	Para hacer frente a los problemas de interés común, las instituciones de todos los niveles del gobierno y de todos los sectores deben trabajar juntas y en colaboración con los agentes no estatales con el mismo fin, propósito y efecto

##### **Rendición de cuentas**

Integridad	Para actuar en aras del interés público, los funcionarios públicos deben desempeñar sus funciones públicas con honradez, equidad y de conformidad con principios morales sólidos
Transparencia	Para asegurar la rendición de cuentas y permitir el escrutinio público, las instituciones deben ser abiertas y francas en el desempeño de sus funciones y promover el acceso a la información, a reserva únicamente de excepciones concretas establecidas por ley

Supervisión independiente Para mantener la confianza en el Gobierno, los organismos de supervisión deberán actuar con arreglo a consideraciones estrictamente profesionales, de manera independiente y sin dejarse influir por otros

### **Inclusividad**

No discriminación Para respetar, proteger y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos, debe darse acceso a la administración pública a todos en las mismas condiciones de igualdad sin distinción alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento, discapacidad o cualquier otra condición

Participación Para que el Estado sea eficaz, todos los grupos políticos significativos deberían participar activamente en los asuntos que los afectan directamente y tener la oportunidad de influir en las políticas

Subsidiariedad Para promover un gobierno que responda a las necesidades y aspiraciones de todas las personas, las autoridades centrales deberían desempeñar únicamente las tareas que no se pueden realizar más eficazmente a nivel local o intermedio

Equidad entre generaciones Para promover la prosperidad y la calidad de vida de todos, las instituciones deben prever actos administrativos que equilibren las necesidades a corto plazo de la generación actual con las necesidades a más largo plazo de las generaciones futuras

No dejar a nadie atrás A fin de velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad, las políticas públicas deben tener en cuenta las necesidades y aspiraciones de todos los segmentos de la sociedad, incluidos los más pobres y los más vulnerables, así como los que son objeto de discriminación

## Anexo II

### Estrategias de uso común y una selección ilustrativa de las directrices técnicas conexas para poner en práctica el proyecto de principios básicos

Principio

Estrategias de uso común

Selección ilustrativa de las directrices técnicas conexas

#### Eficacia

Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de una administración pública profesional basada en el mérito</li> <li>• Gestión estratégica de los recursos humanos</li> <li>• Promoción del desarrollo de la capacidad de liderazgo y la formación de funcionarios públicos</li> <li>• Gestión de la actuación profesional</li> <li>• Gestión basada en los resultados</li> <li>• Gestión y control financieros</li> <li>• Fortalecimiento de la administración de los ingresos</li> <li>• Inversión en el gobierno electrónico</li> </ul>	<p>Normas internacionales del trabajo (OIT); Norma internacional ISO 9001 para sistemas de gestión de la calidad (Organización Internacional de Normalización); Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público); Manual de presupuestación basada en los resultados (Consejo de Europa); Directrices para la reforma de la gestión de las finanzas públicas (Secretaría del Commonwealth); Manual sobre recaudación y cobranza de tributos (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias)</p>
Formulación de políticas apropiadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y prospectiva estratégicas</li> <li>• Análisis del impacto reglamentario</li> <li>• Promoción de la formulación de políticas integradas</li> <li>• Fortalecimiento de los sistemas estadísticos nacionales</li> <li>• Sistemas de seguimiento y evaluación</li> <li>• Interfaz científico-normativa</li> <li>• Marcos de gestión de riesgos</li> </ul>	<p><i>Manual Operacional sobre Formulación de Políticas Integradas para el Desarrollo Sostenible</i> (PNUMA); normas estadísticas internacionales (sistema de las Naciones Unidas y otros); instrumentos de modelización para políticas de desarrollo sostenible (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales); <i>Foresight: the Manual</i> (PNUD); <i>Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance</i> (OCDE); Norma internacional ISO 31000 para gestión de riesgos (Organización Internacional de Normalización);</p>
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de coordinación del gobierno dirigido por el Jefe de Estado o de Gobierno</li> <li>• Coordinación y diálogo entre los diferentes niveles de gobierno y los ámbitos funcionales</li> <li>• Aumento de los conocimientos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible</li> <li>• Gobernanza basada en la red</li> <li>• Alianzas público-privadas</li> </ul>	<p>Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships (OCDE)</p>

**Rendición de cuentas****Integridad**

- Establecimiento de organismos de lucha contra la corrupción
- Códigos de conducta para funcionarios públicos
- Contratación pública competitiva
- Eliminación del soborno y el tráfico de influencias
- Políticas sobre conflictos de intereses
- Protección de los denunciantes de irregularidades
- Remuneración adecuada y escalas de sueldo equitativas para los funcionarios públicos

Elaboración y aplicación de estrategias nacionales de lucha contra la corrupción: Guía práctica (UNODC); directrices sobre la aplicación del artículo 9 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, sobre la contratación pública (UNODC); Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y la proliferación (Grupo de Acción Financiera); e-procurement toolkit (Banco Mundial)

**Transparencia**

- Divulgación proactiva de información
- Transparencia presupuestaria
- Datos gubernamentales abiertos
- Registros de propietarios beneficiarios;
- Registros de grupos de presión

Caja de Herramientas de Datos Abiertos de Gobierno (Banco Mundial); Norma de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas); Datos de Gobierno Abierto de Participación Ciudadana (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales)

**Supervisión independiente**

- Promoción de la independencia de los organismos reguladores
- Disposiciones relativas a la revisión de las decisiones administrativas de los tribunales u otros órganos
- Auditoría independiente

Auditoría de preparación para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Guía para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores); Marco Internacional de Prácticas Profesionales en materia de auditoría interna (Instituto de Auditores Internos); Best Practice Principles for Regulatory Policy (OCDE); *Handbook for Monitoring Administrative Justice* (OSCE)

**Inclusividad****No discriminación**

- Promoción de la diversidad de la fuerza de trabajo del sector público
- Prohibición de discriminación en el desempeño de la función pública
- Prestación de servicios multilingües
- Normas de accesibilidad
- Auditoría cultural de las instituciones
- Registro universal de los nacimientos
- Elaboración de presupuestos con perspectiva de género

Los Presupuestos Sensibles al Género en la Práctica: Manual de Capacitación (UNFPA, ONU-Mujeres); *Guidelines on Population Registration* (OSCE); Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (Consorcio World Wide Web)

<i>Principio</i>	<i>Estrategias de uso común</i>	<i>Selección ilustrativa de las directrices técnicas conexas</i>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elecciones libres y limpias</li> <li>• Proceso regulatorio de consulta pública</li> <li>• Foros de múltiples interesados</li> <li>• Presupuestación participativa</li> <li>• Desarrollo impulsado por la comunidad</li> </ul>	Proyecto de principios básicos sobre la puesta en práctica efectiva del derecho a participar en la vida pública (ACNUDH); ISO/TS 17582: Requisitos específicos para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 a organizaciones electorales en todos los niveles de gobierno (Organización Internacional de Normalización)
Subsidiariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Federalismo fiscal</li> <li>• Fortalecimiento de la gobernanza urbana</li> <li>• Fortalecimiento de las finanzas municipales y sistemas de financiación locales</li> <li>• Aumento de la capacidad local para prevenir las perturbaciones externas, adaptarse a ellas y mitigarlas</li> </ul>	Intergovernmental Fiscal Transfers: Principles and Practices (Banco Mundial); Directrices Internacionales sobre Descentralización y Acceso a los Servicios Básicos para Todos (ONU-Hábitat); Sello Europeo de la Innovación y la Buena Gobernanza a Nivel Local (Consejo de Europa)
Equidad entre generaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del impacto del desarrollo sostenible</li> <li>• Gestión de la deuda pública a largo plazo</li> <li>• Promoción de la planificación territorial y el desarrollo espacial a largo plazo</li> <li>• Gestión de los ecosistemas</li> </ul>	Guía para la integración del papel de los ecosistemas en la evaluación del impacto y la vulnerabilidad al cambio climático como aporte para la adaptación basada en ecosistemas (PNUMA); Directrices Internacionales sobre Planificación Urbana y Territorial (ONU-Hábitat); Principios Internacionales de la Evaluación del Impacto Social (Asociación Internacional de Evaluación del Impacto)
No dejar a nadie atrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la política fiscal y monetaria equitativa</li> <li>• Promoción de la equidad social</li> <li>• Desglose de datos</li> <li>• Seguimiento y examen sistemáticos</li> </ul>	Principios rectores sobre la extrema pobreza y los derechos humanos (Consejo de Derechos Humanos); directrices para apoyar la presentación de informes de los países sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo); directrices comunes para la presentación de informes voluntarios en relación con los exámenes nacionales de carácter voluntario emprendidos en el foro político de alto nivel sobre desarrollo sostenible (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales); proyecto de normas para el desglose de datos (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales)

*Siglas:* ACNUDH: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; OIT: Organización Internacional del Trabajo; ONU-Hábitat: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONU-Mujeres: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres; OSCE, Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa; PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas; UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.