



# GOBERNANZA

LA GOBERNANZA ES FUNDAMENTAL  
ESTADO DE DERECHO  
LA SOCIEDAD CIVIL Y LA DEMOCRACIA  
PAZ Y SEGURIDAD  
REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DESCENTRALIZACIÓN  
PROTECCIÓN SOCIAL



# LA GOBERNANZA ES FUNDAMENTAL

## DESAFÍOS

El Estado es a menudo considerado el actor principal en la definición de la estructura legal e institucional que permite la participación de los sectores público y privado en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo social, político y económico. Análisis de este paradigma orientados al desempeño evalúan hasta qué punto el estado y la sociedad civil confirman, distribuyen, movilizan y articulan las características de buena gobernanza, las mismas que se indican a continuación.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

GFA enfoca gobernanza en los niveles macro, meso y micro de desarrollo y tiene por objeto mejorar sus tres dimensiones – la política (policy), el marco institucional (polity) y sus reglamentos (politics). En relación a la dimensión política, nuestros expertos apoyan una buena gobernanza, siendo involucrados en reformas de Estado y en diálogos políticos junto con autoridades nacionales y responsables de las decisiones políticas. Asimismo, expertos de GFA facilitan el desarrollo del marco institucional (polity), y apoyan al fomento de una gobernanza local eficaz y eficiente (politics), recurriendo a un conocimiento profundo y una gran experiencia en facilitar procesos de negociación entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado.

## LA POLÍTICA NECESITA OPCIONES

Con la ayuda de nuestros asesores, GFA presta apoyo a gobiernos nacionales en la definición de políticas. Nuestros expertos multidisciplinarios desarrollan posibilidades de elección y facilitan la evaluación de alternativas para llegar a un marco institucional sostenible. Participamos en diálogos de reforma en países en transición, tratando de temas que se refieren a economías de planificación versus economías orientadas al mercado, así como estructuras gubernamentales centralizadas versus estructuras gubernamentales descentralizadas. Bajo las premisas de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (Paris Declaration of Aid Effectiveness), promovemos el alineamiento de políticas sectoriales con estrategias nacionales.

## MEJORANDO EL MARCO INSTITUCIONAL

GFA considera un marco institucional confiable y responsable un requisito previo para que el Estado logre incentivar a los sectores público y privado a invertir en el desarrollo, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Nuestros expertos altamente calificados cuentan con experiencia en la administración pública y en el desarrollo organizacional, y tienen competencias sociales e interculturales para asesorar y promover procesos de gestión de cambios dentro de las instituciones tanto a nivel nacional como local. GFA

apunta a instituciones responsables, eficaces y eficientes en la esfera pública y privada: las capacita para hacer participar a la sociedad civil en la toma de decisiones y fomentar una gestión orientada a resultados. Expertos de GFA utilizan una variedad de herramientas, metodologías de formación y prácticas validadas para salvaguardar resultados tangibles y sostenibles y sacan provecho de nuestra experiencia en la implementación de proyectos.

## PROCESOS ALIMENTAN LA REGLAMENTACIÓN

La dimensión de regularización y reglamentación pone base a procesos de desarrollo: la administración y el sector público, la sociedad civil y el sector privado tratan constantemente de mejorar el desarrollo y garantizar un futuro sostenible en circunstancias desafiantes. Tenemos la competencia y experiencia para colaborar en procesos de desarrollo, de reconstrucción y de reestructuración en países en crisis o en situación de posconflicto. Los consultores de GFA participan en la definición y el perfeccionamiento de procesos de descentralización.



# ESTADO DE DERECHO



© Corgarashu | Fotolia

## DESAFÍOS

Muchos países carecen de un sistema de estado de derecho que funcione. Esto crea injusticia y causa severos daños a las personas debido a los poderes imperantes y el interés propio contra la razón y el bien común. En consecuencia, esto dificulta el desarrollo económico y social mientras la arbitrariedad, la corrupción, la discriminación y la violencia prosperan. Sólo una sociedad basada en los principios del estado de derecho podrá alcanzar prosperidad, desarrollarse y proporcionar a su pueblo una vida pacífica y agradable sin sufrimiento y miedo de los que están en el poder.

El sistema de estado de derecho se basa en la idea de establecer una combinación de poderes en la sociedad para garantizar la formación de leyes buenas e iguales, la ejecución imparcial y fiel interpretación, permitiendo a los ciudadanos confiar en la ley.

El estado de derecho es un sistema basado en reglas en el cual el gobierno y sus agentes, así como las personas y las entidades privadas son responsables ante la ley y donde las leyes son claras, publicadas, estables, justas y protegen los derechos fundamentales. Los principios democráticos tales como la accesibilidad, la equidad y la eficiencia determinan los procesos por los cuales se promulgan, se aplican y se hacen cumplir las leyes. El acceso a la justicia se proporciona sin discriminación. Los funcionarios judiciales son imparciales, independientes, y en número suficiente para reflejar la composición de las

comunidades a las que sirven. Un sistema de estado de derecho viable protege los derechos fundamentales, incluida la seguridad de personas y bienes, combate la corrupción, promueve reformas y facilita el acceso a la justicia. Impone límites sobre cómo el gobierno y las entidades privadas deben ejercer el poder y aumenta el poder de las personas, los grupos de interés reales en la sociedad. El desafío no consiste solamente en expandir el estado de derecho en las sociedades que todavía no están familiarizadas con él, sino también, e igualmente importante, en ampliar este marco a todos los rincones de la gobernanza dentro de las sociedades ya acostumbradas con el estado de derecho.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

La GFA implementa proyectos para una serie de donantes como la Unión Europea y la GIZ en numerosos países de Europa, Asia, África y América Latina para fortalecer el estado de derecho. La GFA apoya en la capacitación y en la formación para potenciar a las personas y sus gobiernos para fomentar el estado de derecho – de acuerdo con su historia y origen cultural – en sus países. La GFA valoriza continuamente sus conocimientos y competencias internos sobre reforma del estado de derecho y comparte información actualizada a través de su grupo de trabajo sobre justicia. Los expertos de GFA, entre otras cosas, se dedican a procesos de reforma legal y están empeñados en fortalecer la eficiencia y credibilidad de los sistemas de justicia penal y en mejorar el acceso a la justicia para la población en general.



# LA SOCIEDAD CIVIL Y LA DEMOCRACIA



© bizoo\_n | stock.adobe.com

## DESAFÍOS

Los países democráticos han tenido éxito en la construcción de sociedades estables con economías competitivas y sistemas funcionales de servicio público. En comparación con los estados autocráticos, los sistemas democráticos son menos propensos a conflictos. Esta es la razón por la que el apoyo a las democracias jóvenes ha ocupado un lugar destacado en el programa de asociados internacionales para el desarrollo desde los años noventa, cuando los procesos de democratización tuvieron éxito en muchos países.

No obstante, una vez establecidas las instituciones, el reto de dar vida a las estructuras democráticas permanece. Cambiar el comportamiento y las actitudes de los actores estatales y no estatales constituye una tarea difícil. El Estado tiene obligaciones frente a sus ciudadanos y debe ser responsable por ellos. Pero los ciudadanos también deben conocer todos sus derechos y deberes. Al expresar sus intereses hacia el Estado y al participar activamente en los procesos de toma de decisiones, los ciudadanos contribuyen a construir economías prósperas, dinámicas y competitivas internacionalmente.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

GFA comprende la sociedad civil como un conjunto de todos los grupos que se unen para defender sus derechos e intereses en una esfera pública. El punto de partida en la promoción de la democracia y la participación cívica es que todas las medidas deben contribuir a mejorar el bienestar de las personas. GFA ha

estado involucrada en una variedad de proyectos de apoyo a la sociedad civil. Los servicios incluyen estudios de mapeo que evalúan las partes interesadas de la sociedad civil en campos específicos, tales como agua, educación, derechos humanos, derechos a la tierra etc., y en diferentes niveles de desarrollo y necesidad de apoyo. Estas evaluaciones a menudo preparan el camino para medidas de fortalecimiento de la capacidad o campañas para mejorar el conocimiento sobre los derechos y deberes. El objetivo es fortalecer los actores no estatales y convertirlos en interlocutores respetados cuya voz es escuchada y considerada en la planificación y el seguimiento del proceso de implementación de las estrategias a todos los niveles. Cada vez más, los donantes occidentales dependen de la sociedad civil como vigilante para salvaguardar el buen uso de la ayuda al desarrollo. Un tema importante en este contexto es capacitar a los actores de la sociedad civil, como los parlamentarios, para que lean y entiendan los presupuestos y den seguimiento al desempeño del presupuesto en la esfera pública.

# PAZ Y SEGURIDAD



©Prakich Treetasayuth | istockphoto

## DESAFÍOS

Entornos inseguros y afectados por conflictos son un obstáculo para el desarrollo. Son propensos a los déficits sociales y económicos, que impiden el desarrollo sostenible. Por lo tanto, salvaguardar la paz y la seguridad es un inmenso desafío para la gobernanza en muchos países en desarrollo. Una guerra civil puede representar un riesgo para toda una región porque los conflictos pueden propagarse fácilmente a través de fronteras. Además, regiones atormentadas por conflictos e inseguridad no constituyen un terreno ideal para la ayuda al desarrollo. Al mismo tiempo, los estados con gobiernos débiles, que no pueden alcanzar los objetivos de desarrollo, son más propensos a los conflictos que otros. Muchos países sufren de la fragilidad del Estado, lo que significa que los estados no tienen la capacidad suficiente para hacer frente a los conflictos de intereses, para proteger a sus poblaciones, para defender los principios del Estado de derecho y para prestar servicios públicos. En una escala global, estos países a menudo suponen una amenaza para la seguridad y la paz, ya que pueden convertirse fácilmente en un refugio seguro para actividades terroristas.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

La GFA opera en toda una serie de países que son propensos a conflictos, que se están recuperando de enfrentamientos violentos o que son particularmente frágiles. En este contexto, la sensibilidad al conflicto constituye un elemento clave del trabajo de la GFA en todos sus proyectos. La GFA reconoce que la

paz y la seguridad y el desarrollo sostenible son objetivos mutuamente interdependientes y ayudan a garantizar el desarrollo sostenible. Para fomentar la paz y la seguridad, la GFA promueve la cohesión social y la integración a fin de resolver problemas latentes que puedan estimular el conflicto. Al mismo tiempo, la GFA apoya las medidas de construcción de paz y reconciliación para lograr la paz y la seguridad sostenibles. Programas de reconciliación abordan los agravios del pasado para mejorar la confianza y el entendimiento entre antiguos adversarios de conflicto. El apoyo a la sociedad civil y el diálogo entre el Estado y la sociedad civil desempeñan un papel clave en este proceso.

Los expertos de la GFA participan en la creación de capacidades y fortalecimiento institucional para mejorar la capacidad de un país en la gestión de los conflictos de intereses de manera pacífica. Apoyamos la reinstalación de estructuras de gobernanza a través de medidas de construcción del Estado y el fortalecimiento de las instituciones públicas de los países socios. En situaciones posteriores a conflictos, la GFA también proporciona apoyo práctico a través de esfuerzos de reconstrucción y la prestación de servicios básicos. Considerando el carácter multidimensional de la paz y la seguridad, la GFA aborda la transformación de conflictos, no sólo a nivel nacional sino también a nivel local y regional.

# REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## DESAFÍOS

La reforma de la administración pública de economías en vías de desarrollo y de transición ha formado parte de la agenda de la cooperación internacional desde sus comienzos. El punto central de la reforma ha cambiado con el tiempo, generando capacidades de reforma en la era del ajuste estructural, transformando el aparato estatal hacia sociedades más orientadas a los mercados en antiguos países socialistas o potenciando la gobernanza horizontal, como es el caso del apoyo actual de la UE y la OCDE a países vecinos de la UE y de ampliación. Sin embargo, el principal desafío de la reforma es cómo ayudar a los estados y a sus administraciones a prestar mejores servicios a sus ciudadanos. Se ha reconocido que la simple transferencia de estructuras, procedimientos o leyes no resultará automáticamente en un mejor funcionamiento ni en un cambio. Los esfuerzos de hoy en día son conscientes del carácter sistémico y político del cambio en las administraciones. Las reformas desde dentro pueden complementarse con medidas para movilizar a los grupos que ejercen presión para el cambio desde el exterior. Estos grupos pueden ser agencias de reforma centrales, parlamentos, gobiernos locales o la sociedad civil.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

GFA entiende los objetivos de la reforma de la administración pública (RAP) como procedimientos de mejora, procesos, estructuras y aptitudes de gestión con el fin de mejorar la integridad, eficiencia, eficacia o legitimidad de la acción estatal. La RAP puede hacer que los países socios cumplan los tratados internacionales de forma transparente y eficiente. Por último, debería volver la prestación de servicios más eficiente, orientada hacia las necesidades de los

ciudadanos, o cumplir criterios tales como la transparencia, la integridad, la legitimidad o el estado de derecho. Los servicios de GFA en proyectos pasados y presentes están enmarcados en las tres categorías de las medidas de apoyo de la RAP. Estructura y marco institucional, como el diseño de reformas legales e institucionales, la mejora de la supervisión administrativa y los mecanismos de control, o el desarrollo de un marco procedimental para la aproximación legal a la legislación de la UE. Gestión de recursos humanos, por ejemplo, asesoramiento sobre el reglamento de la administración pública, educación y formación de la administración pública, o la concienciación en cuanto a principios de integridad. Organización y procedimientos, como el apoyo a la reingeniería de los servicios públicos, la mejora de la gestión de las quejas de los ciudadanos, la formación sobre acceso a la información y leyes de los procesos administrativos.

Una serie de donantes han contratado a GFA para analizar y desarrollar las capacidades de los participantes a nivel nacional, por ejemplo, centro de las entidades de gobierno y ministerios clave, agencias estatales como agencias de servicios públicos o unidades de reforma de las administraciones públicas, e instituciones de control independientes, como agencias supremas de auditoría o defensores del pueblo. Nuestros equipos de expertos se han encargado también de la implementación de esfuerzos de reforma a nivel subnacional, por ejemplo, el desarrollo de capacidades de administraciones municipales sobre gestión basada en resultados, procedimientos de prestación de servicios o gestión de recursos humanos.





# DESCENTRALIZACIÓN ATIENDE A LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS

## DESAFÍOS

La descentralización es un proceso reformador de redefinición de estructuras, procedimientos y prácticas de gobernanza que aproxima el poder de decisión y los servicios públicos a los ciudadanos. Mejorar la prestación de servicios públicos es una motivación implícita detrás de la mayoría de los esfuerzos de descentralización. La prestación de los servicios públicos debe ajustarse a las necesidades de los ciudadanos locales y el aumento del empoderamiento conducirá a una participación más activa en los procesos políticos locales. En el proceso de las reformas democráticas en los países en desarrollo desde principios y mediados de los años 90, las políticas de descentralización se han convertido en una piedra angular de las reformas políticas y administrativas. Como los países en transición y democracias jóvenes a menudo carecen de legitimidad del Estado, las reformas de descentralización tienen el propósito de permitir una mejor gestión de las demandas locales. Sin embargo, los desafíos son múltiples. Incluso si un compromiso general hacia la descentralización se está imponiendo, a menudo ocurren luchas políticas que pueden retardar el ritmo de la reforma. Aunque el poder y las competencias se transfieren a niveles subnacionales, las administraciones regionales y locales frecuentemente carecen de capacidades adecuadas y padecen de puestos vacantes. Los procedimientos y flujos de trabajo no son en su mayoría institucionalizados y por lo tanto llevan a la incertidumbre. Este es un gran peligro para la gobernanza local y la administración pública. Además, la generación de recursos financieros o su asignación a nivel local generalmente es insuficiente. En consecuencia, es difícil para los gobiernos locales satisfacer las expectativas de los ciudadanos locales, lo que incluso puede poner en peligro el apoyo del pueblo a los procesos de reforma.

La parte de la población mundial que vive en ciudades está creciendo cada vez más rápidamente. Los procesos de urbanización en curso presentan nuevos desafíos para las administraciones regionales y locales. Es necesario un esfuerzo conjunto de la sociedad civil, de las empresas privadas y de los estados para la creación de un entorno propicio para hacer frente a la complejidad de las cuestiones, garantizar la prestación de los servicios básicos y la participación de los ciudadanos urbanos.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

Basado en la experiencia de muchos años, GFA Consulting Group ofrece servicios no sólo a las instituciones locales, sino también a los beneficiarios de todos los niveles del gobierno y de la sociedad civil que están relacionados con reformas de descentralización, participación y empoderamiento locales. Expertos de GFA consideran el diálogo de la reforma orientado hacia los ob-



© robinaw/stock.adobe.com

jetivos un elemento clave en la concepción de procesos de reforma exitosos entre todo tipo de actores a nivel nacional y subnacional. Es importante elegir una mezcla bien equilibrada de instrumentos personalizados orientados hacia el cliente y la introducción de los métodos más desarrollados en descentralización administrativa, fiscal y política así como en la gobernanza local.

Los servicios de GFA se extienden desde nuevos enfoques de gestión de administración local a la cooperación entre diversos actores locales y departamentos en distintos niveles, pasando por una planificación estratégica y orientada hacia el desarrollo. Como destacamos la autonomía financiera local, GFA está involucrada en la elaboración de mecanismos verticales de transferencia financiera y en la mejora de gestión de ingresos locales y de la administración tributaria.

Aparte de los servicios de asesoramiento, un punto importante en las intervenciones de nuestros equipos es la formación y el desarrollo de capacitación. El método de formación C<sup>3</sup> de GFA, basado en principios de educación de adultos facilitando la participación, es muy adecuado para el entrenamiento en el puesto de trabajo. Por último, GFA pone énfasis en la necesidad de soporte vertical y horizontal para la implementación de mejores prácticas basadas en las experiencias de muchos años de la compañía.

# PROTECCIÓN SOCIAL

## DESAFÍOS

El concepto de protección social se refiere a todas las iniciativas públicas y privadas que proveen transferencias de ingreso o consumo a los pobres, protegen a los vulnerables de los riesgos de supervivencia y mejoran la condición social y los derechos de los marginados; con el objetivo general de reducir la vulnerabilidad económica y social de grupos pobres, vulnerables y marginales. La mayoría de la población mundial vive sin ninguna protección social. Más del 70 por ciento no tiene protección contra riesgos de vida, como la enfermedad, el desempleo y la pobreza en la vejez. Además, la mayor parte de la población activa trabaja en el sector informal, sin acceso a los sistemas estatales de protección social.

En el contexto de la crisis económica, algunas economías emergentes comenzaron a aplicar políticas de protección social durante la última década. Un número cada vez mayor de países de bajos ingresos ha seguido su ejemplo. La importancia de la protección social se considera cada vez más vinculada a su potencial para estimular la productividad y el crecimiento inclusivo. En la mayoría de los países, sin embargo, los sistemas de protección social siguen enfrentándose a retos cruciales, como la subfinanciación debido a presupuestos estatales estrictos o la fragmentación de los sistemas, que tiene como consecuencia una baja cobertura de grupos pobres y vulnerables.

El concepto de ampliar y mejorar los sistemas de protección social está ganando terreno entre los formuladores de políticas nacionales y en los debates internacionales. El debate actual se centra en la mejor manera de diseñar los sistemas de protección social y en quiénes deben proporcionarlos y financiarlos. Un aspecto crucial es si debe ser universal o dirigirse a los grupos más pobres.

El tema se ha convertido en un tema importante de la agenda posterior a 2015, y ha sido incluido como un derecho humano en varias convenciones internacionales. El papel de la protección social para el desarrollo económico sostenible en términos de crecimiento inclusivo y de reducción exitosa de la pobreza es ampliamente reconocido. Esto se considera una clave para alcanzar los objetivos mundiales de desarrollo sostenible. En otro contexto, la pro-



© filiptrazao | stock.adobe.com

tección social adquirió mayor relevancia, ya que se considera un mecanismo para ayudar a responder a las crisis, los Estados frágiles, conflictos, impactos del cambio climático, así como la migración y el desplazamiento.

## CONCEPTO Y SERVICIOS DE LA GFA

GFA apoya a los gobiernos de todo el mundo en el fortalecimiento de sus políticas y mecanismos de protección social a través de asistencia técnica, así como el monitoreo y el análisis. Nuestros expertos brindan asesoramiento en materia de políticas y desarrollo institucional a los gobiernos y ayudan en la creación de capacidades y formación. Esto ayuda a las personas y a sus gobiernos a desarrollar e implementar sistemas más eficientes para aumentar la cobertura de la protección social. También proporcionamos apoyo técnico relacionado con objetivos específicos tales como el fortalecimiento de la protección social de la salud o el establecimiento de sistemas de transferencias condicionadas de efectivo y de asistencia social. GFA perfecciona continuamente sus competencias y conocimientos internos en materia de protección social y comparte información actualizada a través de su grupo de trabajo sobre protección social.

