

FACTORES IMPULSORES DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL SIGLO XXI.

Msc. Ángel Fredy Castelo Rivas

*Docente de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo
angel.castelo2013@gmail.com*

MSc. Piedad Elizabeth Alarcón

*Coordinadora de la Carrera de Comercio Exterior
Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo
piaeli@gmail.com*

MSc. Roger Tomás Yela Burgos

*Director de la Unidad de Estudios a Distancia
Universidad Estatal de Quevedo
rogeryela@hotmail.com*

RESUMEN

La administración pública actual debe adaptarse a los cambios que de forma acelerada se genera en el actual escenario mundial: los problemas económicos y sociales que se agravan cada día más en la realidad latinoamericana, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la competitividad entre ciudades por obtener nuevas cuotas de mercados para sus productos y servicios.

El autor del presente documento presenta seis factores que sin considerados como los mayores retos para la administración pública.

Palabras Clave

Desarrollo tecnológico, competitividad, administración pública, gestión empresarial.

ABSTRACT

Current public administration must adapt to changes that are rapidly generated in the current global scenario: economic and social problems that are aggravated every day in the Latin American reality, the development of

new technologies, competition between cities to get new shares of markets for their products and services.

The author of this document presents six factors not considered as major challenges for public administration.

Keywords

Technological development, competitiveness, public administration, business management.

INTRODUCCIÓN

La relevancia de la Administración es superior a cualquier otro sector económico, organización o movimiento social. En términos económicos, el sector público representa a nivel mundial el 33,5% gasto público, mientras que ha crecido de manera significativa el promedio de deuda pública hasta más del 90% en las economías avanzadas. (Fuente: 2011 Index of Economic Freedom – Heritage Foundation & The Wall Street Journal).

Más allá de lo cuantitativo, es preciso tener en cuenta el carácter del responsable público como impulsor o rémora del desarrollo; como catalizador o freno a nuevos proyectos o como facilitador u obstáculo a las iniciativas de ciudadanos y empresas.

El papel central de la Administración en el desarrollo de un país merece que se concentren esfuerzos para que funcione perfectamente. Un pilar clave en la convivencia y en la economía tiene que avanzar con agilidad y eficiencia. Es preciso dedicar tiempo, recursos y talento a un elemento que articula la vida y la economía de las personas.

Un país no puede avanzar si su Administración sigue anclada en el pasado y no afronta la necesaria modernización de sus estructuras, procesos y servicios.

Indudablemente los cambios en la gestión pública es decisivo para lograr que estos cambios se hagan efectivos, es por ello que el autor del presente artículo pone a la disposición del lector algunas reflexiones sobre el cambio en la administración pública a nivel latinoamericano para que facilite el desarrollo adecuado del denominado proceso del cambio de la matriz productiva.

La Administración está en plena crisis de identidad y necesita identificar cuál es su verdadero papel en un mundo globalizado. El desarrollo tecnológico y económico permiten liberar al Estado de algunas de sus funciones tradicionales, pero este sigue siendo clave como garante de la competencia, impulsor del cambio o prestador de servicios públicos, entre otras funciones.

El papel del Estado es fundamental para desarrollar infraestructuras, garantizar el desarrollo del talento a través de la educación, mantener la estabilidad de los mercados o permitir el acceso al capital sin un coste excesivo.

Entre sus funciones, cobra especial importancia el papel del Estado como regulador, un ámbito clave y en plena transformación que determina el futuro de las empresas y los ciudadanos

En la actualidad, las naciones están sufriendo el impacto de seis factores sobre los cuales los gobiernos y la sociedad tienen un control limitado. Dada su fuerza virulenta y concurrencia, los describiremos no sólo como “fuerzas” sino también como impulsores del cambio. Los seis tienen en común la característica de afectar potencialmente a todas las naciones de una manera u otra:

1. **Cambios demográficos:** se están produciendo enormes cambios a largo plazo en la composición de las poblaciones, que varían de un país y una región a otra. El proceso de envejecimiento poblacional en América Latina está definido como un incremento del peso relativo de las personas de 65 años o más en el total de la población.

Durante el período 1950-2050 la proporción de personas en ese grupo de edad creció de 3.5 por ciento en 1950 a 6.7 por ciento en 2010, y muy probablemente llegará a ser el 17.9 por ciento en 2050 (CELADE, 2007).

Asimismo, en los próximos 40 años se espera que el tamaño de la población de 65 años y más será 3.5 veces el tamaño en el 2010: desde 39 millones a 136 millones. Se espera que todos los países de la región tengan un índice de envejecimiento de 40 por ciento ó más en el 2050, lo que significa que habrá al menos 40 personas de 65 años y más por cada 100 personas menores de 15 años (CELADE, 2007).

Como consecuencia de estos cambios demográficos, muchas culturas nacionales están en transición. Por ejemplo, los cambios en el equilibrio entre jóvenes trabajadores/jubilados está alterando los presupuestos públicos: la población envejece y los costes de la sanidad y las pensiones se disparan.

En América Latina, la coresidencia y el apoyo familiar —en lugar de la contratación de servicios privados de asistencia personal— han sido la manera más común de responder a la dependencia causada por limitaciones funcionales. Según Saad (Pérez-Amador 2003), y Brenes (2003) y Naciones Unidas (2005), en las 7 ciudades del proyecto SABE el estar discapacitado incrementa la probabilidad de residir en hogares multigeneracionales o de mudarse a ellos, en lugar de residir solo o con cónyuge. Resultados similares se han observado en dos recientes estudios basados en muestras representativas a nivel nacional: CRELES (Costa Rica) y MHAS-ENASEM (México). En Costa Rica, dos tercios de los adultos mayores con dependencia funcional tienen a un miembro del hogar (especialmente cónyuges o hijos) como sus cuidadores principales. En México, el 92 por ciento de los cuidadores viven en el mismo hogar que el adulto mayor con limitaciones funcionales. Las cifras son muy similares ente áreas urbanas y rurales, lo que sugiere que las cifras de SABE (Saad, 2003) pueden reflejar no sólo los patrones de ayuda en ciudades grandes, sino también los patrones en zonas rurales.

Adicionalmente, cabe mencionar que en México un 13 por ciento de los cuidadores reciben salario por sus servicios y a la vez no son familiares del adulto cuidado.

2. **Globalización:** los países y sus sociedades dependen cada vez más de acuerdos sociales, políticos y culturales. Existe un mayor movimiento global de capitales, materias primas, productos acabados, trabajo y recursos humanos entre las entidades que antes eran independientes y soberanas, tal y como ha demostrado la reciente crisis financiera de créditos. Incluso las políticas públicas están cada vez más globalizadas. La confianza de los ciudadanos en las instituciones financieras se está tambaleando ya que muchos fondos de pensiones y bancos se enfrentan a situaciones de insolvencia, y todo ello requiere medidas innovadoras por parte de la Administración Pública.

La crisis en Europa ha traído consigo el éxodo de muchos profesionales con nivel medio y alto hacia América Latina, siendo en el caso de Ecuador el retorno de fuerza de trabajo cualificada que retorna a partir del plan del gobierno actual. Este éxodo desde Europa modifica la actual estructura laboral del país y por ende obliga a desarrollar acciones de administración pública que responda a la demanda de este segmento de mercado.

Lo que hace el Gobierno y la Administración impacta de manera directa en la valoración del conjunto de la nación, de la marca país, de la reputación sus empresas y del posicionamiento de sus representantes más allá de sus fronteras (ámbito corporativo, académico, institucional, cultural, etc.).

El Estado juega un papel clave para configurar la reputación, el riesgo país y la confianza que un mercado inspira a inversores, instituciones y ciudadanos que lo observan desde fuera.

3. **Creciente preocupación por el medio ambiente:** la sociedad civil y la Administración Pública son cada vez más conscientes de lo que el medio natural nos puede proporcionar y cuáles son sus límites. El desarrollo de las políticas empresariales ha sido drásticamente modificada partir de la generación de estrategias de empresas responsables socialmente. Estos y otros temas han llevado al incremento de nuevas industrias “verdes”, y en particular, el fomento de fuentes de energía alternativa y renovable.

Entre las respuestas recientes a los retos medioambientales, algunas ciudades han empezado a implantar estrategias creativas para reducir el tráfico por carretera y la contaminación que este genera.

Estos temas afectan a ámbitos tan diversos como la política (la creciente importancia del “voto verde”), el desarrollo económico, las obras públicas, la construcción de infraestructuras o la educación.

La Administración pública tiene un importante efecto tractor e incentivador sobre la economía y el sector empresarial en tanto en cuanto la contratación pública supone un importante porcentaje sobre el Producto Interior Bruto. La aplicación de pautas y criterios

de contratación pública que incentiven la fabricación de productos o la prestación de servicios más respetuosos con el medio ambiente y la aplicación de procedimientos basados en sistemas de gestión ambiental son una línea de trabajo de gran potencial para impulsar la consolidación de un tejido empresarial regional comprometido con la sostenibilidad y por lo tanto más competitivo.

Favorecer la capacitación, formación y participación de los empleados públicos en el ámbito de la sostenibilidad.

Fomentar la sensibilización y formación de los trabajadores de la Administración conseguirá una mayor implicación de los mismos y una participación más activa en la mejora de la actuación de la misma en relación con el desarrollo sostenible. En muchos casos, un comportamiento más sostenible de los empleados públicos, sólo necesita de la disponibilidad de la información adecuada o de los instrumentos y estructuras adecuados para ello.

4. Relaciones sociales cambiantes: los factores que están redefiniendo las relaciones entre los individuos y entre los clientes y las empresas, han cambiado las expectativas que los ciudadanos y el mundo empresarial tienen puestas en sus gobiernos (por ejemplo, el incremento de redes y movimientos sociales basados en la Web, y la necesidad de que los servicios públicos estén disponibles 24x7, del mismo modo que se le exige al sector privado).

La colaboración flexible, espontánea y global está sustituyendo en el mercado a las rígidas estructuras de gestión fijas. Actualmente, se espera que la Administración Pública sea capaz de ofrecer a las empresas, ciudadanos y organizaciones públicas más valor añadido y mejores resultados a través de servicios privados y seguros que puedan estar disponibles en cualquier momento y lugar. Los procesos administrativos tradicionales, la definición de las políticas públicas y su aplicación, deberán adaptarse con rapidez a este nuevo entorno para cumplir este objetivo.

5. Amenazas crecientes a la estabilidad y el orden social: las sociedades se enfrentan cada vez más a acciones armadas y actos terroristas, incluidos los conflictos interculturales, por no hablar de las catástrofes naturales o epidemias.

La naturaleza de esas amenazas está cambiando y las consecuencias potenciales de una respuesta inadecuada requieren especial atención. Las tensiones interculturales e internacionales y las revueltas civiles se están incrementando, en parte debido a los cambios demográficos y a la inmigración en algunos países y regiones, además de otras cuestiones de ámbito local.

El Mundial de Fútbol en Brasil es un impresionante ejemplo de cómo se ha desequilibrado toda una nación ante un evento que representa al deporte más popular en el país sin embargo solo en Sao Paulo, cerca de 70.000 familias fueron desalojadas como consecuencia de las obras de preparación para el Mundial de Fútbol de 2014.

El derecho a la vivienda fue sistemáticamente violado en las ciudades sede del Mundial y de las Olimpiadas: la Articulación Nacional de movimientos sociales frente a la Copa estima que serán desalojadas en masa unas 170.000 personas.

El Mundial y las Olimpiadas, amparados por la afición nacional al deporte, están justificando una aceleración de la expulsión de la población local de áreas estratégicas, en muchos casos degradando antes los barrios para conseguir la aceptación popular de estas intervenciones. Si bien se hizo una inversión de US\$ 6,594 millones en infraestructura, los preparativos en casi todas las 12 ciudades anfitrionas sufrieron un enorme retraso.

Indudablemente estos resultados han demostrado la incapacidad de un gobierno como el de Brasil para enfrentar los retos de un evento que ha puesto por encima los intereses internacionales a las demandas del sector menos favorecido de la sociedad carioca.

6. Creciente impacto de la tecnología: las empresas, los individuos y las instituciones públicas están adoptando una amplia variedad de tecnologías (en el ámbito de TI, de la medicina, la nanotecnología, las comunicaciones, etc.) hasta el extremo de que están cambiando el modo en que cada entidad funciona y se interrelaciona. Generalmente, los mecanismos tradicionales para regular la fiscalidad no se adaptan con la rapidez con la que surgen las nuevas tecnologías, y las leyes de la propiedad intelectual son más difíciles de aplicar en una economía global. Aunque algunas tecnologías mejoran la productividad (como es el caso de las TI), otras pueden incrementar los costes (por ejemplo, en el ámbito de la sanidad). A su vez, las Administraciones Públicas se enfrentan al problema de la protección de la seguridad y la confidencialidad de la información, de la que dependen para suministrar servicios.

Cada uno de los seis motores de la transformación que hemos comentado impactarán en todos los países en los próximos años, pero la velocidad de la respuesta diferirá de uno a otro. Las diferencias dependerán de las aspiraciones y limitaciones locales con las que se encuentre cada país.

El modo en que los gobiernos respondan a los efectos positivos y negativos de los seis factores globales de cambio que hemos presentado influirá en la capacidad de los ciudadanos de progresar en los próximos años. A medida que las Administraciones Públicas evolucionen en una estrategia de continua colaboración los funcionarios públicos también podrán involucrar a los ciudadanos y colaboradores en la consecución de mayores objetivos para la sociedad, tales como el control de enfermedades o la implantación de un número de años de escolarización obligatoria.

Por todo lo anterior el autor coincide con el informe de IBM Institute for Business Value del presente año, que considera varios componentes importantes en la mejora de la gestión de la administración pública:

Componente 1 – Organización, cultura y gobernanza

Las Administraciones Públicas más avanzadas tienen una concepción clara de los modos en que pueden aportar valor a su electorado, y esto cambia el modelo de organización y de funcionamiento tanto interno como externo. La transformación organizativa se producirá en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, las estructuras institucionales y la gestión financiera, con mayor énfasis en el aprovechamiento de redes y alianzas estratégicas para lograr los objetivos de la organización.

Componente 2 – Alianzas estratégicas, acuerdos y colaboración con terceros

A pesar de los retos, las Administraciones Públicas saben que necesitan colaborar entre sí y con el sector privado. Sin embargo, la colaboración directa no siempre es la opción correcta, puesto que existen numerosas relaciones “uno a uno” que hay que gestionar, y las limitaciones normativas también pueden ser una traba.

Componente 3 – Interacción y servicios personalizados

Las Administraciones Públicas son conscientes de que unos programas estándar no sirven para cumplir con los requisitos específicos de sus ciudadanos.

Para responder a las exigencias de eficiencia, eficacia, seguridad y confidencialidad es preciso poner más foco en medidas gubernamentales individualizadas. En ámbitos tales como los servicios sociales, los programas deberían ser diseñados a la medida de las necesidades de los ciudadanos.

Componente 4 – Crear y compartir conocimiento

La “supervivencia de los más inteligentes” es uno de los desafíos más importantes en las últimas décadas. Crear y compartir conocimiento son tareas críticas para promover la investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria, así como para estimular la innovación de productos y servicios. Los trabajadores senior exigen nuevos modelos que permitan compartir conocimiento y ayudar a formar a las generaciones jóvenes para el desempeño de sus funciones en el mercado de trabajo.

En el caso de las entidades públicas, la adopción de las herramientas interactivas y colaborativas forma parte del proceso mundial de modernización de la gestión administrativa gubernamental que se ha evidenciado desde fines del siglo XX en la digitalización de la información y en la presencia institucional en el espacio virtual, incluyendo a las autoridades oficiales.

Actualmente, los gobiernos están recurriendo a las herramientas web 2.0 para administrar las consultas virtuales, crear comunidades de prácticas y otras actividades para que los ciudadanos participen en el diálogo interactivo. A pesar de estas oportunidades, hay también trabas para el uso de estas herramientas que están relacionadas con la resistencia y la

inercia burocráticas, restricciones institucionales y problemas de capacidad técnica y humana (APC s/f).

En un primer momento, la adopción de las NTIC fue un proceso disperso en América Latina, que se enmarcó posteriormente en las declaraciones mundiales y regionales sobre cómo incorporar los gobiernos y los ciudadanos a la sociedad de la información.

Estas declaraciones han jugado un papel importante en las experiencias de lo que ahora se llama e-participación, e-democracia y e-inclusión (Albornoz 2006); es decir, en las experiencias de gobierno electrónico.

Por este tipo de gobierno se entienden tanto los aspectos que a veces se incluyen bajo la expresión gobernanza de Internet (democracia electrónica, formas de participación mediante las TIC, relación con otros agentes sociales, entre otros), como los que se agrupan bajo el término de administración electrónica (por ejemplo, acceso a información pública, suministro de servicios en línea) (Revelo 2005).

Transformación, modernización, eficiencia o transparencia son conceptos que todo el mundo acepta y que todos incorporaríamos al campo de la Administración Pública o a cualquier otro.

CONCLUSIONES

Es necesario que la Administración deje de ser reactiva y pase a funcionar de manera proactiva. Además, deben articularse los instrumentos adecuados para interactuar mejor, tanto con los ciudadanos como con otros organismos o niveles de la Administración (estatal, autonómica, local o internacional).

Necesitamos un cambio de cultura en los gestores públicos y en los políticos que conduzca a enfrentarse a la evaluación de resultados e impactos como un proceso esencial de la toma de decisiones basado en los efectos directos e indirectos logrados por una determinada iniciativa política o programa. Se trata de saber de manera objetiva si se ha conseguido que la acción tenga un resultado útil y tangible para los ciudadanos.

Es preciso acabar con obstáculos y prácticas burocráticas que minan el intercambio de información y los servicios que la Administración debe aportar al ciudadano. No se debe pedir al ciudadano información que este ya ha entregado, ni obligar a las empresas a sortear trabas y trámites que restan productividad.

Para ello es necesario aprovechar las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Pero los sistemas de información por sí solos no pueden dar respuesta a la demanda de los ciudadanos y su utilización debe combinarse con cambios organizativos y procedimentales así como con una nueva actitud encaminada a mejorar servicios, procesos y políticas públicas.

Para vencer las resistencias existentes, cambiar la mentalidad o impulsar el cambio organizativo y mantener la inversión, es necesario aplicar políticas específicas y adaptar las actuales a los nuevos avances, así como un fuerte liderazgo político que impulse el logro de objetivos a corto, medio y largo plazo. Una Administración que comparte y centraliza información para facilitar el acceso de los ciudadanos pasa por la integración. Un portal único

de acceso a los datos permitiría que los tiempos de atención personalizada se recorten, el volumen de información aumente y, por tanto, mejore el grado de comunicación entre la Administración y los ciudadanos.

El objetivo final es evitar la multiplicación de accesos y obstáculos que generan ruido y confusión entre los ciudadanos a la hora de interactuar con la Administración Pública. Lo prioritario no es establecer el alcance o el territorio, sino los contenidos y las utilidades que el ciudadano requiere cuando necesita “hablar” con una Administración determinada. En este ámbito, el concepto de integración es tan importante como el firme propósito de facilitar la vida a los usuarios de los sistemas telemáticos.

La “ventanilla única” es cada día más conocida y utilizada por los ciudadanos, pero es necesario avanzar en esta línea también en el plano de las nuevas tecnologías. De la misma manera que se facilita una única puerta para gestionar trámites, se eliminan filtros y se canalizan necesidades mediante esta fórmula, se necesita articular un entorno digital compartido a través del cual los ciudadanos puedan entrar a la Administración de manera ágil.

En cualquier caso, se trata de mejorar el acceso de los ciudadanos y el funcionamiento de la propia Administración en su vertiente interna mediante la comunicación fluida entre diferentes organizaciones. Todo ello teniendo en cuenta que se trata de cambiar de modelo en los procesos, no sólo de digitalizar lo que ya existe en papel o de prestar el servicio de la misma manera pero a través de Internet.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **CECOP (2009)**. La colaboración público-privada. Un éxito del pasado. Un problema del presente. Una necesidad del futuro. ¿Una alternativa en alza? Madrid: CECOP (Centro Español de Excelencia y Conocimiento de la Colaboración Público-privada).
2. **CELADE (2007)**. Population projection. Latin America and the Caribbean Demographic
3. **CELADE (2010)** Observatorio Demográfico No.3: Proyección de Población CEPAL
4. **CEPAL (2008)**. Panorama Social de América Latina 2008. CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Santiago, Chile.
5. **CIESPAL (2011)** Políticas de uso de herramientas web 2.0 en la administración pública en América Latina. Quito Ecuador
6. **Cobos Ruiz De Adana, Pilar (2008)**. «Antecedentes históricos y evolución en la regulación de las diferentes formas de colaboración público privada. Novedades en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de

- Contratos del Sector Público», Revista Española de Control Externo, núm. 28, vol. X, pp. 15-34.
7. **COMISIÓN EUROPEA (2004)**. Libro Verde sobre la colaboración público privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones. [COM(2004) 327 final]. Bruselas: Comisión Europea.
 8. **Criado, J. I. (2009 a)**: Las tecnologías de la Información y la Comunicación en la modernización de las Administraciones públicas. Un análisis de la Configuración de la Administración Electrónica en la comunidad de Madrid y la Generalitat Valenciana (1995-2005), Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid (tesis doctoral).
 9. **Criado, J. I. (2009b)**: “Marketing público en la era digital. La utilización de Internet por las organizaciones públicas para comunicar sus políticas y servicios”, IX Congreso AECPA, Málaga.
 10. **Economic Commission for Latin America and the Caribbean**: Santiago,
 11. **Gratton, B. (1996)**. “The Poverty of Impoverishment Theory: The economic well-being of the elderly, 1890-1950”. The Journal of Economic History, 56(1):39-61
 12. **Heritage Foundation & The Wall Street Journal (2011)** Informe sobre la gestión pública en América Latina.
 13. **Huenchuan, S. (ed.) (2009)**. Envejecimiento, derechos humanos y políticas públicas. Santiago, Chile: CEPAL. Libros de la CEPAL # 100.
 14. **IBM Global Business Services (2013)** Administración Pública 2020: hacia un entorno de continua colaboración. IMB
 15. **Mesa, A. (2010)** Estrategias de Administración Electrónica y su Difusión a la Ciudadanía Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea) España
 16. **Mesa-Lago, Carmelo (2008)**. “Un reto de Iberoamérica en el siglo XXI: la extensión de la cobertura de la Seguridad Social”. América Latina Hoy. Revista de Ciencias Sociales. 48: 67-81.
 17. **Observatory. Year II, N. 3, April**. Centro Latinoamericano de Demografía,
 18. **Pérez-Amador, J. y G. Brenes (2006)**. “Una transición en edades avanzadas: cambios en los arreglos residenciales de adultos mayores en siete ciudades latinoamericanas”. Estudios Demográficos y Urbanos 21: 625-661.

- 19. Puga, D., L. Rosero-Bixby, K. Glaser y T. Castro (2007).** “Red social y salud del adulto mayor en perspectiva comparada: Costa Rica, España e Inglaterra”. *Revista Población y Salud en Mesoamérica* 5: 1. Número especial: Proyecto CRELES - Costa Rica: Estudio de Longevidad y Envejecimiento Saludable.
- 20. Rofman, Rafael y Leonardo Lucchetti (2006).** *Sistemas de Pensiones en América Latina: Conceptos y mediciones de cobertura.* Washington D.C.: The World Bank. SP Discussion Paper No. 0616.
- 21. Ruggles, S. (2000).** “Living arrangements and well-being of older persons in the past”. Paper presented at the Technical Meeting on Population Ageing and Living Arrangements of Older Persons: Critical Issues and Policy Responses. New York, New York, 8-10 February.
- 22. Saad, P.M. (2003).** “Transferencias informales de apoyo de los adultos mayores en América Latina y el Caribe: Estudio comparativo de encuestas SABE”. *Notas de Población* 77: 175-218.
- 23. Smeeding, T.M. y J.P. Smith (1998).** *The Economic Status of the Elderly on the Eve of Social Security Reform.* Washington, DC: Progressive Policy Institute.
- 24. United Nations (2005).** *Living arrangements of older persons around the world.* New York: Department of Economic and Social Affairs, Population Division.