

Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

*Guía de referencia para los Equipos de las
Naciones Unidas en los países*

Febrero de 2016

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Revisiones

El presente documento incorpora las observaciones recibidas de parte de los organismos de las Naciones Unidas y los Equipos de la ONU en los países desde la publicación de la Orientación provisional de referencia el 9 de octubre de 2015.

Reconocimientos

Este documento fue redactado por Darren Swanson (NovelFutures.com) con la supervisión de un grupo de referencia constituido por el Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Sostenible perteneciente al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

© Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2015

El análisis y las recomendaciones contenidas en el presente documento no reflejan necesariamente los puntos de vista oficiales de las Naciones Unidas, sus organismos o sus Estados miembros. El texto puede reproducirse sin restricciones con la debida citación y/o atribución de los organismos a los que pertenece, según corresponda. Reservados todos los derechos correspondientes al material gráfico y fotográfico, cuya reproducción en cualquier formato, ya sea digital o tradicional, está prohibida sin autorización previa, salvo como parte de esta publicación (como cuando se traspasa un archivo pdf con atribución).

Índice de contenidos

PARTE A: INTRODUCCIÓN

Sección A1: Objetivo y contexto	5
Sección A2: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ...	7
Sección A3: MAPS: Transversalización, Aceleración y apoyo a las políticas públicas para implementar la Agenda 2030	10
Sección A4: Cómo usar esta Guía de referencia	12

PARTE B: ORIENTACIÓN

Sección B1: Sensibilización	16
Sección B2: Aplicación de enfoques múltiples para la integración de los ODS	26
Sección B3: Adaptación de los ODS a contextos nacionales, subnacionales y locales	36
Sección B4: Lograr coherencia de políticas horizontal (romper los silos)	54
Sección B5: Lograr coherencia de políticas vertical (<i>glocalizar la Agenda</i>)	65
Sección B6: Presupuestos para el futuro	74
Sección B7: Seguimiento, presentación de informes y rendición de cuentas	85
Sección B8: Evaluar los riesgos y promover la adaptabilidad	97

PARTE A: INTRODUCCIÓN



Sección A1: Objetivo y contexto

Objetivo de esta Guía de referencia

El presente documento está pensado como guía de referencia para los Equipos de la ONU en los países (UNCT) que, con la dirección de los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, están interesados en apoyar a los Estados miembros y a los grupos de interés nacionales en su adaptación de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* a las condiciones específicas de sus países (“Transversalización”), mientras protegen su integridad. Como tal, la presente guía no pretende ser prescriptiva ni exhaustiva sino más bien estimular la reflexión de los Equipos de la ONU en los países sobre cómo proceder.

El documento presenta una gama de enfoques y herramientas que los Equipos pueden discutir con los Estados miembros para adecuar la Agenda a las condiciones y realidades nacionales, subnacionales y locales, y para incorporar las perspectivas regionales cuando corresponda. Los Equipos de la ONU en los países deben tratar estos enfoques y herramientas como un menú de alternativas, donde los estudios de casos ejemplifican las formas en que algunos países han comenzado a desarrollar y usar las herramientas pertinentes.

Aunque la guía fue elaborada principalmente para los Equipos de la ONU en los países, los pasos que describe, los estudios de casos que destaca y las herramientas disponibles para el público a las que hace referencia también pueden servir directamente a un grupo más amplio de funcionarios gubernamentales y profesionales del desarrollo.

Contexto

En la cumbre de la ONU (25-27 de septiembre de 2015), los Estados miembros de las Naciones Unidas adoptaron la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, con un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como su eje principal. La Agenda ha entrado en vigor oficialmente al término de la vigencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el 1 de enero de 2016, concluirá en 2030 y se aplicará en todos los países. Esta Agenda aspira a un mundo más justo, basado en derechos, equitativo e inclusivo y compromete a todas las partes interesadas a trabajar unidos en la promoción de crecimiento económico inclusivo y sostenible, desarrollo social y protección ambiental que beneficie a todos, incluidos mujeres, niños, jóvenes y generaciones futuras. Deberá ser aplicada de manera coherente con las obligaciones actuales de los Estados conforme al derecho internacional (párrafo 18). Para hacer frente a los desafíos de nuestra era, es necesario que aborde el desarrollo sostenible de manera integrada y mediante la acción colectiva, en todos los niveles, con el imperativo predominante de “no dejar atrás a nadie” y de abordar las desigualdades y la discriminación como su rasgo característico más importante. Algunos gobiernos, instituciones y organizaciones nacionales ya han comenzado a incorporar la nueva agenda en sus planes, estrategias y visiones de desarrollo.

La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* es coherente con el mandato y los valores esenciales del Sistema de las Naciones Unidas, incluida la promoción y el respeto de los Derechos Humanos para todos, sin discriminación. Los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas pueden facilitar el conocimiento y la asistencia técnica pertinente con respecto a los desafíos, las oportunidades y las soluciones para el desarrollo. También pueden ayudar a los Estados miembros en la tarea de identificar y convocar a los principales grupos de interesados.

En respuesta a la solicitud de los Estados miembros de recibir apoyo coherente e integrado de parte del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para implementar la Agenda 2030, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) ha identificado algunos elementos necesarios que ayudarán a definir un enfoque común para su aplicación efectiva y coherente conforme a la sigla en inglés MAPS y TAAPP en español (Transversalización, Aceleración y Apoyo a las Políticas). La presente Guía de referencia es un componente clave de este primer pilar para la Transversalización.

Sección A2: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*¹ es “un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad” y “busca fortalecer la paz universal en un concepto más amplio de la libertad”.

Se trata de un plan integral de acción estructurado en cuatro partes principales: i) Visión y principios para transformar nuestro mundo según lo enunciado en la Declaración; ii) Marco de resultados para los ODS globales; iii) Medios de implementación y Alianza Global ; y iv) Seguimiento y Revisión .



Declaración

La visión y los principios enunciados detalladamente en la declaración incluyen “áreas de importancia crucial para la humanidad y el planeta” que incluyen o engloban a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas. Adicionalmente, la declaración describe que las naciones están...

“...resueltas a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones y a sanar y a proteger nuestro planeta. Estamos decididas a tomar las medidas audaces y transformativas que se necesitan urgentemente para reconducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia. Al emprender juntos este viaje, prometemos que nadie se quedará atrás”.

La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* pretende hacer realidad los derechos humanos (Preámbulo) y se basa en la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos

¹ Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Humanos, los tratados internacionales de derechos humanos y asimismo en otros instrumentos, como la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo (párrafo 10), al tiempo que pone de relieve la responsabilidad que tienen todos los Estados de respetar, proteger y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las personas, sin hacer distinción alguna (párrafo 19.)

Marco de resultados

El marco de resultados de *La Agenda 2030* incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Con los Objetivos “se pretende retomar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y conseguir lo que estos no lograron”. Adicionalmente, estos Objetivos son “integrales e indivisibles y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”. Por otra parte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible son “de aplicación universal, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetando sus políticas y prioridades nacionales”. Respecto a las metas, se definen como “ambiciosas y globales, donde cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país”. Y lo que es muy importante, “Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales”.

Asimismo, la nueva agenda concibe un mundo donde se respeten universalmente los Derechos Humanos, la igualdad y la no discriminación, y su mensaje predominante es “no dejar a nadie atrás” con el fin de garantizar que “se cumplan las metas para todas las naciones y pueblos y para todos los sectores de la sociedad” y “llegar primero a los más rezagados”; contiene dos objetivos, con sus metas pertinentes, dedicados a la lucha contra la desigualdad y la discriminación, además del compromiso de profundizar en el desglose de los datos para seguir de cerca los avances y asegurar que nadie se quede atrás.

Medios de implementación

Por medio de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, las naciones reconocen la necesidad imperiosa de contar con un alianza mundial revitalizada –“una intensa participación mundial para respaldar el cumplimiento de todos los objetivos y metas, aglutinando a los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil, el sistema de las Naciones Unidas y otras instancias y movilizandolos todos los recursos disponibles”. Debido a la escala y la ambición de la nueva agenda, es necesario incluir nuevos miembros o socios, tales como parlamentos nacionales, autoridades regionales y locales, la comunidad académica y grupos de voluntarios. La alianza mundial revitalizada se esforzará por proveer los medios de implementación a través de “recursos públicos nacionales; recursos financieros y comerciales privados nacionales e internacionales; cooperación internacional para el desarrollo; el comercio internacional como motor del desarrollo; la deuda y la sostenibilidad de la deuda; tratamiento de las cuestiones sistémicas; ciencia, tecnología, innovación y creación de capacidad; y datos, vigilancia y seguimiento”. Los medios de implementación son tan importantes para la Agenda que constituyen la base de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas complementarias.

Seguimiento y examen (Revisión?)

En el marco del espíritu de mejora y la rendición de cuentas permanente, las naciones se comprometen a través de la *Agenda 2030* a “a participar plenamente en la realización de exámenes periódicos e inclusivos de los progresos conseguidos a nivel subnacional, nacional, regional y mundial”. Intrínsecamente, tales esfuerzos “aprovecharán al máximo la red existente de instituciones y

mecanismos de seguimiento y examen”, lo que incluye también los actuales mecanismos que velan por los derechos humanos. Por otra parte, “Los informes nacionales permitirán evaluar los progresos y detectar los problemas en los planos regional y mundial” y junto con los diálogos nacionales y exámenes mundiales, los informes nacionales “servirán para formular recomendaciones para el seguimiento en diversos niveles”.

El marco de indicadores globales contiene un conjunto práctico de indicadores que ayudará en la Revisión y *Seguimiento de los ODS*. El Grupo Interagencial y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible elaborará el marco de indicadores, el cual “será acordado por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas a más tardar en marzo de 2016 y aprobado posteriormente por el Consejo Económico y Social y la Asamblea General, con arreglo a los mandatos vigentes”. Los procesos de seguimiento y revisión en todos los niveles serán, *inter alia*, “rigurosos y con base empírica, se fundamentarán en evaluaciones dirigidas por los países y en datos de calidad que sean accesibles, oportunos, fiables y desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad y ubicación geográfica y otras características pertinentes para los contextos nacionales” (párrafo 74g). El desglose de los datos es esencial para velar porque la implementación satisfaga la visión y la voluntad política de los ODS de no dejar a nadie atrás. Según hace hincapié el informe del Grupo Asesor de Expertos Independientes sobre la Revolución de los Datos para el Desarrollo Sostenible del Secretario General, *Un Mundo que Cuenta*, “Ninguna persona debería ser invisible”². El desglose adecuado de los indicadores de los ODS servirá para afianzar decididamente la Agenda 2030 con un enfoque basado en derechos, abordando factores relacionados con la discriminación y la exclusión. Este desglose ayudará asimismo a alcanzar la meta final al permitir que los beneficios del desarrollo sostenible lleguen a los pobres, marginados y desfavorecidos.

² Disponible en: <http://www.undatarevolution.org/wp-content/uploads/2014/11/A-World-That-Counts.pdf>

Sección A3: MAPS: Transversalización, Aceleración y apoyo a las políticas para implementar la Agenda 2030

En respuesta a las solicitudes de los Estados miembros de recibir apoyo coordinado del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para implementar la Agenda 2030, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) ratificó los elementos de la estrategia MAPS como apoyo a un futuro enfoque común según lo enunciado en la [Nota conceptual de MAPS](#). La sigla MAPS/ TAAPP representa Transversalización, Aceleración y Apoyo a Políticas Públicas.

La estrategia se centra en la coherencia de políticas y en la participación de múltiples actores interesados) y presta atención especial a los elementos transversales en las alianzas, los datos y la rendición de cuentas.

- Por **Transversalización** se entiende la aplicación de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* a nivel nacional y local y su integración en los planes de desarrollo nacionales, subnacionales y locales; así como su posterior inclusión en las asignaciones presupuestarias;
- La **Aceleración** se refiere a la orientación de los recursos nacionales (y de la ONU) hacia áreas prioritarias identificadas en el proceso de Transversalización, prestando atención especial a las sinergias y soluciones de compromiso entre sectores (como reflejo de la naturaleza integrada de la agenda), los cuellos de botella, la financiación y las alianzas, y la medición;
- El **Apoyo a las políticas públicas** se refiere a velar para que las competencias y los conocimientos especializados que posee el Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas se ponga a disposición de manera oportuna y al menor costo posible.

Con frecuencia, estos componentes no se separan ni siguen un orden cronológico, pero pueden servir de marco para describir el apoyo que pretende brindar el Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas.



- Esta Guía de referencia se refiere al componente "Transversalización". Hacia mediados de 2016, se sumarán herramientas y directrices complementarias del GNUD para los demás componentes relacionados con la presentación de informes nacionales sobre los avances logrados en pro de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y sobre la aplicación de las herramientas analíticas basadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible a fin de agilizar estos avances.

En particular, es probable que el trabajo emprendido en la fase de transversalización sirva para aportar información sobre cómo diseñar los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) que ayuden a implementar los planes nacionales basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se están preparando directrices separadas sobre la actualización de los MANUD para dicho fin.

Las actividades relacionadas deben ser coordinadas a través de los equipos de las Naciones Unidas en el respectivo país, conforme a los procedimientos operativos estándar (SOP)³, según corresponda. Para este efecto, es indispensable actuar conforme a los seis principios fundamentales del compromiso de las Naciones Unidas en los países:

1. Fuerte identificación de los gobiernos y otros actores nacionales con la Agenda y liderazgo ejercido por los gobiernos nacionales;
2. Simplificación y reducción importante de los costes de los programas, operaciones y servicios para gobiernos, otros grupos nacionales interesados, socios para el desarrollo y el sistema de las Naciones Unidas, inclusive mediante la integración y la armonización adicional de los procesos institucionales comunes y específicos de los organismos;
3. Empoderamiento de los equipos de país de las Naciones Unidas, con el liderazgo del Coordinador Residente de las Naciones Unidas, para hacer frente a las necesidades nacionales sobre la base de buenas prácticas y experiencias adquiridas en países de la iniciativa "Unidos en la Acción", tanto en aplicaciones piloto como en el caso de adoptantes voluntarios;
4. Flexibilidad para permitir la innovación por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países;
5. Impulso en pro de obtener resultados comunes y mayor rendición de cuentas, incluido sobre asuntos transversales tales como derechos humanos, igualdad de género y sostenibilidad ambiental; y
6. Énfasis en valores, normas y estándares compartidos del sistema de las Naciones Unidas⁴.

³ Procedimientos operativos estándar para países que adoptan el enfoque "Unidos en la Acción"
<https://undg.org/home/guidance-policies/delivering-as-one/standard-operating-procedures-non-pilots/>

⁴ Para orientación sobre la integración de los derechos humanos en el trabajo de las Naciones Unidas a nivel de países, consulte la Nota orientativa del GNUD sobre derechos humanos para Coordinadores Residentes y Equipos de las Naciones Unidas en los países (en preparación). Ver también "Embedding human rights into development: Standard Operating Procedures for "Delivering as One". Disponible en: <https://undg.org/home/undg-mechanisms/undg-hrm/knowledge-management/newsletter-content/embedding-human-rights-into-development-standard-operating-procedures-for-delivering-as-one/>

Sección A4: Cómo usar esta Guía de referencia

*“Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, **cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales.** Es importante reconocer el vínculo que existe entre el desarrollo sostenible y otros procesos pertinentes que se están llevando a cabo en las esferas económica, social y ambiental”.*

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015)

Alcance y contenido de esta Guía de referencia

Este documento cubre ocho áreas orientativas para la implementación, las cuales pueden servir de base para la asistencia que prestan los equipos de las Naciones Unidas en el país a gobiernos y partes interesadas en la aplicación de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional, subnacional y local.

Áreas de las directrices de implementación para institucionalizar la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y adaptar los ODS al contexto nacional

1. Sensibilizar al público
2. Aplicar enfoques para múltiples partes interesadas
3. Adaptar los ODS al contexto nacional, subnacional y local
4. Lograr coherencia horizontal de las políticas (romper los silos)
5. Lograr coherencia vertical de las políticas (glocalizar la agenda)
6. Presupuestar para el futuro
7. Supervisión, presentación de informes y rendición de cuentas
8. Evaluar riesgos y fomentar la capacidad de adaptación

Lo que esta Guía de referencia **no** es:

- No pretende ser un compendio de normas exhaustivas y prescriptivas;
- No pretende dar orientaciones a nivel de diseño de políticas, aunque posiblemente muchos de los enfoques y las herramientas enumeradas sean aplicables a nivel de estrategias y políticas públicas; y

- No describe procedimientos operacionales para el trabajo de los Equipos de las Naciones Unidas en los países con los Estados miembros; en su lugar, ofrece orientación de alto nivel; y
- No entrega información sobre fuentes de financiación para que los Equipos de las Naciones Unidas en los países brinden su apoyo a Estados miembros (solamente describe los mecanismos de financiación para la implementación de *la Agenda 2030*, según lo establecido en la Agenda de Acción de Addis Abeba).

Los países se encontrarán en diferentes etapas de sensibilización e integración de *la Agenda 2030* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Algunos ya habrán comenzado a incorporar tales Objetivos en sus procesos de planificación nacional, mientras que otros quizás solo conozcan la Agenda y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través del organismo que participó en el proceso de formulación de la Agenda para el Desarrollo después de 2015 a nombre de su gobierno. Esta Guía de referencia es aplicable a todas las etapas de implementación.

Hoja de ruta para esta Guía de referencia

Las ocho áreas de implementación que se presentan en este documento se resumen a continuación y buscan ofrecer un enfoque integrado. Se recomienda a los gobiernos realizar gestiones en todas estas áreas –para ir más allá de la labor habitual de gobernanza y responder a la ambición transformadora de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es aconsejable que se comience lo antes posible en cuatro de las áreas orientativas dado su rol fundamental en la aplicación de *la Agenda 2030* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional. Estas son las siguientes:

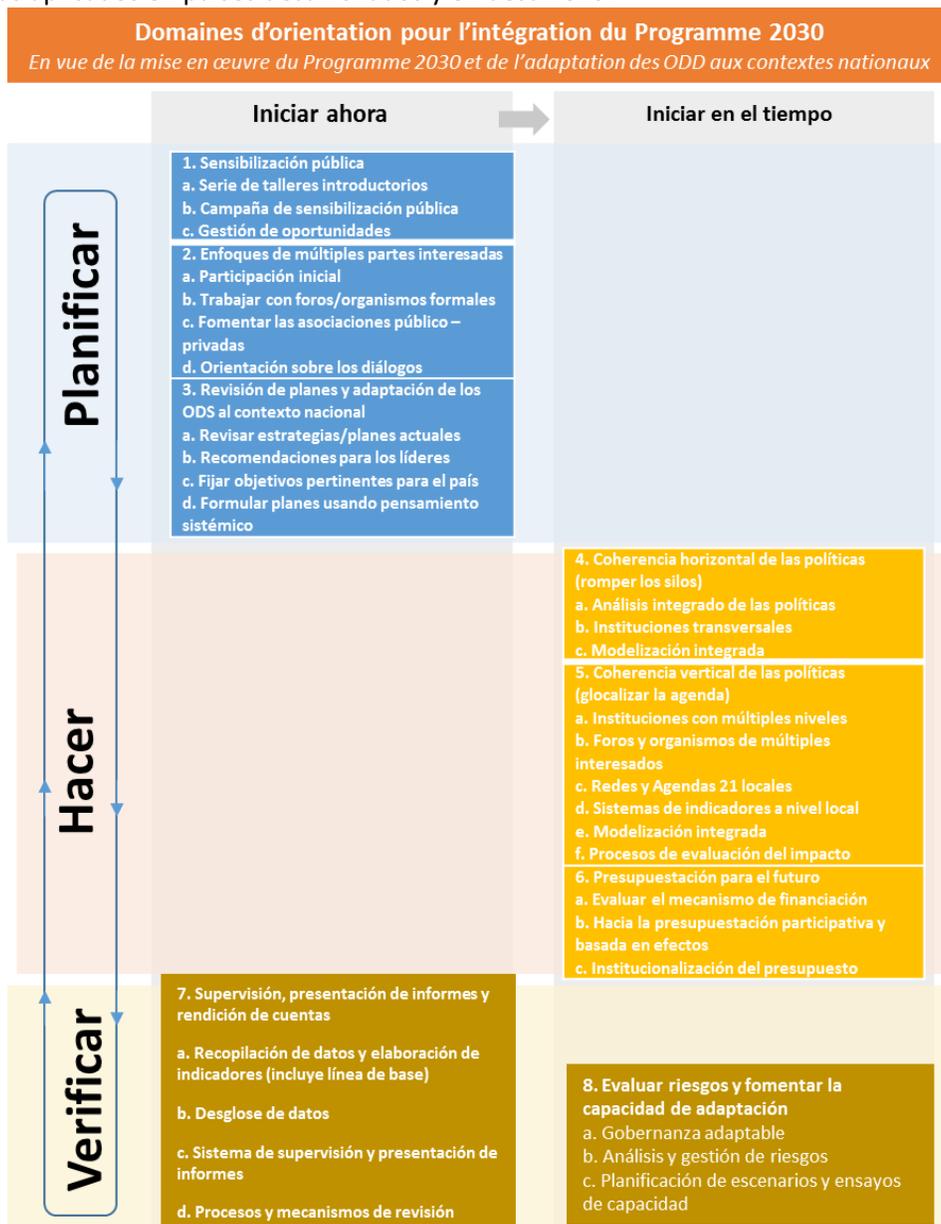
- Sensibilización de la población (Sección B1);
- Aplicación de enfoques orientados a múltiples interesados (Sección B2);
- Adaptación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los contextos nacionales, subnacionales y locales (Sección B3); y
- Supervisión, presentación de informes y rendición de cuentas (Sección B7 – en relación con los gobiernos que siguen el avance del Grupo Interagencial y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (IAEG-ODS) y que comienzan a trabajar en la identificación de indicadores y metas relevantes a nivel nacional y sensibles a los derechos humanos, además de fijar líneas de base).

Cuatro de las áreas orientativas abordan niveles más profundos del proceso de Transversalización y su aplicación puede partir con posterioridad, a saber:

- Crear coherencia de políticas horizontal y vertical (Secciones B4 y B5, respectivamente);
- Preparar presupuestos para el futuro (Sección B6); y
- Evaluar los riesgos y fomentar la adaptabilidad (Sección B8).

En efecto, muchos de los aspectos específicos que sustentan estas últimas cuatro áreas orientativas pueden tardar cinco o más años en quedar establecidos (por ejemplo, organismos formales de grupos de interés, preparación innovadora de presupuestos orientados a resultados y procesos participativos de preparación de presupuestos y protocolos de gestión de riesgos).

En este documento, cada sección sobre las áreas orientativas tiene la misma estructura: primero se describe el propósito, para luego seguir con orientación específica para los equipos de las Naciones Unidas en los países y Estados miembros, un resumen del Manual, referencias bibliográficas y enlaces. Cada sección incluye una serie de recuadros informativos para transmitir las enseñanzas extraídas de experiencias en países en desarrollo con la transversalización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y ejemplos de casos innovadores relacionados con el tema que destacan enfoques y herramientas aplicados en países desarrollados y en desarrollo.



PARTE B: ORIENTACIÓN

Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



Sección B1: Sensibilización

Objetivos

Sensibilizar al público y comprometer a los grupos de interés locales con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un primer paso fundamental y permanente para garantizar buenos resultados en la implementación. Además de la sensibilización, es muy importante lograr un nivel similar de comprensión entre partes interesadas dentro y fuera del gobierno. Esto significa llegar a todos los niveles y sectores con información específica a sus funciones, roles y responsabilidades.

Una comprensión clara de los beneficios que representa alinear los planes nacionales y subnacionales y los procesos de toma de decisiones con la *Agenda 2030* y los ODS, además de fomentar el sentido de pertenencia entre las personas, incluidos los marginados, sienta las bases para una ejecución real y duradera. Bien hecho, este paso puede mejorar el impacto de todas las otras áreas orientativas consideradas en esta nota (B2 a B9) y finalmente, los efectos de la propia agenda. Debido a que los ODS son un programa mundial, es fundamental ayudar a los destinatarios nacionales a vincularlos con las inquietudes locales, lo que servirá para garantizar que se mantenga el respaldo público hacia los ODS.

Orientación o Guía?

Los Estados Miembros pueden iniciar el proceso de sensibilización sobre la *Agenda 2030* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como una oportunidad para promover un plan o una estrategia nacional de desarrollo, actual o futuro, y desplegar sus intenciones de formar parte de la alianza global para avanzar hacia los ODS en sus contextos nacionales, subnacionales y locales.

El sustento de cualquier gestión para aumentar la sensibilización pública de la *Agenda 2030* es su naturaleza universal e integrada, que conecta lo global con lo local sin dejar a nadie atrás, promueve los derechos humanos y la igualdad de género y aborda la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

A fin de ayudar a los Estados Miembros a generar conciencia sobre la enorme importancia de la *Agenda 2030* y los ODS, los Equipos en el país pueden facilitar un enfoque paralelo que persiga varias direcciones, posiblemente con el liderazgo de los medios de comunicación de sus países, lo que incluye:

1. **Una serie de talleres introductorios:** para sensibilizar a funcionarios gubernamentales y grupos interesados respecto de la *Agenda 2030* y los ODS (y para examinar el alineamiento de los planes nacionales de desarrollo con los ODS – ver Sección B3);
2. **Una campaña de sensibilización pública:** para dar a conocer la *Agenda 2030* y los ODS al público en general, que incluye mujeres, niños y niñas, jóvenes y otros grupos cuando corresponda, como desplazados internos y extranjeros como refugiados y apátridas y
3. **Gestión de oportunidades:** para movilizar otros foros y reuniones con el patrocinio del gobierno y de las Naciones Unidas con el fin de sensibilizar a funcionarios gubernamentales y grupos interesados sobre la *Agenda 2030* y los ODS.

Lecciones de los ODM

Experiencias adquiridas materia de promoción y sensibilización

1. **La promoción y la sensibilización son una actividad estratégica que se debe adaptar al contexto de cada país**, con buena planificación y recursos adecuados. Países como Bangladesh, Albania, Honduras y Kenya (entre muchos otros) elaboraron estrategias de promoción detalladas que consideraban adecuadamente al público destinatario, la importancia de la comunicación y diversos medios para hacerlo. De este modo, resultaron especialmente eficaces para movilizar a las comunidades en torno a los ODM y entregar información pertinente. Además, estos esfuerzos suelen realizarse a través de la oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en asociación con miembros del Equipo en el país. Se trata de una forma particularmente útil de aprovechar los conocimientos técnicos de todo el Equipo y distribuir el coste y el esfuerzo que pone la organización en las iniciativas de promoción.
2. **Las campañas subnacionales de promoción y sensibilización en un área particular son un medio poderoso para comprometer a las comunidades en procesos de adaptación**. Albania representa un ejemplo único, donde los materiales de promoción utilizaron puntos de referencia locales, personalidades renombradas, canciones, imágenes y otros aspectos típicos de la región para aumentar la pertinencia de los ODM respecto de la realidad local y promover la participación en la formulación de una estrategia de desarrollo local basada en los ODM.
3. **Las comunidades marginadas entre ellas mujeres, jóvenes, desplazados internos, extranjeros como refugiados y apátridas, y las minorías podrían requerir enfoques de promoción especiales** para asegurar que reciban un mensaje que les sea pertinente.
4. **Evaluar los resultados de las campañas de promoción es fundamental**, aunque no suele hacerse con frecuencia. Es necesario evaluar las actividades para ver si lograron transmitir la información o generar cambios de conducta.
5. Elegir **el medio correcto para transmitir el mensaje es muy importante** para asegurar que el público destinatario reciba la información. Medios exclusivos como Internet no suelen ser propicios para uso a nivel subnacional, mientras que los eventos en vivo, el material impreso (con imágenes y textos) y la radio podrían resultar más útiles.
6. **El sector privado puede ayudar en la promoción** a través de sus canales de distribución de productos y servicios.

Fuente: PNUD (2007).

La sensibilización pública se debe entender como el primer paso hacia un proceso participativo en la implementación de la Agenda 2030. La participación genuina y el acceso a información son piedras angulares del empoderamiento; la participación arroja muchos beneficios fundamentales puesto que recurre a los conocimientos locales, pone de manifiesto las preferencias de la gente, mejora la eficiencia en la distribución de los recursos y aumenta al máximo el sentido de pertenencia y la sostenibilidad del desarrollo. En consecuencia, los esfuerzos de sensibilización deben ser procesos participativos que se evalúan en forma crítica para ver si:

- Reflejan estándares mínimos para el proceso, que deben ser acordados por todos los participantes,
- Funcionan en todas las etapas, incluida la planificación, la implementación y el seguimiento de estrategias para el desarrollo,
- Incluyen a mujeres y grupos marginados y desarrollan canales específicos de participación en caso de ser necesario,
- Evitan la captación por parte de la élite y la consolidación de relaciones de poder y jerarquías sociales existentes,
- Son transparentes y ofrecen información suficiente y accesible,

- Proporcionan mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que el proceso participativo se celebre según estos estándares (OHCHR 2008).

Serie de talleres introductorios sobre la Agenda 2030 y los ODS

UNITAR preparó un paquete informativo nacional post 2015 denominado “Preparing for Action” (Preparándose para la Acción) (UNITAR, 2015a). Este paquete consta de una serie de módulos de capacitación para talleres interactivos y es ideal para sensibilizar a funcionarios del gobierno nacional y a las partes interesadas respecto de la *Agenda 2030* y los ODS.

El punto de partida para los Equipos de la ONU en el país es reunirse con el ministerio de gobierno del Estado miembro que participó directamente en el proceso posterior a 2015 a fin de determinar qué nivel de sensibilización se logró. De acuerdo con eso, se puede planificar una serie de *talleres introductorios*. Una *serie completa de talleres introductorios* destinada a sensibilizar a funcionarios, organizaciones de la sociedad civil, como organizaciones para mujeres, empresas y otras partes interesadas respecto de la estructura y el contenido de la *Agenda 2030* y los ODS podría incluir las siguientes fases:

- **Fase 1:** Taller introductorio con el o los organismos de gobierno responsables de la planificación del desarrollo nacional y las estadísticas nacionales. El trabajo con estos organismos puede arrojar como resultado la planificación de otros talleres, por ejemplo:
- **Fase 2:** Taller introductorio con el resto de los ministerios del gobierno nacional y otros grupos de interés nacionales. Para fomentar un mayor sentido de pertenencia, los participantes de la primera fase podrían ser facilitadores o presentadores de la segunda y tercera fase, y
- **Fase 3:** Talleres introductorios en las ciudades capitales de los gobiernos subnacionales (que convoquen al gobierno subnacional, gobierno municipal, empresas locales, organizaciones de la sociedad civil, grupos de pueblos indígenas y personas afectadas por el desplazamiento, apátridas o que viven situaciones complejas de emergencia).

El proceso del taller introductorio también permitirá a las partes interesadas definir el contexto y el modo en que visualizan el logro de los ODS en su país. Esto es particularmente importante en situaciones de crisis humanitarias, de conflicto o post conflicto. La selección de las partes interesadas en todos los casos se debe manejar con cuidado para velar por la representación real de todos los sectores de la población y del gobierno, no sólo de los ministerios pertinentes y los individuos favorecidos (ver Sección B2 sobre Aplicación de enfoques para múltiples partes interesadas).

Ejemplo de caso innovador:

Paquete informativo de UNITAR sobre la agenda de desarrollo nacional post 2015 en Uganda

El Gobierno de Uganda fue el primero en probar este paquete informativo en Kampala, junto con el equipo de Naciones Unidas en el país y dos expertos en capacitación de UNITAR. El evento duró dos días y fue liderado por el Gobierno con la facilitación de representantes del Ministerio de Asuntos Exteriores, el Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico y la Autoridad Nacional de Planificación. Expertos del PNUD y del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) de Naciones Unidas también contribuyeron en la facilitación presentando una perspectiva global sobre temas en evolución como alianzas mundiales, financiación para el desarrollo, examen, seguimiento y sinergias de los ODS.

El ejercicio destacó los avances conseguidos por el Gobierno de Uganda en la integración de los ODS propuestos en la planificación nacional. En términos específicos, el Plan Nacional de Desarrollo II (NDPII) propuesto ya incluye muchos de los ODS y parte importante de los objetivos propuestos ya se adaptaron al contexto nacional.

Fuente: UNITAR (2015b).

Campaña de sensibilización pública sobre la Agenda 2030 y los ODS.

El alcance masivo y la divulgación de las agendas y los conceptos de desarrollo sostenible representan una de las debilidades más grandes de los esfuerzos desde la Cumbre de la Tierra realizada en 1992. Aunque el desarrollo sostenible integra ahora el vocabulario de expertos e interesados, el público en general y el discurso político aún no se empapan por completo de la terminología y del concepto. Sin embargo, hoy hay más posibilidades que nunca para llegar a los destinatarios gracias a las plataformas de Internet y las redes sociales, en combinación con los medios tradicionales de comunicación y la capacidad de alcance de las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de voluntarios. Dichas vías resultan particularmente pertinentes a la hora de alcanzar al público más joven, cuyos miembros serán tanto actores clave como herederos del mundo que quieren crear los ODS.

La sensibilización es un proceso continuo. Se deben poner en práctica iniciativas de divulgación específicas con un alcance, frecuencia y objetivos acordes a cada país. Una primera ola puede sensibilizar al público sobre los ODS en general y sobre lo que significan para la nación en el contexto de su visión y su plan de desarrollo actual. Es importante tener en cuenta que la sensibilización respecto de los ODS en un país debe hacerse en el contexto de su visión y plan de desarrollo nacional a fin de que quede claro que se trata de un proceso que pertenece a todos. Una segunda ola se podría vincular más específicamente a los ODS adaptados a nivel nacional con cronogramas y objetivos específicos para el país (ver la Sección B3).

Lecciones sobre los ODM

La experiencia de Brasil con los ODM

La capacidad para comprender los objetivos se debe sumar a las capacidades necesarias para adaptar eficazmente una agenda internacional. Este proceso también cuenta con el compromiso del PNUD con los ODM en Brasil, país donde estos objetivos se usaron como marco para formar un movimiento que une a diversas organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas, funcionarios de gobierno y ciudadanos en torno a un objetivo en común. Para lograr su cometido, se sensibilizó sobre cómo se aplican los ODM en Brasil y el hecho de que su resultado depende de la acción local y no internacional.

La experiencia de Brasil revela algunas lecciones importantes sobre la sensibilización para los ODM, como las siguientes: el compromiso temprano de los asociados puede aumentar la participación y la colaboración significativa; una campaña sobre los ODM puede demandar diferentes fases de educación y promoción para sentar las bases necesarias para la acción; y la supervisión de los avances de desarrollo puede estimular la promoción de los ODM ofreciendo pruebas sobre las necesidades, las desigualdades y las políticas que arrojan buenos resultados.

Fuente: PNUD (2005).

Con ayuda de los Equipos de las Naciones Unidas en el país, los Estados miembros podrían trabajar para aumentar la conciencia pública respecto de su plan/estrategia de desarrollo nacional actual y al mismo

tiempo, divulgar la *Agenda 2030* y los ODS entre el público general y la forma en que los gobiernos locales y regionales, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden ser parte de una alianza nacional y global.

Se podría elaborar un plan de trabajo para una campaña sostenida de alcance en los medios de comunicación utilizando canales tradicionales (es decir, televisión, radio, prensa escrita) y plataformas de Internet y redes sociales para comunicar los aspectos sobresalientes del plan de desarrollo nacional del país y la forma en que, al lograrlo y mejorarlo, este plan contribuirá a promover la *Agenda 2030* en todo el mundo.

Este aspecto ofrece un espacio considerable para la creatividad y la innovación. Por ejemplo, Uganda tiene “embajadores de objetivos” para sensibilizar al público, con un Premio Nobel que representa el Objetivo # 16 sobre paz, justicia e instituciones fuertes. Otros ejemplos de la creatividad en Uganda incluyen la ilustración de la alineación de los ODS con el himno nacional de Uganda, el uso del proceso U Report (Usted Informa) de UNICEF y una publicación sobre el viaje de los ODS, además de pedir al Presidente que vista la camiseta del Objetivo # 16 sobre paz, justicia e instituciones fuertes. Además, se capacitó a los medios de comunicación locales en presentación de informes sobre los ODS y, al respecto, los periodistas recibirán apoyo para abrir una plataforma de medios de comunicación sobre los ODS y también para preparar artículos de investigación sobre temas pertinentes.

Para mayor claridad veremos el caso de Colombia, donde se elaboró un curso de capacitación en línea para alcaldes en colaboración con UNITAR. Este curso se llenó con 2000 solicitudes y dio a los líderes la oportunidad para hablar sobre la pertinencia de los diferentes ODS. Además, en Belarús, el tren expreso para los ODS para conmemorar el 70º Aniversario de las Naciones Unidas fue un ejercicio único para comprometer a amplios grupos de personas de diferentes orígenes en una conversación abierta sobre sus prioridades y desafíos específicos (ver el ejemplo de un caso innovador a continuación).

Ejemplo de un caso innovador **El expreso UN70 de Belarús para los ODS**

Las Naciones Unidas en Belarús, en colaboración con el Gobierno, acaba de organizar una iniciativa llamada *Expreso UN70 de Belarús para los ODS*, un tren especial que viajó por el país en octubre de 2015 visitando siete ciudades regionales con el objetivo de sensibilizar sobre los ODS y estimular el diálogo local sobre las prioridades, los desafíos y las oportunidades en el marco de la nueva agenda para el desarrollo. Más de 150.000 personas participaron en el *Expreso UN70 de Belarús para los ODS* y en sus actividades en todo el país.



El tren en sí no era solo un medio de transporte sino también una plataforma para muchos debates y eventos centrados en los ODS. Ministros, funcionarios de Gobierno, parlamentarios, todos los gobernadores regionales, alrededor de 100 ONG, más de 25 socios del sector privado, más de 30 embajadas, estudiantes, periodistas, líderes religiosos de todas las creencias, artistas y celebridades, representantes de grupos vulnerables como personas discapacitadas, personas que viven con VIH, víctimas de violencia familiar y trata de humanos, jóvenes en riesgo social, refugiados y desplazados y más de 240 funcionarios de Naciones Unidas de organismos residentes y no residentes formaron parte de la iniciativa.

Se encuentra disponible un vídeo que ilustra la experiencia.

Fuente: ONU Belarús (2015), GNUD y PNUD (2015)

La Campaña del Milenio de Naciones Unidas moviliza el apoyo ciudadano para los ODM desde el año 2002. Dicha iniciativa contribuye a los esfuerzos de alcance global para aumentar el compromiso de las personas en la conversación global en torno a la *Agenda 2030*, incluyendo la encuesta Mi Mundo.

Continuando la labor de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas, la nueva campaña de Naciones Unidas para los Objetivos del Desarrollo Sostenible concentrará sus esfuerzos en:

- Popularizar los objetivos en cada país a través de actividades de compromiso orientadas a la acción y capacitación de grupos clave, como parlamentarios, líderes municipales y la sociedad civil,
- Reunir a las partes interesadas para que apoyen los esfuerzos de implementación liderados por los gobiernos, en particular de la sociedad civil y
- Patrocinar procesos dirigidos por las personas para hacer un seguimiento de los avances en la agenda a través de la externalización amplia y de la movilización hasta el nivel de las bases, incluyendo MI Mundo 2030⁵, que es una evolución de la plataforma MI Mundo y esfuerzos mejorados de voluntariado a nivel local.

El Proyecto Todos (*“Project Everyone”*⁶) forma parte de la campaña de alcance global para la *Agenda 2030* y *los ODS*. Incluye muchas herramientas e instrumentos de medios tradicionales y redes sociales para llegar al máximo de personas. Los países pueden imitar una campaña de este tipo, con el objetivo

⁵ Ver www.myworld2030.org

⁶ Ver www.globalgoals.org

de llegar a cada ciudadano y compartir información sobre el plan nacional actual o futuro y su empeño por integrar los ODS a nivel nacional y mostrar el camino que podrían tomar los gobiernos locales y subnacionales para hacer lo mismo.

Un elemento clave de la campaña de alcance global *Project Everyone* es la sensibilización de los jóvenes del mundo. Por ejemplo, *The World's Largest Lesson* (La principal lección del mundo) está diseñado para ser el mayor proyecto de educación colaborativa de la historia, que invita a maestros de todo el mundo a presentar programaciones con lecciones atractivas. Las ideas ganadoras serán publicadas como un “conjunto global de recursos de aprendizaje en el sitio web de *The World's Largest Lesson*”, para permitir a los maestros crear una lección pertinente sobre los ODS para sus educandos (UNICEF 2015b).

Además, en el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) junto a partes interesadas de todo el mundo, elaboró el Marco de Acción para la Educación 2030. Este marco promueve un entendimiento común del ODS #4 y sus metas relacionadas y ofrece una base no solo para el futuro de la educación, sino también para la sensibilización constante sobre el desarrollo sostenible y el pensamiento sistémico a través de la educación (UNESCO 2015).

Ejemplo de caso innovador:

La Campaña del Milenio

La Campaña del Milenio fue lanzada en 2002, dos años después de la firma de la Declaración del Milenio. La Campaña incentivaba a jóvenes de todo el mundo a sumar voces a la lucha global contra la pobreza. A través de asociaciones con diferentes organizaciones y redes globales de jóvenes, la Campaña apoyaba el movimiento liderado por la juventud de todo el mundo en favor de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Como un ejemplo de una de sus plataformas, la Campaña se asoció con la red de televisión por cable *Nickelodeon* para transmitir en sus 26 canales en Estados Unidos, Europa, Asia, Australia y América Latina una serie de cortos de animación originales de 30 segundos de duración que destacan cómo los ODM afectan la vida de niños y niñas de todo el mundo y lo que pueden hacer para hacer oír su voz en el futuro. Cada corto de la campaña de Nick 2015 motiva a los niños a comprometerse con su apoyo a través del sitio web.



Fuente: Campaña del Milenio (2015).

Gestión de oportunidades

Se puede usar otras formas para sensibilizar a funcionarios de gobierno y elevar la conciencia pública que quizás sean menos formales (y menos costosas), pero que resultan eficaces y aprovechan los

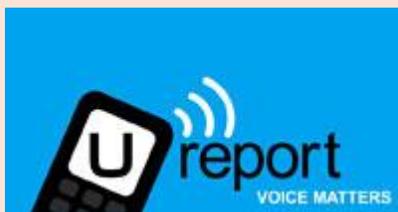
⁷ Ver www.tes.com/worldlargestlesson

canales disponibles. Estas oportunidades, por ejemplo, podrían incluir sesiones dedicadas sobre los ODS en reuniones de coordinación de donantes, informativos de prensa o ruedas de prensa (oficiales y extraoficiales), reuniones generales de toda la organización de Naciones Unidas, artículos de opinión en la prensa local, uso de las herramientas disponibles en las redes sociales, como Twitter, Facebook y mensajes en teléfonos celulares (por ejemplo, la iniciativa de UNICEF U-Report⁸, ver como ejemplo de caso innovador a continuación). Se pueden usar los mecanismos y las estructuras de coordinación existentes al interior de los gobiernos para ayudar a sensibilizar a los funcionarios y al mismo tiempo, promover un enfoque multisectorial.

Ejemplo de caso innovador:

Iniciativa U-Report que llega a millones de personas

U-Report es una tecnología innovadora de las comunicaciones desarrollada por UNICEF que revoluciona los esfuerzos de movilización social, seguimiento y respuesta: equipa a los usuarios de teléfonos móviles con las herramientas para establecer y aplicar nuevas normas de transparencia y rendición de cuentas en servicios y programas para el desarrollo (UNICEF 2012).



“U-report gana popularidad porque dio a los ugandeses la posibilidad de informar a otros ugandeses y así actuar...Podemos hacer preguntas sobre temas de todo el país y obtener respuestas al instante, por distrito, por género, por edad, y eso nos ayuda a saber dónde concentrar nuestros limitados recursos de respuesta y cómo aconsejar mejor a nuestros gobiernos y asociados en la ayuda (UNICEF 2012)”.

En 2015 en Nigeria, U-Report llegó a un millón de respuestas. El Equipo de innovaciones globales de UNICEF lanzó U-Report en 17 países, principalmente en África (UNICEF 2015a).

Conjunto de herramientas

Paquete informativo nacional de UNITAR

Los Informativos nacionales posteriores a 2015 de UNITAR (UNITAR 2015a) son un “conjunto de herramientas auto explicativas diseñadas para apoyar a los facilitadores nacionales en la planificación y la entrega de reseñas informativas a nivel del país (UNITAR 2015c)”. El paquete incluye:

- Programa detallado y organizado en seis módulos con orientación para facilitadores,
- Preguntas de debate preparadas con la guía del Grupo de trabajo sobre el desarrollo sostenible del GNUD,
- Conjunto con presentaciones, controles, vídeos, manual para participantes y metodologías para grupos de debate.

⁸ Ver www.ureport.org

Los módulos 1 y 2 son particularmente adecuados para la *Serie de talleres introductorios sobre la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Se describe un proceso de 10 pasos para ayudar a los Equipos de la ONU en el país a organizar un informativo nacional (UNITAR 2015b).

Project Everyone (Proyecto Todos)

“Project Everyone” forma parte de la campaña de extensión global para la *Agenda 2030* y utiliza muchas plataformas de difusión, incluso con colaboraciones en línea con Google/YouTube, Huffington Post, Yahoo, Facebook, LinkedIn y Wikipedia. Un aspecto fundamental de la campaña de alcance *Project Everyone* es *The World's Largest Lesson*, una colaboración con UNICEF para obtener información sobre los ODS en salones de clase de todo el mundo (UNICEF 2015b).

Redes sociales

El actual poder de alcance tiene una ventaja tremenda en comparación con la era de la Cumbre de la Tierra posterior a 1992. Esto se debe principalmente a Internet y sus redes sociales, como Facebook, Google+, Twitter, Youtube, Instagram, por nombrar solo algunas. Un ejemplo es la Iniciativa de UNICEF U-report. Es posible aprovechar al máximo estas plataformas para informar y también para promover y formar consenso, de acuerdo con las directrices de los gobiernos nacionales sobre el uso de las redes sociales.

Herramienta avanzada: Marketing social estratégico

El marketing y la publicidad evolucionan década tras década hacia una disciplina de enorme éxito para que el sector privado promueva productos y servicios. El uso de enfoques similares por parte de los sectores públicos y sin ánimo de lucro para generar cambios sociales se conoce como “marketing social”. La International Social Marketing Association señala que “*El marketing social busca elaborar e integrar conceptos de marketing con otros enfoques para influir en conductas que beneficien a individuos y comunidades por un bien social mayor* (ISMA 2015)”. Algunos profesionales hacen la distinción entre “marketing social operacional”, que aborda temas de conductas específicas (por ejemplo, campañas para dejar de fumar), y “marketing social estratégico”, *que da forma al desarrollo de estrategias y políticas* (NSMC 2015). Para mayor información, ver “*The Big Pocket Guide to Using Social Marketing for Behavioral Change*” (NSMC 2015).

Referencias y vínculos

ISMA 2015. Definition of Social Marketing. International Social Marketing Association. Disponible en: [www.i-socialmarketing.org](http://www.socialmarketing.org)

Millennium Campaign (2015). Millennium Campaign. Disponible en: www.millenniumcampaign.org.

NSMC (2015). The Big Pocket Guide to Using Social Marketing for Behavioral Change. The NSMC, formerly the Nation Social Marketing Centre, UK. Disponible en: <http://www.socialmarketing-toolbox.com/>

OHCHR (2008). Claiming the Millennium Development Goals: A human rights approach. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Claiming_MDGs_en.pdf

Project Everyone (2015). Project Everyone. Disponible en: www.project-everyone.org.

GNUD and UNDP (2015). Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for the 2030 Agenda. United Nations Development Program., New York, 1-3 December 2015. Disponible en: https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/.

- UNDP (2005). Campaigning with Partners for the MDGs – a Case study of Brazil. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/BrazilcasestudyUNDP.pdf>.
- UNDP (2007). Localizing the MDGs for Effective Integrated Local Development: An Overview of Practices and Lessons Learned. United Nations Development Program. Disponible en: http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/RegionalStudies/Localizing_the_MDGs.pdf.
- UNESCO (2015). Education 2030 Framework for Action. United Nations Education, Scientific and Cultural Organization. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/education-2030-framework-for-action/>.
- UNITAR (2015a). Post-2015 National Briefings Package. United Nations Institute for Training and Research (UNITAR). Disponible en: <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517§ion=1>
- UNITAR (2015b). Press Release: Uganda Hosts First Post-2015 National Briefing. Disponible en: <https://www.unitar.org/uganda-hosts-first-post-2015-national-briefing>
- UNITAR (2015c). Explanatory Note for the Post-2015 National Briefings. UNITAR. Disponible en: <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517§ion=1>
- UN (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Outcome Document for the United Nations Summit to Adopt the Post-2015 Development Agenda. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- UN Belarus (2015). The UN70 Belarus Express Train for SDGs. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/10/express-for-sdgs-train-departs-on-tour-through-belarus/>. Video Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=wFkJMAAgCwI>.
- UNICEF (2012). U-report Application Revolutionizes Social Mobilization, Empowering Ugandan Youth. United Nations Children’s Fund. Disponible en: www.UNICEF.org/infobycountry/uganda_62001.html.
- UNICEF (2015a). U-Report Nigeria Reaches More than 1 Million Responders. United Nations Children’s Fund. Disponible en: www.UNICEFStories.org.
- UNICEF (2015b). The World’s Largest Lesson. United Nations Children’s Fund in partnership with TES Global and Education International. Disponible en: <https://www.tes.com/worldslargestlesson/>.

Sección B2: Aplicación de enfoques múltiples para la integración de los ODS

Objetivo

“Los Diálogos exigen a los gobiernos crear espacios y mecanismos de participación, no solo como forma de fortalecer los derechos políticos básicos de las personas sino también porque ayudan a crear mejores políticas y generar mejores resultados para el desarrollo”.

Diálogos posteriores a 2015 sobre la implementación (GNUD 2014)

Como señala la cita anterior, un factor fundamental para elaborar una agenda que abarque a toda la sociedad y que sea legítima y de buena calidad es contar con un diseño de modalidades de desarrollo e implementación de políticas con múltiples actores interesados a fin de fomentar y facilitar alianzas entre gobiernos y redes de interesados activas, dentro y fuera del país, provenientes de la sociedad civil, universidades, centros de estudio, sector privado, organizaciones de trabajadores y empleadores, otros actores del desarrollo e instituciones nacionales dedicadas a los derechos humanos (PNUD-ACNUDH 2012). En la extensión, es importante que los actores lleguen a todos los grupos, incluso a aquellos que en ocasiones están marginados y son vulnerables, como los refugiados, los desplazados internos y los apátridas, en reconocimiento de que los ODS se basan en el principio de universalidad y en la promesa de que nadie quedará atrás en el desarrollo sostenible.

Como otro fundamento, consideremos las conclusiones de los *Diálogos sobre la implementación posterior a 2015* en relación con la participación y la inclusión (GNUD 2015):

- “El diálogo sobre la adaptación de la agenda reveló la necesidad de contar con un mayor compromiso de las partes interesadas locales en la definición, la implementación y la supervisión de la agenda de desarrollo posterior a 2015, ya que el logro de muchos de los ODM dependió de la labor de los gobiernos locales y de las partes interesadas.
- La participación y el sentido de pertenencia de la comunidad, arraigados en la cultura local, son fundamentales en los programas que favorecen el desarrollo, como la protección medioambiental, el desarrollo urbano sostenible y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
- Un sector empresarial comprometido es fundamental para la innovación, el avance tecnológico y el crecimiento económico sostenible.
- Los gobiernos y la sociedad civil ya cuentan con modelos de trabajo para acceder a las capacidades y los deseos de las personas de comprometerse, pero estos ejemplos son muy pocos y aún no se institucionalizan por completo en las maneras de poner en práctica las políticas públicas.
- Aunque las consultas son un buen inicio, no deberían ser hechos aislados sino mecanismos que faciliten el diálogo permanente con retroinformación que inspire el sentido de pertenencia de diferentes partes interesadas.
- La inclusión de toda la diversidad de interesados significa centrar la atención en la inclusión de todas las voces, como niños, niñas y mujeres e individuos y grupos marginados. Las personas que viven en la pobreza, las comunidades indígenas y otras minorías, personas con discapacidades, refugiados, otros desplazados forzosos y apátridas, niños, niñas y jóvenes, inmigrantes y la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales (LGBT) son algunos de

los grupos e individuos que no siempre son incluidos en los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas”.

Esta sección brinda orientación para involucrar a las partes interesadas en el proceso de adaptar los ODS al contexto nacional y también se puede aplicar a nivel local y subnacional.

Orientación

La necesidad de adoptar enfoques con múltiples actores o grupos interesados se ha expandido a las ocho áreas de orientación de este documento. A continuación se presentan cuatro aspectos específicos para aclarar los medios a través de los cuales los Estados miembros pueden comprometer a un conjunto de diferentes partes interesadas en distintas etapas de la Transversalización de la *Agenda 2030* y los ODS.

Sabemos que todas las naciones aplican procesos de planificación, definición de presupuestos y supervisión con diferentes grados de participación de los grupos interesados. En este documento, las áreas de orientación apuntan a la transformación, en ir “más allá de lo común” y cumplir la ambición transformadora de la *Agenda 2030*.

1. **Compromiso inicial de las múltiples partes interesadas:** para aumentar la sensibilización respecto de la *Agenda 2030* y los ODS,
2. **Trabajar con organismos o foros nacionales de múltiples partes interesadas:** para examinar los planes existentes,
3. **Orientar sobre el diálogo con múltiples partes interesadas:** para apoyar el proceso de compromiso,
4. **Fomentar asociaciones público-privadas:** para movilizar la creatividad, la capacidad de ampliación y el potencial de inversión de las empresas.

Estos aspectos orientativos representan la integración más profunda de la *Agenda 2030* y los ODS, comenzando con la sensibilización de la *Agenda 2030* (aspecto orientativo #1) y evolucionando hacia un análisis intencionado de parte de los organismos formales de múltiples partes interesadas, foros y comisiones de planificación sobre cómo reflejar en forma práctica los ODS en los planes y las estrategias de desarrollo a nivel nacional, subnacional y local (#2). Por su parte, la orientación sobre el diálogo con múltiples partes interesadas (#3) será de utilidad para los gobiernos que ya están entrando en un proceso de visión de su plan nacional o están interesados en mantener un diálogo profundo con sus ciudadanos sobre cómo aterrizar los ODS globales a nivel nacional, subnacional o local.

Compromiso inicial de múltiples partes interesadas para aumentar la conciencia pública de la Agenda 2030 y los ODS

Como una primera etapa del compromiso con múltiples partes interesadas para institucionalizar la *Agenda 2030* y los ODS, los Estados miembros con la orientación de los Equipos de la ONU en el país, pueden comenzar a sensibilizar al público respecto de la agenda global y también del proceso de planificación y el actual plan de desarrollo nacional del país. La Sección B1 ofrece orientación en este aspecto e incluye los tipos de grupos de interés que se podrían comprometer y el contenido que valdría la pena compartir en esta primera etapa.

Trabajar con foros o consejos nacionales en el examen y la implementación de los ODS

“Las disposiciones para comprometer a las partes interesadas deben ser flexibles para considerar el cambio en los patrones de organización de las partes interesadas. No obstante, se pueden fortalecer mediante disposiciones institucionales que favorezcan el compromiso a largo plazo para hacer crecer los resultados e implementarlos. Los Consejos nacionales para el desarrollo sostenible, los Comisionados u Ombudsmen para las generaciones futuras, los Consejos económicos y sociales cumplen una función muy valiosa. Estos organismos pueden generar experticia en la creación de estrategias y las políticas que se persiguen, y en la supervisión y el examen de los avances. Además, pueden forjar relaciones de confianza con todas las instancias de gobierno que correspondan y con los principales grupos de interesados de la sociedad”.

Informe del Foro de Interesados ante el Comité Económico y Social Europeo (2015).

Las partes interesadas hicieron un llamado colectivo *"para que los gobiernos creen espacios y mecanismos de participación"*. En algunos países, estos "espacios" ya se han institucionalizado como algún tipo de consejo formal de múltiples partes interesadas u órgano similar y algunos ya tienen experiencia en cuanto a facilitar el diálogo con interesados directos sobre temas del desarrollo sostenible. Ejemplos destacados en países desarrollados incluyen el Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible y la Comisión Nacional Finlandesa para el Desarrollo Sostenible (Foro de Interesados 2015)⁹. Hay otros ejemplos similares de consejos nacionales en diversos países en desarrollo de todo el mundo, como Filipinas, Vietnam, Mozambique, Mauricio y República Dominicana (GN-NCSDS 2015).

En los países donde actualmente existen organismos que reúnen a múltiples partes interesadas o comisiones de planificación que operan en colaboración con foros de múltiples actores, dichos organismos representan un punto de partida lógico para elevar la conciencia pública y lanzar una campaña de marketing social o en medios de comunicación más amplios (Sección B1). Estos órganos consultivos son también el punto de partida lógico para el examen de los planes de desarrollo existentes y el proceso de adaptación de los ODS a los contextos nacionales (Sección B3), así como un mecanismo para facilitar el diálogo nacional constante sobre la implementación de los ODS adaptados a la realidad del país. En muchos países, las estructuras de diálogo social tripartito entre gobiernos, empresas y trabajadores sirven de plataforma para el desarrollo de mecanismos de implementación y rendición de cuentas más completos.

Ejemplo de caso innovador:

El Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible y su declaración sobre los ODS ante el Gobierno Federal

El Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE), organismo independiente, ha liderado varios procesos de participación amplia con partes interesadas en torno a importantes temas relativos a la sostenibilidad, como la responsabilidad empresarial y la gran transformación energética ahora en curso (la “Energiewende”). Además, ayudó a generar un consenso nacional sobre el camino hacia el futuro (Foro de interesados 2015). Desde el año 2001, el Canciller alemán renueva el Consejo cada tres años y nombra a 15 miembros que representan a todos los segmentos de la

⁹ Vale la pena observar que en algunos países, estos organismos formalizados de partes interesadas aparecen y desaparecen por muchas razones. Ejemplos destacables son la Comisión para el Desarrollo Sostenible de Reino Unido, la Mesa Redonda Nacional sobre medioambiente y economía de Canadá y la Junta de Avance de Tasmania (Bertelsmann Stiftung, 2013a). Las razones que se perciben para la disolución de estos organismos varían, desde presiones fiscales, falta de adherencia a la política del gobierno en curso hasta la percepción de que el desarrollo sostenible ya se encuentra suficientemente integrado al interior de los gobiernos.

sociedad. El Comité de Secretarías de Estado sobre Desarrollo Sostenible está a cargo de la estrategia nacional sobre la materia.

En 2014, el Gobierno alemán pidió al Consejo evaluar de qué manera afectaría la implementación nacional de los ODS las estructuras e instituciones de la política sobre sostenibilidad de Alemania. El RNE respondió en 2015 comprometiendo a expertos dentro y fuera del gobierno y presentó su declaración ante el gobierno federal sobre la *"Arquitectura de sostenibilidad de Alemania y los ODS"*.

Fuente: RNE (2015)

Cuando en el país aún no existen organismos ni instancias formales, los gobiernos pueden convocar a un foro consultivo para fines de revisión e implementación de los ODS.

Por ejemplo, en el ámbito de la UE, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) acaba de instruir a su Sección de Agricultura, Desarrollo Rural y Medio Ambiente la elaboración de un documento informativo sobre *"Oportunidades y procesos de participación de la sociedad civil en la implementación de la agenda posterior a 2015 en la UE"*. Una propuesta clave del informe es "generar una plataforma o foro regular para la agenda de desarrollo sostenible de la UE". Los elementos de orientación clave propuestos para este foro regular incluyen (CESE 2015):

- "El Comité cree firmemente que la gobernanza participativa requiere de un marco político y de una estructura de organización y de procedimientos para ser operativa. La participación de las partes interesadas en el desarrollo sostenible a largo plazo es más eficaz si se organiza como un proceso continuo en lugar de realizarse de acuerdo con una base ad-hoc o a través de un ejercicio de participación aislado y sin relación en diferentes momentos del ciclo de la política. Un proceso estructurado permite que las partes interesadas y los gobiernos planifiquen el futuro, recopilen pruebas, informes y otros materiales para hacer aportes bien informados en el momento apropiado en el ciclo de la política. Las disposiciones institucionales vigentes permiten fortalecer las capacidades de los representantes de la sociedad civil en el tiempo y forjar relaciones confiables de apoyo y cooperación.
- Este foro reunirá en forma regular a responsables de las políticas de instituciones de la Unión Europea con una amplia variedad de representantes de la sociedad civil, incluido el sector privado. El proceso debe coincidir con el ciclo semestral de la Unión y también con los intervalos de supervisión de los ODS por parte de las Naciones Unidas.
- El foro proporcionará el marco regular, estable, estructurado e independiente necesario para facilitar el diálogo y el debate de la sociedad civil a nivel de la UE:
 - El Comité reconoce que para que dicho marco sea eficaz, debe incluir a todas las principales autoridades de la UE en cuanto a las políticas económicas y financieras, como el Primer Vicepresidente de la Comisión y el Comisionado responsable del semestre de la UE, ya que es necesario que participen en el debate sobre las políticas sobre desarrollo sostenible. Esto creará el entorno favorable para que los representantes de la sociedad civil soliciten la rendición de cuentas a las autoridades a cargo de las decisiones.
 - El Comité recomienda que la estructura de participación para la sociedad civil incluya todo el espectro de organizaciones que representan a sectores de relevancia para la agenda de desarrollo sostenible, como la industria, las micro, pequeñas y medianas empresas, los sindicatos y agricultores, así como ONG sociales o dedicadas al medioambiente y al desarrollo.
- El Comité sabe por experiencia que la gobernanza participativa debe basarse en la transparencia, el conocimiento y la supervisión. Los informes periódicos sobre los avances en la implementación de los ODS que entregan la Comisión y Eurostat son, por tanto, un

requisito previo importante para que la sociedad civil organizada cumpla una función activa en la supervisión”.

Los grupos excluidos, entre ellos mujeres, niños y niñas, adolescentes, personas con discapacidad y minorías étnicas, a menudo carecen de instancias adecuadas en las cuales crear consenso y articular demandas por sus derechos sociales, económicos y de otro tipo y, cuando sea necesario, los Equipos de la ONU en el país podrían analizar maneras de fomentar el desarrollo de nuevos grupos de interés.

Ejemplo de caso innovador:

Somalia

La elaboración e implementación en Somalia de un pacto en el marco de “El nuevo acuerdo de participación de los Estados frágiles” es un buen ejemplo de cómo aplicar el enfoque de múltiples grupos de interés a la implementación de los ODS.

En el año 2013, con la adopción de una nueva Constitución, la formación de un nuevo Parlamento y la elección del Presidente, surgió una oportunidad de una nueva fase de estabilización y consolidación de la paz en Somalia. A fin de ayudar a manejar el proceso de transición, el Gobierno Federal de Somalia (GFS), en conjunto con la sociedad civil, el parlamento y otros actores del país, además de la comunidad internacional, acordaron elaborar un Pacto que se guía por los principios del Nuevo acuerdo.

Como parte de este Pacto, que se forjó sobre la base de una evaluación de la fragilidad, el GFS y la comunidad internacional definieron funciones y responsabilidades mutuas que incluyen una arquitectura de financiación y el establecimiento de un marco general para promover la consolidación de la paz y la formación de un Estado en Somalia. El Pacto fue resultado de un proceso inclusivo y una colaboración sólida entre el GFS, las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Unión Europea y otros donantes clave. El GFS y sus asociados velaron por que hubiera una alineación firme entre la asistencia internacional y los principios de asociación y las prioridades del Pacto somalí. Con apoyo de las Naciones Unidas, el Gobierno estableció una Unidad de Coordinación de la Ayuda para lograr mayor eficacia en la coordinación e implementación del Pacto.

Fuente: UNICEF

Orientación sobre el diálogo con múltiples partes interesadas

Quizás algunos países ya están preparados para llevar adelante un diálogo más profundo sobre la integración de los ODS, por ejemplo, si se trata de participar en un proceso de visión nacional. En estos casos, una guía sobre cómo llevar a cabo diálogos a gran escala con múltiples partes interesadas resulta útil para los Estados miembros.

Para nutrir la Conversación global post-2015 “*El mundo que queremos*” que se inició en 2012, el GNUD emitió directrices para que los Equipos de la ONU en los países realizaran consultas nacionales (GNUD 2012). Los diálogos nacionales fueron diseñados para “estimular un debate inclusivo, de abajo hacia arriba, sobre una agenda de desarrollo posterior a 2015 con el fin de complementar el proceso intergubernamental vigente”. En el contexto de los diálogos, las directrices proporcionan “ideas de cómo promover consultas amplias con representantes de gobiernos, ONG, la sociedad civil, organizaciones comunitarias, pueblos indígenas, movimientos sociales y de mujeres, jóvenes y niños y niñas y el sector privado, entre otros (GNUD 2012)”.

Se propusieron dos principios centrales en el proceso como base para las directrices sobre las consultas:

- **INCLUSIÓN:** Se deben hacer esfuerzos para abrir las consultas a todas las partes interesadas del país afectadas por la *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, con especial énfasis en la participación eficaz de los que suelen estar mal representados o están marginados en los procesos de toma de decisiones y
- **RENDICIÓN DE CUENTAS:** También se debe hacer esfuerzos para velar por que las personas que participan en las consultas tengan acceso a información pertinente y puedan dar opiniones e influir en los resultados y el proceso de consulta. Más específicamente, un aspecto muy importante de la rendición de cuentas en cualquier tipo de proceso de consulta tiene que ver con quién controla la información que se genera, cómo se analiza esa información y cómo se utiliza posteriormente. Otro aspecto muy importante de la rendición de cuentas es la transparencia, no sólo en cómo llegar a los resultados de la consulta, sino también en la forma en que se relacionará la propia consulta con el proceso más amplio de toma de decisiones sobre la Agenda 2030.

Ejemplo de caso innovador:

Consultas nacionales posteriores a 2015 en África

Los procesos de consulta posteriores a 2015 en África se beneficiaron en gran medida de la práctica de formular planes de desarrollo a largo plazo (documentos de visión) y planes a corto y mediano plazo (documentos de estrategia de reducción de la pobreza, DELP y planes nacionales de desarrollo, PND); procesos que exigieron consultas amplias con diferentes partes interesadas.

Por lo tanto, las consultas posteriores a 2015 formaron esta base e incluyeron formas nuevas de consultar a las partes interesadas y reunir a otros grupos que, en términos generales, no participarían en los procesos nacionales de planificación. Las metodologías utilizadas fueron muy similares, con algunas excepciones. La mayoría de las consultas en África fue organizada por varios Equipos de las Naciones Unidas en los países, gobiernos nacionales (principalmente ministerios/departamentos de planificación o finanzas) y actores clave de la sociedad civil, lo que incluye grupos de mujeres y jóvenes, personas con discapacidad, personas que viven con VIH/SIDA, académicos y el sector privado.



Las reuniones presenciales en diferentes formatos fueron las metodologías de consulta más utilizadas en los 30 países que llevaron a cabo este proceso. No obstante, para aumentar la inclusión y la rendición de cuentas, se usaron también debates en grupo, entrevistas a partes interesadas, programas radiales en directo con llamadas de los auditores, entrevistas en paneles de televisión y reuniones con grupos de expertos y grupos específicos. Además, en varios países se hicieron encuestas en línea y en persona, lo que incluyó encuestas de MI Mundo y el uso de mensajes de texto, todo lo cual sirvió para obtener retroinformación de 17.000 jóvenes de Uganda.

En total, se consultó a unos 350.000 interesados sobre la agenda posterior a 2015 en África. Muchos de los países realizaron consultas en distritos, regiones, provincias o zonas seleccionadas como muestras representativas de países completos, a lo que le siguió la consulta y la validación a nivel nacional.

Fuente: GNUD (2013)

Fomentar las alianzas público - privadas

"La actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas son los grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las cooperativas y las multinacionales. Exhortamos a todas las empresas a que empleen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible. Fomentaremos un sector empresarial dinámico y eficiente, protegiendo al mismo tiempo los derechos laborales y los requisitos sanitarios y ambientales de conformidad con las normas y los acuerdos internacionales pertinentes y otras iniciativas que se estén llevando a cabo en esta esfera, como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención sobre los Derechos del Niño y los principales acuerdos ambientales multilaterales, para quienes sean parte en esos acuerdos".

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (párrafo 67)

Las alianzas con el sector empresarial serán fundamentales para la implementación de la *Agenda 2030*. Las empresas de todo el mundo tienen experiencia en la integración de los principios de responsabilidad social empresarial (RSE) y de desarrollo sostenible en las prácticas de planificación y supervisión mediante la adopción de directrices voluntarias como la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI 2015), el Carbon Disclosure Project (CDP 2015) y el Protocolo sobre gases de efecto invernadero, el Pacto Mundial de Naciones Unidas (UN-GC 2015), los Principios para el empoderamiento de mujeres "Equality Means Business" (Pacto Mundial de Naciones Unidas y ONU Mujeres, 2010), los Principios para la Inversión Responsable y los Principios rectores sobre empresas y los derechos humanos (2011), por nombrar solo algunos.

La capacidad de innovación del sector privado puede aportar nuevos conocimientos a la solución de los problemas sistémicos del desarrollo sostenible y la naturaleza ubicua de las cadenas de suministro representa un punto de apoyo para ampliar el impacto de las prácticas de sostenibilidad. En combinación con el potencial de inversión del sector privado en la conducción del desarrollo local, subnacional, nacional y global, resulta evidente la necesidad de contar con alianzas público-privadas para la implementación de *la Agenda 2030*.

En este contexto, cuando se solicite y con el apoyo de los Equipos de la ONU en los países, los Estados miembros pueden intentar incluir al sector privado en los esfuerzos de sensibilización (Sección B1) y como partes interesadas de gran valor en la labor de adaptar los ODS a los contextos nacionales, subnacionales y locales (Sección B3), lograr coherencia de políticas horizontal y vertical (Secciones B4 y B5), elaborar presupuestos para el futuro (Sección B6), apoyar la supervisión, la presentación de informes y la rendición de cuentas (Sección B7) y evaluar el riesgo y fomentar la adaptabilidad de planes y políticas (Sección B8).

Ejemplo de caso innovador:

Alianzas público privadas: *en.Lighten* del PNUMA/FMAM – Una alianza global para la iluminación eficiente

La iniciativa es una alianza público privada entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, OSRAM y Philips Lighting, con el apoyo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. El National Lighting Test Centre de China se incorporó a la iniciativa en 2011 y el Gobierno de Australia se hizo parte de la alianza con el fin de apoyar a los países en desarrollo de Asia sudoriental y el Pacífico en 2013.



Los países interesados asumen un compromiso específico planteando su intención de trabajar con *en.lighten* en el diseño y la implementación de un conjunto de políticas y enfoques que facilitarán la transición hacia iluminación energéticamente eficiente en forma rápida y eficaz en función de los costes. El énfasis se pone en adoptar un enfoque integrado para diseñar medidas de políticas que permitan al mercado nacional sostener la transición sin apoyo ni recursos externos permanentes.

Fuente: PNUMA-FMAM (2015).

Conjunto de herramientas

Orientación del GNUD para realizar consultas nacionales

En el año 2012, el GNUD publicó pautas para realizar consultas nacionales destinadas a que los Equipos de la ONU en el país “facilitaran consultas posteriores a 2015...para estimular el debate entre partes interesadas del país y recopilar opiniones e ideas para una visión global compartida de *El futuro que queremos*”. Actualmente, los países pueden usar estas pautas para involucrar a diversas partes interesadas en un diálogo para mejorar un plan o una estrategia nacional vigente a través de la integración de los ODS mundiales. La orientación relativa al proceso incluía las siguientes áreas (GNUD 2012):

- **¿A quién comprometer?** (a) Identificar partes interesadas, (b) Consideraciones para seleccionar partes interesadas
- **¿Cómo comprometer?** Preparando una consulta inclusiva. (a) Preguntas para asegurar la inclusión y la rendición de cuentas al momento de la planificación, (b) Formato (o “forma”) del proceso de consulta, (c) Diseño de las actividades de la consulta
- **¿Qué método se debería usar?**
- **La función del facilitador**
- **Logística:** Preparar una consulta. (a) Preparaciones, (b) Lugar de reunión, (c) Proceso posterior a la consulta

Orientación sobre derechos humanos

- Conjunto de herramientas para colaboración con las instituciones nacionales dedicadas a los derechos humanos. PNUD-ACNUDH (2012)
- Directrices del GNUD sobre asuntos de los pueblos indígenas. GNUD (2009)

- Preguntas frecuentes sobre el enfoque basado en los derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. ACNUDH (2006)
- Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en Práctica del Marco de las Naciones Unidas para "Proteger, Respetar y Remediar". ACNUDH (2011).

Informe del Comité Económico y Social Europeo sobre la participación de las OSC en la agenda de desarrollo post-2015 a nivel de la Unión Europea

El informe del CESE sobre la participación de la sociedad civil en la Agenda de desarrollo posterior a 2015 a nivel de la Unión Europea ofrece directrices que pueden resultar pertinentes a cualquier país (CESE 2015).

Sitio web de la Red mundial de consejos nacionales para el desarrollo sostenible y organismos similares

La Red mundial de consejos nacionales para el desarrollo sostenible y organismos similares (GN-NCSDS) busca fortalecer los organismos de desarrollo sostenible a nivel nacional a través de la colaboración y el intercambio de información. Mantenido por el Foro de Interesados para un Futuro Sostenible con sede en el Reino Unido, el sitio web de la red mantiene una base de datos mundial de consejos nacionales actuales y organismos similares y ofrece vínculos a sitios útiles de orientación e investigación. Se puede acceder a la red en: www.ncsds.org.

Referencias y vínculos

Bertelsmann Stiftung (2013a). Winning Strategies for a Sustainable Future. Page 31. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gutersloh. Disponible en: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>

CDP (2015). The Carbon Disclosure Project. Disponible en: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>.

GN-NCSDS (2015). Global Network of National Councils for Sustainable Development and Similar Bodies. Website at: www.ncsds.org.

GRI (2015). The Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/>.

EESC (2015). Opportunities and processes for civil society involvement in the implementation of the post-2015 agenda in the EU. Information Report of the Section for Agriculture, Rural Development and the Environment, European Economic and Social Committee. Disponible en: <https://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/EESC-2015-01169-00-00-RI-TRA-EN.docx>

OHCHR (2006). Frequently Asked Questions on a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>

OHCHR (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.

PRI (015). Principles for Responsible Investment. Disponible en: <http://www.unpri.org/>.

RNE (2015). The German Council for Sustainable Development. Website at: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/en/home/>

Stakeholder Forum (2015). Building the Europe We Want: Models for civil society involvement in the implementation of the Post-2015 agenda at the EU level. Study by Stakeholder Forum for the European Economic and Social Committee. Disponible en: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.publications.36483>

- UN (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Outcome Document for the United Nations Summit to Adopt the Post-2015 Development Agenda. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- GNUD (2009). Guidelines on Indigenous Peoples' Issues. Disponible en: http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/GNUD_guidelines_EN.pdf
- GNUD (2012). Post-2015 Development Agenda: Guidelines for Country Dialogues – What Future Do You Want? United Nations Development Group. Disponible en: <http://www.beyond2015.org/sites/default/files/Post%202015%20Guidelines%20ENG1.pdf>.
- UNDG (2014). Delivering the Post-2015 Development Agenda: Opportunities at the National and Local Levels. United Nations Development Group. Disponible en: <https://www.worldwewant2015.org/dialogues2015>
- UNDG (2013). A Million Voices: The World We Want, Annex 1: Process Description of National Consultations. Disponible en: <https://www.worldwewant2015.org/bitcache/a12912374467d541419521c7ab79c80e1a07f66c?vid=422333&disposition=inline&op=view>
- UNDP-OHCHR (2012). Toolkit for collaboration with National Human Rights Institutions. Disponible en: http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human_rights/NHRIsToolkit.html
- UNEP-GEF (2015). En.Lighten. United Nations Environment Program and the Global Environment Facility. Disponible en: <http://www.enlighten-initiative.org/Home.aspx>.
- UN-GC (2015). United Nations Global Compact. Disponible en: <http://www.ghgprotocol.org/>.
- UN Global Compact & UN Women (2010). 'Equality Means Business' Women Empowerment Principles (WEPs). Disponible en: http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles_en%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121504
- WRI and WBCSD (2015). The Greenhouse Gas Protocol. World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.ghgprotocol.org/>.

Sección B3: Adaptación de los ODS a contextos nacionales, subnacionales y locales

Objetivo

“Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas que anunciamos hoy demuestran la magnitud de esta ambiciosa nueva Agenda universal...Los Objetivos y las metas son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”.

“Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales. Es importante reconocer el vínculo que existe entre el desarrollo sostenible y otros procesos pertinentes que se están llevando a cabo en las esferas económica, social y ambiental”.

“Implementaremos la Agenda en interés de todos, para las generaciones actuales y futuras. Al mismo tiempo, reafirmamos nuestra adhesión al derecho internacional y ponemos de relieve que la Agenda se implementará de manera compatible con los derechos y obligaciones de los Estados en virtud del derecho internacional”. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU 2015)

Como describe el extracto de la Agenda 2030, los ODS y las metas son aspiraciones globales que llaman a cada gobierno a: (a) decidir cómo incorporar los ODS en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales, (b) fijar sus propios objetivos nacionales *guiados por el nivel de ambición mundial, pero teniendo en cuenta las circunstancias nacionales* y (c) en la implementación de la Agenda, basarse en los compromisos existentes y actuar en conformidad con las normas internacionales sobre derechos humanos *para el interés de todos*. Será necesario elaborar las herramientas adecuadas para traducir el marco normativo internacional en instrumentos prácticos que apoyen las operaciones a nivel nacional.

El propósito de esta sección es orientar a los Equipos de la ONU en el país para que ayuden a los Estados miembros a analizar cómo se reflejan actualmente la Agenda 2030 y los ODS en la estrategia de desarrollo nacional y en los procesos de planificación y a identificar las posibles áreas de cambio. En esta etapa es importante ayudar a crear un entendimiento común respecto de cuál es la alineación correcta de los planes de desarrollo nacional, subnacional y local y las estrategias sectoriales, en cuanto a contenido y ambición, respecto del alcance integral de la *Agenda 2030* y los ODS. Esto generará una base para establecer criterios de mejora de los planes nacionales al tiempo que se evitan los enfoques a la carta. En todo el proceso, también será fundamental velar por que los objetivos de implementación no caigan por debajo de las normas internacionales vigentes, incluidas las obligaciones jurídicamente vinculantes en materia de derechos humanos (ACNUDH 2006).

Esta orientación se basa en la Sección B2, que aborda los procesos con múltiples interesados. Puesto que la adaptación de los ODS a los contextos nacionales es en sí una tarea compleja, el proceso exige que se tomen en cuenta múltiples perspectivas.

Orientación

Los Estados miembros pueden llevar a cabo un proceso para comparar el contenido de los planes y las estrategias de desarrollo nacionales, subnacionales y locales existentes con los ODS esbozados en la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. En esta etapa es importante hacer esto en todos los niveles de gobierno ya que proporciona un mapa del panorama actual de estrategias y planes de desarrollo en todo el país y crea una base de conocimientos para ofrecer orientación respecto de la integración vertical y horizontal de las políticas y la coherencia (secciones B4 y B5, respectivamente).

Adaptar los ODS a los contextos nacionales implica un proceso de varias etapas en el cual se hacen recomendaciones iniciales para abordar las deficiencias y luego llevar a cabo un análisis más profundo de los sistemas. De ese modo, se sientan las bases para lograr coherencia en las políticas, identificar sinergias y traducir los objetivos intermedios en marcos de política nacional, reconociendo incluso la interconexión de los marcos de políticas nacionales, transnacionales, regionales y globales (por el país y en el país).

En términos específicos, la orientación que se ofrece en esta sección para los Equipos de las Naciones Unidas en los países y los Estados miembros tiene cuatro partes:

1. **Examinar las estrategias y planes existentes e identificar áreas de cambio:** analizar y detallar el panorama de estrategias y planes existentes a nivel nacional, subnacional y local y luego compararlo con los ODS y sus metas para identificar deficiencias y sentar las bases para recomendar áreas de cambio,
2. **Presentar recomendaciones iniciales al liderazgo del gobierno nacional:** abordar las deficiencias de los ODS en las estrategias y planes existentes y reconocer al mismo tiempo que los ODS “...son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”.
3. **Establecer objetivos de relevancia para el país:** para los ODS, incluyentes y adaptados a nivel nacional, que sean factibles aunque ambiciosos y
4. **Formular planes y estrategias usando el pensamiento sistémico:** incorporar las recomendaciones y el conocimiento adquirido en las etapas anteriores en las estrategias y planes y conjugar la ambición y los compromisos con los recursos y las capacidades.

Lecciones de los ODM

La experiencia con la transversalización de los ODM

Hacia el año 2008, el PNUD había ayudado a 73 países a alinear sus estrategias nacionales de desarrollo o DELP con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los DELP fueron un punto de partida clave para la Transversalización de los ODM puesto que sus objetivos e indicadores se tradujeron en objetivos nacionales y brindaron un marco que fundamentó las estrategias nacionales de desarrollo.

Figure 1. Approach to Aligning National Development Strategies with the MDGs



Los países postulantes entre los países pobres muy endeudados (PPME) tuvieron que delinear las inversiones que harían con los fondos liberados por el alivio de la deuda en el DELP; este fue un punto de acceso natural para un enfoque integral de los ODM a la planificación nacional. El Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas y el PNUD elaboraron *Manuales para institucionalizar los ODM en la planificación nacional* (UNMP, 2005; PNUD, 2005). Se diseñaron herramientas para evaluar las necesidades de los ODM con el fin de familiarizar a los planificadores a nivel de país con los recursos humanos, la infraestructura y las necesidades financieras de las intervenciones más importantes relacionadas con los ODM. Se elaboraron además directrices normativas complementarias y herramientas para crear un espacio fiscal sostenible para las inversiones relacionadas con los ODM.

Fuente: Pizarro (2013).

Revisión de planes y estrategias actuales, e identificación de ámbitos (áreas) de cambio

La tarea de revisar las estrategias y los planes actuales e identificar áreas para el cambio se puede considerar como un proceso de dos etapas que implica: (a) el análisis y el detalle del panorama de estrategias y planes actuales y (b) la comparación de objetivos y metas vigentes con los ODS y sus metas globales.

A) Análisis y detalle del panorama de estrategias y planes vigentes: en la actualidad, la mayoría de los países cuenta con alguna forma de estrategia o plan nacional. Los tipos comunes de planes son:

- **Nivel nacional:** visión nacional a largo plazo / estrategia o plan nacional de desarrollo / plan de desarrollo a medio plazo / estrategia nacional de desarrollo sostenible / plan nacional económico o plan de economía verde / plan de acción nacional sobre la protección de los derechos humanos / estrategia de reducción de la pobreza (DELP) / plan de presupuesto anual / estrategias sectoriales / estrategias regionales / marcos de financiación y gastos a medio plazo / compromisos internacionales y regionales,
- **Nivel subnacional:** plan de desarrollo / estrategia de desarrollo sostenible / plan económico o plan de economía verde y
- **Nivel local:** plan municipal / Agenda 21 local o estrategia de desarrollo sostenible / indicadores de sostenibilidad, bienestar y calidad de vida de la comunidad.

Los Equipos de las Naciones Unidas en el país pueden trabajar con los Estados miembros para examinar los planes y las estrategias existentes a fin de identificar instancias en las que sea posible fusionar múltiples estrategias y convertirlas en un plan integrado, como en el caso de Belice (ver Ejemplo de caso innovador a continuación). También pueden analizar formas de ampliar las estrategias de desarrollo sostenibles orientadas al medioambiente para que cubran además dimensiones sociales y económicas e

identificar y eliminar cuellos de botella en la implementación para velar por que ningún grupo “quede atrás”, además de destacar sinergias clave entre los objetivos nacionales y subnacionales.

Ejemplo de caso innovador:

Fusión de planes de desarrollo en Belice

En el proceso de considerar la futura implementación de los ODS en Belice a través de una colaboración entre el Gobierno del país y el DAES y el PNUD, la *Estrategia de crecimiento económico y reducción de la pobreza* de Belice se fusionó con la *Estrategia nacional para el desarrollo sostenible* para lograr un proceso de planificación y una estrategia unificada y congruente que ahora se conoce como *Estrategia de crecimiento económico y desarrollo sostenible*.

Fuente: DAES y PNUD (en DAES-DSD 2015a)

Los Equipos de la ONU en el país y los Estados miembros pueden llevar a cabo un análisis de los planes y estrategias existentes, idealmente como parte de la *Serie de talleres introductorios* presentados en la Sección B1. Esto mejora la práctica en el ejercicio participativo que los interesados a nivel nacional, subnacional y local pueden realizar como una forma de comprender mejor el contenido y el nivel de inclusión de los ODS, así como sus propios planes. La Sección B3 sobre *Aplicación de enfoques de múltiples partes interesadas* ofrece orientación en la identificación y el compromiso de los grupos interesados.

Las recomendaciones formuladas al país por los mecanismos de derechos humanos de las Naciones Unidas (como el EPU) representan una fuente de información valiosa sobre los actuales compromisos asumidos por el país en diferentes áreas, incluso en relación con grupos específicos (como mujeres, niños y niñas y personas con discapacidad) y en asuntos más concretos (como educación, salud, acceso a justicia), lo que podría contribuir a este análisis. Las recomendaciones sobre derechos humanos también sirven para identificar qué grupos se están “quedando atrás” (ACNUDH, Índice Universal de los Derechos Humanos).

El Paquete informativo nacional de UNITAR posterior a 2015 (modulo 6, diapositivas 55-60) ofrece una guía general y un modelo para hacer este tipo de análisis de planes y estrategias vigentes.

B) Comparación de metas y objetivos actuales con los ODS y las metas mundiales (globales?):

Mediante los enfoques de múltiples interesados (Sección B3), los gobiernos pueden llevar a cabo un análisis comparativo del alcance de las metas y los objetivos contenidos en los planes de desarrollo existentes con los de los ODS, a fin de evaluar las áreas de compatibilidad o conflicto así como las deficiencias en el contenido y la extensión hacia los grupos vulnerables. Esto podría hacerse a nivel de objetivos (17) y también a nivel de metas (169).

Lo ideal es que las comparaciones a nivel de objetivos se efectúen como parte de la *Serie de talleres introductorios* presentados en la Sección B1, como una extensión del ejercicio de análisis participativo descrito anteriormente. Este ejercicio no sólo sensibiliza a los interesados a nivel nacional, subnacional y local respecto del contenido y la cobertura de los ODS, sino que, además, amplifica el contenido de sus propios planes.

El Paquete informativo nacional de UNITAR ofrece una herramienta tabular simple que las partes interesadas pueden aplicar en una situación de taller para comparar el nivel de objetivos entre los ODS y

los planes actuales (ver diapositiva 64 del módulo 6; es necesario aclarar que para esto los participantes deben tener acceso a una copia de su propio plan para usarlo como base para el ejercicio en el taller).

También se puede realizar un análisis comparativo a nivel de objetivos. Este podría ser el aspecto más importante para la formulación de políticas. Debido al gran número de metas (169) que apoyan los 17 ODS, es mejor efectuar este análisis con un grupo de trabajo experto y no como parte de un taller participativo general como el descrito anteriormente.

Una planilla de cálculo y un cuaderno de trabajo son herramientas adecuadas para un análisis de este tipo. Se puede generar una planilla de cálculo comenzando con un inventario de las 169 metas organizadas bajo los 17 objetivos en una columna y usar columnas adyacentes para identificar la o las metas relacionadas del plan actual y para ofrecer una puntuación relativa de qué tan alineadas están. Ver los ejemplos de casos innovadores a continuación sobre la nueva herramienta de valoración rápida integrada de Alemania y del PNUD que se aplicó en Bhután, Cabo Verde, Namibia y Tonga.

Ejemplo de caso innovador:

Proceso de análisis de los ODS en Alemania

En el año 2015, el Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE) presentó su declaración sobre la “*Arquitectura de sostenibilidad de Alemania y los ODS*” al gobierno federal. Los comentarios que aparecen en la declaración fueron el resultado de dos fases de trabajo.

En la primera fase, más de 80 expertos analizaron el estado actual de los asuntos y redactaron un informe provisorio. Para ello, el RNE creó una planilla de análisis de cada uno de los ODS y utilizó los servicios de una consultora para trabajar con expertos y analizar las preguntas (por ejemplo, ¿el ODS cubre un tema que Alemania está tratando internamente? ¿Alemania tiene capacidad para ofrecer alguna solución al respecto?).

En la segunda fase, el RNE redactó un conjunto de recomendaciones con la participación del personal de los ministerios federales.

Fuente: RNE (2015) y comunicación personal con la Secretaría General del RNE.

Ejemplo de caso innovador:

Herramienta de evaluación de políticas rápida e integrada en Bhután, Cabo Verde, Namibia y Tonga.

Bhután, Cabo Verde, Namibia y Tonga acaban de probar una herramienta prototipo desarrollada por el PNUD: una valoración rápida e integrada de las políticas que ayuda a los países a medir su nivel de preparación para la implementación de los ODS. Esta herramienta de evaluación muestra un panorama indicativo del nivel de alineamiento de un país con la Agenda 2030 a través de un análisis de las deficiencias en los ODS que no fueron prioridad en los planes y estrategias nacionales de desarrollo actuales y que resultan relevantes a las estrategias sectoriales. También identifica interacciones entre objetivos, lo que incluye objetivos que son prioridad en muchos sectores y sectores en los que las medidas pueden generar impactos sobre muchos ODS.

SDGs Goals/Targets	Thematic Area/Sector, as Identified in Key Government Planning Documents	National Development Plan Identify closest Goal/Target presented in Document addressing the issues in the corresponding SDG Goal/Target	Identify National Indicators for the Specific Targets	Institution Responsible for Target implementation (line ministries)	Any relevant comment related to this priority target area in the National Development Plan?
Goal 1. End poverty in all its forms everywhere 1.1 By 2030, eradicate extreme poverty for all people everywhere, currently measured as people living on less than \$1.25 a day	Emerging Social Challenges	Basic amenities developed ¹	<ul style="list-style-type: none"> ✓ HHs with CGI Sheets for roofing (%) ✓ HHs with access to piped drinking water (%) ✓ HHs with access to sanitation (%) 	Gross National Happiness Commission	

RAPID INTEGRATED ASSESSMENT – BHUTAN SDG PROFILE (134 targets prioritized out of 143 – excluding SDG-17 on MoJ and SDG-14 on Oceans)

#	Policy Area/ Sector	SDG-1: Poverty					SDG-2: Hunger					SDG-3: Health								SDG-4: Education					SDG-5: Gender					SDG-6: Water and Sanitation									
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6
1.	Education	X ^a					X ^a	X ^a													X ^a																		
2.	Health						X ^a	X ^a				X ^a																											
3.	HR Development & Management	X																																					
4.	Employment	X ^a																																					
5.	Renewable Natural Resources	X ^a					X ^a	X ^a		X ^a	X ^a																												

En Bhután, la evaluación encontró un alto nivel de integración de las metas de los ODS en el décimo primer plan nacional. Se dio prioridad a 93 de 102 metas de los ODS. El análisis excluyó el ODS 14 sobre Océanos (ya que Bhután es un país sin litoral) y el ODS 17 sobre Medios de implementación. Los resultados ilustran el alineamiento filosófico entre la Visión Nacional 2020 de Bhután y los principios expresados en la Agenda 2030. Los vacíos identificados y los posibles vínculos intersectoriales podrían considerarse puntos de acceso útiles para el debate sobre la elaboración a futuro de los planes para implementar la Agenda 2030.

Fuente: PNUD, Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas.

También se han creado herramientas específicas para llevar a cabo análisis comparativos y con más detalle. Por ejemplo, el Foro de Interesados del Reino Unido desarrolló un *Sistema de puntuación de los ODS* que puede servir como una herramienta "para arrojar luz sobre un diálogo o consulta nacional con las partes interesadas sobre la capacidad de aplicación relativa de las diferentes metas y objetivos en ese país, con el fin de concentrar las estrategias de implementación y los planes de acción en torno a los elementos de mayor prioridad". El sistema de puntuación permite a un experto evaluar cada meta mundial de los ODS en referencia a las tres categorías siguientes:

- *Capacidad de aplicación:* ¿Es relevante a los desafíos nacionales y a la política pública correspondiente? ¿Ya existe una acción o política nacional pertinente al objetivo/meta?
- *Capacidad de implementación:* ¿Se puede cumplir el objetivo/meta en forma realista en el cronograma propuesto? ¿El objetivo/meta se puede traducir fácilmente a acciones a nivel nacional? ¿Actualmente se dispone de los datos necesarios? y
- *Capacidad de transformación:* ¿El marco es más ambicioso que la simple continuación de las tendencias actuales? ¿El logro del objetivo/meta generará efectos más sostenibles, tanto a nivel nacional como mundial? ¿El objetivo/meta aborda de raíz las causas y los factores impulsores de los desafíos identificados?

La herramienta de análisis de la sostenibilidad (*Sustainability Analysis Grid Tool*) elaborada por el éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi es otra herramienta de este tipo que se puede usar para evaluar los ODS en un contexto nacional (éco-conseil 2015).

Cualquier análisis comparativo requiere claramente los ODS y sus metas asociadas. Se están realizando esfuerzos en el contexto de muchas de las metas a fin de llegar a una comprensión común de

objetivos y metas específicas. Un ejemplo destacado es el acuerdo climático alcanzado en la vigésimo primera Conferencia de las Partes (COP21) de la Convención Marco sobre el Cambio Climático. Otros ejemplos incluyen el Marco de Acción para la Educación 2030 y la Declaración de El Cairo sobre Igualdad de Género. Para mayor información ver los ejemplos de casos innovadores a continuación.

Ejemplo de caso innovador:
Marco de acción Educación 2030

Sobre la base de consultas amplias con la comunidad educativa en los últimos tres años, UNESCO creó el Marco de acción Educación 2030 (FFA) con la colaboración del Comité directivo de Educación para todos, compuesto por representantes de los Estados miembros, agencias de Naciones Unidas, organizaciones multilaterales, ONG, pedagogos y el sector privado.



El FFA orienta sobre la implementación de Educación 2030 que se incluye en el ODS 4 y busca crear un entendimiento común de los objetivos globales de educación. Reconociendo que la acción dirigida por el país impulsa el cambio, el FFA recomienda que los gobiernos “traduzcan los objetivos mundiales en objetivos nacionales factibles en función de sus prioridades educativas, estrategias y planes nacionales de desarrollo, formas de organización de sus sistemas educativos, su capacidad institucional y la disponibilidad de recursos. Para esto, es necesario establecer puntos de referencia intermedios apropiados (por ejemplo, para 2020 y 2025) a través de un proceso inclusivo, con total transparencia y rendición de cuentas, en el que participen todos los asociados para lograr una comprensión común y sentido de pertenencia.

Se pueden establecer referencias intermedias para cada objetivo que sirvan como postes cuantitativos para examinar los avances mundiales respecto de metas a más largo plazo. Cuando sea posible, estas referencias deben basarse en los mecanismos de información existentes. Las referencias intermedias son indispensables para hacer frente al déficit en la rendición de cuentas asociado con objetivos a más largo plazo”.

Fuente: UNESCO (2015)

Ejemplo de caso innovador:
Declaración de El Cairo – Un compromiso regional con la igualdad de género

En una región en la que muchos países tienen reservas frente al *Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW)*, negociar el compromiso del Gobierno con la agenda para la igualdad de género, y hacerlo a través de un proceso consultivo con la colaboración de la sociedad civil, se convirtió en un gran logro que tuvo como resultado la Declaración de El Cairo por parte de la Liga de los Estados Árabes. La Declaración es el documento más completo sobre igualdad de género en la región árabe y dio paso a un plan de acción para orientar la implementación, con un llamado a los Estados árabes empoderados a lograr y garantizar antes de 2030 los derechos de todas las mujeres en todos los niveles y durante todas las etapas de la vida. La igualdad entre hombres y mujeres se establecerá en el contexto de lograr las metas de la agenda de desarrollo posterior a 2015.

El plan de acción, adoptado por la Liga de los Estados Árabes, tiene ocho áreas de efectos clave que comprometen a los Estados a: 1) crear un entorno legislativo más sensible al género; 2) integrar el género en todos los procesos de planificación, en las políticas y en los presupuestos; 3) aumentar

en 30% la participación de la mujer en la toma de decisiones 4) aumentar en 50% la participación de la mujer en el mercado laboral; 5) acceso a servicios y protección social, lo que incluye salud, educación y asistencia legal; 6) liberar a mujeres y niñas de la violencia y velar por que las víctimas de violencia cuenten con acceso a servicios; 7) establecer marcos nacionales para la mujer, la paz y la seguridad y 8) establecer marcos nacionales para proteger a mujeres y niñas en emergencias humanitarias y para abordar el terrorismo y la inseguridad.

Fuente: ONU Mujeres

Las primeras recomendaciones sobre los ODS a los líderes del gobierno nacional

Una vez hecho el análisis de la compatibilidad –y de los vacíos– entre los objetivos de planes y estrategias nacionales vigentes con los ODS, los funcionarios gubernamentales y las partes interesadas pueden estudiar las primeras recomendaciones que se entregarán a los líderes de gobierno en relación con el aporte que los ODS, dado el gran alcance de sus dimensiones económica, social y ambiental, pueden hacer para conseguir objetivos de desarrollo nacional a largo plazo y la forma en que los planes nacionales vigentes se pueden ampliar para ir en apoyo de los ODS y sus metas. Lo anterior requiere una buena comprensión de la coyuntura política actual y en evolución por parte de todos los actores interesados.

Las recomendaciones a las que se refiere este documento tienen que ver con formas de avanzar velando porque se mantenga la integridad de la Agenda 2030 a nivel nacional, considerando que los ODS “...son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental” (*Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*). Aunque es muy probable que los gobiernos deban establecer prioridades para conseguir las metas adaptadas a la realidad nacional, las recomendaciones que surjan de la comparación entre los planes nacionales actuales y los ODS (incluidas todas las metas) deberían apuntar a sentar las bases para planes a medio y largo plazo, destinados a desbloquear las sinergias que permiten avanzar en las tres dimensiones del desarrollo sostenible, prestando especial atención en no dejar a nadie atrás.

El análisis y las recomendaciones que se entregan a los líderes deben abordar no sólo las cuestiones de fondo relativas a la necesidad de contar con metas y objetivos nuevos o revisados, sino también a los problemas con los medios de implementación. Por ejemplo se podían incluir sugerencias como la de integrar dos vías separadas de planificación, como en el caso de Belice (ver el ejemplo de caso innovador anterior), o la integración directa de los ODS en el próximo ciclo de planificación nacional, como sucedió en Uganda (ver ejemplo de caso innovador a continuación).

Ejemplo de caso innovador:

Integración de los ODS en el segundo plan nacional de desarrollo de Uganda

En su segundo proceso de planificación nacional del desarrollo en apoyo a la Visión de país 2040, el Gobierno de Uganda descubrió que los ODS “ofrecían un marco inicial a través del cual los diferentes sectores podían hacer un seguimiento de sus vínculos con áreas de prioridad nacional (en DAES-DSD 2015a)”.

“Los ODS se incluyeron directamente en el Capítulo 3 del NDPII que establece el contexto más amplio de las estrategias de desarrollo de Uganda. Parte importante de las metas de los ODS se adaptaron a las circunstancias nacionales y se incluyeron en el marco de resultados del NDPII. El

Gobierno planea incorporar las metas e indicadores de los ODS en un marco de resultados más definido y afinarlo usando la estructura de los ODS (en UNITAR 2015a)”.



Fuente: en UNITAR (2015a)

Debido a la dificultad inherente de hacer recomendaciones para la integración de los ODS, un organismo o foro de múltiples partes interesadas es la única institución capaz de ofrecer credibilidad y legitimidad con un conjunto diverso de puntos de vista, de manera oportuna y eficaz en función de los costes.

El caso de Alemania, que se muestra a continuación, ilustra cómo el Consejo Nacional Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE), de carácter independiente, analizó, formuló y ofreció las recomendaciones para adaptar la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible al contexto nacional. Estas recomendaciones cubrían los medios de implementación y también sugerían cambiar la estrategia nacional de desarrollo sostenible para revisar los objetivos existentes y crear otros nuevos a fin de apoyar la implementación de los ODS a nivel nacional y mundial.

Ejemplo de caso innovador:

Recomendaciones de los ODS al Gobierno de Alemania

En el año 2015, el Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE) presentó su declaración sobre “La arquitectura de la sostenibilidad en Alemania y los ODS” ante el Gobierno Federal. El contenido del informe de recomendaciones incluyó las siguientes áreas:

- **Generalidades:** dos recomendaciones en relación con la publicación de las recomendaciones y con ampliar el debate público sobre desarrollo sostenible
- **Sostenibilidad como principio de acción:** tres recomendaciones que identifican la estrategia nacional actual de desarrollo sostenible como el instrumento adecuado para implementar los ODS y abordar la supervisión y el examen y la asistencia financiera mundial.
- **Alianzas mundiales:** cuatro recomendaciones para promover el uso de estrategias nacionales de desarrollo sostenible en todo el mundo, incluida la Unión Europea.
- **Responsabilidad de Alemania:** doce recomendaciones en relación con nuevas perspectivas para una “Estrategia alemana de desarrollo sostenible”, con una propuesta para que todos los objetivos se relacionen con la Agenda 2030 como regla general y para la participación amplia en la implementación de la estrategia.
- **Redefinición de la arquitectura de la sostenibilidad de Alemania:** ocho recomendaciones en relación con la sostenibilidad como principio que nutre la ley e interfaces institucionales entre el nivel mundial y el nacional.

- **Estructura de la estrategia de sostenibilidad alemana 2016:** ocho recomendaciones en relación con la supervisión y la revisión por pares.
- **Objetivos de desarrollo sostenible de Alemania para 2016:** cuatro recomendaciones para la integración de los ODS en la estrategia nacional de desarrollo sostenible.
- **Propuestas detalladas:** recomendaciones que consideran un debate más profundo sobre las 29 áreas del desarrollo sostenible.

Fuente: RNE (2015).

Establecer metas de relevancia nacional

Por su naturaleza, la adaptación de los ODS al contexto nacional implica que los Estados miembros deben fijar sus propias metas de acuerdo con el nivel de ambición de los ODS globales, sin dejar de considerar las circunstancias del país. Los Equipos de la ONU en el país pueden aportar directrices generales para la fijación de metas en relación con la orientación que se ofrece a continuación.

Para fijar metas con plazos concretos es necesario identificar indicadores específicos y comprender el nivel de desglose de las medidas para esos indicadores. A nivel global, el seguimiento y el examen de los ODS y sus metas se realizará usando un conjunto de indicadores globales. La elaboración en marzo de 2016 del marco de indicadores globales estará a cargo del *Grupo Interagencial I y de Expertos sobre los Indicadores de los ODS* de la Comisión de Estadísticas de Naciones Unidas y posteriormente será adoptado por el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. Por lo tanto, la labor que realizan los países para fijar las metas y adaptar los ODS a los contextos nacionales sería más eficaz si se sincroniza con este cronograma.

Además, *la Agenda 2030* reconoce que “siguen faltando datos de referencia para varias metas” y pide “mayor apoyo para fortalecer la recopilación de datos y la formación de capacidades en los Estados miembros, a fin de establecer bases de referencia nacionales y mundiales cuando aún no existan”. Y a través de la Agenda 2030, los Estados miembros se comprometen “a subsanar esas lagunas en la recopilación de datos para informar mejor la medición de los progresos realizados, en particular para las metas que no incluyen objetivos numéricos claros”.

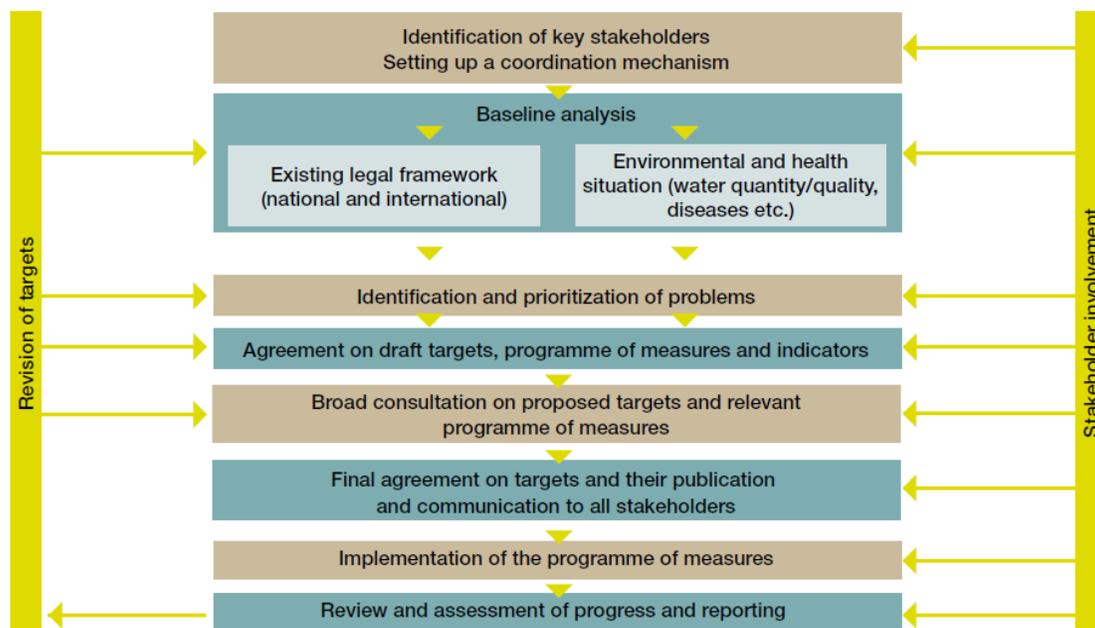
La fijación de metas para cualquier indicador específico puede tomar forma mediante diferentes tipos de criterios, por ejemplo (PNUMA 2007):

- *Referencias:* comparación con un desempeño ideal documentado y relacionado con la misma variable en otra entidad o jurisdicción,
- *Umbrales:* el valor de una variable clave que provocará un cambio fundamental e irreversible en el comportamiento del sistema,
- *Principios:* una regla ampliamente definida y que suele ser aceptada formalmente,
- *Estándares:* valor aceptado nacional y/o internacionalmente (por ejemplo, un estándar sobre la calidad del agua) y
- *Especificado en las políticas:* determinado en un proceso político y/o técnico que considera el desempeño anterior y los efectos deseados.

En la mayoría de las situaciones, la fijación de metas es un proceso complejo, a la vez deliberativo y analítico. Como ejemplo consideremos el marco lógico para el proceso de fijación de metas que utiliza la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa y la Organización Mundial de la Salud en el contexto del Convenio sobre la Protección y Utilización de los Cursos de Agua Transfronterizos y de los Lagos Internacionales. En este caso, el proceso de fijación de metas comienza con la identificación de las

partes interesadas clave y continúa con el análisis de referencia para alimentar el acuerdo de metas amplias y una consulta adicional para acordar metas específicas.

Marco lógico para el proceso de fijación de metas



De: CEPE y OMS (2010)

Reconociendo que las amenazas a la supervivencia, el sustento y la dignidad de las personas varían considerablemente en el interior de los países y en diferentes momentos, el enfoque en la seguridad humana puede ayudar a los Equipos de país la ONU y a los Estados miembros a adaptar los planes nacionales de implementación de los ODS a contextos subnacionales y locales específicos (FFNUSH 2015). Aunque los indicadores nacionales pueden pasar por alto las diferencias a nivel subnacional y local, sobre la base de principios integrales y orientados a la prevención, específicos al contexto y centrado en las personas, el enfoque en la seguridad humana proporciona un conjunto de herramientas para recopilar datos sobre necesidades, vulnerabilidades y capacidades reales de las personas, desglosados por región, género, identidad étnica y religión, entre otros. El enfoque ha generado procesos inclusivos y participativos que dejan a la luz lagunas en las estrategias existentes y diferencias entre las realidades locales y las políticas y programas nacionales (ver el ejemplo de caso innovador a continuación). El enfoque trabaja para fortalecer las sinergias entre los objetivos nacionales y las medidas a nivel subnacional y local, velando porque nadie quede atrás.

Ejemplo de caso innovador:

Seguridad humana en la teoría y en la práctica

El informe nacional sobre el desarrollo humano en Benin, titulado "Seguridad humana y desarrollo humano en Benin", representa un ejemplo práctico del enfoque en la seguridad humana en acción. Mediante herramientas de seguridad humana, una encuesta en los hogares amplió en gran medida la comprensión de los desafíos que enfrentan las comunidades en las diferentes regiones para complementar los datos cuantitativos recogidos a través del Índice de desarrollo humano nacional. La iniciativa aportó más información sobre los desafíos interrelacionados que enfrentan las personas en su vida diaria y puso en evidencia su distribución no uniforme en todo el país y entre los distintos segmentos de la población. Posteriormente, el informe presentó un plan de desarrollo nacional

basado en la seguridad humana que permitió al Gobierno y al Equipo de la ONU en el país adaptar las prioridades de desarrollo nacional a diversos contextos locales.

Además, en apoyo a las gestiones nacionales de desarrollo y estabilización en Egipto, la ONUDI, ONU-Mujeres, ONU-Hábitat, la OIT y la OIM, en estrecha colaboración con el gobierno local, están aplicando el enfoque en la seguridad humana a través de un programa conjunto en la Gobernación de Minya, una región frecuentemente ignorada por las iniciativas de desarrollo nacional. Se crearon "Foros sobre seguridad humana" locales como medio para integrar las estrategias nacionales de desarrollo y adaptar su implementación al contexto local. Estos foros inclusivos proporcionan una oportunidad única para que las comunidades participen en la fijación de las prioridades locales y la definición de estrategias de desarrollo, y para vincular la agenda local y subnacional con los planes nacionales de desarrollo.

Fuente: Dependencia de Seguridad Humana de las Naciones Unidas

Formular estrategias y planes usando pensamiento sistémico

Este paso implica la tarea obvia y compleja de incorporar las recomendaciones pertinentes sobre las lagunas de los ODS en el plan nacional de desarrollo y los planes sectoriales que lo respaldan. Cada Estado miembro dispone de sus propios procedimientos para crear una estrategia o plan nacional y estos deben ponerse en el centro de la implementación de las recomendaciones sobre los ODS. Los Equipos de país de la ONU pueden comenzar a analizar con los propios Estados miembros cómo incorporar enfoques y herramientas de pensamiento sistémico para ayudar a priorizar aquellas políticas, programas y proyectos clave con el mayor potencial para generar cambios sistémicos y que ofrecen beneficios comunes en múltiples áreas temáticas.

El caso de Belice es un buen ejemplo de la incorporación de pensamiento sistémico en la formulación de su plan nacional de desarrollo (ver el ejemplo de caso innovador a continuación).

Ejemplo de caso innovador:

Pensamiento sistémico y formulación de estrategias en Belice

La DAES-DSD, en conjunto con el PNUD, entregó asistencia técnica al Gobierno de Belice en 2014-2015 para la integración de los ODS. Se utilizó la metodología VISIS para orientar la ayuda (*Visión > Indicadores > Sistemas > Innovación > eStrategia; Atkisson 2010*) y como parte de este proceso, surgieron ideas sobre los vínculos de causa y efecto que generan relaciones importantes en materia de políticas públicas entre temas como migración, salud y medioambiente (Atkisson 2015).

Además, el Gobierno creó una herramienta de análisis multifactorial para ayudar a priorizar aquellas medidas con el mayor potencial de generar cambios a nivel del sistema (ver a continuación).

1. Level of Urgency <i>Degree to which an action is required in order to avoid near-term, system-critical disruptions or missed opportunities</i>	2. Level of Impact <i>Degree to which an action leads to visible and measurable improvements in quality of life in the medium term</i>	3. Availability of Resources <i>Extent to which resources (budgetary or external) have already been, or can be, committed to the action</i>	4. Net Systemic Contribution <i>Extent to which an action contributes, over time, to the integrated achievement of the Critical Success Factors</i>
High = Failure to implement the action in the near-term is likely to result in serious damage to the current and future prospects of Belize, as reflected in the Critical Success Factors	High = The action will lead to quick, visible, and measurable improvements in quality of life for Belizeans	High = Funds and human resources are already allocated, can easily be allocated, or can (with high levels of certainty) be mobilized from extra-governmental sources	High = The action contributes to advancing multiple (or even all) Critical Success Factors in the medium and long term
Medium = The action is desirable in the medium term and delay in implementation significantly increases the risk that objectives will not be met in a timely fashion	Medium = The action will have a noticeable and measurable positive effect on quality of life in the medium term, but the effects will be more noticeable in subsequent periods	Medium = Resources are expected to be available for allocation, with lower levels of certainty	Medium = The action contributes to advancing one or two Critical Success Factors, with little to no trade-off required regarding the other CSFs
Low = The action can be postponed at low risk to the current and future prospects of Belize	Low = The positive effects of the action on quality of life will not be felt or be measurable until after the current planning period	Low = Political and economic circumstances make it very difficult to identify and/or allocate resources at this time	Low = The action advances only one Critical Success Factor, at the expense of progress on (or at the cost of damage to) other CSFs

Fuente: en UNITAR (2015a)

En el Foro sobre la Transición hacia el Desarrollo Sostenible de 2014 organizado por la Oficina de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, se puso énfasis en la importancia de implementar programas y políticas transversales. Los participantes de esta iniciativa mundial coincidieron en que "anticipándose a los desafíos reales que enfrentarán todos los países en la obtención de financiación adecuada para el desarrollo sostenible y las futuras presiones fiscales que impone la adaptación al cambio climático y la recuperación de las crisis económicas, hacer más con menos se convertirá en un principio operacional básico en las próximas décadas (UNOSD 2014)".

Conjunto de herramientas

Paquete informativo nacional de UNITAR

- Exploración del panorama de estrategias y planes actuales: UNITAR Módulo 6, diapositivas 55-60.
- Análisis comparativos de los ODS y los objetivos actuales (a nivel de objetivos): UNITAR Módulo 6, diapositiva 64.

Herramienta de valoración de políticas rápida e integrada del PNUD

Esta herramienta de evaluación basada en planillas de cálculo ofrece un panorama indicativo del nivel de alineamiento del país con la Agenda 2030 a través de un análisis de lagunas de las metas de los ODS que no se consideran prioridades en los planes y las estrategias nacionales de desarrollo actuales y en las estrategias sectoriales pertinentes (PNUD, Dirección de políticas y de apoyo de programas).

Sistema de puntuación de los ODS

Creado por el Foro de Interesados del Reino Unido, el sistema de puntuación de los ODS facilita la evaluación de cada meta global de los ODS en relación con su capacidad de aplicación, implementación y transformación en un contexto nacional (Foro de Interesados 2015).

Herramienta de análisis de la sostenibilidad

Con los años, se han creado herramientas avanzadas para analizar el alineamiento de los planes y los proyectos vigentes con los principios de sostenibilidad. Algunas se han personalizado para trabajar con

los ODS. Por ejemplo, el éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi elaboró la matriz de análisis denominada *Sustainability Analysis Grid* (éco-conseil 2015). Esta herramienta se dio a conocer en el taller sobre enfoques integrados para el desarrollo sostenible de DAES en 2015 (DAES-DSD 2015a) y se está adaptando para aplicarla a los ODS a nivel nacional (Villeneuve 2015).

Marco lógico para el proceso de fijación de metas

Este marco es utilizado por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa y la Organización Mundial de la Salud en el contexto del Convenio sobre la Protección y Utilización de los Cursos de Agua Transfronterizos y de los Lagos Internacionales (CEPE y OMS 2010).

Orientación para el análisis sobre seguridad humana

- Implementación del enfoque hacia la seguridad humana – Un manual para diseñar e implementar programas integrados sobre seguridad humana (FFNUSH 2015).

Formulación de estrategias y pensamiento sistémico

- *VISIS (Visión > Indicadores > Sistemas > Innovación > eStrategia)* es “una metodología libre para la colaboración interdisciplinaria en el contexto del desarrollo sostenible (Atkisson 2015; Atkisson 2010)”.
- Herramienta de análisis multifactorial para definir la prioridad de las medidas en Belice (UNITAR 2015a).

Orientación sobre derechos humanos

- Material común de aprendizaje de las Naciones Unidas sobre el enfoque basado en derechos humanos en la programación (Grupo de trabajo 2011 del GNUM y de los derechos humanos)
- Portal para profesionales de las Naciones Unidas sobre enfoques basado en los derechos humanos en la programación (www.hrbportal.org)
- Derechos humanos e igualdad de género en las estrategias del sector salud: cómo evaluar la coherencia de las políticas (ACNUDH, OMS, OSDI 2011).
- Orientación técnica sobre la aplicación de un enfoque basado en los derechos humanos para la implementación de políticas y programas para reducir la morbilidad y mortalidad materna evitable (ACNUDH 2012).
- Orientación técnica sobre la aplicación de un enfoque basado en los derechos humanos para la implementación de políticas y programas para reducir la morbilidad y mortalidad evitable en niños menores de 5 años. ACNUDH (2014).

Orientación sobre la integración de género

- Archivo central de políticas para la integración de género en los organismos del Sistema de Naciones Unidas (ONU Mujeres, 2015).
- Archivo central de herramientas y recursos para la integración de género (ONU Mujeres, 2015).

Orientación sobre trabajo decente

- Guía Práctica de la JJE para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente: Aplicación a nivel de países (OIT 2007). La Guía Práctica de la JJE está en revisión para actualizar las exigencias respecto de los ODS.

- La evaluación de la situación del país según una perspectiva basada en los derechos también debe incluir las ratificaciones a los Convenios de la OIT, a los cuales se puede tener acceso mediante la base de datos NATLEX (OIT 2015)
- Diálogos nacionales basados en la evaluación de la protección social y la iniciativa de nivel mínimo de protección social (OIT 2014)

Orientación sobre educación

- Marco de acción Educación 2030 (UNESCO 2015).

Referencias y vínculos

Atkisson (2015). Introduction to the VISIS Method: Vision > Indicators > Systems > Innovation > Strategy. Presented at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches for Sustainable Development, New York, May 27-29 2015. Disponible en:

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>

Atkisson (2010). The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times. Earthscan: London.

Crawford, J. (2015). Sustainable Development Planning and Strategy Formulation: An Integrated Systems Approach. Presentation delivered at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development. Disponible en:

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>

éco-conseil (2015). Guide d'analyse de DD : version longue (2014 v). éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Disponible en: <http://ecoconseil.uqac.ca/>.

FMS-ASG (2015). Sentinel Visualizer: Advanced Link Analysis, Data Visualization, Geospatial Mapping, and Social Network Analysis. FMS Advanced Systems Group. Disponible en: <http://www.fmsasg.com/>.

Howells, et al. (2013). Integrated analysis of climate change, land-use, energy and water strategies. Nature Climate Change 3, 621–626. Disponible en: <http://www.nature.com/nclimate/journal/v3/n7/full/nclimate1789.html>.

Huisman, Mark and van Duijn, Marijtje A.J. (2011). A reader's guide to SNA software. In J. Scott and P.J. Carrington (Eds.) The SAGE Handbook of Social Network Analysis (pp. 578-600). London: SAGE. Disponible en: http://www.researchgate.net/publication/264896020_A_Reader's_Guide_to_SNA_Software. A listing of software for social network analysis supporting the chapter is Disponible en: <http://www.gmw.rug.nl/~huisman/sna/software.html>

ILO (2007). Mainstreaming Employment and Decent Work: Country Level Application. International Labour Organization. Available at http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_172612.pdf.

ILO (2015). ILO NATLEX Database. International Labour Organization. Available at <http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.home>.

ILO (2013) Social protection assessment based national dialogue: A good practices guide. International Labour Organization. Available at <http://www.social-protection.org/gimi/gess/RessourcePDF.action?ressource.ressourceId=44257>

MI (2011). Strengthening Institutional Capacity for Integrated Climate Change Adaptation & Comprehensive National Development Planning in Kenya – Final Report. Millennium Institute. Disponible en: <https://www.undp-aap.org/sites/undp->

aap.org/files/Kenya_Strenghtening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA_july%202011.pdf.

MI (2015). Historical Development and Applications of the T21 Model. Millennium Institute. Disponible en: http://www.millennium-institute.org/integrated_planning/tools/T21/timeline.html.

Mrvar, A. and V. Batagelj (2015). Pajek, version 3 and 4: Programs for Analysis and Visualization of Very Large Networks – Reference Manual. Disponible en: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>.

OHCHR. Universal human rights index - for specific recommendations on each country. Disponible en: <http://uhri.ohchr.org/>

OHCHR (2006). Frequently Asked Questions on a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>

OHCHR, WHO, SIDA (2011). Human Rights and Gender Equality in Health Sector Strategies: How to Assess Policy Coherence. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HRandGenderEqualityinHealthSectorStrategies.pdf>

OHCHR (2012). Technical Guidance on the Application of a Human Rights-Based Approach to the Implementation of Policies and Programmes to Reduce Preventable Maternal Morbidity and Mortality. Disponible en: http://www2.ohchr.org/english/issues/women/docs/A.HRC.21.22_en.pdf

OHCHR (2014). Technical Guidance on the Application of a Human Rights-based Approach to the Implementation of Policies and Programmes to Reduce and Eliminate Preventable Mortality and Morbidity of Children Under 5 Years of Age. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Children/TechnicalGuidance/TechnicalGuidancereport.pdf>

Otte, E and R. Ronald (2002). "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences". *Journal of Information Science* 28: 441–453.

Pizarro, G. (2013). Lessons From the Operationalization of the MDGs. 2013 Global MDG Conference, UNDP Working Paper. No. 10, UNDP Publishing.

RNE (2015). Germany's Sustainability Architecture and the SDGs: Statement provided by the German Council for Sustainable Development to Federal Minister Peter Altmaier in accordance with Sect 1 (2)b RNE Rules of Procedure. 26 May 2015. Disponible en: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20150526_German_RNE_recommendation_on_national_SD_G_implementation.pdf

Sánchez, M. (2015). Modelling tools to support evidence-based policy decision making for sustainable development. Presentation delivered at the Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development, UN Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development, New York, May 27-29. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>.

UN (2015). Transforming our World: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Outcome Document for the United Nations Summit to Adopt the Post-2015 Development Agenda. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

UNDESA-DSD (2015a). Report of the Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development, UN Department of Economic and Social Affairs. New York, 27-29 May 2015. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>.

UNDESA-DSD (2015b). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. UN Department of Economic and Social Affairs. DESA Working Paper No. 141. Disponible en: http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf

- UNDG (2011). The UN Common Learning Package on HRBA to Programming. Disponible en: <https://undg.org/home/undg-mechanisms/undg-hrm/the-un-common-learning-package/>
- UNDG. The UN Practitioners' Portal on Human Rights Based Approaches to Programming. Disponible en: www.hrbportal.org
- UNDP (2012). Kenya Threshold 21 Dynamic Model Report. United Nations Development Program – Africa Adaptation Program. Disponible en: <https://www.undp-aap.org/resources/publications/kenya-threshold-21-dynamic-model-report>.
- UNESCO (2015). Education 2030 Framework for Action. United Nations Education, Scientific and Cultural Organization. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/education-2030-framework-for-action/>.
- UNEP (2007). Integrated Environmental Assessment Training Manual – Module 5: Integrated Analysis of Environmental Trends and Policies, p 54. United Nations Environment Program, Division of Early Warning and Assessment. Disponible en: <http://www.unep.org/ieacp/iea/training/manual/>.
- UNITAR 2015a. Post-2015 National Briefings Package, Module 6: Translating Global Agenda into National Goals. United Nations Institute for Training and Research (UNITAR). Disponible en: <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517§ion=1>
- UNOSD (2014). Incheon Communique – 2014 Sustainable Development Transition Forum. 9-11 April, Incheon, Republic of Korea. United Nations Office for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.unosd.org/content/documents/5722014%20Incheon%20Communique%202014-04-13%20ltr.pdf>.
- UNTFHS (2015). Human Security in Theory and Practice. United Nations Trust Fund for Human Security. Human Security Unit. Disponible en: http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/human_security_in_theory_and_practice_english.pdf.
- UN Women (2015). Repository of gender mainstreaming policies in UN System entities. Disponible en: <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>
- UN Women (2015) Repository of tools and resources for gender mainstreaming. Disponible en: <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unsystemcoordination/resources%20and%20tools%20for%20capacity%20development%20on%20gender%20mainstreaming%20within%20the%20un%20system.pdf?v=1&d=20150520T181132>
- World Bank (2015). Maquette for MDG Simulations – MAMS. World Bank. Disponible en: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:22847053~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883~isCURL:Y,00.html>.
- Villeneuve, C. (2015). A Sustainability Analysis Tool for SDG's. Presentation at UNDESA's Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development, New York, 27-29 May. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15310Villeneuve-Kiri,%20SD%20Analysis%20Tool%2020150528.pdf>.

Sección B4: Lograr coherencia horizontal en las políticas (romper los silos)

Objetivo

“Los desafíos y compromisos mencionados en esas grandes conferencias y cumbres están relacionados entre sí y requieren soluciones integradas. Para abordarlos con eficacia, es preciso adoptar un nuevo enfoque. El desarrollo sostenible parte de la base de que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, la lucha contra la desigualdad dentro de los países y entre ellos, la preservación del planeta, la creación de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y el fomento de la inclusión social están vinculados entre sí y son interdependientes”.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU 2015)

El objetivo de esta sección es prestar atención al llamado de la *Agenda 2030* para encontrar “*soluciones integradas*” a través de orientación y herramientas que conecten y derriben los tradicionales silos sectoriales y logren coherencia horizontal de las políticas, además de integración y alianzas. Esto resulta pertinente en todos los niveles de gobernanza: nacional, subnacional y local.

Orientación

Por lo general, existe un entendimiento común respecto de la complejidad y la interconexión inherentes al desarrollo sostenible. No obstante, lo que aún no ha quedado claro con los años es cómo abordar esta realidad. ¿Cómo abordar la formulación de estrategias, la planificación y la elaboración de políticas basándose en el pensamiento sistémico y ofreciendo una visión integrada?

Por fortuna, en las décadas posteriores a la Cumbre de la Tierra de 1992 se desarrollaron herramientas y enfoques de gran utilidad. No obstante, su aplicación requiere de esfuerzos considerables y liderazgos contundentes y, por esa razón, su uso en la planificación para el desarrollo sigue siendo de algún modo limitado. *La Agenda 2030* apunta a que el tiempo es esencial en los asuntos más importantes (ver cita anterior); su llamado es a ponernos manos a la obra con urgencia y a usar “soluciones integradas” con “enfoques nuevos”.

La orientación que se ofrece en esta sección destinada a lograr coherencia horizontal en las políticas, integración y alianzas tiene tres partes:

1. **Análisis integrado de las políticas:** a fin de asegurar que políticas, programas y objetivos respalden los ODS adaptados a la realidad nacional,
2. **Mecanismos institucionales coordinados:** para crear alianzas formales entre ministerios sectoriales competentes y agencias,
3. **Modelización integrada:** para ayudar a aclarar y articular el sistema interconectado de objetivos y metas, y analizar y nutrir las políticas, los programas y los proyectos clave con el fin de que surtan efecto en los ODS adaptados a la realidad nacional.

Análisis integrado de las políticas

El análisis integrado de las políticas es un enfoque que los Equipos de la ONU en el país deben compartir con los Estados miembros como una forma de seleccionar propuestas de políticas y programas de acuerdo con su potencial para beneficiar o generar impactos negativos sobre temas específicos de

inquietud nacional. El enfoque sugiere que idealmente se soliciten revisiones a las políticas antes de presentarlas al gabinete para su aprobación.

Dos países en particular ofrecen buenos ejemplos y orientación para el análisis integrado de las políticas: Bhután y Suiza. Como ejemplo, consideraremos la primera *Herramienta de diagnóstico de políticas relativas a la Felicidad Nacional Bruta* de Bhután, que se destaca en el ejemplo de caso innovador a continuación.

Ejemplo de caso innovador:

Aplicación de la Herramienta de diagnóstico de políticas relativas a la Felicidad Nacional Bruta de Bhután

La Felicidad Nacional Bruta (FNB) comprende cuatro pilares y nueve dominios y representa el “enfoque holístico y sostenible hacia el desarrollo (Centro de la FNB 2015a)” de Bhután. La Comisión de Felicidad Nacional Bruta del Gobierno utiliza la *Herramienta de diagnóstico de políticas relativas a la FNB* para “evaluar/revisar todos los borradores de políticas, programas y proyectos a través de la mira de la FNB” y “aunque no es el factor determinante para aprobar/respaldar finalmente una política, destaca opiniones y recomendaciones específicas para revisar la política en el marco de los nueve dominios de la FNB (Centro de la FNB, 2015b)”.



“Un ejemplo interesante de la herramienta de diagnóstico en acción fue la propuesta para que Bhután ingresara a la OMC. En un principio, 19 de 24 funcionarios de la Secretaría de la Comisión de Felicidad Nacional Bruta votaron a favor del ingreso. Después de aplicar la Herramienta de diagnóstico a la política, 19 funcionarios votaron en contra argumentando que la medida no era favorable para la FNB. Hasta la fecha, Bhután no ha ingresado a la OMC”.

Fuente: Centro de la FNB (2015b). Información adicional en la Comisión de FNB (2015) y UNOSD (2014)

Suiza tiene una larga trayectoria con la aplicación de métodos de análisis integrados de políticas en la forma de “evaluaciones de la sostenibilidad”. La Oficina Federal para el Desarrollo Territorial (ARE) ofrece orientación y herramientas de evaluación de la sostenibilidad “diseñadas como instrucciones para evaluar las iniciativas del Gobierno Federal (leyes, programas, estrategias, conceptos y proyectos) y descubrir si cumplen o no con los principios del desarrollo sostenible (ARE 2015)”. Para complementar la orientación en línea sobre el tema, cuentan con una herramienta basada en MS Excel para ayudar a los funcionarios de gobierno a llevar a cabo la evaluación.

Además, la ARE colaboró con representantes de 30 cantones y municipios locales suizos para preparar directrices con el fin de "evaluar la sostenibilidad de los proyectos a nivel cantonal y municipal (ARE 2015)". Las directrices están disponibles en línea y describen los beneficios del proceso y cómo iniciarlo; además, brindan ayuda para elegir la herramienta de evaluación más adecuada (ARE 2015)".

Otra herramienta para el análisis integrado es el *Marco de cooperación para la aplicación de la seguridad humana en todo el sistema* (Marco de cooperación), elaborado por el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Seguridad Humana. Este enfoque ofrece orientación práctica para aprovechar el potencial del enfoque sobre seguridad humana en áreas que incluyen la implementación de la *Agenda 2030* (ONU - HSU 2015). El enfoque sobre seguridad humana se centra en las personas, es específico al contexto, es integral y se orienta hacia la prevención. Además, promueve la protección de arriba hacia abajo y las soluciones de empoderamiento de abajo hacia arriba. El Marco de cooperación ofrece un marco analítico que promueve soluciones integradas y completas y rompe con el estilo convencional conforme al cual un solo organismo trabaja en la planificación y la implementación del programa. Se trata de una herramienta clave del Sistema de Naciones Unidas destinada a apoyar el llamado de la *Agenda 2030* a buscar soluciones integradas.

Mecanismos institucionales coordinados

Los mecanismos institucionales formalizados a modo de organismos de coordinación interinstitucionales son otro enfoque clave que los Equipos de la ONU en el país pueden discutir con los Estados miembros a fin de lograr coherencia horizontal de las políticas, además de integración y alianzas. Con la participación de las oficinas al más alto nivel gubernamental (es decir, primeros ministros y gabinetes presidenciales y de Estado), estas instituciones de coordinación pueden servir para conectar y romper silos en todo el aparato público.

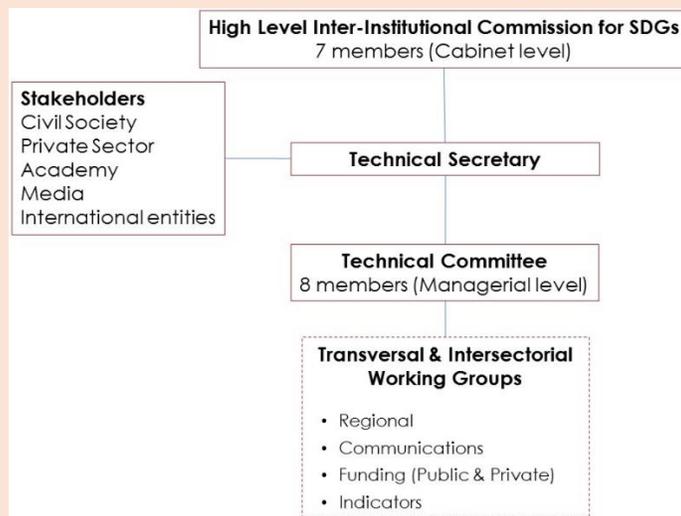
Los ejemplos de prácticas óptimas en Bhután, Finlandia y Colombia ofrecen buena orientación en este sentido. La *Comisión de Felicidad Nacional Bruta* (FNB) de Bhután es un ejemplo de un organismo de coordinación interinstitucional diseñado para fomentar la coherencia horizontal, la integración y la colaboración entre los distintos sectores gubernamentales. La Comisión de FNB es "la Comisión de Planificación del Gobierno de Bhután y se encarga de asegurar que la FNB se integre en la planificación gubernamental, la formulación y la implementación de políticas (Centro de FNB 2015c). La Comisión de FNB coordina el proceso del Plan quinquenal del país y está compuesta por todas las secretarías ministeriales con funcionarios de planificación que vinculan los distintos ministerios con su accionar (Bertelsmann Stiftung 2013b).

La secretaría interministerial de la *Comisión Nacional Finlandesa para el Desarrollo Sostenible* (FNCSD) es otro ejemplo de un organismo de coordinación interinstitucional que facilita la coherencia horizontal de las políticas, la integración y las alianzas. Dirigida por el Ministerio de Medio Ambiente, la secretaría "se compone de alrededor de 20 miembros de diferentes ministerios, cada uno de los cuales asume la iniciativa en la preparación de los temas dentro de su área de especialización (ESDN 2015)". La secretaría facilitó la coordinación horizontal a lo largo de los años, incluso lanzando un subcomité para integrar múltiples estrategias del gobierno y otros grupos interesados (Bertelsmann Stiftung 2013c).

**Ejemplo de caso innovador:
Instituciones horizontales en Colombia**

Como uno de los primeros promotores de los ODS en la víspera de Río+20, Colombia goza de un compromiso político temprano con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Este compromiso cobró impulso a través de la participación como miembro del Grupo de trabajo abierto y sus consultas sobre los ODS, y a través de su labor en el Grupo Interinstitucional de Expertos sobre los Indicadores de los ODS. Este compromiso inherente del Gobierno ha permitido a Colombia avanzar a paso rápido en la Transversalización de la Agenda 2030.

Entre las nuevas instituciones dedicadas a institucionalizar e implementar la Agenda 2030 en el país están la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para los ODS, que cuenta con una secretaría técnica, un comité técnico y grupos de trabajo transversales e intersectoriales.



Fuente: GNUD y PNUD (2015)

Modelización integrada de objetivos y metas interconectadas

La Agenda 2030 señala que los ODS son “de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”. Esta declaración destaca el imperativo de contar con un enfoque integrado hacia la contextualización de los problemas y la planificación, implementando y supervisando sus soluciones.

Aunque la labor preliminar básica destinada a adaptar los ODS al contexto nacional se puede hacer mediante procesos de deliberación como el descrito anteriormente, la adaptación de objetivos específicos requiere análisis y deliberación más profundos. Los Equipos de la ONU en el país pueden analizar con los Estados miembros enfoques para: (i) "levantar mapas" del sistema de interconexiones entre los objetivos y las metas de una nación y (ii) apoyar el levantamiento de mapas con modelos integrados para comprender mejor y colaborar en la fijación de posibles objetivos.

Levantar mapas de las interconexiones entre objetivos y metas: El análisis de las redes sociales es una estrategia para investigar estructuras sociales mediante el uso de teorías sobre redes y gráficos (Wikipedia 2015, Otte y Ronald 2002). El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) utiliza este análisis para levantar mapas de la interconexión entre los 17 ODS y sus 169 metas toda vez que entrega información valiosa sobre la integración y la coherencia de las políticas cuando se aplica en el contexto nacional (ver ejemplo de caso innovador a continuación).

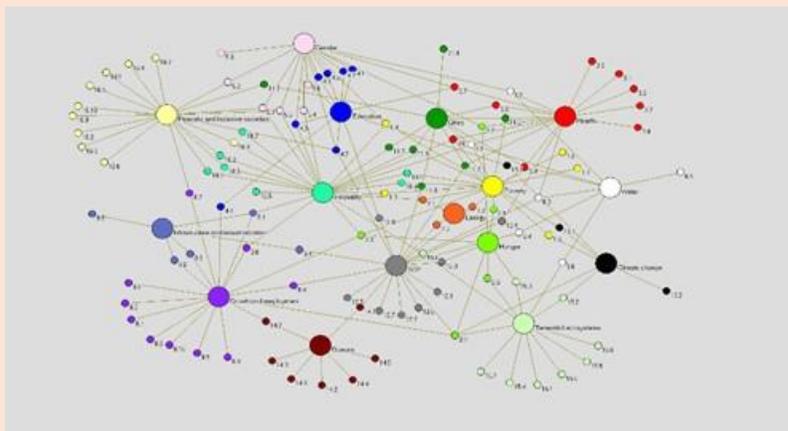
Aunque el análisis se realizó a nivel mundial, los Equipos pueden compartir este tipo de enfoques con los Estados miembros a fin de llevar a cabo un análisis similar también en el ámbito nacional (DAES 2015b).

Ejemplo de caso innovador:

Análisis del DAES de los ODS como una red de objetivos

Con las técnicas de análisis de redes, el DAES concluyó que los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible se pueden considerar una red. En ella, existen vínculos entre objetivos a través de metas que se refieren a múltiples objetivos.

“Debido a estas conexiones, la estructura del conjunto de los ODS tiene implicancias para la integración y la coherencia de las políticas en todas las áreas. Para muchas de las áreas temáticas incluidas en los ODS, las metas relacionadas con esas áreas se encuentran no sólo en virtud de su objetivo del mismo nombre (cuando existe), sino a través de una serie de otros objetivos también. Al diseñar y supervisar su labor, los organismos que se ocupan de un objetivo específico (por ejemplo, educación, salud, crecimiento económico) tendrán que considerar metas que se refieren a otros objetivos, que, debido a la influencia normativa de los ODS en la labor de desarrollo en el futuro, pueden proporcionar mejores incentivos para el trabajo integrado e intersectorial que en el pasado. Del mismo modo, para las instituciones que se ocupan de la supervisión y la evaluación de los avances en los objetivos, será necesario considerar varios objetivos, de hecho, todos los que incluyen objetivos que se refieren al área de interés de una institución. Esto permite una mayor integración entre objetivos”.



Nota: Los 16 ODS se representan como círculos más grandes de diferentes colores y las metas se ilustran como círculos más pequeños con el color del objetivo que las contempla.

Fuente: DAES (2015b)

Uso de herramientas de modelización integrada: Los organismos gubernamentales de planificación pueden utilizar herramientas de modelización integrada para lograr una perspectiva sistémica en los temas del desarrollo sostenible y así poder fijar objetivos factibles y ambiciosos para los planes y las políticas.

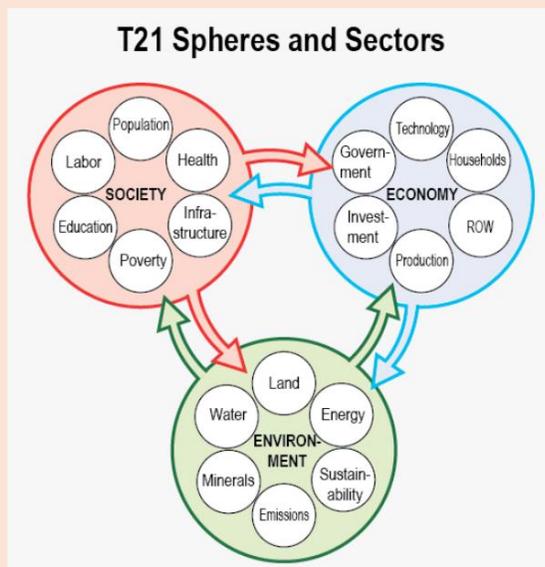
El taller del DAES 2015 sobre Enfoques Integrados hacia el Desarrollo Sostenible (IASD), organizado por la División para el Desarrollo Sostenible, incluyó muchas herramientas de este tipo en sus deliberaciones (Crawford 2015). Por ejemplo, los gobiernos han aplicado el modelo *Threshold 21 del Millennium Institute* en sus procesos de planificación para generar “escenarios que describen las consecuencias a

futuro de las estrategias propuestas (MI 2015)”. En Mali, se aplicó el modelo T21 para apoyar la estrategia de reducción de la pobreza y analizar la coherencia entre la estrategia y los ODM (MI 2015). Kenya usó el modelo para analizar los riesgos que representa el cambio climático en muchos sectores económicos (ver el Ejemplo de caso innovador a continuación). El Millennium Institute acaba de elaborar un modelo complementario, iSDG, que “simula las tendencias fundamentales para los ODS hasta 2030 en un escenario en que todo sigue igual y apoya el análisis de escenarios alternativos pertinentes (MI 2015)”.

Ejemplo de caso innovador:

Modelización integrada en apoyo a la planificación nacional para el desarrollo de Kenya

El Gobierno de Kenya aplicó el modelo *Threshold 21 (T21)* del Millennium Institute con el fin de “formular políticas de adaptación más congruentes que fomenten el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y el bienestar de grupos vulnerables en el contexto del programa Visión 2030 de Kenya (MI 2015)”. En particular, el modelo T21-Kenya fue personalizado para “simular políticas que consiguen los ODM y aspectos específicos de la Visión 2030 de Kenya, en particular en los pilares social y económico (MI 2011)”.



De: PNUD (2012)

La adaptación del modelo T21 para Kenya utilizó un proceso en el que participaron múltiples partes interesadas de diversos sectores. La elaboración del modelo estuvo acompañada por capacitación detallada de los participantes en desarrollo de modelos y modelización con dinámica de sistemas. El modelo T21-Kenya fue utilizado por el Directorio de Macro Planificación de Kenya, el Ministerio de Estado de Planificación, Desarrollo Nacional y Visión 2030, donde se brindó capacitación a un equipo central de 12 modeladores para que mantuvieran el T21-Kenya y lo usaran para analizar el escenario de políticas. También se ofreció capacitación a un grupo más grande, con 25 funcionarios de gobierno, en el uso más general de la dinámica de sistemas y T21. [Fuente: MI (2011)]

Los modelos que cubren toda la economía son otro tipo de enfoque de modelización integrada que pueden utilizar los gobiernos (Sánchez 2015). Entre los ejemplos se encuentra el modelo MAMS del

Banco Mundial (maqueta para simulaciones de los ODM) que es un “modelo dinámico computarizado de equilibrio general (CGE) que se amplió para cubrir la generación de efectos en términos de crecimiento, ODM y la composición educacional de la fuerza laboral, además de la interacción de estos efectos con otros aspectos del desempeño económico (Banco Mundial 2015)”.

Además, el DAES usó modelización macro-micro integrada con el objetivo de “fortalecer la capacidad de las autoridades de formular políticas de carácter anticíclico que ayuden a mitigar los impactos adversos de la crisis económica mundial y de otras crisis externas y a los países a retomar el camino para cumplir a tiempo los ODM antes de 2015 (DAES 2013)”.

Ejemplo de caso innovador:

Teatros para tomar decisiones – El futuro de la formulación de políticas basada en pruebas

Crece la tendencia en la construcción de “*teatros para tomar decisiones*” para reunir los beneficios de la modelización integrada con deliberación de múltiples partes interesadas en un entorno de inmersión visual. Se dice que estos teatros son el futuro de la formulación de políticas basada en pruebas (Cornforth et al. 2014) y ya hay instalaciones que funcionan en Estados Unidos (ASU 2015), Canadá (UBC 2015) y China (HUST 2015).

Teatro para tomar decisiones en la Universidad del Estado de Arizona



Fuente: ASU (2015)

La Universidad del Estado de Arizona fue pionera en la creación de los teatros para tomar decisiones. Con dos instalaciones ubicadas en Arizona y Washington, D.C., ASU ofrece “salas de reuniones con pantallas de gran formato y sistemas de computación en el sitio, herramientas y personal que proporciona sistemas especializados de información geográfica (GIS), modelización de sistemas, inteligencia comercial, simulación y modelización territorial en 3D (ASU 2015)”. El teatro para tomar decisiones de ASU ha colaborado en varios asuntos normativos en Estados Unidos, como la preparación para casos de pandemias, la planificación de la red energética y el uso sostenible del agua.

Conjunto de herramientas

Paquete informativo nacional de UNITAR

➤ Módulo 3: Trabajar juntos en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (UNITAR 2015b).

Herramientas de análisis integrado de políticas

- Herramienta de diagnóstico de políticas relativas a la FNB en Bhután (Centro FNB 2015b).
- Evaluación de la sostenibilidad a nivel federal y cantonal de Suiza (ARE 2015).
- Marco de cooperación para la aplicación de seguridad humana en todo el sistema (UNHSU 2015).

Mecanismos de coordinación institucional

- Comisión de FNB de Bhután (Centro FNB 2015c).
- Red interministerial de la Comisión Nacional Finlandesa para el Desarrollo Sostenible (ESDN 2015).

Herramientas para el levantamiento de mapas de redes

- *Pajek* (palabra eslovena para decir “araña”) es un programa basado en Windows para el análisis de redes de gran envergadura. Este programa fue utilizado por el DAES en su análisis de redes sociales de los ODS y sus metas. (Mrvar y Batagelj 2015).
- *Sentinal Visualizer* es un programa para “análisis avanzado de vínculos, visualización de datos, levantamiento de mapas geoespaciales y análisis de redes sociales (FMS-ASG 2015)”. La Oficina de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible lo utilizó para levantar un mapa de las conexiones entre redes de conocimiento.
- “*A Reader's Guide to Social Network Analysis (SNA) Software*” ofrece un vínculo a un sitio Web con una lista completa de software para levantar mapas de redes (Huisman y van Duijn 2011).

Modelos integrados

Algunos ejemplos de modelos integrados incluyen:

- Threshold 21 (T21) e iSDG (MI 2015)
- CLEWs – Estrategias para el clima, el uso del suelo la energía y el agua (Howells, entre otros 2013)
- MAMS (Banco Mundial 2015)
- Modelización micro-macro integrada (DAES 2013)

Modelización del mercado laboral y el empleo

- Matriz de contabilidad social dinámica de la OIT (OIT 2011)
- Modelización computarizada del equilibrio general y de la integración regional y los impactos del mercado laboral (ADB y OIT 2014)

Orientación sobre la integración del género

- Integración del género en la programación para el desarrollo – Una nota orientativa (ONU Mujeres 2014)

Teatros para tomar decisiones

- Teatro para tomar decisiones de la Universidad del Estado de Arizona en Estados Unidos (ASU 2015)
- Universidad de Ciencia y Tecnología de Huazhong, China (HUST 2015)
- Teatro para tomar decisiones del Centro de Investigación Interactiva sobre Sostenibilidad, Universidad de Columbia Británica, Canadá (UBC 2015)

Referencias y vínculos

- ADB and ILO (2014). ASEAN Community 2015: Managing integration for better jobs and shared prosperity. Asian Development Bank and the International Labour Organization. Disponible en: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/42818/asean-community-2015-managing-integration.pdf>.
- ARE (2015a). Assessing sustainability within the federal government. The Swiss Federal Office for Spatial Development (ARE). Disponible en: <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/03005/index.html?lang=en>.
- ARE (2015b). Assessing canton and municipal projects. The Swiss Federal Office for Spatial Development (ARE). Disponible en: <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/02745/index.html?lang=en>.
- ASU Decision Theater Network (2015). Arizona State University Decision Theatre. Disponible en: <https://dt.asu.edu/home>.
- Bertelsmann Stiftung (2013b). Winning Strategies for a Sustainable Future. Page 65. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gutersloh. Disponible en: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>.
- Bertelsmann Stiftung (2013c). Winning Strategies for a Sustainable Future. Page 109. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gutersloh. Disponible en: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>.
- Crawford, J. (2015). Sustainable Development Planning and Strategy Formulation: An Integrated Systems Approach. Presentation delivered at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>
- Dalal-Clayton, B. and B. Sadler (2014). Sustainability Appraisal: A Sourcebook and Reference Guide to International Experience. Routledge: New York. pp 370.
- ESDN (2012). Switzerland Country Profile. European Sustainable Development Network (ESDN). Disponible en: <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Switzerland>
- ESDN (2015). Finland Country Profile. European Sustainable Development Network (ESDN). Disponible en: <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Finland#horizontal>
- FMS-ASG (2015). Sentinel Visualizer: Advanced Link Analysis, Data Visualization, Geospatial Mapping, and Social Network Analysis. FMS Advanced Systems Group. Disponible en: <http://www.fmsasg.com/>.
- GNH Centre (2015a). Bhutan's Gross National Happiness (GNH) approach. Bhutan's GNH Centre. Disponible en: <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/>
- GNH Centre (2015b). The Gross National Happiness Policy Screening Tool. The GNH Centre. Disponible en: www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/gnh-today/a-policy-screening-tool/.
- GNH Centre (2015c). The Gross National Happiness (GNH) Commission. Disponible en: <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/gnh-today/gnh-related-organizations/>.
- GNH Commission (2015). Bhutan's Gross National Happiness Commission. Disponible en: <http://www.gnhc.gov.bt/mandate/>.
- Howells, et al. (2013). Integrated analysis of climate change, land-use, energy and water strategies. Nature Climate Change 3, 621–626. Disponible en: <http://www.nature.com/nclimate/journal/v3/n7/full/nclimate1789.html>.

- Huisman, Mark and van Duijn, Marijtje A.J. (2011). A reader's guide to SNA software. In J. Scott and P.J. Carrington (Eds.) The SAGE Handbook of Social Network Analysis (pp. 578-600). London: SAGE. Disponible en: http://www.researchgate.net/publication/264896020_A_Reader's_Guide_to_SNA_Software. A listing of software for social network analysis supporting the chapter is Disponible en: <http://www.gmw.rug.nl/~huisman/sna/software.html>
- HUST (2015). Decision Theater Setup at Huazhong University of Science and Technology. Disponible en: <https://vimeo.com/12574129>.
- ILO (2011) Dynamic Social Accounting Matrix (DySAM): Concept, Methodology and Simulation Outcomes. The case of Indonesia and Mozambique. International Labour Organization. Available at http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/---invest/documents/publication/wcms_159920.pdf.
- MI (2011). Strengthening Institutional Capacity for Integrated Climate Change Adaptation & Comprehensive National Development Planning in Kenya – Final Report. Millennium Institute. Disponible en: https://www.undp-aap.org/sites/undp-aap.org/files/Kenya_Strenghtening%20Institutional%20Capacity%20for%20Integrated%20CCA_july%202011.pdf.
- MI (2015). Historical Development and Applications of the T21 Model. Millennium Institute. Disponible en: http://www.millennium-institute.org/integrated_planning/tools/T21/timeline.html.
- Mrvar, A. and V. Batagelj (2015). Pajek, version 3 and 4: Programs for Analysis and Visualization of Very Large Networks – Reference Manual. Disponible en: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>.
- Otte, E and R. Ronald (2002). "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences". Journal of Information Science 28: 441–453.
- Sánchez, M. (2015). Modelling tools to support evidence-based policy decision making for sustainable development. Presentation delivered at the Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development, UN Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development, New York, May 27-29. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=13&nr=1189&menu=1634>.
- UBC (2015). Decision Theatre at the Center for Interactive Research on Sustainability, University of British Columbia, Vancouver, Canada. Disponible en: <http://calp.forestry.ubc.ca/files/2010/03/CIRS-BC-Hydro-Theatre-brief-UBC.pdf>.
- UNDESA (2013). Strengthening Macroeconomic and Social Policy Coherence through Integrated Macro-Micro Modelling (2011-2013). Disponible en: http://www.un.org/en/development/desa/policy/capacity/projects_mdgs.shtml.
- UNDESA-DSD (2015b). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. UN Department of Economic and Social Affairs. DESA Working Paper No. 141. Disponible en: http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf
- UNDG and UNDP (2015). Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for the 2030 Agenda. United Nations Development Program., New York, 1-3 December 2015. Disponible en: https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/.
- UNDP (2012). Kenya Threshold 21 Dynamic Model Report. United Nations Development Program – Africa Adaptation Program. Disponible en: <https://www.undp-aap.org/resources/publications/kenya-threshold-21-dynamic-model-report>.
- UNHSU (2015). Framework for Cooperation for the system-wide application of Human Security. Prepared by the United Nations Human Security Unit. Disponible en:

http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/final_ffc_paper_-_september_2015.pdf.

UNITAR (2015b). Module 3: Working Together on the Sustainable Development Goals. In Post 2015 National Briefing Package. Disponible en: <https://www.learnatunitar.org/course/view.php?id=517§ion=1> [UNCTs can log in as guest and use password “unitar”].

UNOSD (2014). Disponible en: UNOSD (2014). Report of the 2014 Sustainable Development Transition Forum. United Nations Office for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.unosd.org/content/documents/702SDTF%20Report%202014-04-29.pdf>. pp 13.

UNOSD (2014). Incheon Communique – 2014 Sustainable Development Transition Forum. 9-11 April, Incheon, World Bank (2015). Maquette for MDG Simulations – MAMS. World Bank. Disponible en: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:22847053~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883~isCURL:Y,00.html>.

UN Women (2014). Gender Mainstreaming in Development Programming – A Guidance Note. Disponible en: <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?v=1&d=20150220T190747>

Wikipedia (2015). Social Network Analysis. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_analysis.

Sección B5: Lograr coherencia vertical de las políticas (*glocalizar la Agenda*)

Objetivo

“Los gobiernos locales y regionales son fundamentales para promover el desarrollo sostenible inclusivo al interior de sus territorios y también para implementar la agenda posterior a 2015”.

“La planificación estratégica local mejora la integración de los tres pilares del desarrollo: social, económico y medioambiental. Asimismo, es necesario promover más aun la integración entre áreas urbanas y rurales con el fin de fomentar una mayor cohesión territorial”.

Diálogos sobre implementación posteriores a 2015 (GNUD 2015)

Lograr coherencia en las políticas, integración y alianzas verticales entre gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y otros actores es el aspecto fundamental y complementario de la horizontalidad que se describe en la Sección B4. Es imperioso “glocalizar” la agenda al interior de un país para materializar los ODS en el plazo fijado (antes de 2030) sin dejar a nadie atrás. La palabra “glocal” quiere reflejar las consideraciones locales y globales¹⁰. Aunque no existen muchos ejemplos fructíferos de coherencia vertical a escala de gobernanza nacional, subnacional y local, en todos los rincones del mundo abundan las actividades que emanan de los niveles locales y subnacionales para alcanzar desarrollo sostenible, calidad de vida y bienestar (Bertelsmann Stiftung 2013c). Y con esto, podemos ver con optimismo la posibilidad de implementar mecanismos para lograr integración y coherencia vertical de las políticas.

Orientación

Los Equipos de la ONU en el país y los Estados miembros pueden comenzar a explorar los distintos mecanismos disponibles para lograr coherencia vertical de las políticas, integración y alianzas. La orientación que se presenta en esta sección tiene cinco partes, que proponen el uso de:

1. **Mecanismos de coordinación institucional:** para forjar alianzas y coordinación entre niveles de gobierno,
2. **Foros y organismos consultivos con múltiples partes interesadas:** para crear alianzas y coordinación,
3. **Redes y Agenda 21 locales:** para ampliar la acción para el desarrollo sostenible a nivel local,
4. **Supervisión y examen a nivel local:** como medio para adaptar los ODS a la realidad del país,
5. **Procesos de evaluación del impacto:** para asegurar que en los proyectos de desarrollo públicos o privados de gran envergadura se consideren los ODS adaptados a la realidad local y nacional,
6. **Modelización integrada:** para explorar los beneficios e impactos de políticas y programas nacionales clave a nivel subnacional y local.

Lecciones sobre los ODM

Adaptación de los ODM: Factores de éxito y el caso de Albania

De acuerdo con el creciente número de estudios de caso y bibliografía, hay cuatro factores generales que parecen ser fundamentales para el éxito de la labor de adaptación de los ODM. Estos son:

¹⁰ Ver la definición en inglés en Diccionarios Oxford: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/glocal>

- Participación de actores no estatales,
- Capacidad local,
- Coordinación entre estrategias y políticas de desarrollo y coherencia entre diferentes niveles de gobierno y
- Disponibilidad de recursos financieros.

Albania: fortalecer la cooperación entre el gobierno local y la sociedad civil

Un cambio rápido en 1991 de un sistema monopartidista y centralizado a una democracia pluripartidista introdujo nuevos conceptos a los gobiernos nacional y local y a los ciudadanos de Albania. No había tradición de participación ciudadana en los procesos de planificación y la idea de que el gobierno rindiera cuentas por los servicios que ofrece era desconocida.

El Servicio Neerlandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el PNUD apoyaron a los gobiernos locales y a la sociedad civil en los procesos de planificación participativa en el marco de un proyecto con tres fases: en primer lugar, se llevaba a cabo una evaluación de las necesidades y luego, se aplicaba un paquete de intervenciones para la formación de capacidades. Las siguientes son algunas de las lecciones aprendidas a partir de la iniciativa:

- Las alianzas para la formación de capacidades solo logran su cometido si se centran en primer lugar en los intereses de los clientes, en este caso, los gobiernos locales y las OSC en Albania. Además, es muy importante realizar una evaluación atenta de las capacidades a fin de comprender las necesidades a cabalidad y velar por que el apoyo que se brinda sea generado por la demanda.
- Un factor clave de los logros obtenidos con este proyecto fue la voluntad de los gobiernos regionales y municipales para formar parte en un diálogo constructivo con las OSC a fin de comprometerse en procesos de planificación más participativos. Sin embargo, el gobierno no supo cómo encontrar los puntos de acceso correctos en las consultas con la ciudadanía. Estos puntos de acceso pueden ser proporcionados por las redes de OSC.
- El enfoque de trabajar con asociados locales (OSC y CSDC) y depender de ellos para reunir experiencia y conocimientos locales dio muy buenos resultados para comprender las limitaciones en las capacidades y las fortalezas de los actores locales no estatales. La selección de los asociados de la sociedad civil fue muy importante. Además, la credibilidad ante el gobierno local fue esencial para ganar su confianza en el proceso, requisito previo para la Transversalización de mecanismos de consulta entre la sociedad civil y el gobierno local. Por su parte, el trabajo con organizaciones locales para apoyar la formación de capacidades de la sociedad civil genera confianza entre los actores locales y constituye una inversión en la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones de este tipo.
 - En Albania, la presencia permanente del SNV en Fier y Peshkopi contribuyó a los buenos resultados del programa. Las autoridades locales y la sociedad civil confían en el SNV, lo que facilitó un buen comienzo y la colaboración constructiva con el Servicio y el PNUD.

Fuente: SNV y PNUD (2009)

Mecanismos de coordinación institucional

A fin de promover la coherencia vertical y la integración, los gobiernos pueden crear vínculos institucionales explícitos entre las estrategias de desarrollo sostenibles y los procesos de respaldo a nivel federal y subnacional.

Por ejemplo, en Austria se elaboró un marco estratégico común plasmado en la Estrategia Federal-Estatal Austriaca para el Desarrollo Sostenible (ÖSTRAT) con “la intención de combinar las fortalezas de

los niveles estatal y federal en un marco estratégico y de organización común (Austria 2015)". En este marco común se aplicaron varios mecanismos de coordinación vertical, como por ejemplo: (i) una conferencia de expertos sobre coordinadores de la sostenibilidad y (ii) un grupo de trabajo sobre estrategia de sostenibilidad distribuida (Agenda 21 local) que sirve como una "plataforma para los coordinadores de LA21 de los estados federados y el gobierno federal para la implementación orientada hacia los resultados de la *Declaración Conjunta sobre la Agenda 21 Local* en Austria (Austria 2015)."

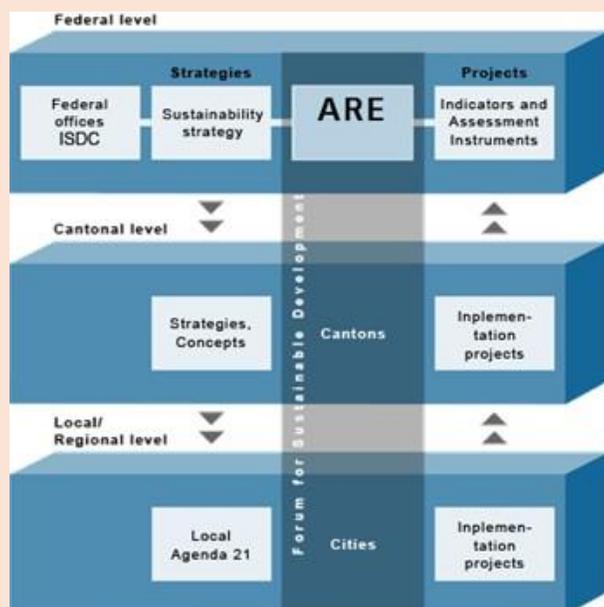
En Suiza, la Oficina Federal Suiza para el Desarrollo Territorial (ARE) lidera un conjunto de mecanismos de coherencia, integración y asociación horizontal y vertical (ESDN 2012). Para mayor información, ver el Ejemplo de caso innovador a continuación.

Ejemplo de caso innovador:

Coordinación vertical suiza a nivel federal, cantonal y municipal

La rendición de cuentas y la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible de Suiza utilizan mecanismos institucionales para forjar alianzas y lograr integración y coherencia vertical y horizontal:

- El **Consejo Federal** asume la responsabilidad política suprema por la normativa de sostenibilidad de Suiza
- El Consejo Federal encomienda a la **Oficina Federal para el Desarrollo Territorial (ARE)** la labor de coordinar la implementación de una estrategia de sostenibilidad (que controle la implementación y también las tareas de supervisión y evaluación del desempeño) a nivel federal y también en colaboración con cantones, municipios y otras partes interesadas.
- El **Comité Interdepartamental para el Desarrollo Sostenible (ISDC)** es presidido por la ARE e impulsa la política de desarrollo sostenible de la Confederación además de servir de plataforma para compartir información sobre las numerosas actividades de la Confederación en el ámbito de la sostenibilidad. Cerca de 30 organismos gubernamentales suizos afiliados al ISDC realizan tareas pertinentes al desarrollo sostenible.
- En el **Foro sobre Desarrollo Sostenible**, la ARE trabaja en forma estrecha con cantones y municipios y promueve procesos de sostenibilidad a nivel cantonal, regional y local.



Fuente: ARE (2015d). Ver también, ESDN (2012)

Foros y organismos consultivos de múltiples partes interesadas

Los gobiernos pueden movilizar a organismos de múltiples partes interesadas a fin de lograr coherencia en los niveles de gobernanza. La Red Europea de Desarrollo Sostenible (ESDN) describe la colaboración de los organismos consultivos como mecanismos importantes de coordinación de las estrategias de desarrollo sostenible y su implementación en Europa. Cabe destacar que aunque los organismos consultivos “ofrezcan algunas plataformas para la coordinación de políticas entre los niveles políticos”, en comparación con los mecanismos institucionales descritos anteriormente, “la coordinación se realiza sobre una base ad-hoc o caso a caso (ya sea un proyecto o un tema normativo específico) (ESDN 2010)”. Ver orientación sobre la aplicación de enfoques de múltiples partes interesadas, lo que incluye foros y organismos consultivos, en la Sección B2.

Ejemplo de caso innovador: Cooperación Sur- Sur entre ciudades

La cooperación Sur – Sur entre ciudades ha surgido como una forma eficaz de compartir conocimiento y soluciones y contribuir a la adaptación de la agenda de desarrollo sostenible. La OIT y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) firmaron un acuerdo para promover intervenciones de abajo hacia arriba en respuesta a las necesidades locales de crear trabajo decente e impulsar el desarrollo económico y social local. Las actividades más recientes estimularon la cooperación entre Maputo (Mozambique), Durban (Sudáfrica) y Belo Horizonte (Brasil) en la promoción de entornos laborales seguros y saludables en la economía informal.

Fuente: *Cooperación triangular ciudad a ciudad y Sur – Sur de la OIT (2013), Ginebra*

Procesos y redes locales de la Agenda 21

Una *Agenda 21* local es un concepto para las estrategias locales de desarrollo sostenible que cobró vida en la Cumbre de la Tierra de 1992. Gracias al apoyo creciente y permanente de los procesos de la Agenda 21 local, los gobiernos nacionales pueden conseguir un excelente mecanismo para lograr coherencia vertical en las políticas.

En los últimos 20 años, las *Agendas 21 locales* han alcanzado un éxito considerable en algunos países. La República de Corea fue uno de los primeros en adoptarla y hacia el año 2000, cerca del 86% de las dependencias del gobierno regional estaban aplicando una Agenda 21 local, inspirados en parte por el Plan de Acción Nacional del País de la Agenda 21 con apoyo financiero y de capacidad y el establecimiento del Consejo Coreano sobre la Agenda 21 local formado por funcionarios del gobierno local para coordinar mejor el proceso de implementación (Swanson *et al.*, 2004)

Actualmente es posible ver logros incluso mayores en el País Vasco de España. Udalsarea21 es una red de municipios del País Vasco cuya misión es “promover la creación eficaz de planes de acción de la Agenda 21 local e integrar criterios de sostenibilidad en todas las áreas de gestión municipal”. En 2000, la gran mayoría de los municipios no había iniciado un plan de acción para la Agenda 21 local; no obstante, a través de la promoción y la creación de buenas redes, en 2010 el 95% de los municipios tenía planes aprobados. Entre las principales razones que explican el éxito de la red se menciona “la estrecha coordinación y alineamiento entre la Agenda 21 local y las políticas supra-municipales”, lo que incluye la Estrategia de Desarrollo Sostenible EcoEuskadi 2020 del País Vasco (Udalsarea21 2012).

Suiza también experimenta un proceso muy dinámico en cuanto a la Agenda 21 local (ESDN 2012), con 239 municipios que ya implementan procesos de sostenibilidad, lo que representa a cerca del 35% de la población (ARE 2015d).

Supervisión y examen a nivel local

Los procesos de supervisión y examen son un mecanismo importante para que los países logren coherencia vertical de las políticas, integración y alianzas en todos los niveles de gobierno.

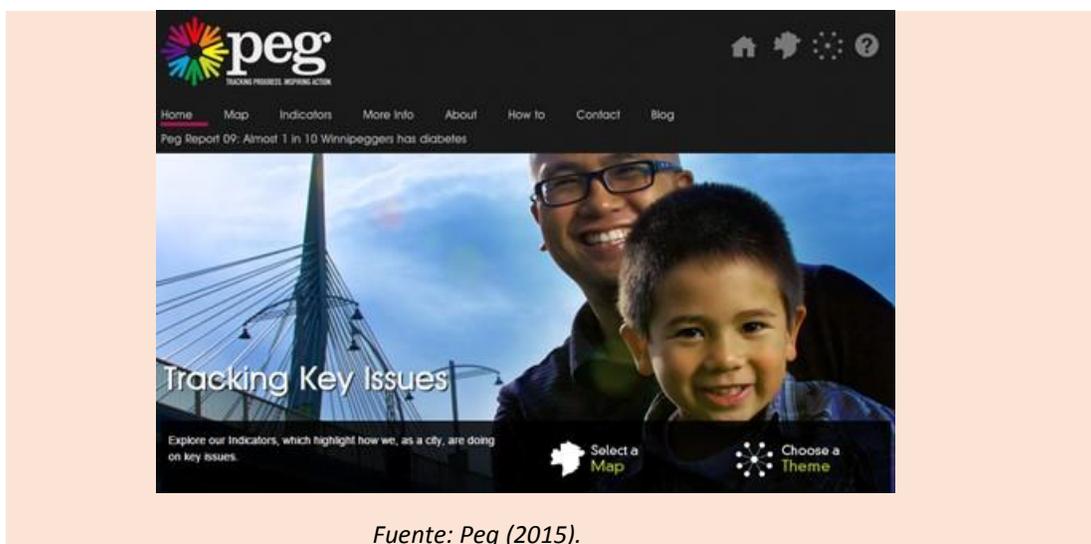
En el contexto de la supervisión, actualmente se presenta una gran oportunidad para adaptar la Agenda 2030 mediante la integración con los *sistemas de indicadores comunitarios* en ciudades del mundo entero. La Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de EE.UU. (GAO) considera los *indicadores comunitarios* como "un vehículo para fomentar la participación ciudadana, tanto en el proceso de desarrollo del sistema como en la acción una vez que se aplica el sistema de indicadores (GAO 2011)". La GAO también señaló que este tipo de sistemas "ayuda a enfrentar desafíos comunitarios o nacionales facilitando la colaboración de diversas partes dentro y fuera del gobierno" y "proporciona soluciones a desafíos a largo plazo". Los sistemas de indicadores comunitarios son creados e implementados de muchísimas formas, lo que incluye el gobierno local, las organizaciones de la sociedad civil o una asociación entre ambos (IISD 2014).

Ejemplo de caso innovador: Sistemas de indicadores comunitarios

Community Indicators Consortium (CIC), ubicado en Estados Unidos, es una red internacional de sistemas de supervisión de los gobiernos locales de América del Norte. Este consorcio "busca puentes que cierren la brecha entre el uso de indicadores comunitarios y la medición del desempeño y ofrece formas a través de las cuales los grupos comunitarios y los gobiernos coordinen sus gestiones y mejoren en forma conjunta el conocimiento acerca del uso de indicadores para producir cambios positivos (CIC, 2015)".

En 2013, el CIC reconoció la labor de Jacksonville Community Council Inc. en el estado de Florida en Estados Unidos "como una de las instituciones más estables y eficientes en el trabajo relativo a los indicadores comunitarios (CIC 2013)". Desde sus inicios en 1985, JCCI ha entregado 30 informes sobre la calidad de vida de la comunidad para ayudar a diseñar y catalizar la acción comunitaria (JCCI 2015).

Entre los ganadores del Premio al Impacto de 2014 organizado por el CIC estuvo "Peg", el vanguardista sistema de información de indicadores comunitarios de la ciudad canadiense de Winnipeg, en reconocimiento de su exclusivo explorador visual interactivo, servicio de mapas e información sobre indicadores (CIC 2014, Peg, 2015).



Fuente: Peg (2015).

Ver orientación específica en relación con la supervisión, el examen y la rendición de cuentas en la Sección B7 de esta Nota orientativa.

Procesos de evaluación del impacto

Los procesos de evaluación de impactos –ya sea acumulativos o a nivel de proyectos– constituyen oportunidades para que los gobiernos localicen los ODS adaptados a la situación nacional puesto que el alcance de su aplicación depende del lugar.

Estas evaluaciones reciben diferentes nombres en distintas jurisdicciones. Evaluación del impacto ambiental, evaluación ambiental estratégica, evaluación del impacto social, evaluación del impacto regional y evaluación de efectos acumulativos son sólo algunos de los nombres y las clases de procesos de evaluación del impacto utilizados por los países para evaluar los impactos futuros de los proyectos propuestos por los sectores público y privado. Los criterios utilizados en estas evaluaciones se podrían adaptar para probar su contribución a los objetivos económicos, sociales y medioambientales a largo plazo de los planes nacionales de desarrollo y de los ODS.

Modelización integrada

Los enfoques de modelización integrada, como el que se describe en la Sección B4 para lograr coherencia horizontal en las políticas, también se pueden usar para lograr coherencia vertical debido a su capacidad para explorar el impacto específico de estrategias y políticas nacionales sobre las regiones.

Lecciones de los ODM

Integración de los ODM en el contexto del desarrollo local: República Democrática Popular Lao

En el marco del Proyecto de Prestación de Servicios y la Reforma a la Gobernanza y la Administración Pública (GPAR) respaldada por el PNUD y el FNUDC, la iniciativa del Fondo para el Desarrollo de Distritos del FNUDC plantea una estructura que facilitó la integración de los ODM en el desarrollo local. Con los elementos centrales del programa de la GPAR, el enfoque propuesto para prestar servicios basados en los ODM a los distritos incluyó los elementos siguientes:

- Lograr **legitimidad y compromiso a través de la sensibilización generalizada** de los distritos respecto de las solicitudes del PM para fortalecer la gestión del distrito y los planes, objetivos y tareas de cada distrito para alcanzar los ODM antes de 2015.
- Formar **capacidades y realizar evaluaciones en terreno**, además de preparar respuestas locales, incluido el diálogo con *kumbans* sobre cómo validar las condiciones de referencia en relación con los ODM, aplicar herramientas adaptadas de planificación de los ODM y evaluaciones de las necesidades basadas en pruebas y facilitar la preparación del plan de acción adaptado y la asignación de recursos.
- Establecer **marcos para proporcionar y utilizar recursos financieros**, que cubran el suministro y uso de subvenciones de capital desvinculadas para ampliar infraestructura relacionada con los ODM, el suministro y el uso de subvenciones en bloque para gastos operacionales que apoyan la prestación de servicios de los ODM, el uso de becas, pensiones, redes de seguridad y mecanismos de protección social para familias e individuos vulnerables, la implementación del sistema computarizado de contabilidad nacional, que facilitará la supervisión central de los gastos en tiempo real, la transparencia y la divulgación de información con partes interesadas locales, así como la evaluación comparativa con pares (otros distritos) sobre el desempeño financiero.
- Asignar tareas relacionadas con los ODM y supervisar el desempeño del personal del distrito a través de la aclaración y revisión de descripciones de trabajo, la implementación de **Gestión del desempeño** y el uso del Sistema de gestión de información personal para apoyar lo anterior.
- Establecer un **Centro exclusivo de servicios sobre los ODM** que permita que individuos y jefes de aldeas reciban información y asesoramiento sobre el apoyo disponible conforme a los ODM y postulaciones y planes de apoyo como pensiones, subvenciones y servicios del sector, y presenten sugerencias y reclamos sobre retrasos y dificultades.
- Divulgar información y crear vínculos con partes interesadas externas como la sociedad civil, lograr sensibilización generalizada y crear demanda de servicios a través de la radio comunitaria y el acceso a iniciativas de información, formar equipos de tareas de los ODM en poblados para abordar los problemas visibles de los ODM, **movilizar y delegar tareas específicas relacionadas con los ODM a las OSC** en función de sus fortalezas, organizar revisiones de los avances con los jefes *kumban*.

Fuente: PNUD y FNUDC, República Democrática Popular Lao.

Conjunto de herramientas

Mecanismos institucionales

- Estrategia austríaca para el desarrollo sostenible (ÖSTRAT) (Austria 2015).
- Oficina Federal Suiza para el Desarrollo Territorial (ARE 2015).
- Vincular regiones y gobiernos centrales: Contratos para el desarrollo regional (OCDE 2007)

Enfoques de múltiples partes interesadas

- Ver la Sección B2 para conocer herramientas sobre la aplicación de enfoques de múltiples partes interesadas
- Talleres de referencia: una herramienta para adaptar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (PNUD y DEPI (2003).

Redes de la Agenda 21 Local

- Udalsare21, Red Vasca de Municipios para la Sostenibilidad (Udalsarea21 2012).

Ejemplos de sistemas de indicadores comunitarios

- Jacksonville Community Council Inc. (JCCI 2015).
- Sistema de indicadores del bienestar comunitario, Peg (PEG 2015).
- Gobernanza de las políticas de desarrollo regional – El uso de indicadores de desempeño (OCDE 2009)

Modelos integrados

- Ver la Sección B4.

Referencias y vínculos

ARE (2015c). Accountabilities and implementation. The Swiss Federal Office for Spatial Development (ARE).

Disponible en: <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/index.html?lang=en>.

ARE (2015d). Facts and figures. The Swiss Federal Office for Spatial Development (ARE). Disponible en:

<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00264/00538/index.html?lang=en>.

Austria (2015). ÖSTRAT federal-state strategy. Government of Austria. Disponible en:

<https://www.nachhaltigkeit.at/oestrat>

Bertelsmann Stiftung (2013c). Winning Strategies for a Sustainable Future. pp 30. Verlag Bertelsmann Stiftung:

Gutersloh. Disponible en: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/winning-strategies-for-a-sustainable-future-1/>.

ESDN (2010). National Sustainable Development Strategies in Europe: Status quo and recent developments. ESDN Quarterly Report, September 2010. European Sustainable Development Network. Disponible en:

http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2010-September-National_Sustainable_Development_Strategies_in_Europe.pdf

GAO (2011). (2011). Experiences of other national and subnational systems offer insights for the United States.

U.S. Government Accountability Office. Disponible en: <http://www.gao.gov/new.items/d11396.pdf>.

IISD (2014). *GovernAbilities*: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century. International Institute for Sustainable Development (IISD):

Winnipeg. Disponible en:

http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf.

ILO (2013) [City-to-City and South-South and Triangular Cooperation](#), Geneva

JCCI (2015). Jacksonville Community Council Inc. Disponible en: <http://www.jcci.org/>.

OECD (2007). Linking Regions and Central Governments: Contracts for Regional Development. Organization for Economic Cooperation and Development. Disponible en:

<http://www.oecd.org/gov/linkingregionsandcentralgovernmentscontractsforregionaldevelopment.htm>.

OECD (2009). Governing Regional Development Policy: The Use of Performance Indicators. Organization for Economic Cooperation and Development. Disponible en:

<http://www.oecd.org/gov/governingregionaldevelopmentpolicytheuseofperformanceindicators.htm>.

SNV and UNDP (2009). Going Local to Achieve the Millennium Development Goals: Stories from Eight Countries,

SNV Netherlands Development Organisation and United Nations Development Programme. Disponible en:

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/mdg/going-local-to-achieve-the-mdgs.html>.

Swanson, D.A., Pintér, L., Bregha, F., Volkery, A., and Jacob, K. (2004). National strategies for sustainable development: A 19-country study of challenges, approaches and innovations in strategic and coordinated

action. IISD and GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). Disponible en:
https://www.iisd.org/measure/gov/sd_strategies/national.asp.

Udalsarea21 (2012). Appraisal of a decade of Local Sustainability in the Basque Country 2000-2010. Basque Network of Municipalities for Sustainability. Disponible en:
<http://www.udalsarea21.net/Publicaciones/Ficha.aspx?IdMenu=892e375d-03bd-44a5-a281-f37a7cbf95dc&Cod=3ce6766a-874b-43bb-acb4-937b40385efb&Idioma=en-GB&Tipo=>.

UNDP and SIPA (2003). Benchmarking Workshops: A Tool For Localizing the Millennium Development Goals - A pilot project in Bulgaria and the Russian Federation. United Nations Development Program and the School for International and Public Affairs, Columbia University. Disponible en:
http://waterwiki.net/images/3/31/UNDP_Benchmarking_Bulgaria_and_Russia.pdf.

Sección B6: Presupuestos para el futuro

Objetivo

“Las estrategias de desarrollo sostenible cohesionadas y que los nacionales asuman como propias, respaldadas por marcos nacionales de financiación integrados, constituirán el núcleo de nuestros esfuerzos”.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU 2015)

Como se describe anteriormente en la declaración de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, la ambición y el compromiso expresado en recursos y capacidades son de suma importancia en la adaptación nacional y la consecución de los ODS. El objetivo de esta sección es orientar respecto de la movilización efectiva de recursos financieros para el logro de los ODS adaptados a la realidad de cada país.

Orientación

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible declara que “Los desafíos y compromisos mencionados en esas importantes conferencias y cumbres están relacionados entre sí y requieren soluciones integradas. Para abordarlos con eficacia, es preciso adoptar un nuevo enfoque”.

Esta sección orienta a los Equipos de la ONU en el país y a los Estados miembros señalando que es primordial comenzar por estudiar el conjunto completo de mecanismos de financiación disponibles para implementar la *Agenda 2030* y destacando la importancia de transformar los procesos presupuestarios nacionales a fin de apoyar la naturaleza basada en resultados de los ODS. La orientación que se ofrece consta de tres partes:

1. **Estudiar el conjunto completo de mecanismos de financiación para la Agenda 2030:** considerando todas las fuentes de financiación descritas en la Agenda de Acción de Addis Abeba,
2. **Favorecer la presupuestación participativa y basada en efectos:** apoyar el marco basado en resultados y la naturaleza participativa de la *Agenda 2030* y los ODS y
3. **Institucionalizar el presupuesto:** para integrar temas específicos en los presupuestos fiscales.

Evaluar el conjunto completo de mecanismos de financiación para la Agenda 2030

La Agenda de acción de Addis Abeba sobre financiación para el desarrollo esboza una serie de mecanismos de financiación, cuyo alcance completo debe considerarse en la implementación de la *Agenda 2030*. Los Equipos de la ONU en el país, con el apoyo de los organismos pertinentes de las Naciones Unidas, pueden brindar ayuda a los Estados miembros para elaborar una estrategia de financiación diversificada y de alto nivel y lograr así los ODS antes del año 2030.

El conjunto de mecanismos de financiación considerados en la Agenda de Acción de Addis Abeba incluye:

➤ **Recursos nacionales públicos:** (párrafo 22)

“Reconocemos que, para lograr el desarrollo sostenible y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, será fundamental disponer de muchos más recursos nacionales públicos, complementados por asistencia internacional, según proceda. Nos comprometemos a mejorar la administración de los ingresos mediante

sistemas impositivos modernizados y progresivos, mejores políticas fiscales y una recaudación más eficiente de impuestos. Trabajaremos para mejorar la equidad, la transparencia, la eficiencia y la eficacia de nuestros sistemas impositivos ampliando la base tributaria y prosiguiendo la labor destinada a integrar el sector informal en la economía formal, en consonancia con las circunstancias de cada país, entre otros medios. A ese respecto, reforzaremos la cooperación internacional para apoyar la labor de creación de capacidad en los países en desarrollo, en particular mediante el aumento de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD). Acogemos favorablemente la labor de los países para establecer metas y plazos definidos a nivel nacional con miras a aumentar los ingresos nacionales como parte de sus estrategias nacionales de desarrollo sostenible, y ayudaremos a los países en desarrollo necesitados a alcanzar esas metas”.

➤ **Actividad financiera y comercial privada nacional e internacional:** (párrafo 35)

“La actividad comercial privada, la inversión y la innovación son los principales motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las empresas cooperativas y las multinacionales. Hacemos un llamamiento para que todas las empresas dediquen su creatividad e innovación a resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible. Las invitamos a que participen como asociados en el proceso de desarrollo, inviertan en esferas fundamentales para el desarrollo sostenible y adopten modalidades de consumo y producción más sostenibles. Acogemos con beneplácito el importante aumento de la actividad privada nacional y las inversiones internacionales desde el Consenso de Monterrey. Las corrientes internacionales de capital privado, en particular las inversiones extranjeras directas, junto con un sistema financiero internacional estable, son complementos esenciales de las iniciativas nacionales en pro del desarrollo. No obstante, observamos que hay déficits de inversión en sectores clave para el desarrollo sostenible. La inversión extranjera directa se concentra en pocos sectores de muchos países en desarrollo, a menudo no llega a los países que más la necesitan y las corrientes internacionales de capital suelen ser a corto plazo”.

➤ **Cooperación internacional para el desarrollo:** (párrafo 50)

“La financiación pública internacional desempeña una función importante como complemento de los esfuerzos de los países para movilizar recursos públicos a nivel nacional, especialmente en los países más pobres y dotados de recursos nacionales limitados. Nuestra ambiciosa agenda refuerza la presión sobre las capacidades y los presupuestos públicos, lo que requiere un mayor apoyo internacional más eficaz, que incluye la financiación en condiciones favorables y en condiciones ordinarias. Acogemos con beneplácito el aumento de todas las formas de la financiación pública internacional desde el Consenso de Monterrey y estamos decididos a redoblar nuestros esfuerzos en apoyo de la agenda para el desarrollo después de 2015. Reconocemos que compartimos los objetivos y ambiciones comunes de reforzar la cooperación internacional para el desarrollo y aumentar al máximo sus efectos, eficacia, transparencia y resultados. En este sentido, acogemos con beneplácito los progresos realizados en la elaboración de los principios que se aplican a nuestros respectivos esfuerzos para reforzar el efecto de nuestra cooperación. Seguiremos fortaleciendo nuestro diálogo para ampliar nuestra comprensión común y mejorar el intercambio de conocimientos”.

➤ **Comercio internacional:** (párrafo 79)

“El comercio internacional es un catalizador del crecimiento económico inclusivo y que también contribuye a reducir la pobreza y a promover el desarrollo sostenible. Seguiremos promoviendo un sistema multilateral de comercio universal, basado en normas, abierto, transparente, predecible, inclusivo, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como una liberalización del comercio significativa. Un sistema comercial de ese tipo alienta la inversión a largo plazo en las capacidades productivas. Con políticas de apoyo apropiadas, una infraestructura y una fuerza de trabajo educada, el comercio también puede contribuir a promover el empleo productivo y el trabajo decente, el empoderamiento de la mujer y la seguridad alimentaria, así como a reducir las desigualdades y favorecer el logro de los objetivos de desarrollo sostenible”.

➤ **Deuda y sostenibilidad de la deuda:** (párrafo 93)

“El préstamo es un instrumento importante para financiar las inversiones fundamentales para lograr el desarrollo sostenible, incluidos los objetivos de desarrollo sostenible. Los préstamos soberanos también permiten que las finanzas públicas desempeñen una función anticíclica a lo largo de los ciclos económicos. Sin embargo, las necesidades de endeudamiento deben gestionarse con prudencia. Desde la aprobación del Consenso de Monterrey, el fortalecimiento de la gestión macroeconómica y de los recursos públicos ha dado lugar a una disminución considerable de la vulnerabilidad de muchos países a las crisis de la deuda soberana, así como a la reducción considerable de su deuda mediante la aplicación de la Iniciativa en Favor de los Países Pobres Muy Endeudados (Iniciativa PPME) y la Iniciativa Multilateral de Alivio de la Deuda. Sin embargo, muchos países siguen siendo vulnerables a las crisis de la deuda y algunos se encuentran en medio de una crisis, incluidos algunos países menos adelantados, pequeños Estados insulares en desarrollo y algunos países desarrollados. Reconocemos que las dificultades que entraña la sostenibilidad de la deuda para muchos de los países menos adelantados y pequeños Estados insulares en desarrollo requieren soluciones urgentes, y también la importancia de garantizar la sostenibilidad de la deuda para la transición gradual de los países que hayan dejado de estar en la categoría de países menos adelantados”.

Se han creado herramientas para ayudar a los gobiernos a generar mapas de las corrientes de financiación públicas y privadas, nacionales e internacionales destinadas al desarrollo. Una de dichas herramientas son las evaluaciones de la financiación para el desarrollo (DFA) del PNUD, que se destacan en el ejemplo de caso innovador a continuación.

Ejemplo de caso innovador:

Evaluaciones de la financiación para el desarrollo

Las evaluaciones de la financiación para el desarrollo (DFA) abordan las políticas sobre financiación y las disposiciones institucionales con miras a fortalecer la coherencia y los vínculos entre diferentes corrientes de financiación, las prioridades nacionales y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Estas evaluaciones ofrecen además plataformas para mejorar la rendición de cuentas entre actores gubernamentales y no gubernamentales.



Un aspecto clave del enfoque de las DFA es crear marcos nacionales integrados para la financiación, como se menciona en la Agenda de Acción de Addis Abeba. Estos marcos integrados

involucrarán reformas en una variedad de políticas de financiación y estructuras institucionales en los gobiernos.

Con la implementación de nueve DFA, el PNUD ha adquirido experiencia considerable en los países de ingreso medio y bajo y en pequeños Estados insulares en desarrollo de Asia y el Pacífico.

Fuente: PNUD. También NEDA (2014), MOPI (2014)

Además, en lo que se refiere a mecanismos de financiación en el nivel más micro, el Fondo para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) ofrece modelos de financiación para el último paso a través del cual los recursos públicos, incluso la AOD, sientan las bases para la inversión privada. El FNUDC realiza esta labor de dos maneras: a) a través de inclusión financiera basada en ahorros, que amplía las oportunidades para individuos, familias y pequeñas empresas de participar en la economía local y b) demostrando que las finanzas públicas adaptadas (a través de descentralización fiscal, innovaciones en las finanzas municipales y financiación estructurada de proyectos) pueden generar financiación pública/privada para los planes de desarrollo local y apoyar así la expansión económica local.

Favorecer la presupuestación participativa y basada en efectos

Como prefacio de la orientación en esta sección, consideraremos el siguiente comentario sobre el proceso común de presupuestación nacional tradicional:

“...la oficina de presupuesto envía sus instrucciones presupuestarias anuales. Cada departamento responde proponiendo gastar lo que gastó el año pasado, o más. Invariablemente, los departamentos proponen adiciones para cubrir la inflación, algún aumento en el número de casos que esperan o cualquier mandato nuevo que reciban. El nuevo total se denomina “la base” y los nuevos recortes se hacen sobre esta cifra inflada. En tiempos como estos, la mayoría de los gerentes sabe que sus presupuestos serán recortados, por lo que los más inteligentes incluyen relleno suficiente para llevar a cabo sus programas, incluso después del recorte. Como si se tratara de un gran juego de escondida, un pequeño ejército de analistas de presupuesto escudriña sus presentaciones, buscando el relleno. El proceso absorbe gran cantidad de energía, bajo el supuesto reinante de que nadie dice la verdad”.

Osborne y Moore (2010)

La promoción de las capacidades de supervisión y examen en los últimos 20 años allanó el camino para la aplicación de nuevas herramientas y enfoques hacia la presupuestación participativa y basada en efectos para dirigir mejor los recursos disponibles para el bien público. Estos nuevos enfoques pueden ser una piedra angular para el tipo de transformación de la gobernanza que se necesita para lograr los ODS antes de 2030. Los Equipos de la ONU en el país pueden trabajar con los Estados miembros para desarrollar programas de formación de capacidades a fin de explorar e implementar enfoques presupuestarios participativos y basados en efectos, aprovechando la experiencia de expertos y gobiernos líderes.

Presupuestación basada en resultados y presupuestación para lograr efectos: la *presupuestación basada en resultados (RBB)* o *presupuestación basada en el desempeño (PBB)*, como también se le conoce, es un medio para organizar y dar a conocer la forma en la cual los gobiernos asignan los recursos fiscales en el ámbito de los objetivos de alto nivel. Estas notas orientativas recomiendan dichos enfoques como medio para que los gobiernos faciliten –de una forma más transparente– el conocimiento y la comprensión por parte de la opinión pública de las prioridades en los gastos fiscales, y para que se lleve a cabo un seguimiento más sistemático del alineamiento entre los recursos y públicos y los objetivos y las metas acordadas.

La *Ley de presupuestación basada en resultados* de la Provincia canadiense de Alberta brinda un interesante ejemplo del tipo de presentación de informes sobre presupuestos indicado para las agendas orientadas hacia los efectos. El informe de desempeño anual del gobierno, *'Measuring Up'*, es una exigencia de la *Ley de rendición de cuentas del gobierno* y su preparación está a cargo del viceministro de la Tesorería y el Departamento de Finanzas (en IISD 2014). El informe *Measuring Up* presenta la *Presupuestación basada en resultados* (RBB) como una exigencia en la *Ley de presupuestación basada en resultados* que entró en vigencia en 2012. El sistema de RBB “prioriza la distribución de recursos gubernamentales para velar por que los programas y los servicios pertinentes logren los efectos deseados y su prestación sea lo más eficaz y eficiente posible (Gobierno de Alberta, 2013a y 2013b)”. El informe de desempeño de *Measuring Up*, que se publica todos los meses de junio, compara los avances reales con los objetivos mencionados en el plan estratégico a tres años y su revisión está a cargo de un comité de auditoría creado en conformidad con la *Ley General de Auditoría*.

La *presupuestación para lograr efectos (BFO)* es una variante innovadora de la RBB/PBB que pone mayor énfasis en el desempeño creando un proceso para definir los efectos que desean los ciudadanos como primera etapa del proceso de presupuestación. Para mayor información acerca de este novedoso enfoque, lea el ejemplo de caso innovador del Estado de Washington, de Estados Unidos.

Ejemplo de caso innovador:

Presupuestación para lograr resultados – Estado de Washington

Pionera en el Estado de Washington en Estados Unidos, la presupuestación para lograr resultados invierte el proceso tradicional de presupuestación preguntando primero cuáles son los resultados que quieren los ciudadanos, en vez de comenzar con los programas ya financiados por los organismos (Osborne y Moore, 2010; Osborne y Hutchinson, 2006). Las etapas básicas del proceso BFO son las siguientes (Chrisinger 2010):

1. **“Fijar el precio del gobierno:** decidir por adelantado cuánto están dispuestos a gastar los ciudadanos. Llegar a acuerdo político sobre una proyección de los ingresos y cualquier cambio en los impuestos o cobros, o simplemente continuar con la proyección de ingresos.
2. **Fijar las prioridades del gobierno:** definir los efectos que más importan a los ciudadanos, con su propia colaboración, e identificar indicadores para medir los avances. Asignar los fondos disponibles entre los efectos prioritarios.
3. **Elaborar un plan de compra para cada prioridad:** crear un equipo para que actúe como agente de adquisiciones para los ciudadanos, que incluya a los ciudadanos, para cada prioridad. Cada equipo deberá investigar e identificar las mejores estrategias para producir los resultados deseados.
4. **Solicitar “ofertas” para brindar los efectos deseados:** se deberá pedir a los equipos que emitan "solicitudes de efectos" a todos los interesados, públicos y potencialmente privados: "díganos qué efectos pueden lograr y por qué precio". Se deben criticar las ofertas iniciales y negociar mejores acuerdos.
5. **Priorizar las ofertas:** para cada efecto, se deben financiar las mejores ofertas, las que proporcionarán los mejores resultados con el dinero disponible. No se deben financiar las demás ofertas.
6. **Negociar acuerdos de desempeño con los proveedores elegidos:** explicar en detalle los resultados y productos esperados, cómo se medirán, las consecuencias para el desempeño y la flexibilidad y el apoyo necesario para maximizar el desempeño de los proveedores”.

Después de implementar la BFO, el entonces gobernador de Washington obtuvo el 64% de los votos en la siguiente elección estatal y el propio gobierno apoyó el proceso; el Senado señaló que “Con el presupuesto enmarcado en 10 resultados deseados, y todas las actividades mencionadas en orden de importancia, incluso las que serían eliminadas, los legisladores encontraron que los documentos eran muy claros” (Osborne y Moore, 2010). Con mecanismos participativos ya incorporados en el proceso de BFO, junto con el uso de indicadores para fijar y supervisar metas, este enfoque se considera una herramienta útil para la búsqueda colectiva de sostenibilidad, rendición de cuentas y adaptabilidad (IISD 2014).

La aplicación de estos tipos de enfoques presupuestarios basados en efectos requiere el uso sistemático de un marco basado en resultados claramente definido, o marco lógico como se suele llamar. La mayoría de los gobiernos hoy día aplican un marco de este tipo. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, y en el contexto de la evaluación del impacto de los ODM, el Consejo Económico y Social de la ONU utiliza la terminología del marco basado en resultados de *insumos, actividades, productos, efectos e impactos*, donde los impactos son el resultado que ostenta el primer nivel (ECOSOC 2015). Dicho marco basado en resultados sirve como una plataforma de integración importante de las funciones relacionadas con planificación, presupuestación y presentación de informes, tal como se describe en las Secciones B2, B6 y B7, respectivamente.

Presupuestación participativa a nivel local: en el mismo espíritu innovador que la novedosa *Presupuestación para lograr efectos* que se describe anteriormente, la *Presupuestación participativa* (PB) es un enfoque que los gobiernos pueden aplicar para avanzar un paso más en el camino de la presupuestación involucrando directamente a los ciudadanos (y a los no ciudadanos en su territorio, cuya protección y bienestar es responsabilidad de los gobiernos, como es el caso de los refugiados y los apátridas) en el proceso presupuestario.

Este enfoque tiene su origen en la ciudad de Porto Alegre, Brasil y “desde el año 1989, la presupuestación participativa se ha expandido a más de 1.500 ciudades de América Latina, América del Norte, Asia, África y Europa (PBP 2015)”. Consideremos el ejemplo de caso innovador a continuación, que destaca la ciudad brasileña de Recife, galardonada con un premio internacional en 2011 por revitalizar la democracia (Bertelsmann Stiftung 2011a).

Ejemplo de caso innovador:

Presupuestación participativa en Recife, Brasil

“Recife es una ciudad costera avanzada y capital de estado, con una población de 1,2 millones de personas. En la época previa a la Constitución de 1988 había muchas expectativas y demandas de cambios reales. En muchos lugares del país se eligieron gobiernos progresistas a nivel municipal, pero estos no tenían los recursos financieros necesarios para satisfacer las demandas. Manteniéndose fiel a sus plataformas electorales de apertura, los gobiernos que asumieron decidieron examinar las prioridades directamente con los habitantes locales e iniciaron el proceso que actualmente se conoce como presupuestación participativa”.

Las etapas trazadas por la comunidad para la presupuestación participativa incluyen lo siguiente:

- **“Reuniones informativas:** para explicar cómo funciona la presupuestación participativa y fomentar la participación.
- **Registrar demandas para el proceso de presupuestación participativa regional:** grupos con un mínimo de 10 ciudadanos presentan hasta dos demandas territoriales que deben representar diferentes ámbitos de

inquietud pública (por ejemplo, educación y pavimentación, vivienda y alcantarillado, desarrollo económico y salud, etc.).

- **Sesiones plenarias regionales y temáticas:** se llevan a cabo a nivel micro regional y una vez que se conocen las 10 demandas principales para cada micro región, se inicia la votación electrónica. A estas le siguen sesiones temáticas donde los delegados se reúnen para redactar los seis temas prioritarios más importantes de cada área temática, los que luego se presentan a debate y votación en las sesiones plenarias.
- **Los foros de delegados:** una vez que termina la votación, se inician los foros temáticos y regionales sobre presupuestación participativa. Estos foros están compuestos por todos los delegados elegidos y se reúnen una vez al mes.
- **El consejo de presupuestación participativa de la ciudad:** este consejo es la piedra angular de toda la estructura de presupuestación participativa. Está compuesto por dos representantes de cada foro temático y micro regional de presupuestación participativa además de un representante de cada uno de los consejos asesores municipales de gestión conjunta para temas de política pública requeridos por la constitución. El consejo es responsable de debatir y elaborar una propuesta de matriz presupuestaria que incorpore las diferentes prioridades presentadas a lo largo del proceso.
- **Votación de la propuesta de matriz presupuestaria:** poco a poco, la propuesta de matriz presupuestaria va tomando forma en las diferentes reuniones y sesiones plenarias. Cuando está lista, es sometida a votación del consejo de presupuestación participativa.
- **Convencer a los representantes legislativos municipales:** se seleccionan entre cinco y siete ediles para presentar la propuesta al consejo legislativo municipal y convencer a los legisladores de que la propuesta representa la voluntad de las personas.
- **Deliberación sobre el plan de inversión:** Una vez aprobada la matriz presupuestaria general y luego de clasificar las demandas en cada micro región, los foros regionales comienzan a debatir los detalles de los proyectos específicos y también otros asuntos relacionados con la reasignación. Cuando el proyecto se presenta ante la comunidad, los residentes locales pueden participar en un debate abierto y sugerir los cambios que consideren necesarios. Durante esta reunión, se elige una comisión de supervisión que vigile la ejecución de cada proyecto o actividad”.

Fuente: Bertelsmann Stiftung (2011b)

Transversalización del presupuesto

La Transversalización del presupuesto es un enfoque que promueve la integración de áreas temáticas específicas en los presupuestos fiscales.

La Transversalización de género es el ejemplo supremo de este enfoque. En México se aplicó una herramienta de Transversalización de género con el fin de identificar y desglosar cuál es el gasto en temas relativos a la mujer en todos los sectores durante un año (en DAES-DSD 2015). ONU Mujeres elaboró también un manual que estudia los fundamentos para calcular el costo de la igualdad de género y presenta los enfoques y métodos principales, incluido un proceso paso a paso para llevar a cabo un ejercicio de cálculo de costos (ONU Mujeres 2015). Además, UNICEF tiene varias experiencias innovadoras en materia de supervisión del gasto social en la infancia y al uso de dicha supervisión como sustento para promover activamente inversiones sociales más generosas y eficaces (por ejemplo, Paraguay, Perú, etc.).

El medioambiente es otra área temática que ha estado al centro de los enfoques sobre Transversalización del presupuesto. La Iniciativa Pobreza – Medioambiente del PNUD-PNUMA creó una guía para institucionalizar los temas medioambientales en la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible (ONU-PEI 2015). Además, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) creó el servicio “*Local Climate Adaptive Living Facility*” a fin de apoyar la resiliencia climática a nivel local (FNUDC 2013).

Ejemplo de caso innovador

Transversalización del medioambiente en el proceso de formulación presupuestaria, Malawi

Demostrar los beneficios: el Ministerio de Planificación para el Desarrollo Económico de Malawi, con el apoyo de la Iniciativa Pobreza–Medioambiente (PEI) del PNUD, llevó a cabo un análisis económico del uso sostenible de los recursos naturales en el país. El análisis mostró que el uso no sostenible de los recursos naturales representa un costo equivalente al 5,3% del PIB del país. También concluyó que la erosión del suelo reduce en 6% la productividad agrícola; recuperar esta producción significaría que otros 1,88 millones de personas saldrían de la pobreza entre 2005 y 2015.

Ofrecer orientación: los resultados del análisis económico instalaron el concepto de sostenibilidad medioambiental tanto en el Ministerio de Planificación del Desarrollo Económico como en el Ministerio de Finanzas. La Iniciativa Pobreza–Medioambiente brindó orientación específica sobre cómo mejorar la integración de la gestión sostenible del medioambiente y los recursos naturales en el proceso presupuestario de Malawi. Para este fin y junto con el Instituto de Desarrollo de Ultramar, elaboró directrices que se adoptaron en 2012, a lo que le siguió un fructífero diálogo con el Gobierno.

Resultados: las directrices presupuestarias para 2013/2014 emanadas del Ministerio de Finanzas (Gobierno de Malawi 2014) incluyeron un capítulo sobre la adherencia a las directrices sobre sostenibilidad; esto se fortaleció aún más en las directrices de 2014/2015, que incluyen referencias sobre la relación entre reducción de la pobreza y crecimiento con sostenibilidad medioambiental.

Fuente: Iniciativa Pobreza–Medioambiente del PNUD - PNUMA

Los *Exámenes Institucionales y del Gasto Público* (PEIR) representan otra herramienta útil para la Transversalización del presupuesto. Los PEIR ayudan a acelerar la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los presupuestos para el desarrollo sostenible identificando la línea base de las actuales asignaciones y gastos en relación con los problemas específicos del desarrollo sostenible. Además, arrojan luz sobre las formas a través de las cuales el proceso presupuestario puede mejorar la priorización de las inversiones. Por ejemplo, el PNUD respalda Exámenes Institucionales y del Gasto Público en el Clima (también conocidas como CPEIR) desde su primera aplicación en Nepal en el año 2011. Se han implementado CPEIR o ejercicios similares por lo menos en 30 países (PNUD 2015). Asimismo, se han aplicado exámenes institucionales y del gasto público en materia de biodiversidad en Filipinas, en gestión del riesgo de desastres en tres países de la región de Asia y el Pacífico y se planea implementar el mismo proceso en relación con enfermedades no transmisibles en el Pacífico, Irán y Mongolia.

Con respecto a problemas más generales del desarrollo, el FNUDC creó el programa “Desarrollo Local Inclusivo e Igualitario (IELD)” con el fin de “apoyar a los gobiernos locales en el diseño, la planificación, la implementación y el mantenimiento de inversiones locales, con especial énfasis en destrabar los obstáculos al empoderamiento y las oportunidades económicas de la mujer (FNUDC 2014)”.

Conjunto de herramientas

Evaluación de la financiación para el desarrollo

- Evaluaciones de la financiación para el desarrollo (PNUD; NEDA 2014; MOPI 2014)

Presupuestación basada en resultados y presupuestación para lograr efectos

- Manual de presupuestación basada en el diseño (CLEAR 2015)

- Ley de presupuestación basada en resultados (Gobierno de Alberta, 2013a y 2013b)
- Metodología de presupuestación para lograr efectos (Chrisinger 2010; Osborne y Hutchinson 2006)
- Sistema de transferencia fiscal del gobierno local: subsidios basados en el desempeño y fondos de desarrollo local (Síntesis de herramientas del GNUD 2015)

Presupuestación participativa

- Ciudad de Recife, Brasil, Presupuestación participativa (Bertelsmann Stiftung 2011b)
- El Proyecto de Presupuestación participativa, Materiales de muestra (PBP 2015b)

Transversalización presupuestaria

- Manual sobre el cálculo de costos de la igualdad de género (ONU Mujeres 2015)
- Transversalización del medio ambiente para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible: Manual para fortalecer los procesos de planificación y presupuestación (ONU -PEI 2015).
- Desarrollo local inclusivo e igualitario – IELD (FNUDC 2014).
- Local Climate Adaptive Living Facility (FNUDC 2013).
- Exámenes Institucionales y del Gasto Público en Clima (PNUD 2015).

Orientación sobre derechos humanos

- Presupuestación para los derechos humanos (Portal HRBA 2015)
- Proyecto de paquete de capacitación sobre los derechos humanos en la supervisión, el análisis y la promoción del presupuesto (ACNUDH 2011).
- Financiación, presupuestación y seguimiento del presupuesto para la materialización de los derechos humanos en el agua y el saneamiento – Manual para la materialización de los derechos humanos en el agua y el saneamiento (Albuquerque 2015)
- Proyecto de publicación con el título provisorio "Presupuestos gubernamentales y derechos humanos" (ACNUDH) (próximamente).

Protección social

- Herramientas para la evaluación interinstitucional de la protección social (ISPA) en desarrollo por la Junta de Cooperación Interinstitucional en Materia de Protección Social (SPIAC-B), liderada por la OIT y el Banco Mundial (SPIAC-B 2015)

Referencias y vínculos

Albuquerque, C. (2015). Financing, budgeting and budget tracking for the realization of the human rights to water and sanitation - Realising the Human Rights to Water and Sanitation: A Handbook. Disponible en: <http://www.righttowater.info/wp-content/uploads/BOOK-3-FINANCE-22FEB.pdf>

Bertelsmann Stiftung (2011a). Winner of the Reinhard Mohn Prize 2011, Vitalizing Democracy. Disponible en: http://vitalizing-democracy.org/discoursemachine.php?id_viewback=142&menucontext=43&page=detail&id_item=1324&detail_layout_field=itemtype_layoutmisc4&menucontext=4

Bertelsmann Stiftung (2011b). Recife, Brazil: Participatory Budgeting - Case Study. Disponible en: http://vitalizing-democracy.org/site/downloads/1324_303_Case_Study_Recife.pdf.

Chrisinger, J. (2010). Budgeting that Really Works. Governing, Harvard Kennedy School. Disponible en: <http://www.governing.com/blogs/bfc/Budgeting-that-Really-Works.html>.

- CLEAR (2015). Performance-based Budgeting Manual. Regional Centers for Learning on Evaluation and Reporting. Disponible en: Regional Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR). Disponible en: http://www.theclearinitiative.org/capacity_dev.html.
- Government of Alberta (2013a). Measuring up: 2012–13 Annual Report of the Government of Alberta. Disponible en: <http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/measup13/measuring-up-2013.pdf>.
- Government of Alberta, (2013b). Budget 2012: Investing in people. Disponible en: <http://budget2012.alberta.ca/>.
- IISD (2014). *GovernAbilities*: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century. International Institute for Sustainable Development (IISD): Winnipeg. Disponible en: http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf.
- MOPI (2014) Development Finance for Sustainable Development Goals in Middle Income Vietnam. Ministry of Planning and Investment – Vietnam, United Nations in Vietnam, EU-Vietnam Strategic Dialogue Facility. Disponible en: http://eeas.europa.eu/delegations/vietnam/documents/eu_vietnam/dev_finance_en.pdf.
- NEDA (2014). Development Finance and Aid in the Philippines. Republic of Philippines – National Economic Development Authority, Asia-Pacific Development Effectiveness Facility, Asia Development Bank, UNDP. Disponible en: <http://www.ph.undp.org/content/dam/philippines/docs/Others/Development%20Finance%20and%20Aid%20in%20the%20Philippines.pdf>.
- OHCHR (2011). Draft Training Package on Human Rights in Budget Monitoring, Analysis and Advocacy. Available upon request.
- OHCHR (forthcoming). Draft publication provisionally titled "Human Rights and Government Budgets".
- PBP (2015a). The Participatory Budgeting Project. Disponible en: <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked/>.
- PBP (2015b). The Participatory Budgeting Project, Sample Materials. Disponible en: PBP (2015a). The Participatory Budgeting Project. Disponible en: <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked/>.
- Osborne, D. (2010). The next California budget: Buying results citizens want at a price they are willing to pay. Reason Foundation. Disponible en: http://psg.us/wp-content/uploads/2013/04/Fixing_the_California_Budget.pdf
- Osborne, D. and P. Hutchinson (2006). The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. Basic Books: New York.
- SPIAC-B (2015). Inter-agency social protection assessment tools. Social Protection Inter-Agency Coordination Board. Available at <http://www.social-protection.org/gimi/gess/ShowWiki.action?wiki.wikiId=2361>. Website at <http://www.social-protection.org>.
- UNCDF (2014). Inclusive and Equitable Local Development (IELD). UN Capital Development Fund (UNCDF). Disponible en: <http://www.uncdf.org/en/ield>.
- UNCDF (2013). Local Climate Adaptive Living Facility. UN Capital Development Fund (UNCDF). Disponible en: <http://www.uncdf.org/en/local>.

UNDP (2015). Governance of Climate Change Finance. UNDP Asia-Pacific Regional Center. Disponible en: <http://www.climatefinance-developmenteffectiveness.org/>.

UNDP-UNEP Poverty-Environment Initiative. Disponible en: <http://www.unpei.org/>.

UN ECOSOC (2015). Thematic evaluation of monitoring and evaluation of the Millennium Development Goals: lessons learned for the post-2015 era: Report of the Office of Internal Oversight Services. United Nations Economic and Social Council. Disponible en: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3.

UN HRBA Practitioners' Portal (2015). Budgeting Human Rights. Disponible en: <http://hrbaportal.org/archives/tools/budgeting-human-rights>

UN-PEI (2015). Mainstreaming Environment and Climate for Poverty Reduction and Sustainable Development: A Handbook to Strengthen Planning and Budgeting Processes. UNDP and UNEP. Disponible en: <http://www.unpei.org/knowledge-resources/publications/mainstreaming-environment-and-climate-for-poverty-reduction-and-sustainable-development-a-handbook-to-strengthen-planning-and-budgeting-processes>.

UN Women (2015). Handbook on costing gender equality. Disponible en: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/7/handbook-on-costing-gender-equality>

Sección B7: Supervisión, presentación de informes y rendición de cuentas

Objetivo

“Nos comprometemos a participar en un proceso sistemático de seguimiento y examen de la implementación de la presente Agenda durante los próximos 15 años. Un marco de seguimiento y examen sólido, voluntario, eficaz, participativo, transparente e integrado contribuirá de manera vital a la implementación de la Agenda y ayudará a los países a maximizar y observar los progresos realizados al respecto para asegurar que nadie se quede atrás”.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU 2015)

El seguimiento y el examen son aspectos clave de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Es necesario velar por que existan sistemas, capacidades, metodologías y mecanismos estadísticos para hacer un seguimiento de los avances y garantizar la rendición de cuentas, con la participación de la ciudadanía, el parlamento y otros actores nacionales. Esto es particularmente crítico en lo que respecta a la población más excluida y marginada, quienes con frecuencia no están representados o lo están de manera insuficiente en la recopilación actual de datos a nivel nacional. *La Agenda 2030* también requiere que los procesos de seguimiento y examen se nutran de las evaluaciones dirigidas por los países y considera la necesidad de formar capacidades para los programas nacionales de evaluación y sistemas de datos. Por lo tanto, el objetivo de esta sección es ofrecer orientación sobre enfoques y herramientas de supervisión, presentación de informes y rendición de cuentas en relación con la implementación de planes y estrategias de desarrollo nacional.

Orientación

Esta sección proporciona orientación específica en relación con aspectos clave de la supervisión, la presentación de informes y la rendición de cuentas. La orientación aborda cuatro aspectos específicos:

1. **Elaboración de indicadores y recopilación de datos:** para seguir el avance del *Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (IAEG-ODS)* y comenzar a trabajar en pos de identificar indicadores y metas pertinentes a nivel nacional y sensibles a los derechos humanos, y establecer datos de línea base;
2. **Desglose de datos:** el compromiso de que ‘nadie se quede atrás’ y enfrentar la desigualdad y la discriminación en los ODS exige ir más allá de los promedios y dirigir los esfuerzos para llegar a los grupos más excluidos de la población. Para ello se requiere el desglose de los datos por sexo, edad y otras características socioeconómicas importantes, incluido ingreso/riqueza, ubicación, clase, etnia, edad, condición de discapacidad y otras características relevantes como medio para ‘que nadie se quede atrás’.
3. **Sistemas de supervisión y presentación de informes:** para trabajar con sistemas vigentes de presentación de datos y metadatos y crear sistemas en línea para el intercambio de información, incluida la presentación de informes sobre indicadores clave y las oportunidades de coordinación horizontal y vertical y
4. **Revisión de procesos y mecanismos:** para analizar los avances en cuanto a los ODS adaptados a la realidad nacional y subnacional.

Elaboración de indicadores y recopilación de datos

“El seguimiento y el examen de los Objetivos y las metas se llevarán a cabo utilizando un conjunto de indicadores mundiales, que se complementarán con indicadores regionales y nacionales formulados por los Estados miembros y con los resultados de la labor realizada para establecer las bases de referencia de esas metas cuando aún no existan datos de referencia nacionales y mundiales. El marco de indicadores mundiales, que elaborará el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, será acordado por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas a más tardar en marzo de 2016 y aprobado posteriormente por el Consejo Económico y Social y la Asamblea General, con arreglo a los mandatos vigentes. Este marco será sencillo pero sólido, abarcará todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, incluidos los medios de implementación, y mantendrá su equilibrio político y su carácter integrado y ambicioso”.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

En este punto, la orientación más importante respecto de la elaboración de indicadores es que el organismo de coordinación/implementación del país establezca lo antes posible una alianza con la entidad que, en ese momento, realiza el seguimiento de los indicadores de avance para el plan o la estrategia nacional de desarrollo. En la mayoría de los países, esto requiere la coordinación estrecha entre la Oficina Nacional de Estadísticas, otros productores de datos dentro del Sistema Nacional de Estadísticas (como los ministerios competentes) y el Ministerio de Planificación u organismo especializado designado a cargo de liderar la implementación de la Estrategia Nacional de Desarrollo. Sería ideal que esto se efectuara en la etapa de sensibilización pública (ver la Sección B1). Ambos asociados pueden efectuar el seguimiento de los avances del *Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (IAEG-ODS)* y comenzar a trabajar en la identificación de indicadores pertinentes para el país que se puedan utilizar para conocer los avances hacia los ODS adaptados a la realidad nacional¹¹. De hecho, este tipo de evaluación de los indicadores puede empezar incluso apenas se conozcan las metas específicas de los ODS. Por ejemplo, en el caso de Alemania, las recomendaciones del Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE) a los ministerios federales ya analizaron cuáles son los indicadores pertinentes y cuáles necesitan modificaciones (ver ejemplo de caso innovador en la Sección B3).

Como lo resume la Red Europea de Desarrollo Sostenible (ESDN 2015), "En la mayoría de los países, las oficinas nacionales de estadística son responsables de la elaboración y seguimiento de indicadores de desarrollo sostenible (por ejemplo, Estonia, Francia, Finlandia, Alemania, Hungría, Italia, Portugal, Eslovenia, Suecia, Suiza). En otros países, esta responsabilidad recae en diferentes organismos, por ejemplo, Bélgica (Grupo de Tareas sobre Desarrollo Sostenible de la Oficina Federal de Planificación), Chipre (Comité Intergubernamental) o Dinamarca (Agencia de Protección Ambiental)".

Cuando se identifican las lagunas en indicadores y datos, se pueden hacer propuestas para abordarlas, incluida la fijación de datos de referencia. En los países con capacidad estadística limitada, se puede realizar un examen de la estrategia nacional para el desarrollo de estadísticas y elaborar planes a cinco o 10 años para la recopilación de datos con fines de supervisión y evaluación de los ODS. El sistema de

¹¹ Ver sitio web de IAEG-SDG en: <http://unstats.un.org/sdgs/>

Naciones Unidas puede ayudar a crear un programa conjunto para la implementación del plan de recopilación de datos.

También es posible ir más allá de la gobernanza habitual y apuntar a oportunidades de supervisión participativa (ver ejemplo de caso innovador a continuación).

Un aprendizaje que se extrae del diálogo mundial previo a la adopción de la Agenda 2030 es que los datos externalizados pueden ser un excelente complemento para promover cambios de políticas. Sobre la base de la encuesta MI Mundo (ver ejemplo de caso innovador a continuación), MI Mundo 2030¹² buscará aprovechar la red mundial de asociados a la iniciativa y llevar a cabo un ejercicio de "línea de base popular" como parte de la implementación mundial de los ODS.

A través de componentes en línea, móvil y fuera de línea, MI Mundo 2030 contribuirá a la labor de informar sobre los avances mediante la recopilación de datos comparables a nivel mundial para conocer las opiniones de la gente sobre los cambios que experimenta su vida. Estos datos se podrían usar en las gestiones oficiales de supervisión, tanto local como mundial, y aportar a un mecanismo mejorado de supervisión e implementación eficaz de los objetivos. Una segunda contribución será generar un diálogo entre autoridades –como parlamentarios, gobiernos locales, alcaldes– y ciudadanos, en particular con los jóvenes, para aportar una "perspectiva de la gente" respecto de cómo implementar el nuevo programa a diferentes niveles. Se prevé que este diálogo crecerá a nivel nacional, regional y global. Los voluntarios serán un componente clave en la nueva fase de despliegue fuera de línea de la encuesta con el fin de mejorar el compromiso de las personas con la agenda, más allá de la recopilación de datos. Esta demanda quedó en evidencia en la Iniciativa MI Municipio en Macedonia y en la expansión permanente de *U Report* a nivel mundial.

Ejemplo de caso innovador:

Supervisión participativa y recopilación de datos

UNICEF – Perú: “UNICEF Perú, en su documento "Sistemas de vigilancia comunitaria para la primera infancia y el desarrollo: un enfoque participativo”, ejemplifica de qué manera los sistemas de vigilancia comunitaria de Perú fueron esenciales para el crecimiento y el desarrollo de la infancia y las embarazadas”. (GNUD 2015, p 19)

U-Report de UNICEF: una "innovadora tecnología de comunicación desarrollada por UNICEF que revoluciona la movilización social y la labor de supervisión y respuesta: entrega a los usuarios con teléfonos celulares las herramientas para establecer y aplicar nuevos estándares de transparencia y rendición de cuentas en programas y servicios para el desarrollo (UNICEF 2012)”.

iMonitor de Tailandia: “Tailandia describió de qué manera su aplicación iMonitor para teléfonos inteligentes y otros dispositivos rastrea y evalúa los servicios públicos para el tratamiento del VIH y crea además un espacio para el diálogo con las autoridades para hacer frente a los desafíos”. (GNUD 2015, p 19)

M-WASH en Zambia: “Zambia destacó el uso de M-WASH, un sistema móvil/basado en la web de seguimiento, evaluación y presentación de informes que llega a 1,7 millones de personas y

¹² Ver www.myworld2030.org

promueve la rendición de cuentas transparentando los datos sobre agua y saneamiento. El componente tecnológico inspira la competencia entre los distritos para que publiquen resultados y mapas sobre los avances que logran distritos y provincias hacia un mejor acceso al agua y al saneamiento”. (GNUD 2015, p 19).

Encuesta MI Mundo: la encuesta global MI Mundo es una encuesta con alternativas que pedía a la gente elegir seis de dieciséis temas clave, importantes para ellos y su familia. La encuesta obtuvo más de 8,4 millones de votos a través de canales en línea, móviles y fuera de línea. El 80% de los votos se consiguió en forma personal, con la labor de voluntarios, y el 80% de los votantes tenían menos de 30 años. La encuesta facilitó el diálogo entre diferentes partes interesadas y aumentó el interés y el impulso para la Agenda 2030. Sus resultados en tiempo real y de código abierto se incluyeron en las negociaciones intergubernamentales de la agenda y fueron utilizados por muchos actores para fines de promoción.

En algunos países en circunstancias especiales, como los Estados frágiles, los pequeños Estados insulares o los países menos desarrollados, podría ser necesario evaluar si el marco de indicadores de los ODS es suficiente para captar las especificidades de sus necesidades de desarrollo. Si se requieren indicadores adicionales, se insta a los países a considerar los compromisos vigentes, los grupos de coordinación de estadísticas y los marcos de seguimiento de avances para orientar su proceso de selección de indicadores. Por ejemplo, el “*New Deal*” para el Compromiso en Estados frágiles y los indicadores de supervisión de la Resolución 1325 del Comité Directivo pueden captar las necesidades y particularidades de los países frágiles y afectados por conflictos. Asimismo, los indicadores específicos de una región diseñados por la CESPAP, la CEPAL y la UA podrían proporcionar soluciones para los pequeños Estados insulares, los países sin litoral y los países menos adelantados.

Desglose de datos

La importancia del desglose de datos fue un aprendizaje muy importante del período de implementación de los ODM. En la Agenda 2030, el desglose de datos será uno de los mecanismos para materializar el principio “que nadie quede atrás”. Y este aspecto es tan importante que constituye la base de la meta 17.18 de los ODS: *Para 2020, mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados por grupos de ingresos, género, edad, raza, origen étnico, condición migratoria, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.*

Lecciones de los ODM

Contar con suficientes actividades de supervisión en términos de cobertura, desglose de datos y oportunidad

Mirando hacia la era posterior a 2015, se requerirán más inversiones en supervisión y evaluación a nivel nacional e internacional para monitorear y evaluar con eficacia los objetivos de desarrollo sostenible. En palabras del Secretario General, “debemos aumentar considerablemente el apoyo a los países y a las oficinas nacionales de estadística con necesidades cruciales de capacidades para producir, recopilar, desglosar, analizar y compartir datos fundamentales para la nueva agenda” (ver [A/69/700](#), párrafo 142).

El GNUD también recomienda que el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas “intensifique el apoyo al fortalecimiento de la capacidad estadística nacional y a un mayor desglose y “adaptación” de los datos nacionales y aborde todos los “puntos oscuros” en los datos usando el carácter

distintivo de su presencia global y las capacidades y el alcance de la cobertura de datos conjunta del sistema de las Naciones Unidas”.

Fuente: ECOSOC (2015).

Se ha observado que, en el caso de los ODM, el avance se centró en el seguimiento de los cambios en los promedios nacionales. Este enfoque podría esconder desigualdades entre los grupos y excluir a segmentos de la población que podrían estar entre los más pobres de los pobres o los más vulnerables y marginados (ACNUDH 2015).

Por lo tanto, la orientación impartida en esta sección para los Equipos de la ONU en el país es recomendar a los Estados miembros que cuando trabajen con sus organismos de estadísticas en la formulación de indicadores que respalden metas de los ODS pertinentes para el país, es importante apoyar la "revolución de datos" invirtiendo en la recopilación constante y sistemática de datos desglosados de acuerdo con la meta 17.18 de los ODS. Esto puede requerir muestras de mayor tamaño, encuestas especializadas para capturar a grupos marginales específicos y formación específica para los encuestadores y los funcionarios dedicados al registro (en el caso de registros administrativos).

Abordar las lagunas en la producción de estadísticas de género en particular será fundamental para conocer el avance en la consecución de los ODS en el caso de mujeres y niñas. Por otra parte, para captar mejor las desigualdades intersectoriales a través de todo el marco, será necesario desglosar por sexo, edad y otras características socioeconómicas más destacadas, como ingresos/riqueza, ubicación, clase, etnia y otros atributos pertinentes.

Ejemplo de caso innovador:

Estadísticas de género en América Latina: innovación e intercambio de conocimientos para la formulación de políticas

La innovación y el intercambio de conocimientos sobre las estadísticas de género son fundamentales para asegurar la buena implementación del ODS 5 y sus metas relacionadas. México encabezó las gestiones regionales en cuanto a estadísticas de género para la formulación de políticas en América Latina y el Caribe. Gracias a la antigua alianza entre el Instituto Nacional de Estadísticas (INEGI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INMUJERES), ONU Mujeres y la CEPAL, se logró crear y consolidar una amplia plataforma de conocimientos para la producción y uso de estadísticas de género.

Durante muchos años, las estadísticas nacionales sobre violencia contra la mujer han nutrido las políticas sobre el acceso de las mujeres a la justicia, dando paso a la creación de sistemas de alerta de emergencia, como la Alerta de Violencia de Género. La encuesta nacional sobre violencia contra la mujer se llevó a cabo en 2003, 2006 y 2011 (próxima edición en 2016) y está totalmente integrada en las estadísticas nacionales. Además, con las modalidades de cooperación Sur-Sur, 19 países de la región implementaron encuestas sobre el uso del tiempo y cuentas satélites para medir el uso del tiempo y el trabajo no remunerado que realizan las mujeres. Estos datos son fundamentales para comprender mejor la contribución que hacen las mujeres a la economía y para diseñar políticas acordes.

Estas innovaciones arrojan luz sobre la función que cumple el uso del tiempo en el empoderamiento económico de la mujer en América Latina y el Caribe. Dichos instrumentos demostraron que el tiempo que las mujeres dedican al trabajo doméstico y al cuidado de la familia es entre dos y cinco veces mayor que el que destinan los hombres. Los

datos y el análisis sobre el impacto del trabajo no remunerado en el empoderamiento económico de las mujeres han posicionado claramente el tema en la agenda política de muchos países de América Latina, donde los actuales planes y políticas nacionales consideran el cuidado de la familia como una inquietud primordial.

Las instituciones de estadísticas y las autoridades responsables de la formulación de políticas de la región se dan cita todos los años en las *Reuniones internacionales de expertos en el uso del tiempo* y en las *Reuniones internacionales de estadísticas sobre género* a debatir sobre las mejores prácticas y los nuevos conocimientos para innovar y fortalecer aún más las capacidades nacionales de producción y uso de estadísticas sobre género.

Fuente: ONU Mujeres

Sistemas de supervisión y presentación de informes

“Estos [los procesos de seguimiento y examen] serán abiertos, inclusivos, participativos y transparentes para todas las personas y apoyarán la presentación de informes de todas las partes interesadas pertinentes”.

En muchos países ya existen sistemas de información con indicadores en línea para supervisar y presentar informes sobre el avance de la estrategia, el plan nacional de desarrollo, y/o los ODM. Estos sistemas se pueden actualizar para incorporar indicadores nuevos o revisados que se identifiquen en el proceso de adaptación de los ODS a los contextos nacionales (Sección B3) y la evaluación de los indicadores que se describe anteriormente.

Por ejemplo en México, un *Comité de Coordinación Nacional* ayudó a implementar un sistema de información sobre los ODM en el año 2011, el cual ofrece desgloses nacionales y subnacionales. Todos los años se actualiza cerca del 80% de los ODM (DAES-DSD 2015c).

Lo ideal sería que los archivos de datos nacionales se alinearan con las definiciones estadísticas internacionales y los estándares de intercambio, lo que facilitaría la presentación de informes ante mecanismos estadísticos internacionales y reduciría drásticamente la carga relacionada. Por ejemplo, algunas de las estadísticas producidas por el INEGI en México se archivan en bases de datos basadas en SDMX-XML, lo que permite su intercambio automático con entidades internacionales.

Existen otros sistemas nacionales de supervisión y presentación de informes que son muy innovadores e incorporan muchas formas de ver y analizar los indicadores. El sistema suizo MONET es un ejemplo importante (ver el ejemplo de caso innovador a continuación).

Ejemplo de caso innovador:

El sistema suizo de indicadores MONET

El sistema de indicadores MONET es el mecanismo que tiene Suiza para supervisar los avances en su estrategia de desarrollo sostenible. Combina varias formas novedosas de ver y analizar los indicadores:

- **Todos los indicadores:** una vista de los 75 indicadores que describe la “situación actual y el desarrollo en Suiza en cuanto a aspectos sociales, económicos y medioambientales del desarrollo sostenible”.

- **Indicadores mundiales:** un subconjunto de indicadores que muestran “la relación de las interacciones sostenibles entre Suiza y otros países con el uso y la distribución de los recursos ambientales, económicos y sociales”.
- **Indicadores clave:** una vista del avance en relación con 17 indicadores generales.
- **La cabina:** diseñada para que los extremos de ambos Usos puedan ver cómo surge el resultado y observar cada uno de los indicadores. Para este fin, la cabina ofrece acceso a los datos y a la descripción detallada de cada uno de los indicadores.



- **Juego de cartas Klartext:** juego de cartas con información interesante sobre Suiza de acuerdo con los indicadores de MONET para el desarrollo sostenible. Un juego para toda la familia, con 161 cartas para 2 a 4 jugadores mayores de 14 años.

MONET es una actividad conjunta de la Oficina Federal de Estadísticas (FSO), la Oficina Federal para el Medioambiente (FOEN), la Oficina Federal para el Desarrollo Territorial (ARE) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Fuente: FSO (2015)

Los sistemas de supervisión y presentación de informes proporcionan un mecanismo para la coordinación, tanto horizontal como vertical. Horizontalmente, la relación entre indicadores aparentemente dispares (es decir, temas) se puede analizar con mayor facilidad, como en el caso de Belice (ver Sección B3). Verticalmente, los indicadores locales se pueden agregar a los indicadores subnacionales, y del mismo modo, los indicadores subnacionales se pueden agregar a los indicadores nacionales. El aumento en el uso de sistemas en línea para supervisión y presentación de informes sobre la sostenibilidad en todos los niveles de gobierno está creando nuevas oportunidades para la coordinación de planes entre niveles de gobierno, debido a su naturaleza transparente y de fácil acceso.

También se sugiere la elaboración e implementación de enfoques de supervisión innovadores que incluyan la recopilación de datos cualitativos con el fin de evaluar los primeros efectos, aprender y adaptar las intervenciones y estrategias a nivel nacional, subnacional e incluso local.

Procesos y mecanismos de examen

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible entrega orientación en cuanto al examen de los avances hacia los ODS a nivel nacional, regional y global sobre la base de los mecanismos de examen disponibles, incluidos los mecanismos internacionales de supervisión de los derechos humanos.

A nivel nacional, la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* señala lo siguiente:

“También alentamos a los Estados miembros a que realicen exámenes periódicos e inclusivos, liderados e impulsados por los países, de los progresos nacionales y subnacionales. Esos exámenes deberán aprovechar las contribuciones de los pueblos indígenas, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas, teniendo en cuenta las circunstancias, políticas y prioridades de cada país. Los parlamentos nacionales y otras instituciones también pueden apoyar esos procesos”. (Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible)

Es posible ver ejemplos de buenas prácticas de exámenes nacionales de los avances en muchos países europeos que aplican estrategias nacionales de desarrollo sostenible, donde se observa que "los procesos de exámenes de múltiple niveles y múltiples partes interesadas también revisten gran importancia, junto con, por ejemplo, los parlamentos nacionales o las instituciones existentes como los Consejos Nacionales para el Desarrollo Sostenible (ESDN 2015)". En un resumen de las prácticas de exámenes nacionales, la Red Europea para el Desarrollo Sostenible describe una tipología de tres partes que captura el estado de las prácticas en toda Europa (ESDN 2015):

1. **“Exámenes internos:** Algunos países tienen un proceso de examen bianual que culmina con la publicación de un denominado informe de situación (por ejemplo, Austria, Luxemburgo, Letonia y Lituania). Otros realizan exámenes anuales o informes anuales de los avances (por ejemplo, Francia, Eslovaquia, Eslovenia y Suiza). Varios países tienen un programa menos estricto que no muestra regularidad o está representado por un ejercicio único (por ejemplo, Polonia, España). Alemania tiene un ciclo de proceso de examen de cuatro años. Asimismo, para la ÖSTRAT de Austria (la estrategia nacional conjunta austríaca que aborda los niveles federal y regional), la evaluación debe efectuarse cada cuatro años”.
2. **Exámenes externos:** “Por lo general, se emplean dos alternativas: la institución responsable del proceso de examen de la estrategia nacional de desarrollo sostenible encarga la labor a una **consultora privada** (por ejemplo, Suiza, Finlandia) o la tarea queda en manos de **investigadores independientes** (por ejemplo, Austria)”.
3. **Exámenes por pares:** “Cuatro países han realizado exámenes por pares: Francia (2005), Noruega (2007), Países Bajos (2007) y dos veces en Alemania (2009, 2013). La idea detrás del examen por pares de las estrategias nacionales de desarrollo sostenible es identificar y compartir buenas prácticas en un proceso de aprendizaje mutuo, donde, por lo general, otros países son los pares en el proceso. El examen por pares de una estrategia nacional de desarrollo sostenible es voluntario y se lleva a cabo según la iniciativa del país en cuestión. Estos exámenes persiguen abordar los tres pilares del desarrollo sostenible y el país que es examinado es libre de elegir si realiza un examen de toda la estrategia o se centra en uno o más temas específicos”.

Además, los países con larga trayectoria y cultura de planificación también tienen procesos de examen maduros para sus respectivos planes nacionales de desarrollo. En un examen de las prácticas realizado en 2014 en América Latina y el Caribe por parte de la Red de Planificación para el Desarrollo Sostenible se observó que "hay sistemas de supervisión nacionales que rastrean los avances hacia los objetivos del plan nacional en ciclos de cuatro años, en un intento por medir el porcentaje de avance en el tiempo. Un organismo central, como el departamento de planificación, supervisa el proceso, con la participación de las partes interesadas y el público general en el proceso de supervisión con estos intervalos. En Costa Rica, por ejemplo, el Sistema Nacional de Evaluación funciona en el Ministerio de Planificación (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), que lleva a cabo la supervisión y la evaluación de objetivos y políticas del plan y de las políticas públicas. Además, el Poder Legislativo y la Oficina del Contralor General entregan informes periódicos sobre la rendición de cuentas (SDplanNet 2015)”.

4. **Organismos de auditoría:** existe un cuarto tipo de mecanismo de examen nacional que se puede considerar, además de los tres que se mencionaron en el contexto europeo. En muchos países, los departamentos de auditoría ya ofrecen un mecanismo independiente de examen interno de los gobiernos, el cual cubre toda la variedad de operaciones y servicios gubernamentales. Y algunos países crearon funciones específicas al interior de sus departamentos de auditoría para abordar los temas relativos al desarrollo sostenible. Por ejemplo, el Comisionado de Medioambiente y Desarrollo de Canadá reside en la Oficina del Auditor General de Canadá (OAG 2015). Una innovación interesante en las agencias de auditoría es la tendencia hacia la creación de comisionados que actúen en nombre de las futuras generaciones. Por ejemplo, en Gales se acaba de establecer un “*Comisionado para las Generaciones Futuras*” en conformidad con la innovadora “*Ley (galesa) de bienestar para las generaciones futuras*” (ver ejemplo de caso innovador a continuación). Hungría fue pionero en este sentido, con su gestión para establecer un Ombudsman para las generaciones futuras (*World Future Council 2007*).
5. **Evaluación de las políticas públicas:** Varios países han creado sistemas de evaluación sólidos para evaluar las políticas públicas y nutrir la toma de decisiones a nivel nacional. Por ejemplo, México y Brasil han evaluado sus sistemas de protección social para confirmar sus beneficios y ampliar el esquema. EE.UU. y Canadá han hecho obligatorias las evaluaciones periódicas de programas financiados por el gobierno con el fin de velar por que dichos programas sean adecuados, eficientes y eficaces en función de los costos, lo que ofrece un mecanismo de seguimiento poderoso.

Ejemplo de caso innovador:

Comisionado galés para las generaciones futuras

El 29 de abril de 2015 entró en vigencia la “Ley (galesa) de bienestar para las generaciones futuras” en Gales. La Ley “fortalece las disposiciones de gobernanza actuales para mejorar el bienestar de Gales y velar por que se satisfagan las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades (Gales 2015a). En términos específicos, la Ley:

- “Identifica objetivos para mejorar el bienestar de Gales,
- Presenta indicadores nacionales que medirán la diferencia que se produce en el bienestar de Gales,
- Establece un **Comisionado para las generaciones futuras** de Gales que actuará como defensor de las futuras generaciones y
- Hace obligatorias las juntas de administración local y los planes de bienestar y simplifica las exigencias para la planificación comunitaria integrada”.

El Comisionado para las generaciones futuras “será un defensor de las generaciones futuras que asesorará y brindará apoyo a las autoridades públicas galesas para que cumplan con su deber de acuerdo con la Ley (Gales 2015b)”.

Conjunto de herramientas

Datos e indicadores

- Evaluaciones de datos nacionales de los ODS en la región de Asia y el Pacífico (GNUD Asia-Pacífico, próxima publicación)
- Datos para el desarrollo: una evaluación de las necesidades para el desarrollo de capacidades estadísticas y de supervisión de los ODS (SDSN 2015)
- UNEPLive (PNUMA 2015)

Sistemas de supervisión participativa

- Sistemas de vigilancia comunitaria de Perú para la primera infancia y el desarrollo (GNUD 2015)
- iMonitor de Tailandia (GNUD 2015)
- M-WASH de Zambia (GNUD 2015)
- U-Report de UNICEF (UNICEF 2012)
- Técnica Most Significant Change (MSC) (Davies y Dart (2005)

Sistemas de supervisión en línea

- Sistema suizo MONET (FOE 2015)
- Sistema de información sobre los ODS de México (México 2015)

Procesos de examen

- Examen interno: Bélgica (ESDN 2015b)
- Examen externo: Finlandia (ESDN 2015c)
- Examen por pares: examen de pares en Alemania (RNE 2013)
- Oficinas de auditoría: Ley (galesa) de bienestar para las generaciones futuras (Gales 2015b).
- Levantamiento de mapas de efectos: incorporar el aprendizaje y la reflexión en los programas de desarrollo (CIID 2001)

Orientación sobre derechos humanos

- Indicadores sobre derechos humanos: una guía para la medición y la implementación (ACNUDH 2012).
- ¿Quién rendirá cuentas? Los derechos humanos y la Agenda de desarrollo posterior a 2015 (ACNUDH (2013).

Orientación para la Transversalización de género

- Guía de la Comisión de Estadística de Naciones Unidas para un conjunto mínimo de indicadores de género (ONU 2013)
- Documento de posición de ONU Mujeres: supervisión de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible: oportunidades y desafíos (ONU Mujeres 2015)
- Directrices de las Naciones Unidas para producir estadísticas sobre la violencia contra la mujer (ONU 2014)

Indicadores sobre trabajo decente

- Manual de la OIT sobre indicadores de trabajo decente (OIT 2012).

Referencias y vínculos

- Atkisson (2015). Introduction to the VISIS Method: Vision > Indicators > Systems > Innovation > Strategy. Presented at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches for Sustainable Development, New York, May 27-29 2015. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=12&nr=481&menu=1634&event=1189>
- Davies, R. and J. Dart (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use. Disponible en: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>.
- ESDN (2015a). The European context for monitoring and reviewing SDGs: How EU Estados miembros and the European level are approaching the Post-2015 Agenda. European Sustainable Development Network, Quarterly Report. Disponible en: http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2015-July-The_European_context_for_monitoring_and_reviewing_SDGs.pdf
- ESDN (2015b). Belgium Country Profile. European Sustainable Development Network. Disponible en: <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Belgium#evaluation>
- ESDN (2015c). Finland Country Profile. European Sustainable Development Network. Disponible en: <http://www.sd-network.eu/?k=country%20profiles&s=single%20country%20profile&country=Finland#evaluation>.
- FSO (015). MONET Indicator System. Federal Statistical Office (FSO). Government of Switzerland. Disponible en: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/21/02/01.html>.
- IDRC (2001). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. International Development Research Centre: Ottawa. Disponible en: <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=121>.
- ILO (2012). Manual on Decent Work Indicators. International Labour Organization. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf.
- Mexico (2015). MDGs in Mexico. Government of Mexico. Disponible en: <http://www.objetivosdesarrollodelmilenio.org.mx/odmING.htm>.
- OAG (2015). Commissioner of the Environment and Sustainable Development - Office of the Auditor General of Canada. Disponible en: http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/cesd_fs_e_921.html.
- OHCHR (2012). Human Rights Indicators: A Guide to Measurement and Implementation. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Human_rights_indicators_en.pdf
- OHCHR (2013). Who Will Be Accountable? Human Rights and the Post-2015 Development Agenda. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/WhoWillBeAccountable.pdf>
- OHCHR (2015). SDGs Indicator Framework: A Human Rights Approach to Data Disaggregation to Leave No One Behind. United Nations Office of the High Commission on Human Rights. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIIndicators/DataDisaggregation.pdf>.
- SDplanNet (2015). Summary of Capacity-building Needs to Advance Sustainable Development Planning and Implementation: Synthesis of Regional Perspectives from Africa, Asia and the Pacific, and Latin-America and the Caribbean. Sustainable Development Planning Network. Disponible en: www.SDplanNet.org and <http://www.iisd.org/publications/summary-capacity-building-needs-advance-sustainable-development-planning-and>.
- RNE (2013). Sustainability – Made in Germany: The Second Review by a Group of International Peers, Commissioned by the German Federal Chancellery. The German Council for Sustainable Development (RNE).

Disponible en:

http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20130925_Peer_Review_Sustainability_Germany_2013_01.pdf.

SDSN (2015). Data for Development: A Needs Assessment for SDG Monitoring and Statistical Capacity

Development. Sustainable Development Solutions Network. Disponible en:

<http://unsdsn.org/resources/publications/a-needs-assessment-for-sdg-monitoring-and-statistical-capacity-development/>.

UNDG (2015). Delivering the Post-2015 Development Agenda: Opportunities at the National and Local Levels.

Disponible en: <https://www.worldwewant2015.org/dialogues2015>

UNDG Asia-Pacific (forthcoming). National SDG Data Assessments

UN ECOSOC (2015). Thematic evaluation of monitoring and evaluation of the Millennium Development Goals: lessons learned for the post-2015 era: Report of the Office of Internal Oversight Services. United Nations Economic and Social Council. Disponible en:

http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/3.

UNEP (2015). UNEPLive. United Nations Environment Program. Disponible en: <http://uneplive.unep.org/>.

UNICEF (2012). U-report Application Revolutionizes Social Mobilization, Empowering Ugandan Youth. United Nations Children's Fund. Disponible en: www.UNICEF.org/infobycountry/uganda_62001.html.

UN Statistics Division (2014). UN Guidelines for Producing Statistics on Violence against Women. Disponible en:

http://unstats.un.org/unsd/gender/docs/Guidelines_Statistics_VAW.pdf

UN Statistics Division (2015). UN Statistical Commission: Guide to Minimum Set of Gender Indicators. Available at

<http://genderstats.org/>

UN Women (2015). Position Paper: monitoring gender equality and the empowerment of women and girls in the 2030 agenda for sustainable development: opportunities and challenges. Disponible en:

<http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/indicatorpaper-en-final.pdf?v=1&d=20150917T233452>

Wales (2015b). The Well-being of Future Generations (Wales) Act. Disponible en:

<http://gov.wales/legislation/programme/assemblybills/future-generations/?lang=en>.

Wales (2015b). The Well-being of Future Generations (Wales) Act. Disponible en:

<http://www.senedd.assembly.wales/mgIssueHistoryHome.aspx?IId=10103>.

World Future Council (2007). Interview with the Hungarian Ombudsman for Future Generations. World Future

Council. Disponible en: http://www.worldfuturecouncil.org/hungarian_ombudsman.html.

Sección B8: Evaluar los riesgos y promover la adaptabilidad

Objetivo

“[seguimiento y examen] movilizarán el apoyo para superar desafíos compartidos e identificar problemas nuevos que van surgiendo”.

“[seguimiento y examen] mantendrán una orientación a largo plazo, identificarán logros, desafíos, vacíos y factores fundamentales del éxito y ayudarán a los países a tomar decisiones de políticas informadas”.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La identificación de riesgos y problemas emergentes, y la adaptación a ellos, será un factor fundamental para cumplir la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Además, otros aspectos integrales de un seguimiento y un examen eficaz son la reflexión atenta sobre los aprendizajes obtenidos durante la implementación de *La Agenda 2030* y la aplicación de correcciones oportunas en el camino.

El objetivo de esta sección es ofrecer orientación básica para evaluar los riesgos y promover la adaptabilidad en la ejecución de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Orientación

La crisis económica mundial de 2008, el brote del virus del ébola en 2014 y la crisis de los refugiados sirios han servido de crudos recordatorios de la importancia de comprender y abordar los riesgos en la planificación del desarrollo. Por ejemplo, la crisis de los refugiados y migratorias plantean una creciente presión no solo sobre los países y las comunidades de acogida en cuanto a adaptar las metas de desarrollo y los recursos disponibles a los cambios demográficos, sino también sobre los países de origen afectados por la “fuga de cerebros” y el impacto negativo de los conflictos en el proceso de desarrollo, ya sea en términos humanos como también sociales, políticos, económicos y ecológicos. Los problemas que surgen lentamente pueden ser igualmente abrumadores; los costos de adaptación al cambio climático, por ejemplo, están interfiriendo la trayectoria del desarrollo incluso de las naciones más ricas (IHDP 2013).

El camino para conseguir los ODS a más tardar en 2030 no puede darse el lujo de experimentar crisis como esas. Sin embargo, se trata de un riesgo permanente y es necesario hacer todo lo posible por identificarlas, manejarlas y en última instancia, evitarlas. Afortunadamente, a lo largo de los años se han creado una serie de enfoques y herramientas con ese fin.

Los Estados miembros pueden explorar una gama de enfoques para evaluar los riesgos y promover la adaptabilidad a nivel de planes y políticas. La orientación para los Equipos en el país en este sentido se desenvuelve en tres ámbitos:

1. **Gobernanza adaptativa:** ofrecer un marco general para superar eficazmente la incertidumbre, los cambios y los imprevistos en todas las áreas en las que este documento ofrece orientación (B1-B7);
2. **Análisis y gestión del riesgo:** para la identificación sistemática y la gestión de los riesgos que enfrenta la implementación de planes nacionales, subnacionales y locales; y
3. **Planificación de escenarios y pruebas de tensión:** las que serán aplicadas regularmente en el proceso de planificación del desarrollo y formulación de políticas para detectar problemas que

van surgiendo y revisar la capacidad de los planes, las políticas y los programas de desenvolverse en diversas condiciones verosímiles y futuras.

Gobernanza adaptativa

“Reconociendo que la humanidad está infringiendo los límites planetarios críticos, se requieren nuevos modos de gobernanza adaptativa para iniciar una gestión de la transición y lograr los objetivos y metas acordados a nivel internacional”.

Perspectivas del Medio Ambiente Mundial 5, PNUMA

En reconocimiento de la naturaleza inherentemente impredecible del desarrollo, el informe *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial 5* –elaborado por el Programa de las Naciones para el Medio Ambiente– establece que: “es casi imposible crear un plan a prueba de fallas o formular políticas óptimas. En lugar de ello, se requiere un proceso incluyente de aprender a través de la práctica que incluya una vigilancia cuidadosa de los efectos de la política, y una capacidad de tomar decisiones y hacer mejoras críticas en consonancia con las trayectorias que conducen a los objetivos establecidos (PNUMA 2012)”.

El informe del PNUMA elabora con mayor profundidad los elementos fundamentales de la gobernanza adaptativa (más abajo) y cada uno de estos elementos aportó a esta Nota orientativa, ya sea como fundamento y contexto adicional para las áreas orientativas presentadas anteriormente o como guías nuevas que se pueden incorporar en la formulación de estrategias y planes de desarrollo en las políticas y programas que van en su apoyo.

- **Deliberación y construcción de la agenda involucrando a múltiples actores.** “Muchos grupos de interés influyen en el cambio social. Por tanto, la gobernanza debe ser participativa para reconocer los puntos ventajosos de apalancamiento, las palancas de cambio y la dirección correcta para moverlas; lograr coaliciones coherentes para crear nociones comunes de las metas y ambiciones; y fortalecer el diseño e implementación de políticas”.

Este elemento se refleja en la Sección B2 de esta Nota orientativa y también subraya la importancia de involucrar a múltiples actores en el proceso de adaptación de los ODS a los contextos nacionales, subnacionales y locales (Sección B3).

- **Análisis de futuro y establecimiento de metas colectivas a largo plazo.** “Las evaluaciones integradas y con visión de futuro constituyen herramientas críticas que informan sobre los procesos de cambio en curso, reflexionando de manera sistemática acerca del futuro y desarrollando nociones comunes de las metas y objetivos futuros”.

Este elemento se aborda directamente más adelante en esta sección sobre orientación de la planificación de escenarios y pruebas de estrés a los planes y políticas.

- **Propiciar la auto organización y el trabajo en redes.** Crear oportunidades para la cooperación y la replicación de éxitos, asegurar que el capital social se mantiene intacto y garantizar que los miembros de la población sean libres y capaces de interactuar son elementos fundamentales tanto de la construcción de las capacidades de los actores como de la política misma para planificar y adaptarse a las sorpresas.

Este elemento es tal vez el menos intuitivo de entre aquellos de la gobernanza adaptativa, pero es fundamental para extender el impacto de las políticas y planes. Se refiere a la importancia del rol que juega el capital social en ayudar a los actores interesados a adaptarse a crisis imprevistas (i.e., desastres naturales, pandemias, crisis económicas, entre otras) y a cambios más sutiles e incluso lentos (por ejemplo, la adaptación al cambio climático). El capital social toma muchas formas –por ejemplo redes

informales, grupos de inspiración religiosa y asociaciones profesionales u organizaciones de base de la sociedad civil– y ayuda a los actores a responder a acontecimientos imprevistos. La sección de Herramientas aporta más orientación sobre cómo facilitar la organización de los propios interesados (Swanson and Bhadwal 2009).

- **Variación, experimentación e innovación.** “La diversidad de las respuestas conforma un enfoque común para la gestión de riesgos, y la reflexión y la mejora continua contribuyen a desarrollar un contexto en el que puede prosperar la innovación para alcanzar el cambio deseado”.

Este elemento orienta en la selección de políticas y programas que apoyen las estrategias y planes de desarrollo (ver la Sección B3 en relación con la formulación de estrategias y planes que usan el pensamiento sistémico).

- **Reflexividad y adaptación.** El examen sistemático de las condiciones de sostenibilidad del pasado, presente y futuro, así como del desempeño de la política a través de la interacción y cooperación con una amplia gama de partes interesadas, es fundamental para la mejora continua y el aprendizaje social”.

Este elemento de la gobernanza adaptativa pone hincapié en las funciones de seguimiento y examen de la *Agenda 2030* y en este marco, en la importancia de aplicar enfoques de múltiples interesados en el diseño, la implementación, el examen y el mejoramiento de las políticas y programas. Muchos actores han elaborado plataformas de conocimiento e intercambio de experiencias para implementar la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas de desarrollo. Estos sistemas se pueden difundir más ampliamente y adaptar para que se ajusten a los fines de los ODS.

Ejemplos de casos innovadores:

Kirguistán

Luego de los episodios de violencia étnica ocurridos en 2010 en el sur del país, se reconoció la necesidad de contar con un enfoque multisectorial para ayudar a construir puentes entre las comunidades involucradas en el conflicto, y para apoyar un proceso de pacificación sostenible. Durante una fase de inyección de seis meses, se realizó una serie de informes, encuestas y evaluaciones para comprender el contexto y las necesidades de niños y mujeres vulnerables y sus familias. El diseño del programa resultante abordó la falta de equidad en el acceso a servicios básicos y la falta de oportunidades identificándolos como factores que gatillan conflictos.

Esta fase de inyección tan prolongada permitió que las intervenciones se adaptaran a los aspectos específicos del contexto municipal. El trabajo preparatorio y el involucramiento de los actores interesados durante la fase de evaluación y diseño permitieron a UNICEF lograr más de lo planificado originalmente y en menos tiempo del previsto.

India

UNICEF elaboró un Sistema de Planificación del Desarrollo Informado por los Riesgos (RIDPS) en India con el fin de producir datos sobre riesgos y vulnerabilidades en tiempo real usando el clima y otros indicadores de peligros y riesgos para la infancia. El sistema está diseñado para apoyar la planificación del desarrollo informada según los riesgos, analizar múltiples sectores con una sola herramienta e identificar brechas en la recopilación de datos y mejorar las habilidades de análisis y recopilación de datos. La herramienta permite a los usuarios acceder, analizar, visualizar y exportar datos para satisfacer las necesidades de análisis, planificación y presentación de informes basadas en riesgos, de manera fácil y oportuna. También permite a los usuarios y especialistas sectoriales seleccionar, agregar, desglosar y analizar en forma cruzada diversos indicadores en índices compuestos; y apoya la identificación de correlaciones y niveles compuestos de vulnerabilidad a

través de los sectores, contribuyendo de ese modo a la programación del desarrollo informada por los riesgos.

En primera instancia, el sistema se elaboró para su aplicación en los estados de Bihar y Rajasthan con indicadores relacionados con WASH y con los sectores de educación, salud y nutrición, junto con indicadores demográficos y económicos centrados en la infancia. Dichos sectores fueron seleccionados o bien porque el Gobierno ya cuenta con datos al respecto o bien porque faltan y ahora son necesarios para tomar decisiones informadas. El panorama de la propensión a los desastres se actualiza constantemente con los datos en tiempo real, lo que significa que los gobiernos estatales tienen una visión al día de los niveles de vulnerabilidad. El sistema incluye datos previamente no recopilados que ahora son recogidos vía SMS por trabajadores de primera línea en zonas remotas (por ejemplo, funcionarios gubernamentales de salud) de manera tal de considerar las vulnerabilidades de estas zonas en la planificación gubernamental regional.

Desde 2014, los datos del RIDPS han nutrido la planificación estatal y el sistema ofrece gran potencial de aplicación en diversos contextos de riesgos.

Fuente: UNICEF.

Análisis y gestión de riesgos

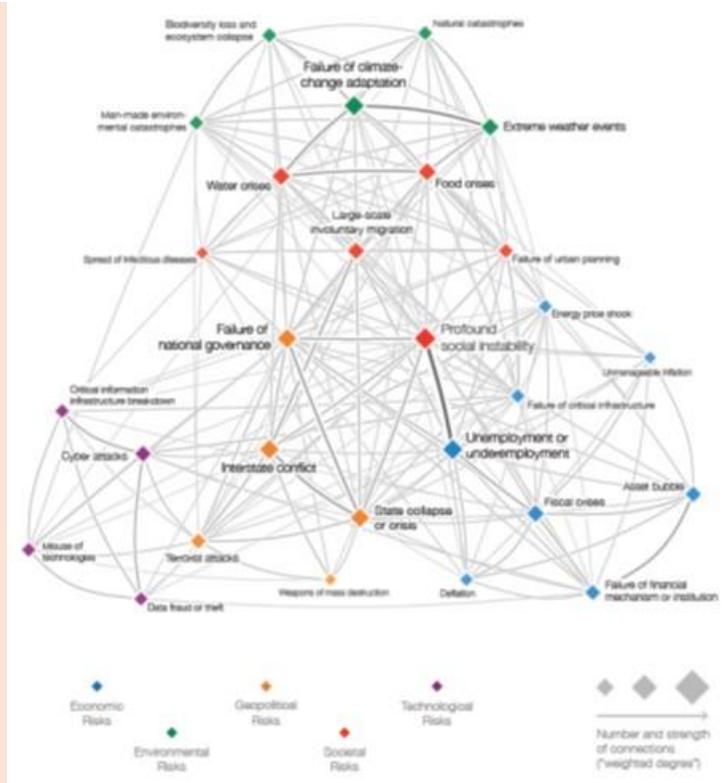
El *análisis de riesgos* involucra la identificación y el estudio de incertidumbres que pueden afectar negativamente el desempeño. Se trata de una práctica a la que pueden recurrir los gobiernos no solo en las primeras etapas de la formulación de los planes de desarrollo sino que como proceso regular y formalizado de mejoras permanentes. El *Informe sobre Riesgos Globales* del Foro Económico Mundial es un buen ejemplo del tipo de información y ejercicios que los países pueden llevar a cabo a nivel nacional, subnacional y local para desenvolverse en el complejo y dinámico panorama del siglo XXI (ver el ejemplo de caso innovador a continuación).

Ejemplo de caso innovador:

Informe sobre Riesgos Globales 2015 – Foro Económico Mundial

Desde hace una década, el Foro Económico Mundial en su *Informe sobre Riesgos Globales* ha venido “destacando los riesgos a largo plazo más significativos del mundo, basándose en las perspectivas de expertos y autoridades a nivel mundial” y en el contexto de temas económicos, ambientales, sociales, geopolíticos y tecnológicos. El Informe publicado en 2015 advierte que el mundo “no está lo suficientemente preparado para un entorno de riesgos cada vez más complejo”, debido a las tensiones por los conflictos entre Estados que han vuelto a despertar inquietud, el surgimiento de ataques cibernéticos, los fracasos de la adaptación al cambio climático y la sobregestión de las finanzas públicas y el aumento del desempleo luego de la crisis económica de 2008.

Mapa de interconexiones de los riesgos globales



Fuente: Informe sobre Riesgos Globales del FEM (2015)

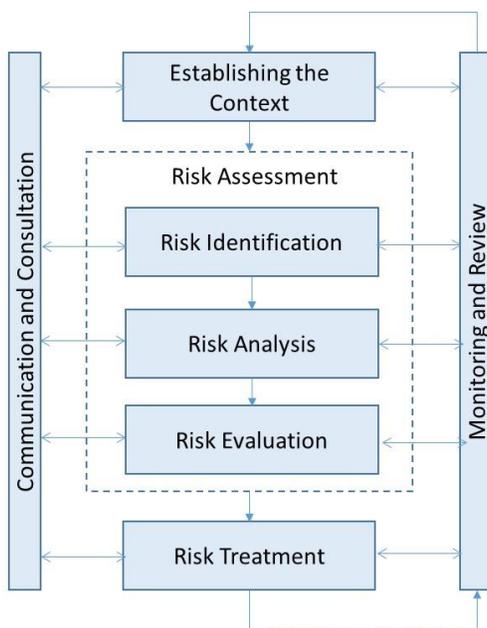
La gestión de riesgos es un proceso que incluye la identificación, la evaluación y la priorización de los riesgos, combinado con la asignación de recursos para minimizar, supervisar y controlar los riesgos (Douglas 2009; ver también ISO 2009). La Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es la terminología más formal y si bien fue acuñada en el sector privado, muchos departamentos de fiscalización del gobierno, en todos los niveles, llevan a cabo algún tipo de gestión de riesgos a nivel de programas y proyectos. Se trata de un proceso que se puede incorporar como parte del seguimiento y el examen (ver la Sección B7).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha establecido la norma ISO 31000 sobre principios y pautas de gestión del riesgo. A continuación se muestran los pasos básicos de la gestión del riesgo según ISO 31000, los que se explican de la siguiente manera: “Todas las actividades que se llevan a cabo en una organización implican riesgos. Las organizaciones gestionan los riesgos identificándolos, analizándolos y luego evaluando si el riesgo se debe modificar aplicando algún tratamiento a fin de satisfacer sus criterios en relación con los riesgos. Durante todo este proceso, comunican y hacen consultas a sus interesados y supervisan y examinan los riesgos y los controles que los modifican con el fin de garantizar que ya no se requieran más tratamientos (ISO 31000 – 2009)”.

Estas pautas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, sea pública o privada. En lo que respecta a la aplicación por parte del gobierno con el fin de gestionar riesgos asociados con el logro de sus planes de desarrollo y ODS adaptados a nivel nacional, este ámbito se establece en el primer paso sobre ‘Establecer el contexto’. En ello se incluye tanto el contexto interno –el “ambiente interno en el cual la organización busca lograr sus objetivos (ISO 31000-2009)” y el contexto externo –“el entorno cultural, social, político, legal, regulatorio, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya

sea internacional, nacional, regional o local; los motores y tendencias clave que tienen un impacto sobre los objetivos de la organización; y las relaciones, las percepciones y los valores de los actores externos (ISO 3100-2009)”.

ISO 31000 sobre Gestión de riesgos



Además, la ISO 31000 plantea lo siguiente en relación con la aplicación de la gestión de riesgos en las organizaciones: “Aunque la práctica de la gestión del riesgo ha sido desarrollada a través del tiempo y en muchos sectores para satisfacer necesidades diversas, la adopción de procesos sistemáticos dentro de un marco integral puede ayudar a velar por que los riesgos se manejen de manera eficaz, eficiente y coherente en toda la organización. El enfoque genérico descrito en esta Normal Internacional ofrece los principios y las pautas para gestionar cualquier tipo de riesgo de manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier ámbito y contexto (ISO 31000 – 2009)”.

La gestión de riesgos de desastres es un área donde se han creado instituciones y procesos formales de evaluación y gestión de riesgos, aunque el proceso no necesariamente ha seguido las normas ISO. Ver el ejemplo de caso innovador más abajo sobre la Secretaría de Gestión de Riesgos del Ecuador.

**Ejemplo de caso innovador:
Secretaría de Gestión de Riesgos del Ecuador**

La Secretaría de Gestión de Riesgos del Ecuador¹³ es la institución gubernamental a cargo de la reducción de riesgos y de la gestión ante emergencias y desastres. Su misión es velar por la protección de personas y comunidades de los efectos adversos de desastres naturales o provocados por el hombre, a través de la formulación de políticas, estrategias y normas que promuevan la identificación, el análisis, la prevención y la mitigación de riesgos, las situaciones de emergencia y los desastres.

¹³ Ver <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/>



En Ecuador, tres volcanes experimentan procesos de erupción y la corriente del El Niño se acerca con un nivel de intensidad clasificado como fuerte. Hoy día, el sistema de las Naciones Unidas está apoyando a la Secretaría y a otras entidades públicas a elaborar la planificación de escenarios y posibles estimaciones de daños y cómputos de potenciales desastre naturales (GNUD y PNUD 2015).

Fuente: Oficina de la ONU de Asuntos del Espacio Ultraterrestre (2015).

También se han elaborado herramientas para llevar a cabo evaluaciones y gestiones más extensas de los riesgos. Un ejemplo es el modelo de análisis de riesgo llamado INFORM.

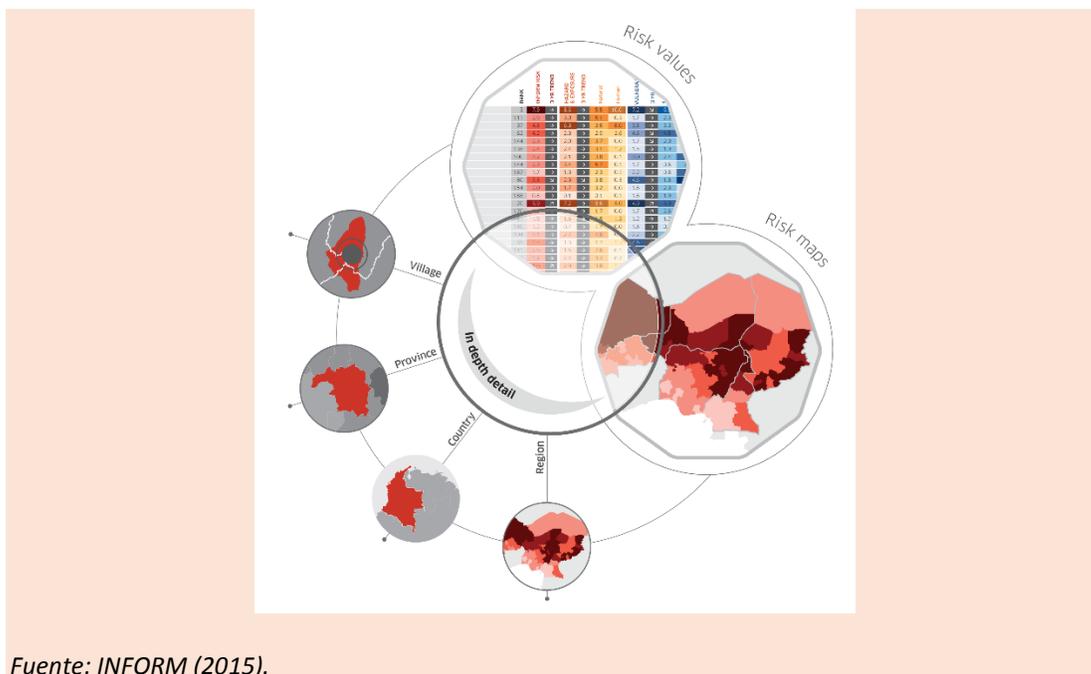
Ejemplo de caso innovador: INFORM – Índice de Gestión de Riesgos

INFORM es un índice de gestión de riesgos de fuente abierta. Se trata de la “primera herramienta mundial, objetiva y transparente para comprender el riesgo de las crisis humanitarias”. Fue elaborado por el Equipo de Tareas del Comité Permanente entre Organismos sobre Preparación y Resiliencia de las Naciones Unidas y la Comisión Europea.

INFORM usa 50 indicadores para comprender mejor la exposición, los peligros, la vulnerabilidad y la capacidad de superación de un país determinado. Existen datos y perfiles disponibles para 191 países, donde se muestran tendencias, comparaciones con países que enfrentan riesgos similares, promedios regionales y por grupos de ingreso, y más información a nivel de indicadores.



INFORM también se puede usar a nivel subnacional para mostrar las distintas formas que adopta una crisis o desastre en diferentes países o regiones. Los lugares donde actualmente se aplica a nivel subnacional incluyen la región del Sahel, el Gran Cuerno de África, el Líbano y Colombia.



Fuente: INFORM (2015).

Planificación de escenarios y pruebas de estrés

La planificación de escenarios consiste en un método participativo diseñado para crear “marcos para estructurar las percepciones de los ejecutivos acerca de entornos futuros y alternativos donde impulsar sus decisiones (Ralston & Wilson, 2006)”. Se aplica generalmente en la planificación y la gestión ambiental y en el último tiempo, en las estrategias y las políticas de pruebas de estrés en el sector financiero. En ese sentido, esta Nota orientativa recomienda usar la planificación de escenarios en la formulación de estrategias y planes de desarrollo como una forma de detectar y abordar problemas emergentes e identificar una variedad de políticas y programas que puedan mantener su solidez a través de una gama de futuros plausibles.

Los pasos generales de la planificación de escenarios se pueden dividir en las fases generales de previsión, entendimiento y acción (Institute for the Future 2013). Habrá diferencias en la implementación de la planificación de escenarios dependiendo del objetivo del ejercicio (IISD 2014): “los pasos variarán de una manera u otra si el ejercicio está pensando para arrojar luz sobre las vulnerabilidades de una estrategia o plan vigente (prueba de estrés) a diferencia de si el ejercicio persigue explorar futuros plausibles que podrían surgir para ofrecer contexto a las recomendaciones de políticas (análisis de escenario), o para elaborar una visión de futuro y diseñar retrospectivamente un plan para conseguirla (visión). En la práctica, todo ejercicio contiene un poco de cada uno de estos fines”.

La Investigación sobre el Diseño de un Sistema Financiero Sostenible del PNUMA destaca la importancia de los escenarios en su recomendación a los gobiernos de que lleven a cabo pruebas de estrés en los sectores y mercados financieros (PNUMA, 2015). Específicamente, sugieren “elaborar herramientas basadas en escenarios para permitir una mejor comprensión de los impactos de futuras crisis climáticas sobre los activos, las instituciones y los sistemas”. Además, en 2015 el Examen Financiero Europeo recomendó a “los líderes prever cambios importantes del mercado, crisis inminentes y modificaciones en las regulaciones u ofertas perturbadoras de parte de los rivales. Algunas de las herramientas que

pueden ayudar a satisfacer esta necesidad urgente son los juegos bélicos, el pensamiento sistémico y la planificación de escenarios”.

Ejemplo de caso innovador:

Perspectiva medioambiental para América Latina y el Caribe

La División de Alerta Temprana y Evaluación del PNUMA lleva a cabo análisis de escenarios regulares a través de sus Perspectivas del Medio Ambiente Mundial (GEO). El proceso GEO también opera con los gobiernos nacionales para elaborar perspectivas regionales que ayuden a nutrir la formulación de políticas.

La Perspectiva del Medio Ambiente 2010 para América Latina y el Caribe (ALC) consideró las implicancias socioeconómicas y ambientales de cuatro escenarios plausibles a futuro, a saber: (i) sostenibilidad relegada; (ii) reformas hacia la sostenibilidad; (iii) insostenibilidad y escalada de conflictos; y (iv) transición hacia la sostenibilidad.

En la aplicación de análisis de escenarios, el informe de perspectivas de ALC ofreció la siguiente orientación:

“Los escenarios deben ser elaborados con un grado de detalle suficiente en la caracterización básica del objeto de estudio a diferentes escalas de espacio y tiempo. Deben ser narraciones plausibles y coherentes, y reflejar –en el mayor grado posible– la integración de diversas disciplinas de las ciencias naturales, sociales y otras. Constan de un componente cualitativo, donde los expertos en diversas ramas del saber plasman sus conocimientos acerca de las fuerzas motrices, sus potencialidades e interrelaciones; y un componente cuantitativo que se basa, en lo fundamental, en los resultados de modelos estadísticos, que consideran los supuestos básicos definidos en el análisis cualitativo como elemento rector”.

Fuente: PNUMA (2010).

Herramientas

Planificación de escenarios

- Scenario Planning Handbook (Ralston and Wilson 2006)

Análisis y gestión de riesgos

- ISO 31000 – Gestión de riesgos (ISO 2009)
- Enfoque estructurado a la Gestión de Riesgos Empresariales y los requisitos de ISO 31000 (AIRMIC, ALARM, e IRM 2015).
- Índice INFORM para la gestión de riesgos (INFORM 2015).

Gobernanza adaptativa y formulación de políticas

- Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-making in an Uncertain World (Swanson and Bhadwal 2009)
- ADAPTool – the Adaptive Design and Assessment Policy Tool (IISD 2015)

Bibliografía y vínculos

AIRMIC, ALARM, and IRM (2015). A Structured approach to Enterprise Risk Management and the Requirements of ISO 31000. The UK Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), the public sector risk management association (Alarm) and the Institute of Risk Management (IRM). Disponible en:

https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf.

- Hubbard, Douglas (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons. p. 46.
- IHDP (2013). *Land, Water and People: From Cascading Effects to Integrated Drought and Flood Responses*. International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change. Summary for Decision-makers. UNU-IHDP: Bonn. Disponible en: <http://www.ihdp.unu.edu/docs/Publications/Secretariat/Reports/SDMs/Land,%20Water,%20and%20People%20-%20SDM.pdf>.
- IISD (2014). *GovernAbilities: The nexus of sustainability, accountability and adaptability - Essential tools for successful governance in the 21st century*. International Institute for Sustainable Development (IISD): Winnipeg. Disponible en: http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/governabilities_sustainability_accountability_adaptability.pdf.
- IISD (2015). *Applications of the Adaptive Design and Assessment Policy Tool (ADAPTTool)*. International Institute for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.iisd.org/foresightgroup/gov.aspx>.
- INFORM (2015). *Index for Risk Management*. Inter-agency Standing Committee Task Team for Preparedness and Resilience and the European Commission. Disponible en: <http://www.inform-index.org/>.
- ISO (2009). *ISO 31000 - Risk management*. International Standards Organization. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.
- Ralston, B. & Wilson, I. (2006). *The scenario planning handbook: Developing strategies in uncertain times*. United States: Thompson-Southwestern.
- Shift (2013). *Long-term scenarios for a Swedish green economy*. Disponible en: http://www.shiftn.com/projects/detail/long_term_scenarios_for_a_swedish_green_economy.
- Stockholm Environment Institute. (2013). *Scenarios for a Swedish green economy: Commentary*. Disponible en: <http://www.sei-international.org/mediamanager/documents/Publications/sei-report-hallding-swedeninaworldofgrowinguncertainties.pdf>.
- Swanson, D. and S. Bhadwal (2009). *Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-making in an Uncertain World*. Sage: New Delhi / IDRC: Ottawa. Disponible en: <http://www.crdi.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=51>.
- UNDG and UNDP (2015). *Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for the 2030 Agenda*. United Nations Development Program., New York, 1-3 December 2015. Disponible en: https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425-november-2015/.
- UNEP (2010). *Latin America and the Caribbean: The Environment Outlook*. United Nations Environment Program. Disponible en: http://www.unep.org/pdf/GEOLAC_3_ENGLISH.pdf.
- UNEP (2012). Chapter 16: *Scenarios and Sustainability Transformations*. In *Global Environment Outlook 5*. United Nations Environment Programme. Available at http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_report_full_en.pdf.
- UNEP (2015). *The Coming Financial Climate: The Inquiry's Fourth Progress Report*. United Nations Environment Program. Disponible en: <http://web.unep.org/inquiry>.
- UN Office for Outer Space Affairs (2015). *Knowledge Portal: Space-based Information for Disaster Management and Emergency Response*. Disponible en: <http://www.un-spider.org/links-and-resources/institutions/ecuadoran-secretariat-risk-management-sngr>.