

Avances y propuestas sobre la Agenda 2030 y los ODS en Iberoamérica

Simposio Iberoamericano sobre
Modelo de Gestión Pública con miras a
los ODS y la Agenda 2030

Lima, 7 y 8 junio de 2018



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

**Avances y
propuestas sobre
la Agenda 2030
y los ODS en
Iberoamérica**

Avances y propuestas sobre la Agenda 2030 y los ODS en Iberoamérica

Simposio Iberoamericano sobre
Modelo de Gestión Pública con miras
a los ODS y la Agenda 2030

Lima, 7 y 8 junio de 2018

Informe presentado por

Manuel Arenilla Sáez



© Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2018
Av. Principal de Los Chorros, con Av. 6 - Casa CLAD -
Urb. Los Chorros
Caracas 1071
Apartado Postal 4181
Caracas 1010-A, Venezuela
Teléfono: (58-212) 2709211
e-mail: cedai@clad.org
www.clad.org

Apoyo a la Supervisión Editorial:
Maigualida Torres

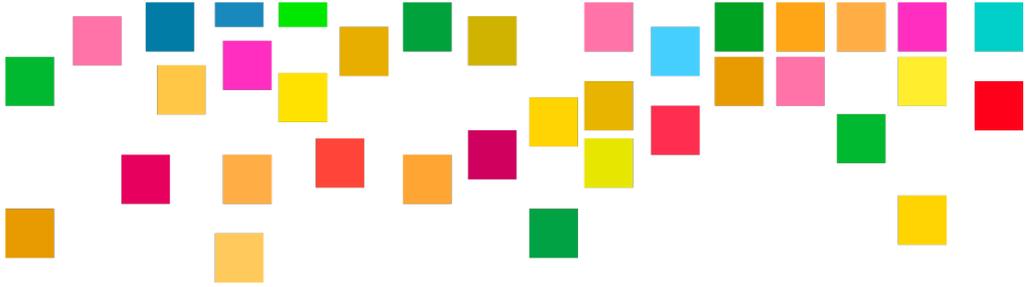
ISBN: 978-980-6125-89-6

Depósito Legal: DC2018001572

Este documento fue elaborado por iniciativa de *D. Francisco Javier Velázquez López*, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y redactado por *D. Manuel Arenilla Sáez*.

En la redacción colaboraron: *Carlos Palomo Lario*, *Vanesa Prior Fente* y *Sandra Sanz Córdoba* investigadores del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España.

No se permite la reproducción total o parcial de este documento, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del CLAD.



Contenido

Prefacio	9
<i>Alberto Scavarelli</i>	
Prólogo	13
<i>Francisco Javier Velázquez López</i>	
Presentación	17
1. Introducción	19
1.1 Un nuevo papel para el Estado y lo público	19
1.2 Las bases teóricas de la Agenda 2030 y los ODS	21
1.3 Sentido y alcance de las alianzas	26
1.3.1. El significado de las alianzas	26
1.3.2. Las alianzas en el contexto de la Organización de las Naciones Unidas	28
1.4 El principio de coherencia	32
2. El avance de la Agenda 2030 y los ODS	35
2.1 La implementación a nivel internacional de los ODS	35
2.2 Los avances en la Unión Europea	45



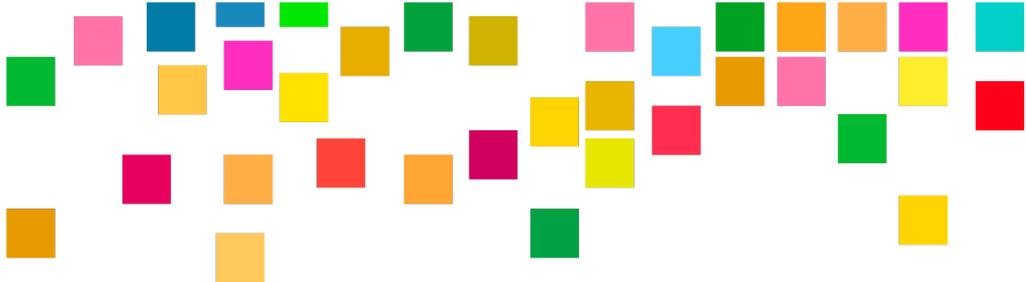
2.3	Los avances en Iberoamérica y el Caribe.....	46
3.	Las buenas prácticas en la implementación de la Agenda 2030 y ODS en Iberoamérica	53
3.1	Buenas prácticas en el ámbito público de Iberoamérica y el Caribe.....	53
3.2	Buenas prácticas en el ámbito empresarial de Iberoamérica y el Caribe.....	68
3.3	Buenas prácticas en el ámbito social de Iberoamérica y el Caribe..	92
4.	La transversalidad de los riesgos en la implementación de los ODS.....	103
5.	ODS-DIGITAL: un atajo hacia la igualdad efectiva, el desarrollo y el fortalecimiento institucional.....	107
5.1	Donde se conecta lo digital y el desarrollo sostenible.....	109
5.2	Algo más que cambiar los nombres	112
5.3	Los aceleradores digitales de los ODS.....	114
5.3.1.	La superabundancia de información.....	114
5.3.2.	Relaciones en red.....	115
5.3.3.	El internet de las cosas	118
5.3.4.	La conexión de las tecnologías	119
5.3.5.	Ciberseguridad	120
6.	Los avances que impulsan el nuevo papel del CLAD en la implementación de los ODS	123
6.1	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	124
6.1.1.	La construcción de la agenda pública por Naciones Unidas y el papel del CLAD.....	125



6.1.2. Principales documentos y eventos del CLAD relacionados con los ODS.....	128
6.2 Organización de Naciones Unidas. Encuentro Internacional de Capacitación «Implementación integral de la Agenda 2030 en América Latina». Centro de Formación de la Cooperación Española. Cartagena de Indias (Colombia), 30 de octubre al 1 de noviembre de 2017	151
6.2.1. Objetivo del encuentro	151
6.2.2. Principales asuntos tratados	151
6.2.3. Conclusiones	154
7. Propuestas iniciales.....	157
7.1 Desarrollo de un plan específico de formación en ODS.....	157
7.2 Banco de Buenas Prácticas con el CLAD.....	158
8. Resumen ejecutivo	159
8.1 Los fundamentos teóricos.....	159
8.2 Avances en la implementación.....	161
8.3 Las buenas prácticas en la implementación	164
8.3.1. En el ámbito público de Iberoamérica y el Caribe	164
8.3.2. En el ámbito empresarial de Iberoamérica y el Caribe	164
8.3.3. En el ámbito social de Iberoamérica y el Caribe	166
8.4 ODS-DIGITAL: un atajo hacia la igualdad efectiva, el desarrollo y el fortalecimiento institucional.....	168
8.4.1. Donde se conecta lo digital y el desarrollo sostenible	168
8.4.2. Algo más que cambiar los nombres.....	169
8.4.3. Los aceleradores digitales de los ODS	170
8.5 Avances que impulsan el nuevo papel del CLAD en la implementación de los ODS.....	174



8.5.1. Desde el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	175
8.5.2. Desde la Organización de Naciones Unidas (ONU)	183
8.5.3. El Programa CLAD ODS-DIGITAL.....	184
9. Conclusiones.....	187
10. Propuestas para el CLAD	193
Referencias	197



Prefacio

Durante sus 46 años de existencia, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) se ha convertido en el referente para los veintidós países que forman parte de él en los procesos de mejora continua de la gestión pública y en la consecución de políticas públicas justas, sostenibles y comprometidas con la democracia, el Estado de derecho y el desarrollo económico y social. Esto lo viene logrando mediante la promoción del intercambio de experiencias y conocimientos, asesoría técnica, transferencia de innovaciones, prestación de servicios de documentación e información y fomento de la investigación y la capacitación y la formación de los empleados públicos de la región.

La continuada aprobación de declaraciones, consensos, cartas y códigos ha servido para reformar el servicio civil y las Administraciones públicas a ambos lados del Atlántico. Hoy no puede entenderse el gran avance experimentado en la región sin documentos como la *Carta Iberoamericana de Función Pública*, aprobada por la «V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado», en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en 2003. A ella le han acompañado textos que marcan el camino que se ha de seguir en el fortalecimiento democrático de los países que componen el CLAD. Sin ánimo de ser exhaustivos, es obligado citar también el *Código Iberoamericano de Buen Gobierno* (2006), la *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión*



Pública (2009), la Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública (2013), la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016) y la que se presenta para su eventual aprobación en la «XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado», en Antigua, Guatemala, la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública.

Desde hace décadas, se había avanzado en el mundo para posibilitar las bases de una agenda mundial en materia de gobernanza y políticas públicas. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, primero, y, ahora, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015, han hecho realidad la construcción de esa agenda. Las aportaciones de los organismos internacionales como el CLAD, de los Estados y de la sociedad civil y el desarrollo de la cooperación internacional hacen también que hoy podamos hablar de una serie de retos globales que solo podremos afrontar con éxito mediante alianzas entre todos.

El CLAD asumió desde el primer momento el compromiso de cumplir con la Agenda 2030 y los ODS y vio que representaban una gran oportunidad para revitalizar su posición, precisamente en lo que es el eje central de su identidad: el fortalecimiento y la capacidad institucional de los países que lo integran. Los ODS se ofrecen también como la posibilidad de renovar la arquitectura institucional del CLAD y de trascender y articular el discurso de su actividad. A ello ha dedicado numerosos encuentros y declaraciones y ha sido el lema central de sus últimos congresos.

En definitiva, se trata, como en otros momentos de la historia del organismo, de protagonizar los cambios que se están produciendo en el mundo y de formar parte de los actores que hacen posible un planeta más sostenible y con futuro y una vida mejor para todos los que habitamos en él; ahora con el ilusionante e irrenunciable reto de «no dejar a nadie atrás».

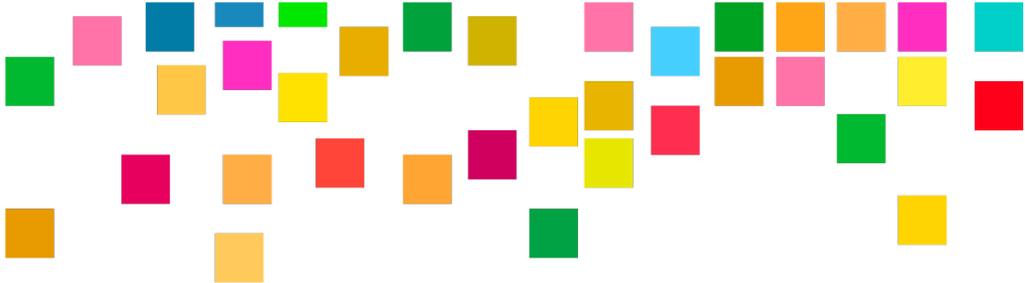


En los encuentros y debates del CLAD se abordan asuntos como la descentralización, la profesionalización, la formación y la capacitación, la carrera, la cooperación, la lucha contra la corrupción o la coordinación entre niveles gubernamentales. El enfoque de la Agenda 2030 y los ODS permite orientar decisivamente esos asuntos a la diversidad y a la lucha contra la desigualdad con el fin de que los Gobiernos acierten en su actuación y ganen la confianza de su población; también se precisa integrar los objetivos de la Administración con otros objetivos de naturaleza superior, como son la igualdad de género, la consecución de una justicia efectiva, el empleo, la innovación, la reducción de desigualdades y el logro y mantenimiento de la paz. En este nuevo enfoque resulta clave lograr el compromiso de los servidores públicos con estos objetivos.

El CLAD puede jugar un papel determinante en el establecimiento de las estrategias de cambio cultural adaptadas a cada país para alcanzar los ODS con el fin de lograr una democracia de calidad, el bienestar efectivo de los ciudadanos y una mayor confianza en las instituciones públicas. A este respecto, el fortalecimiento de nuestras alianzas y la construcción de otras nuevas van a resultar de gran trascendencia para el CLAD en el futuro inmediato.

Alberto Scavarelli.

Presidente del Consejo Directivo del CLAD,
Director de la Oficina del Servicio Civil,
República Oriental del Uruguay.



Prólogo

Se suele decir que cada varias décadas se producen transformaciones en el mundo que hoy denominaríamos *disruptivas*, esto es, que modifican las bases sobre las que se habían fundamentado las ideas y las actuaciones de las personas y las organizaciones. Bien sea por conflictos bélicos, bien por revoluciones tecnológicas, lo cierto es que cuando esto sucede se altera, a veces radicalmente, la manera en la que percibimos el entorno en el que vivimos, y descubrimos otra realidad oculta a nuestros ojos hasta ese momento.

En esos momentos, las organizaciones se suelen enfrentar a la necesidad de adaptación a un cambio que es crítico para su supervivencia. No se trata tanto de adoptar nuevas medidas, de renovar sus procesos de actuación o de incorporar las tecnologías emergentes como de repensar su *para qué*, su misión, y su orientación al futuro.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) culminan algunas de las líneas de pensamiento público de las últimas décadas, así como las realizaciones efectuadas por los Gobiernos, los organismos internacionales, las empresas y las organizaciones sociales sobre la concepción del Estado y de la Administración pública y de su relación con la sociedad civil y los otros actores.



Ahora se han incorporado con firmeza a las agendas de los Gobiernos y de las organizaciones privadas y sociales nociones como la *gobernanza*, las *alianzas*, las *redes de actores*, la *economía social*, la *creación de valor público*, la *responsabilidad social*, la *integración*, la *igualdad efectiva* o la *diversidad*; así como la *medición y contrastación de la actuación sobre la base de evidencias* o el *desarrollo e implementación de las tecnologías digitales*. Convergen, así, los avances en el pensamiento social y público con las nuevas herramientas tecnológicas y los cambios sociales y de las relaciones de producción en una interacción muy intensa y veloz que está haciendo evolucionar muy rápidamente nuestro mundo.

En este contexto, el CLAD desea seguir siendo un actor relevante en los procesos de cambio en el ámbito público en los veintidós países que lo integran, de la misma manera que lo ha sido desde su fundación, hace 46 años. Para ello, necesita reflexionar sobre su institucionalidad y sus metas. La Agenda 2030 y los ODS representan una oportunidad inmejorable para lograr la centralidad del CLAD en los actuales procesos de cambio. A ello contribuyen los grandes avances en los países de la región, que los sitúan entre los más adelantados del mundo en el diseño e implementación de los modelos de gobernanza para alcanzar los ODS.

En los dos últimos años, el CLAD ha propiciado y participado en numerosos eventos relacionados con los ODS; el último es el «Simposio Iberoamericano sobre Modelo de Gestión Pública con miras a los ODS y la Agenda 2030», celebrado en Lima los días 7 y 8 junio de 2018, y cuyo informe se presenta a continuación. A lo largo de las reflexiones de estos años, se han ido fundamentando las bases de una hoja de ruta del CLAD para fortalecer su posición institucional en la región y para su propia transformación a partir de la implementación de la Agenda 2030.

El CLAD ya está maduro para formular una propuesta específica en torno a esta Agenda. Para ello, tiene que revisar su plan estratégico y sus líneas de formación y capacitación y buscar la manera de realizar el seguimiento de los ODS en América Latina, en alianza con los países que lo componen y con los organismos internacionales especializados en



el fortalecimiento y la capacidad institucional. A esto podría contribuir la elaboración de guías de gestión o de implementación, así como la creación de un observatorio de buenas prácticas que puedan ayudar a los decisores y gestores públicos a la implementación de los ODS. También sería de gran interés desarrollar una guía para el ODS 16 de forma que el CLAD ejerciera un claro liderazgo en esta materia en la región.

Esta nueva orientación del CLAD requiere rediseñar e implementar un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS. Esta adaptación debe verse como una oportunidad para su afianzamiento en los próximos años. La transformación debe alcanzar, quizá en primer lugar, a los programas de capacitación y formación que ofrece la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas, ya que sin una refundamentación de los principios y valores de la cultura administrativa de los diferentes países no será factible alcanzar los ambiciosos y necesarios retos que nos propone la Agenda 2030.

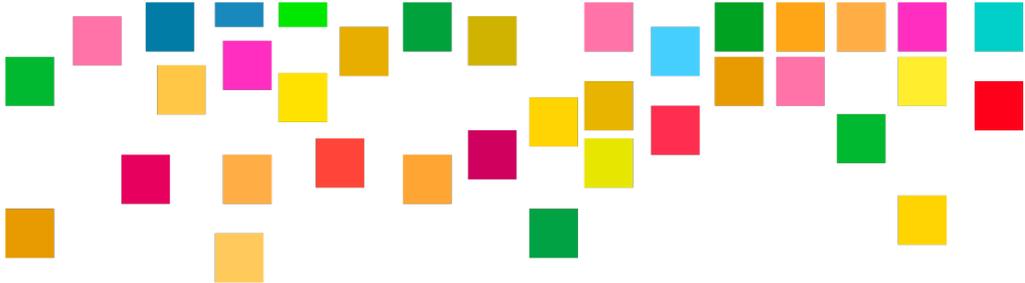
Así, el diseño y ejecución de un plan específico de formación en materia de Agenda 2030 y ODS por parte del CLAD mostraría el camino que seguir en la región y sería una importante aportación al resto del mundo. Para ello, sería de gran utilidad aplicar un modelo de certificación y homologación de competencias profesionales, a partir de la *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*, aprobada por la «Conferencia de Ministras y Ministros de Administración Pública» celebrada en Bogotá el 8 de julio de 2016, y de la importante experiencia de algunos de los países miembros. Este plan de formación sobre ODS debe contemplar el reto que supone la incorporación de las herramientas digitales a las Administraciones públicas.

La oportunidad que ofrecen la Agenda 2030 y los ODS para renovar y fortalecer la misión y la gobernanza del CLAD resulta coherente con la labor de apertura y de afianzamiento de la institución en los últimos años. Si siempre han sido necesarios los apoyos y los acuerdos para alcanzar las metas de las organizaciones, hoy compartimos en el mundo una agenda común y unos objetivos que solo podremos



alcanzar si desarrollamos entre todos una acción conjunta y coordinada mediante instituciones fuertes y cada vez más democráticas e inclusivas.

Francisco Javier Velázquez López,
Secretario General del
Centro Latinoamericano de
Administración para el Desarrollo
(CLAD)



Presentación

Se podría decir que el mundo estaba preparándose desde hace tiempo para la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015. No solo porque son una prolongación avanzada de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sino porque durante las décadas anteriores se habían ido elaborando una serie de enfoques y conceptos teóricos que posibilitaban las bases de una agenda mundial en materia de gobernanza y políticas públicas. A ello también habían contribuido decisivamente las realizaciones de los organismos internacionales y de los países y el desarrollo de la cooperación internacional.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), tras casi cinco décadas de existencia, es el referente y el catalizador en Iberoamérica de los procesos de innovación y cambio en las Administraciones públicas. Esta es la razón por la que en la actualidad deba ocupar un papel destacado en la región en la implementación de la Agenda 2030 y los ODS y forjar o reforzar la red de alianzas con los principales organismos iberoamericanos y con la ONU. A ello viene dedicándose desde hace dos años, y buena muestra de ello son los distintos encuentros que ha promovido o apoyado para reflexionar sobre cómo adaptar dichos objetivos a la realidad de la región y de los distintos países que la componen. Esto ha permitido llegar al «Simposio Iberoamericano sobre Modelo de Gestión Pública con miras a los ODS y

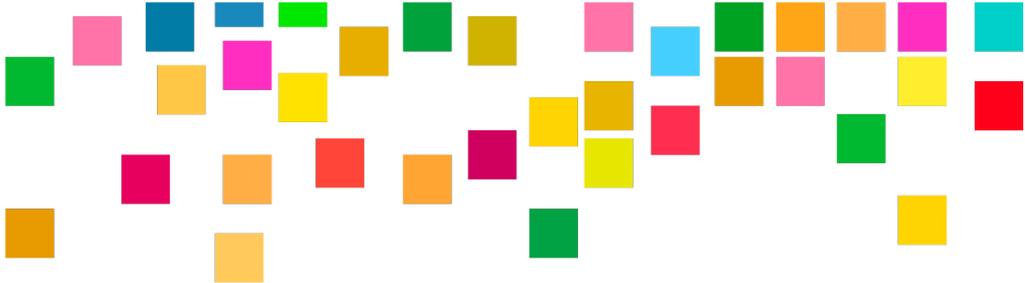


la Agenda 2030», celebrado en Lima los días 7 y 8 junio de 2018. Su finalidad ha sido iniciar una agenda de implementación de los ODS y diseñar una hoja de ruta de transformación del CLAD para adquirir la orientación y las capacidades necesarias para llevarla a cabo.

El simposio abordó los fundamentos teóricos que han dado lugar a la Agenda 2030 y a los ODS sobre la base de las distintas corrientes sobre administración y gestión pública de las últimas décadas. Se hizo un repaso a los avances en la implementación de los ODS a partir de diversos informes de organismos internacionales, prestando especial atención a Iberoamérica. A continuación, se debatieron las buenas prácticas en el ámbito privado, empresarial y social de Iberoamérica.

El segundo gran apartado del simposio se refirió al nuevo papel del CLAD en la implementación de los ODS. Consistió en la reflexión sobre las funciones que debe desempeñar el CLAD para implementar la Agenda 2030, las posibles acciones del CLAD en el marco de los ODS, la hoja de ruta para la implementación y los posibles aliados estratégicos. También se resumieron las principales aportaciones de los encuentros del CLAD a los ODS desde hace dos años. Finalmente, se recogieron las aportaciones de la ONU relacionadas con Iberoamérica.

Lo que sigue a continuación es el detalle de lo tratado desde una perspectiva amplia que profundiza en los aspectos que pueden orientar la próxima actuación del CLAD en materia de implementación de ODS. Asimismo, se ofrecen propuestas que pueden servir para modificar el modelo institucional actual del organismo. En documento aparte, figuran el resumen del simposio, las conclusiones y las propuestas concretas para el CLAD.



1. Introducción

1.1 Un nuevo papel para el Estado y lo público

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) surgen en un contexto en el que el papel tradicional del Estado y su relación tradicional con los ciudadanos, las empresas y la sociedad civil están en crisis y en proceso de transformación. La concepción del Estado como prestador universal y omnipotente de servicios y con capacidad para atender de forma independiente y suficiente las demandas de la sociedad está en cuestión. El Estado se muestra incapaz de procesar e integrar la amplia variedad de demandas ciudadanas, de atenderlas adecuadamente y de financiarlas. La consecuencia es la frustración y el alejamiento de los ciudadanos del Estado, dada su falta de capacidad para garantizar la sostenibilidad de las políticas de bienestar, la integración y la cohesión social; la desafección política y la disminución de la confianza en los políticos, e incluso la escasa confianza en la democracia representativa.

Esta situación ha motivado la movilización de actores de la sociedad civil que, de forma autónoma, sectorial y relativamente al margen de la Administración pública, trabajan atendiendo y tratando de solucionar esas demandas y esos problemas a los que el Estado se muestra incapaz de responder o atiende insuficientemente. Esto da lugar a la creación de «focos de actuación» descentralizados.



Esto quiere decir que algunas de las viejas y las nuevas demandas son atendidas por actores privados que no están sometidos ni coordinados necesariamente por el Estado. Entre estos actores no estatales se encuentran las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas de la economía social o las empresas tradicionales de la economía lucrativa que tienen programas de responsabilidad social corporativa (Arenilla, 2017a; INAP, 2017).

En este nuevo panorama, el Estado debe adoptar —y se ve forzado a adoptar— un papel de habilitador o activador de la sociedad, más que de ordenador de esta, para recuperar su legitimidad y garantizar que las demandas ciudadanas son atendidas y que los derechos de los ciudadanos son garantizados. Esto significa que el Estado debe colaborar con los mencionados actores privados para unir fuerzas, crear redes de actores, compartir experiencia y conocimientos y generar sinergias para la prestación de los servicios públicos sin que necesariamente el Estado sea el actor dominante en esta coalición (Arenilla, 2011a: 40 y 53). De este proceso resulta una realidad ampliada de lo público en la que el Estado articula coaliciones o redes de políticas colaborativas y estables que sirven de punto de encuentro para el análisis y solución de los problemas sociales y que suponen una mayor implicación de los ciudadanos en la vida de la comunidad como copartícipes en las decisiones públicas, en la solución de sus problemas y en la satisfacción del bien común.

El carácter inclusivo del proceso de las políticas públicas no debe reflejarse únicamente en la disposición del Estado a abrirse a la sociedad civil, sino también en que esta apertura sea efectiva y que en el proceso se integren aquellos grupos o colectivos que menos participan políticamente. Esta idea de participación está recogida, por ejemplo, en el enfoque de gobierno abierto, que está de gran actualidad. Los cometidos ineludibles de lo público siguen siendo hacer efectivos los derechos *a todos los ciudadanos*, garantizar la cohesión social y extender y legitimar ante toda la sociedad los acuerdos alcanzados en las diversas coaliciones de actores públicos y privados en su sentido amplio (Arenilla, 2018). En resumen, en el contexto actual, la Administración pública no se legitima por su mera



actuación —que es una condición necesaria—, sino por su efectividad, que se remite al futuro mediante la planificación estratégica, entendida como criterio político-social que contempla los referentes de actuación para la resolución de un problema (Arenilla, 2011b: 82); independientemente de que para ello la Administración actúe sola o en colaboración con otros actores.

1.2 Las bases teóricas de la Agenda 2030 y los ODS

Se pueden identificar varias corrientes de pensamiento y de práctica acerca de la organización de la Administración pública y de cómo debe esta relacionarse con la sociedad. Estas corrientes han servido de fundamento teórico para la Agenda 2030 y sus objetivos de desarrollo sostenible.

En primer lugar, puede mencionarse la *nueva gestión pública (NGP)* (*new public management*). La NGP pretende conseguir un sector público más eficiente y eficaz que opere únicamente donde no exista un proveedor más adecuado y que compita o colabore (según la situación) con el sector privado para satisfacer las necesidades públicas otorgando a los ciudadanos un papel activo (García, 2007). La NGP propone reformas de la estructura administrativa adaptadas a cada organización y caracterizadas por reducciones puras o híbridas de la dimensión de las estructuras administrativas (mediante la privatización, la gestión indirecta, la cooperación público-privada) y por la modificación del diseño organizativo (mediante la competición interna y la simplificación de la estructura jerárquica de las organizaciones públicas, la creación de agencias autónomas separadas de las macroorganizaciones que permiten una gestión sectorial más específica, focalizada y autónoma, basada en la relación agente-principal); racionalización normativa (simplificación de normas y procesos) y cultural (perfeccionamiento de la dirección y la gestión de las organizaciones mediante la introducción de herramientas típicamente privadas de gestión,



introducción de sistemas de incentivos y evaluación de los empleados, focalización de la actuación pública en los resultados, y no tanto en los procedimientos, medición y evaluación de resultados); los partenariados público-privados (ppp); la transparencia de la Administración (Meneguzzo, 1997).

La NGP tiene una concepción de lo público y de su relación con la sociedad en la que los ciudadanos son consumidores o clientes de servicios públicos (Arenilla, 2011b: 27 y ss.; Robinson, 2015) y su participación en el proceso de las políticas públicas se limita a proporcionar insumos a los gestores públicos —o a los gestores privados que prestan servicios públicos— acerca de sus prioridades y opiniones sobre los servicios públicos, pero no se integran en el mencionado proceso como verdaderos actores participantes. El interés público es concebido como la agregación de intereses individuales. Una de las prioridades de este enfoque es la reducción de la esfera de lo público (Robinson, 2015).

Como contrapunto a la visión demasiado orientada al beneficio empresarial de la NGP, se plantea la corriente de la *nueva gobernanza pública* (*public governance*) (Meneguzzo, 1997; Arenilla, 2011b: 72 y ss.; Robinson, 2015). Esta y otras corrientes de reflexión y reforma del sector público (gobierno holístico [*whole-of-government approach*], Estado neoweberiano, redes de actores, innovación social) han sustituido parcialmente y matizado las recetas de la NGP, aunque no la han eliminado de la práctica (Arenilla, 2011b: 24; Christensen y Laegreid, 2012). La nueva gobernanza pública no plantea un modelo de Administración pública opuesto al de la NGP. Pone énfasis en la interacción entre Gobierno y sociedad civil, y en un sistema social y político resultante del esfuerzo y de las intervenciones practicadas por los diferentes actores en el que ninguno de ellos tiene un papel protagonista, sino que se produce una pluralidad de interacciones entre ellos.

El papel de la Administración pública en este escenario es el de activación/animación y coordinación de los diferentes actores públicos y privados para que las intervenciones públicas o con fines públicos respondan



a los objetivos planteados de la mejor manera posible, de fomento de la autoorganización de las entidades de la sociedad civil y de selección estratégica de aquellas que mejor pueden colaborar con la Administración pública. La idea fundamental es la de coordinar lo que hace una pluralidad de agentes, cada uno en su pequeño ámbito de actuación, para que todos ellos contribuyan a un mismo objetivo (Meneguzzo, 1997). Para el enfoque de la nueva gobernanza, a diferencia de la NGP, la Administración pública sí que considera a los ciudadanos como tales, y no como meros consumidores o clientes, y los incorpora de forma más integral en el proceso de las políticas y concibe el interés público como el resultado de un debate acerca de valores compartidos en el que participan los ciudadanos. Propone, por lo tanto, una concepción más democrática de la relación entre Administración pública y sociedad (Arenilla, 2011b: 41; Robinson, 2015).

El enfoque de gobierno holístico (*whole-of-government approach*) es otra de las corrientes de reforma «post-NGP» desarrolladas para compensar algunas de las reformas inspiradas por la NGP. Es considerado como una de las líneas teóricas dentro de la nueva gobernanza pública. Como respuesta a la descentralización y fragmentación de la gestión pública que da lugar al desarrollo de las agencias y otros órganos similares propuestos por la NGP, el gobierno holístico propone recuperar parcialmente la centralización de la gestión pública en las macroorganizaciones a fin de recuperar el control y la influencia política sobre la gestión pública y compensar la mencionada fragmentación. En esta línea, también se han desarrollado instrumentos de coordinación entre ministerios y organismos públicos para revertir la fragmentación horizontal y la descoordinación y recuperar la coherencia de las actuaciones públicas (Christensen y Laegreid, 2012; Arenilla, 2014: 125 y ss.; Robinson, 2015). Este enfoque se centra en la dimensión interna de la Administración pública, y trata de que su actuación esté dotada de coherencia. Esta orientación será una de sus aportaciones más significativas.

El Estado neoweberiano es una corriente de reforma administrativa que se caracteriza por combinar rasgos del modelo tradicional de Administración pública weberiana con «nuevos» rasgos ajenos a esta



tradición que guardan similitudes con la NGP y con la nueva gobernanza pública. Entre los rasgos tradicionalmente weberianos se encuentran la reafirmación del papel del Estado como el principal facilitador de soluciones a los grandes problemas sociales, del enfoque del Derecho Administrativo en la preservación de los principios básicos que regulan la relación entre ciudadano y Estado, del estatus diferenciado del funcionariado público respecto a los trabajadores privados, y del papel de la democracia representativa como elemento legitimador central del aparato del Estado. Entre los nuevos elementos que aporta, se encuentran un cambio de orientación de la Administración hacia la satisfacción de los deseos y necesidades ciudadanas mediante el desarrollo de una cultura profesional de calidad y servicio, el empleo de mecanismos de consulta y de participación directa de los ciudadanos para complementar la democracia representativa, una mayor orientación hacia los resultados y la profesionalización de los directivos públicos (Larrouqué, 2018; Pollitt y Bouckaert, 2004).

El enfoque de análisis de redes de actores o redes de políticas se deja ver en la forma en cómo se conciben los ODS. Sostiene que las políticas públicas pueden explicarse por las características de las redes de interacción entre actores que participan en su definición o implementación (Börzel, 1997: 2). En la concepción de la relación entre Estado y la sociedad, el Estado tiene el papel de articulación de redes de actores más bien estables (Arenilla, 2011a: 34). Es decir, el Estado se encarga de seleccionar una serie de actores clave con los que interactúa y entre los que facilita la interacción, lo que da lugar a «comunidades de aprendizaje y de conocimiento» (Arenilla, 2017a: 8) para la resolución de los problemas sociales. Este enfoque, por lo tanto, plantea una realidad ampliada de lo público, al igual que la nueva gobernanza pública.

En este contexto de crisis del Estado tradicional y de reflexión sobre la Administración pública, también ha surgido y se está desarrollando el enfoque de la innovación social, que recoge buena parte de las ideas mencionadas acerca de cómo deben relacionarse el mundo de lo público y de lo privado para la prestación de servicios. La



innovación social se caracteriza porque busca la resolución de los principales problemas sociales de manera innovadora e integrando la participación y la perspectiva de los ciudadanos (y de la sociedad civil, en general), especialmente de los colectivos más vulnerables, en el ciclo de las políticas públicas, potenciando, así, su empoderamiento y facilitando su consolidación como actores «permanentes» en dicho ciclo, y reforzando su estatus como agentes o actores colaboradores del Estado, con el que entablan un diálogo abierto (Arenilla, 2017c). En este sentido, el enfoque de la innovación social propone la creación de estructuras formales de interacción y colaboración entre actores públicos y privados. La concepción que tiene el enfoque de la innovación social de lo público, de la Administración y de la sociedad se define porque lo público es responsabilidad tanto del Estado como de los actores privados y semipúblicos, que deben colaborar para la resolución de los problemas sin una jerarquía dada o estable. No obstante, la responsabilidad última de cumplimiento de los fines del Estado corresponde a este, al vincularse a su propia legitimidad. En esta alianza cada actor debería encargarse de aquellos aspectos de los problemas para los que está mejor preparado, lo que configura una red de actores flexible que se adapta a las necesidades que requiere cada situación y que aporta una diversidad de perspectivas que permite caracterizar de una forma más rica y completa los problemas sociales.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS recogen algunas de las ideas mencionadas sobre la concepción del Estado y de la Administración pública y de su relación con la sociedad civil y los actores no públicos. Las nociones de gobernanza (nueva gobernanza pública), de alianzas de una diversidad de actores públicos y privados en los procesos de solución de los problemas en pie de igualdad (nueva gobernanza pública, redes de actores, enfoque de innovación social), de coproducción de servicios públicos (innovación social), de la financiación público-privada (NGP y ppp), de la participación (nueva gobernanza, Estado neoweberiano), de coherencia (gobierno holístico) o de la necesidad de coordinación e integración (enfoque de gobierno holístico) vienen reflejadas de forma implícita o explícita en el texto de la



Agenda 2030, aprobado por la Asamblea General de la ONU, y en concreto en los ODS 16 y 17. De todas las corrientes teóricas mencionadas, la que mejor parece estar reflejada es la de la nueva gobernanza pública. De acuerdo con Bouckaert, Loretan y Troupin (2017), los ODS y sus metas, hagan referencia o no de forma expresa a la Administración pública y a sus políticas públicas, están enmarcados e insertos en un contexto de gobernanza pública, entendida como la interacción entre el sector público, el sector privado y el sector no lucrativo para la realización de los objetivos de políticas públicas.

1.3 Sentido y alcance de las alianzas

1.3.1. El significado de las alianzas

La alianza mundial para el desarrollo sostenible tiene sus orígenes en la noción de *alianza mundial para el desarrollo* de finales de los años 60 del pasado siglo. Esta alianza estaba basada en la relación Estado-Estado — sin dejar mucho margen para actores no públicos— para la concesión de recursos financieros y asesoramiento técnico procedentes de los Estados o de grandes instituciones internacionales. Con la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), este modelo de alianza mostró síntomas de agotamiento: el asesoramiento técnico estaba basado en una fe excesiva en los mercados financieros; los donantes internacionales destacaron otros objetivos, como la pobreza, la desigualdad de género, la salud y la educación, en detrimento de los objetivos tradicionales de ayuda al desarrollo (principalmente, mejorar las instituciones y los mercados sectoriales de los países receptores y la formación de capital). A partir de la aprobación de los ODM, la alianza para el desarrollo reconoce una mayor diversidad de problemas a los que tiene que enfrentarse. Además, se empieza a incorporar de forma más activa la perspectiva de los países receptores de ayuda al desarrollo, avanzando decididamente a la bilateralidad. También se empieza a plantear la incorporación de las alianzas a las ONG.



Si se repasan las principales corrientes de pensamiento recientes sobre Administración pública y varios documentos relevantes producidos por la ONU que fijan su posición y la de los países miembros, puede verse un discurso basado en la nueva gobernanza, en el enfoque de las redes de actores y, en menor medida, de la nueva gestión pública, así como en otras corrientes. La apelación a las alianzas entre diferentes actores, públicos, privados y semiprivados, para que colaboren de forma estrecha en la resolución de los problemas identificados, tanto mediante la financiación de las actuaciones como en la implementación de las medidas para afrontarlos, forma parte del ser y del deber ser de las reformas inspiradas por la nueva gobernanza pública y su derivación en la innovación social. Esta alianza y la delegación de responsabilidades en agentes no gubernamentales no se plantea como una externalización de servicios —en línea con lo defendido por la nueva gestión pública—, sino como un arreglo para la construcción conjunta de soluciones.

El papel autónomo y protagonista que se da a las empresas privadas concuerda con el enfoque de la innovación social, que las reconoce y reivindica como promotoras de primer orden de «políticas sociales» independientes del Estado. Las recomendaciones del Comité de Expertos sobre Administración Pública (incorporar la voz de los beneficiarios de las actuaciones en el proceso de las políticas) recogen los planteamientos de la nueva gobernanza pública, del enfoque de la innovación social y del Estado neoweberiano. Por último, la mención a los partenariados público-privados está en línea con el tipo de arreglo defendido por la nueva gestión pública, aunque la mención es pequeña y no tiene excesivo protagonismo en los principales documentos.

La importancia de las alianzas para el desarrollo sostenible está basada en el diagnóstico según el cual los Estados son incapaces de abordar por sí mismos todos los complejos problemas que abordan los ODS. No disponen ni de los recursos financieros, ni tecnológicos, ni del conocimiento, ni de la experiencia, ni el saber hacer suficientes para ello, ni, en cualquier caso, de la legitimidad de actuación en algunos ámbitos, razones por las cuales necesitan colaborar con socios que cuentan con más experiencia



y con mejores herramientas en determinados ámbitos. Una de las condiciones de éxito de las alianzas es que se realicen en plano de igualdad, respetando la identidad y los objetivos de los que las suscriban.

Finalmente, una de las condiciones de éxito de las alianzas es que ha de garantizarse la igualdad entre las partes firmantes, respetándose la identidad de quienes las suscriban. Esto implica la búsqueda de puntos comunes de confluencia que permitan el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los firmantes.

1.3.2. Las alianzas en el contexto de la Organización de las Naciones Unidas

Las asociaciones o las alianzas constituyen uno de los elementos esenciales que «enmarcan y refuerzan el carácter universal, integrado y transformador de la Agenda de Desarrollo Sostenible», de acuerdo con el informe [El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta](#)¹ (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2014: 18). Este informe declara que es necesaria «una asociación mundial revitalizada para el desarrollo sostenible [...], eficaz en la movilización de medios y en la creación del entorno para aplicar a [la agenda, que] [...] exigirá voluntad política y acción en todos los frentes, nacional e internacional, *público y privado*, a través de *la ayuda y el comercio*, la reglamentación, la tributación y la inversión [...]. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible proporcionan una *plataforma para armonizar la acción privada y las políticas públicas* [...]. Esto significa el establecimiento de *asociaciones entre el sector público, el sector privado y la población responsables* y basadas en principios» (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2014: 22)².

En relación con la financiación del desarrollo sostenible, se menciona que los fondos no pueden provenir de una solución única *ni pueden ser*

¹ Este documento es el informe de síntesis del secretario general de la ONU sobre la Agenda de Desarrollo Sostenible después de 2015.

² Las cursivas son propias.



sufragados por un solo grupo de agentes, sino que se necesitan optimizar y coordinar diferentes flujos de financiación. Se mencionan diferentes fuentes de financiación, nacionales e internacionales, que involucran tanto a *actores públicos como privados*. La apelación a las alianzas con el sector privado para la financiación del desarrollo sostenible no es algo nuevo. La Declaración de Monterrey de 2002 sobre financiación del desarrollo sostenible ya había reconocido la necesidad del capital privado y del comercio internacional para promover el desarrollo (Organización de las Naciones Unidas, 2002), ideas que se mantienen en el acuerdo para la financiación del desarrollo alcanzado en la «Tercera Conferencia Internacional para la Financiación del Desarrollo» de Addis Abeba, un acuerdo previo a la aprobación de la Agenda 2030 que contiene medidas para su financiación. En línea con una de las ideas manifestadas sobre el nuevo papel del Estado, el informe citado sostiene que aquel debe garantizar en todo momento que las plataformas de financiación combinadas —que involucran a actores privados y públicos— no sustituyan ni menoscaben «la responsabilidad que tiene el Estado de atender a las necesidades sociales» (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2014: 28).

La importancia de las alianzas para el desarrollo sostenible se refleja también tanto en el preámbulo y en la introducción de la resolución de la Agenda 2030 como en los objetivos y metas específicos. De hecho, las alianzas son uno de los principios fundamentales de la Agenda: «estamos decididos a movilizar los medios necesarios mediante una alianza mundial para el desarrollo sostenible, revitalizada [...] con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas» (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015: 2). En esta línea, la resolución de la ONU por la que se publica la Agenda 2030 reconoce el papel que deben desempeñar en la financiación y la implementación los integrantes del sector privado (empresas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones filantrópicas) junto con el sector público. Los ODS 16 y 17 recogen de forma explícita las alianzas para el desarrollo sostenible y la necesidad de instituciones que cumplan con unas determinadas características.



El ODS 16 se refiere a la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la facilitación del acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. La meta 16.7 del ODS 16 incide en ello estableciendo que hay que garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. El ODS 17 se refiere al fortalecimiento de los medios de implementación y revitalización de la alianza mundial para el desarrollo sostenible. La propia noción de *alianza mundial* recoge la idea de que debe ser una variedad de actores, además del Estado, la que debe participar en la consecución de los ODS y la idea de que no es el Estado el principal responsable de ello, sino que todos esos diversos actores (empresas, entidades del tercer sector y otros) deben tener una responsabilidad similar y asumirla de forma autónoma. Esto se refleja de forma clara en la meta 17.17 de la Agenda 2030: «fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas».

La alianza mundial para la Agenda 2030, de acuerdo con la resolución que la aprueba, «facilitará una intensa participación mundial para respaldar el cumplimiento de todos los objetivos y metas, aglutinando a los Gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, los sistemas de las Naciones Unidas y otras instancias, y movilizandolos todos los recursos disponibles» (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015: 32). La participación y la importancia de las empresas privadas para la consecución de los ODS está también presente de forma explícita: «Exhortamos a todas las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible». Para promover y facilitar la participación de las empresas privadas en la consecución de los ODS y favorecer alianzas público-privadas se cuenta, por ejemplo, con el apoyo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)³, y la ONU creó el Grupo Asesor

3

United Nations Global Compact: <<https://www.unglobalcompact.org/>>.



del Fondo ODS de las Naciones Unidas para el sector privado⁴. Un posible instrumento que puede emplear del sector privado, además de la financiación directa, para promover el desarrollo sostenible es el comercio, como reconocen las metas 17.10 a 17.12.

El «Foro de Cooperación al Desarrollo» del Consejo Económico y Social de la ONU define la cooperación público-privada en la financiación de los ODS, en concreto, como un rasgo distintivo de la Agenda 2030: esta debe ser apoyada por recursos económicos que vayan más allá de la ayuda oficial al desarrollo proporcionada por los Gobiernos (Ecosoc-Development Cooperation Forum, 2016a) y por cooperación técnica que no solo tiene que proporcionarse por los Gobiernos. Hay algunos factores que promueven de forma exitosa el involucramiento de los actores privados en la consecución de los ODS: las plataformas nacionales formales de diálogo entre actores de diversos ámbitos, la identificación de áreas de interés común entre actores públicos y privados, el seguimiento independiente de los resultados que se van obteniendo y la transparencia en la compartición de datos (Ecosoc-Development Cooperation Forum, 2016b). Como puede verse, estos factores están íntimamente relacionados con las transformaciones del papel de la Administración pública que se han mencionado antes. En este sentido, en esta propuesta se pueden reconocer, además de la invitación a las alianzas público-privadas, los partenariados público-privados para la prestación de servicios propuestos por la NGP. De hecho, la Agenda de Acción de Addis Abeba reconoce el papel fundamental del sector privado en la financiación de las infraestructuras por varios medios, entre ellos los partenariados público-privados, aunque reconoce que es necesaria la construcción de capacidades institucionales para realizarlos, la compartición justa y equilibrada de riesgos, la creación de mecanismos de rendición de cuentas y el cumplimiento de estándares sociales y medioambientales (Kwame, J. ...[et al], 2016).

⁴ Grupo Asesor del Sector Privado del Fondo ODS: <<http://www.sdgfund.org/es/grupo-asesor-del-sector-privado-del-fondo-ods>>.



Las alianzas no se limitan únicamente a la financiación de la Agenda 2030; comprenden también su implementación. El Comité de Expertos sobre Administración Pública del Consejo Económico y Social de la ONU propone trabajar con organizaciones no gubernamentales (ONG) para proporcionar asistencia y servicios a las personas en situación más vulnerable y dar cumplimiento al principio de «no dejar a nadie atrás». En el proceso de diseño e implementación, las instituciones deberían ser inclusivas y participativas, incorporando la perspectiva de las personas más desfavorecidas en el diseño de las políticas (Committee of Experts on Public Administration, 2016) para conseguir el objetivo de instituciones inclusivas y participativas enunciado en el ODS 16, en línea con las ideas de la nueva gobernanza pública.

1.4 El principio de coherencia

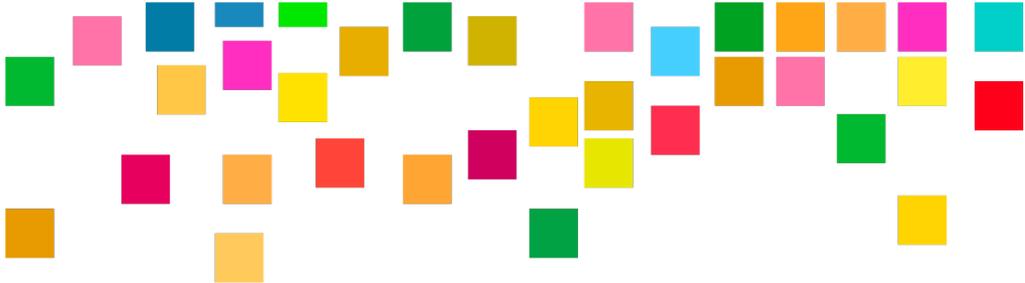
La coherencia de las medidas para llevar a cumplimiento los ODS es otro rasgo de relevancia de la Agenda 2030 que está en sintonía con el tipo de reformas «post-NGP», especialmente las propuestas por el enfoque holístico de gobierno (*whole-of-government approach*), que defienden la necesidad de integración y coordinación de diferentes políticas y órganos de gobierno. Es decir, para llevar a buen término la Agenda 2030, se necesitan los diferentes objetivos, metas y medidas en un todo más coordinado que en el caso de los ODM, que precedieron a los ODS. Es ahora, si cabe, más importante, porque los ODS tienen un alcance mucho mayor que los ODM, abordan más problemas y estos son más complejos.

La naturaleza holística de la Agenda 2030 se construye sobre tres principios: universalidad, integración y no dejar a nadie atrás. Los dos primeros son en los que más resonancia tiene el mencionado enfoque de gobierno



holístico. La *universalidad* hace referencia a que se proponen objetivos y metas para todos los países, que son aceptados por todos esos países, y a esos objetivos y metas todos ellos están vinculados (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015; Gray Molina, 2016). El concepto de *integración* es donde más se refleja la influencia del enfoque de gobierno holístico. Alude a la armonización de las dimensiones sociales, económicas y que componen la noción de *desarrollo sostenible medioambiental* (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015; Gray, 2016).

La coherencia debe manifestarse en cinco niveles: entre objetivos globales y contextos nacionales; entre agendas y procesos internacionales; entre políticas sociales, económicas y medioambientales; entre diferentes agentes, y entre diferentes fuentes de financiación (Ecosoc-Development Cooperation Forum, 2016a; Policy Coordination Branch, 2016). La importancia de la integración y de la coherencia de las políticas para la consecución de los ODS no es una mera declaración; las agencias de la ONU han trabajado en la forma de llevar esta coherencia a la práctica. Para ello, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha desarrollado la metodología de combos: la agrupación de objetivos y metas basados en el análisis de interconexiones tras un examen previo de los indicadores de medición de cada ODS y de simulaciones de implementación de los ODS. Esto permite conocer de forma muy desagregada qué metas tienen correspondencia entre sí para conseguir cada uno de los objetivos (Gray, 2016). En definitiva, la consecución de cada ODS no es algo que pueda hacerse de forma independiente de los demás ODS.



2. El avance de la Agenda 2030 y los ODS

2.1 La implementación a nivel internacional de los ODS

La implementación de los Objetivos ha comenzado, según muestra el [Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017 de la ONU](#), a un ritmo de progreso en muchas áreas que es mucho más lento del necesario para alcanzar las metas previstas para el año 2030. Según el «[Foro Económico Mundial](#)», a partir de informes de la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible, muchos países desarrollados muestran un buen desempeño en áreas como el desarrollo económico, pero todavía no alcanzan buenos resultados generales en los ODS. Esto se debe a que continúan manteniendo desafíos importantes en áreas como la mitigación del cambio climático, la desigualdad de ingresos, la igualdad de género y la educación. Entre los países que se sitúan en los primeros puestos de la clasificación se encuentran Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia y Suiza. Entre los diez primeros se encuentran países de Europa que, aunque cumplen una gran parte de los objetivos, necesitan seguir trabajando para reducir la brecha existente en alguno de los indicadores. Los países menos desarrollados del mundo son los que están peor situados en la clasificación del cumplimiento e implementación de los ODS.



Resulta relevante señalar algunas de las conclusiones del informe de la ONU sobre la implementación de los ODS. Es la primera vez que se hace un análisis de las consecuencias y de los riesgos asociados a las actuaciones de los países desarrollados sobre los países en desarrollo. El informe arroja algunas conclusiones sobre determinados países que no solamente están consiguiendo malos resultados de implementación en su propio país, sino que también están influyendo de manera negativa en el desarrollo de la Agenda 2030 en países en vías de desarrollo. Además, se concluye que, mientras no se avance de manera general en el mundo, aunque algunos países consigan buenos resultados, no podrá considerarse exitosa la implementación de los ODS.

Destaca la buena labor de implementación de algunos países, como los estados nórdicos, debido a la estructura de desarrollo de la Agenda. Por ejemplo, [Suecia](#) centraliza las acciones desarrolladas con la Agenda 2030 tanto en la Oficina del Primer Ministro como en el Ministerio de Economía y de Asuntos Exteriores. En [Finlandia](#) también se coordina a través de órganos centralizados, como la Comisión Nacional de Desarrollo Sostenible, presidida por el primer ministro, que cuenta con participación de otros departamentos ministeriales y se encarga de la supervisión, así como de la promoción de la implementación de los ODS. También se puede destacar la actuación de [Canadá](#), que ha realizado un minucioso trabajo apelando a la participación colectiva, e incluye la vigilancia y la exigencia de responsabilidades a los representantes políticos y a los Gobiernos. Este país ha realizado una declaración de intenciones relacionada tanto con la acción de los Gobiernos como con el cambio de los patrones de consumo.

Respecto al progreso en la implementación, el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017 de la ONU de julio de 2017 analiza el estado global en el que se encuentran cada uno de los objetivos que se resumen a continuación:

- *Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.* La población que se encuentra por debajo del umbral de la pobreza se ha reducido significativamente. De los 1.700 millones de personas que vivían con menos de 1.9 dólares al día



en 1999 se ha pasado a 767 millones en 2013. Es especialmente significativa la disminución en Asia oriental y suboriental. Para lograr este objetivo, la ONU ve como fundamentales los sistemas de protección social que, sin embargo, en 2015 solo cubrían al 45 % de la población mundial.

- *Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.* La proporción de personas subalimentadas en todo el mundo disminuyó del 15 %, en el período de 2000 a 2002, al 11 %, en el período de 2014 a 2016. El fin del hambre exige sistemas de producción alimentaria sostenibles y prácticas agrícolas resilientes. El alza de los precios de los productos agrícolas es uno de los problemas principales. Para evitarlo o reducirlo, es necesario controlar las distorsiones de los mercados agrícolas mundiales, ámbito en el que se han logrado ciertos avances. Por otra parte, los subsidios a la exportación agrícola se redujeron en un 94 % entre 2000 y 2014 a escala mundial.
- *Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.* Se han obtenido avances impresionantes en muchos frentes relacionados con la salud, como la reducción de muertes infantiles o de mujeres al dar a luz, así como la mejora de la salud reproductiva. Pero se necesitan mayores avances, sobre todo, en los países con mayor tasa de morbilidad.
 - *Salud reproductiva, materna, neonatal e infantil:* La consecución de la meta de menos de 70 muertes maternas en 2030 exige una tasa anual de reducción de al menos un 7,5 %, más del doble de la tasa anual de progreso alcanzada entre 2000 y 2015. La mortalidad de niños menores de 5 años sigue siendo elevada en África subsahariana, con una tasa de 84 muertes por cada 1.000 nacidos vivos en 2015.



- *Enfermedades infecciosas*: Un importante factor de riesgo para las enfermedades infecciosas y la mortalidad es la falta de servicios de agua apta para el consumo, el saneamiento y la higiene, que afecta de manera desproporcionada a las regiones de África subsahariana, y Asia central y meridional. Las tasas de mortalidad debidas a la falta de esos servicios en ambas regiones fueron de 46 y 23 por cada 100.000 habitantes, respectivamente, frente a 12 por cada 100.000 habitantes en todo el mundo en 2012.
- *Enfermedades no transmisibles y salud mental*: La contaminación atmosférica ambiental y en interiores es el mayor riesgo para la salud ambiental. A nivel mundial, la contaminación del aire en lugares cerrados por cocinar con combustibles contaminantes o tecnologías ineficientes provocó en 2012 4,3 millones de muertes.
- *Otros riesgos para la salud*: En 2013, en torno a 1,25 millones de personas murieron por lesiones debidas a accidentes de tráfico, la principal causa de muerte de varones entre 15 y 29 años.
- *Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.* En 2014, aproximadamente 2 de cada 3 niños de todo el mundo recibieron enseñanza preescolar o primaria en el año anterior a la edad oficial de ingreso en la escuela primaria. Sin embargo, en los países menos adelantados, esa proporción fue de solo 4 de cada 10. A pesar de que asisten a la escuela más niños que nunca, muchos no adquieren los conocimientos básicos en lectura y matemáticas, esto ocurre en mayor medida en África subsahariana y América Latina, donde 9 de los 24 y 6 de los 15 países, respectivamente, solo alcanzan el 50 % de los niveles de competencia mínima.

Las tasas netas de matriculación ajustadas en todo el mundo durante los últimos 15 años fueron del 91 % en la enseñanza primaria y el



84 % en el primer ciclo de la enseñanza secundaria, mientras que fue del 63 % en la enseñanza secundaria superior, en 2014.

- *Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.* El logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas requerirá esfuerzos más enérgicos, incluso en los marcos jurídicos, para combatir la discriminación basada en el género, que está profundamente enraizada debido a actitudes patriarcales y a las normas sociales que estas conllevan. Con arreglo a los datos de 2005 a 2016 sobre 87 países, el 19 % de las mujeres de entre 15 y 49 años dijeron que habían experimentado violencia física o sexual o ambas a manos de su pareja en los 12 meses anteriores a la encuesta. En los casos más extremos, esa violencia puede provocar la muerte. En 2012, casi la mitad de las mujeres víctimas de homicidio intencional en todo el mundo fueron asesinadas por su pareja o un familiar, en comparación con el 6 % de las víctimas varones. Las mujeres todavía están insuficientemente representadas en puestos directivos. En la mayoría de los 67 países que disponen de datos, entre 2009 y 2015 menos de un tercio de los puestos directivos superiores e intermedios estaban ocupados por mujeres.
- *Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.* Más de 2.000 millones de personas de todo el mundo viven en países con demasiado estrés por déficit hídrico, definido como la proporción de agua dulce utilizada respecto al total de recursos de agua dulce renovables por encima de un umbral del 25 %. África septentrional y Asia occidental experimentan niveles de estrés por déficit hídrico superiores al 60 %, lo que indica grandes probabilidades de escasez de agua en el futuro.
- *Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.* A nivel mundial, el 85,3 % de la población tenía acceso a electricidad en 2014, es decir, un aumento



de tan solo 0,3 puntos porcentuales desde 2012. Eso significa que 1.060 millones de personas, en su mayoría habitantes de zonas rurales, todavía viven sin electricidad; la mitad de ellas se encuentran en África subsahariana. La proporción de energía renovable respecto al consumo final de energía aumentó ligeramente de 2012 a 2014, del 17,9 % al 18,3 %. El desafío consiste en aumentar la proporción de energía renovable en los sectores de la calefacción y el transporte, que en conjunto representan el 80 % del consumo energético mundial.

- *Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.* El aumento de la productividad laboral, la reducción de la tasa de desempleo, especialmente entre los jóvenes, y la mejora del acceso a los servicios financieros y sus beneficios son componentes esenciales de un crecimiento económico sostenido e inclusivo.
 - La tasa media de crecimiento anual del PIB real per cápita en todo el mundo fue del 1,6 % entre 2010 y 2015, en comparación con el 0,9 % en el período de 2005 a 2009. En los países menos adelantados, la tasa de crecimiento per cápita avanzó del 3,5 % en el período de 2000 a 2004 al 4,6 % entre 2005 y 2009, antes de volver a perder velocidad al alcanzar el 2,5 % entre 2010 y 2015.
 - A pesar de que el trabajo infantil entre los 5 y los 17 años ha disminuido de 246 millones en 2000 a 168 millones en 2012, sigue siendo un problema grave.
- *Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.* Los servicios de transporte eficientes generan empleo y riqueza, e impulsan el desarrollo económico. Por otra parte, el sector manufacturero es un impulsor principal del desarrollo económico, el empleo y la estabilidad social. En este sector han disminuido los niveles de emisiones de dióxido de carbono por unidad debido al uso más eficiente y menos intensivo de la energía, reduciéndose un 36 % las emisiones en Europa y América del Norte.



- En 2014, la inversión en investigación y desarrollo se situó en el 1,7 % del PIB mundial, frente al 1,5 % en 2000.
- La ayuda oficial al desarrollo (AOD) destinada a la infraestructura económica de los países en desarrollo ascendió a 57.000 millones de dólares en 2015, lo que representa un aumento del 32 % en términos reales desde 2010.
- En 2016, el 95 % de la población mundial y el 85 % de la población de los países menos adelantados estaban dentro de la zona de cobertura de una señal de telefonía móvil.
- *Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.* Los progresos en la reducción de la desigualdad en los países y entre ellos han sido desiguales. Todavía se debe dar más peso a las opiniones de los países en desarrollo en los foros decisorios de las instituciones económicas y financieras internacionales. Por ejemplo, pese a que el Fondo Monetario Internacional, mediante una reforma reciente de las cuotas, ha aumentado el porcentaje de voto de los países en desarrollo (que se definen como países de regiones en desarrollo, según la clasificación M49) al 37 % en 2016, desde el 33 % en 2010, sigue siendo escasa la representación frente al 74 % que representan en el número de miembros. Las reformas del Banco Mundial en este punto adoptadas en 2010 todavía están en fase de aplicación y no ha cambiado la cuota del 38 % de los derechos de voto que los países en desarrollo tienen en el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo desde 2000.
- *Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.* Se necesita mejorar la planificación y la gestión urbanas para que los espacios urbanos del mundo sean más inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. En mayo de 2017, 149 países estaban formulando políticas urbanas a escala nacional. La proporción de la población urbana que vive en barrios marginales de países en desarrollo cayó del 39 % en 2000 al 30 % en 2014. Pese a algunos logros, el nú-



mero absoluto de residentes en zonas urbanas que viven en barrios marginales sigue aumentando.

- *Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.* Es fundamental para el desarrollo sostenible desvincular el crecimiento económico del uso de los recursos naturales. Las cifras mundiales, sin embargo, apuntan a un empeoramiento de las tendencias: el consumo interno de materiales (la cantidad total de recursos naturales utilizados en procesos económicos) aumentó de 1,2 kg a 1,3 kg por unidad del PIB entre 2000 y 2010. El consumo interno de materiales total también aumentó durante el mismo periodo.
- *Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.* El calentamiento del planeta continuó en 2016, y alcanzó un récord, de 1,1 °C por encima del periodo preindustrial, según la *Declaración sobre el estado del clima mundial en 2016 de la Organización Meteorológica Mundial (OMM)*. Las partes en el Acuerdo de París deberán preparar, comunicar y mantener las sucesivas contribuciones determinadas a nivel nacional. Esas contribuciones a nivel nacional reflejan las respuestas oficiales de los países al cambio climático mundial y sus aportaciones a la acción climática mundial. El 20 de abril de 2017, 143 partes habían ratificado el Acuerdo de París y 137 de ellas (136 países y la Comisión Europea) habían comunicado las primeras contribuciones a nivel nacional a la Secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Los países desarrollados se han comprometido a movilizar conjuntamente 100.000 millones de dólares anuales para el año 2020 con objeto de atender las necesidades relacionadas con el clima.
- *Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.* Las tendencias mundiales apuntan al deterioro continuo de las aguas costeras debido a la contaminación y la eutrofización. De los 63 grandes ecosistemas marinos evaluados en el Programa de Evaluación de las Aguas Transfronterizas, el 16 % se sitúan en las categorías de riesgo *alto*



o *máximo* por eutrofización costera. Están ubicados principalmente en Europa occidental, Asia meridional y oriental, y el Golfo de México. A esto se añade la sobrepesca, que reduce la producción alimentaria, menoscaba el funcionamiento de los ecosistemas y disminuye la biodiversidad.

- *Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.* El ritmo de desaparición de los bosques ha disminuido y se siguen logrando mejoras en la ordenación sostenible de los bosques y la protección de zonas importantes para la diversidad biológica. Sin embargo, las tendencias hacia la disminución de la productividad de la tierra, la pérdida de diversidad biológica, la caza furtiva y el tráfico de fauna y flora silvestres siguen siendo motivos de gran preocupación. Solo el 15 % de la tierra es objeto de protección en la actualidad, porcentaje que no abarca todas las zonas importantes para la diversidad biológica. La degradación del suelo y la tierra socava la seguridad y el desarrollo de todos los países. Para mejorar la vida y los medios de subsistencia de más de 1.000 millones de personas que actualmente están en peligro, es esencial revertir los efectos de la degradación de la tierra y la desertificación mediante una ordenación sostenible de la tierra.
- *Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.* A pesar de que los conflictos violentos han aumentado en los últimos años, los homicidios han disminuido lentamente (entre 5,2 y 6,7 por cada 100.000 personas en 2015, aunque la población de algunas zonas, como América Latina, Asia y África subsahariana, tienen mayor riesgo de ser víctimas de asesinato) y más ciudadanos de todo el mundo tienen un mejor acceso a la justicia. Unos pocos conflictos armados de alta



intensidad están causando gran número de bajas civiles. Los avances en la promoción de la paz y la justicia, junto con los relativos a las instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, siguen siendo desiguales entre las regiones y dentro de ellas. Las instituciones nacionales independientes de derechos humanos desempeñan un papel importante para garantizar que los Estados cumplan sus obligaciones en materia de derechos humanos y de no dejar a nadie atrás. A finales de 2016, el 37 % de los países contaban con una institución nacional de derechos humanos que respetaba las normas convenidas internacionalmente.

- Aunque la proporción de víctimas de trata con fines de explotación sexual ha disminuido, el porcentaje de víctimas de trata con fines de trabajo forzoso ha aumentado. Alrededor del 28 % de las víctimas de trata detectadas en 2014 eran menores de edad, y las niñas superaban en número a los niños (20 % y 8 % del total de víctimas, respectivamente).
- El porcentaje de personas detenidas sin haber sido condenadas por un delito ha permanecido casi sin cambios (del 32 % de los reclusos en el bienio 2003-2005 al 31 % en 2013-2015), lo que indica que no se han logrado avances sustantivos en la capacidad de los sistemas judiciales para procesar y juzgar a los acusados de manera justa y transparente.
- *Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.* Pese a ciertos avances positivos, se necesita una mayor determinación en favor de la colaboración y la cooperación a fin de alcanzar los ODS. Esos esfuerzos requerirán políticas coherentes y un entorno propicio para el desarrollo sostenible a todos los niveles en el que participen todas las instancias, así como la revitalización de la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
 - En 2016, la AOD como porcentaje del ingreso nacional bruto de los países miembros fue del 0,32 %, frente al 0,30 % en 2015.



- En 2016, la penetración de la tecnología de banda ancha fija había alcanzado el 30 % en las regiones desarrolladas, pero era solo del 8,2 % en las regiones en desarrollo y del 0,8 % en los países menos adelantados.
- Durante los últimos 15 años, las regiones en desarrollo han registrado una proporción creciente del comercio internacional, pues sus exportaciones mundiales de mercancías aumentaron del 31,1 % en 2001 al 44,6 % en 2015. Gran parte de ese cambio puede atribuirse a la caída de los precios de los productos básicos.

2.2 Los avances en la Unión Europea

La Unión Europea (UE) también ha adquirido el compromiso de implementar los ODS dentro de sus políticas comunes y las acciones de las instituciones europeas. En concreto, la Comisión los incluye en su programa 10 Prioridades de la Comisión Europea para el Periodo 2015-2019. En la misma línea, la UE ve prioritario el alineamiento de los planes de desarrollo de cada una de las políticas de la Unión Europea y de las actuaciones de las instituciones con la Agenda 2030. Además, se han creado grupos de trabajo con la sociedad civil para la implementación de los objetivos. A partir de 2017 se ha decidido publicar un informe anual sobre el logro de los ODS dentro de las instituciones de la Unión Europea.

La Comisión Europea presentó en 2016 un [documento](#) como hoja de ruta de la UE para la implementación de los ODS, llamado *Próximos pasos para un futuro europeo sostenible*. En él se hace un análisis de las acciones que llevar a cabo por parte de la Unión y se fija el establecimiento de un marco más a largo plazo a partir de 2020. Se ha creado una [plataforma de alto nivel](#) dependiente de la Comisión, en la que se incluyen profesionales y expertos de diferentes campos; se trata de un foro para el intercambio de



mejores prácticas a escala local, regional, nacional y europea. La plataforma está presidida por el vicepresidente primero de la Comisión. Con esta plataforma se pretende hacer seguimiento de la implementación de los ODS por parte de diferentes partes interesadas, como ONG, sector privado y otros organismos internacionales, además de servir de asesoramiento a la Comisión para el Desarrollo de la Agenda 2030. Para ello, pretenden realizar un llamamiento a la sociedad en su conjunto para la aportación de ideas y medidas de implementación y mejorar el documento inicial de la Comisión, que se enmarca dentro del «[Debate sobre el futuro de Europa](#)» que está realizando la UE.

También es necesario mencionar el [Observatorio de Desarrollo Sostenible](#), dentro del Comité Económico y Social, que ha empezado a analizar dentro del marco de la Agenda 2030 los objetivos de la Unión de inclusión social, cohesión y progreso social.

2.3 Los avances en Iberoamérica y el Caribe

El [II Informe anual sobre el progreso y desafíos de los ODS de CEPAL](#)⁵, presentado en junio de 2018, muestra que América Latina y el Caribe avanzan. Veinte de los treinta y tres países de la región cuentan con instituciones intersectoriales de alto nivel para coordinar la implementación de la Agenda 2030, mientras que otros países crearán mecanismos en el primer semestre de 2018 que estarán en funcionamiento en los meses siguientes. Asimismo, los países han reconocido la necesidad de que todos los sectores de la sociedad participen en la consecución de los ODS para lograr una mayor apropiación de la Agenda 2030, y han trabajado en ese sentido. Catorce países han presentado al «Foro político de alto nivel»

⁵ La parte de datos ha sido extraída del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).



en Nueva York sus informes nacionales voluntarios entre 2016 y 2017⁶, mientras que otros ocho tienen previsto hacerlo en 2018⁷.

Además, en la reunión anual de 2017 del «Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible» se estableció la construcción de una serie de pilares sobre los que desarrollar la acción. Entre ellos se encuentra la creación de arquitectura interinstitucional e intersectorial al más alto nivel en cada país, la incorporación de los ODS en los planes de desarrollo y los presupuestos nacionales, el fortalecimiento de las capacidades de los sistemas nacionales de estadística, la necesidad de priorizar los medios de implementación (financiamiento, tecnología, comercio y rendición de cuentas), el fortalecimiento de la arquitectura regional y la promoción del diálogo entre los Gobiernos, el sector privado y los ciudadanos, fomentando la coordinación con el sistema de la ONU, los organismos regionales y los bancos de desarrollo.

Los ODS se presentan como una oportunidad para América Latina y el Caribe, tal y como señala CEPAL, pues la Agenda 2030 propone una transformación integral de la sociedad, fijándose en la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

Desde CEPAL se cree que la mejor manera para el desarrollo de los ODS es adquirir un enfoque en el que la Agenda 2030 se relacione con la planificación y con el desarrollo a largo plazo de diferentes programas⁸. Para ello, se fijan como [herramientas](#) de implementación recomendadas la prospectiva a corto y medio plazo, con estrategias bien definidas, la planificación participativa, el gobierno abierto y el liderazgo público.

⁶ Argentina, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

⁷ Bahamas, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Jamaica, México, Uruguay y España.

⁸ En el caso de Venezuela, por ejemplo, se alineó el Plan de la Patria 2019-2025 con los ODS, previa participación de 34.000 asambleas.



La implementación en esta región se centra en algunas metas que todavía faltan por completar procedentes de los anteriores Objetivos del Milenio, como la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, el crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, las ciudades sostenibles y el cambio climático. Más en concreto, los objetivos de CEPAL para la región estarán relacionados con la creación de estructuras institucionales intersectoriales para la aplicación de los ODS, el fomento de la incorporación de los ODS dentro de la planificación nacional, fortalecer las capacidades estatales y el desarrollo de un [observatorio regional de planificación para el desarrollo sostenible](#).

Dentro de este último proyecto se ha desarrollado el «Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el desarrollo sostenible», que se constituye como un foro de alto nivel sobre el Desarrollo Sostenible. En el marco de este foro, se pretenden presentar los informes nacionales voluntarios para posteriormente redactar un informe sobre el progreso de los ODS, para lo que se cuenta con la ayuda de la estructura institucional existente en CEPAL. Hasta la fecha se han celebrado dos reuniones, la última en abril de 2018.

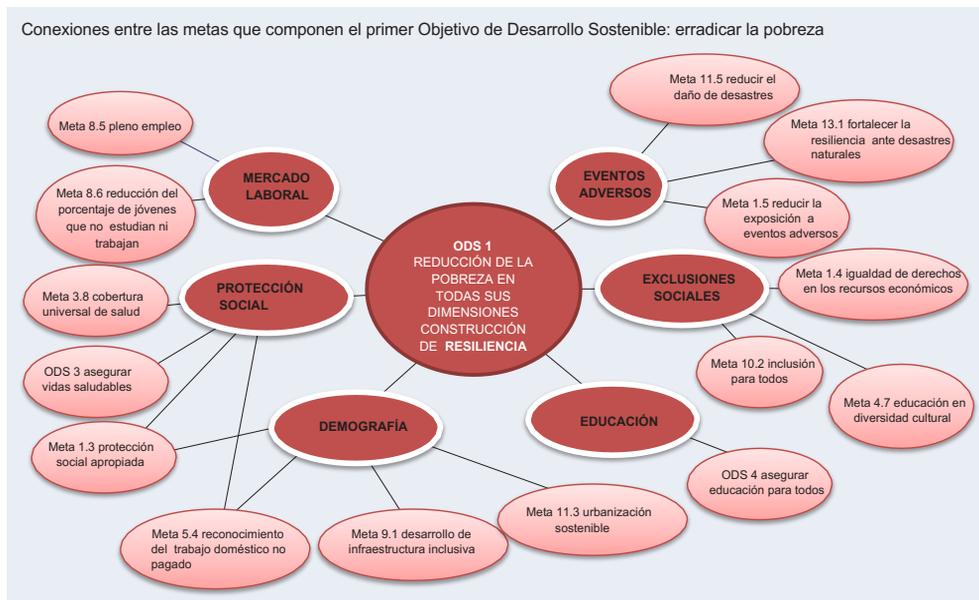
Dentro de PNUD se han presentado diversos documentos con un enfoque multidisciplinar para la implementación de los ODS de manera integral, como el enfoque de implementación por combos. Esta metodología permite atender de manera más efectiva las necesidades de los ciudadanos teniendo en cuenta los ODS. Así, estos se aúnan en diferentes medidas y programas que actúan sobre una comunidad en concreto para atender diferentes objetivos a la vez. A esto se añade que se miden diferentes indicadores para comprobar la validez y eficacia de las medidas. Se hacen distintas correlaciones entre esos indicadores y los resultados de los objetivos para comprobar si en algún caso las medidas están distorsionando los objetivos o las metas.

Se trataría de trabajar la [implementación de los ODS](#) agrupando los objetivos y metas basados en análisis de interconexiones y en los objetivos de cada país, lo que se ha llamado la *implementación a través de combos*. A ello deben añadirse un análisis previo de los



indicadores y realizarse simulaciones de implementación. De esta manera, se trataría de dar un enfoque que permita reconocer sinergias e interconexiones entre las distintas metas y dimensiones de la Agenda 2030. La naturaleza integral de los ODS requiere un enfoque que promueva soluciones que permitan superar la implementación que se encuentra focalizada de manera sectorial y territorial, que conlleva una fragmentación en las políticas de desarrollo, a fin de dar paso a la coordinación y la integración de los esfuerzos de cada país individualmente y en conjunto. Las metas no se agrupan de manera aleatoria, sino que se comienza identificando un objetivo estratégico establecido por una política gubernamental. En lugar de agrupar dos o tres objetivos, se aconseja escoger diferentes metas correspondientes a más objetivos con la finalidad de alcanzar un mayor grado de eficacia.

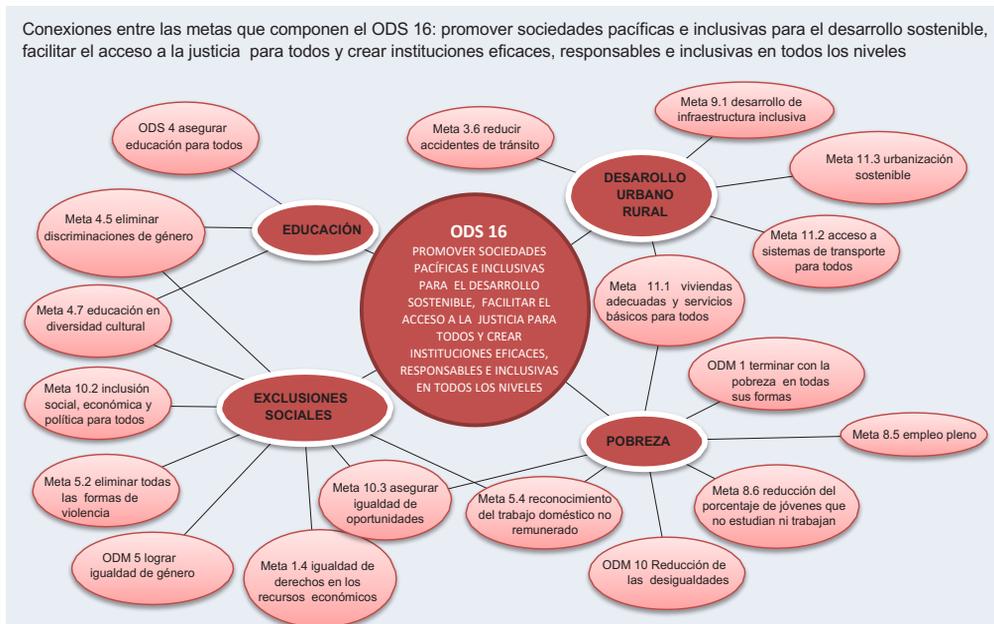
Figura 1
Ejemplos de combos con el ODS 1 propuesto por el PNUD



Fuente: PNUD (2016). *Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso.*



Figura 2
Ejemplos de combos con el ODS 16 propuesto por el PNUD



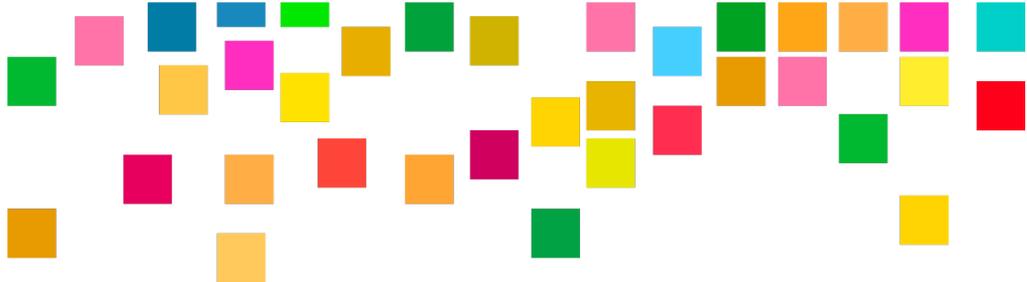
Fuente: PNUD (2016). *Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso*.

Por lo que respecta a España, se está desarrollando el primer plan para implementar los ODS a través del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Además, en julio de 2017 se aprobó el nombramiento del embajador de España en misión especial para la Agenda 2030 del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC). En septiembre de ese mismo año se creó un grupo interministerial de alto nivel con los objetivos de coordinar la posición y actuaciones que se llevan a cabo por parte de España para la adaptación de los ODS, y de proponer las evaluaciones que España debe realizar ante el «Foro político de alto nivel» que se celebrará en julio de 2018.

Dentro de este último foro se presentará el informe realizado internamente por el Gobierno sobre el grado de desarrollo de los Objetivos y de



su implementación. Se ha resuelto analizar los diecisiete objetivos para conocer el grado de mejora de los indicadores desde la entrada en vigor de los ODS. Esta decisión está basada en que no se había producido una evaluación voluntaria previa de los objetivos. De esta manera, se pretende tener una visión amplia y precisa de la situación inicial de la que se parte en la implementación de la Agenda 2030. El informe de progreso en España pretende dar muestra de los avances en la implementación, e irá acompañado de un análisis de la situación de partida para poder medir los logros en la materia.



3. Las buenas prácticas en la implementación de la Agenda 2030 y ODS en Iberoamérica

3.1 Buenas prácticas en el ámbito público de Iberoamérica y el Caribe

Argentina

El seguimiento de los ODS en Argentina se realiza a través del [Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación](#), que es el organismo encargado de coordinar las acciones necesarias para el efectivo cumplimiento de la Agenda 2030 en Argentina.

A través de la Unidad de Coordinación Técnica de la Secretaría Ejecutiva se elabora una metodología de trabajo interministerial e intersectorial en la que participan los organismos competentes de la Administración pública para el cumplimiento de su cometido.

El Consejo podrá crear comités técnicos o grupos de trabajo de ámbito sectorial o territorial que permiten evaluar los ODS.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el Consejo ha elaborado un plan estratégico, que desarrolla a través de las siguientes líneas de acción:

- Enlace interministerial.



- Implementación del Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social.
- Constitución de comisiones de seguimiento de los ODS: tendrán en cuenta la prioridad de la política pública que se establezca para la consecución del cumplimiento de ODS, estas políticas están establecidas por el Estado nacional a través de instancias interinstitucionales que involucran tanto a ministerios como organismos nacionales. El Consejo también es el encargado de llevar a cabo los procesos de adaptación a nivel provincial y regional.
- Ejecución de programas sociales Primeros Años.

El Consejo acompaña a los Gobiernos provinciales para que estos adapten sus metas a los ODS, ofreciéndoles asistencia técnica en cada una de las etapas: institucionalización, sensibilización, definición de las metas provinciales de los ODS, institucionalización de las metas provinciales y seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas. Con esa intención, el Consejo elaboró una [guía](#) que permite a los Gobiernos provinciales ver cuáles son los pasos que deben seguir y que, como la propia guía indica, está dirigida fundamentalmente a los funcionarios provinciales y los equipos profesionales a cargo de la coordinación y ejecución de las políticas, que trabajan en temas sectoriales o en planificación.

Para el caso de los municipios se elaboró el [Manual para la adaptación local de los ODS](#), cuyo objetivo, al igual que en el caso anterior, es facilitar la incorporación de ODS en la gestión municipal, siendo sus destinatarios los funcionarios y equipos técnicos a cargo de la coordinación y ejecución de proyectos sectoriales y/o de la planificación municipal.

Brasil

El Gobierno de la Nación, mediante Decreto n.º 8.892, de 27 de octubre de 2016, crea la [Comisión Nacional para los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), órgano colegiado que actúa como mecanismo de naturaleza consultiva y participativa. La Secretaría de Gobierno de la



Presidencia de la República (SEGOV) es el órgano responsable de coordinar la implementación de los ODS en Brasil; desempeña funciones de Presidencia y Secretaría Ejecutiva de la Comisión.

Entre las funciones que desarrolla la Comisión se encuentran la elaboración de un plan de acción para la implementación de la Agenda 2030; proponer estrategias, acciones y programas que permitan la implantación de los ODS; realizar el seguimiento sobre la implantación de los ODS, así como un informe sobre este; la coordinación con los organismos públicos y entidades a nivel estatal, distrital y municipal, para la difusión y posterior implementación de los ODS (Presidência da República do Brasil, 2017).

La Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) y la Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) prestan asesoramiento técnico de carácter permanente a la Comisión.

Por último, se pueden crear cámaras temáticas con carácter temporal y con la intención de prestar apoyo en la elaboración de propuestas de mejora en las políticas públicas para la implantación de los ODS, o para apoyar a la Comisión en sus decisiones. En la cámara temática pueden participar tanto representantes públicos como miembros de la sociedad civil.

[Plataforma Agenda 2030](#) es una página o herramienta donde se puede encontrar información sobre los ODS, así como un blog, un calendario con los eventos que se van a llevar a cabo o se están llevando a cabo y algunas publicaciones relacionadas con la implantación de los ODS, que, como en la página se indica, pueden ayudar a entender mejor en qué consisten los ODS.

[ODSlab](#) es una iniciativa que permite la cooperación intersectorial, a través de situaciones reales se construye un espacio que permite dar solución a problemas de carácter público. Pueden participar tanto representantes públicos como miembros de la sociedad civil. Como ejemplo, en la [última edición](#), que tuvo lugar los días 28 de febrero y 1 de marzo de 2018, el estado de São Paulo vio la necesidad de generar políticas públicas para la inserción socioeconómica de los refugiados. Para tratar el tema se reunieron en la Cidade Universitária de São Paulo (SP) miembros y representantes



de diferentes sectores (Gobierno, organizaciones de la sociedad civil, empresas y los propios refugiados). Como resultado final, se planteó por parte de los integrantes la creación de una estructura de gobierno, así como el plazo para llevar a cabo cada una de las acciones que se aprobaron.

Chile

Se ha creado [un órgano interinstitucional](#) para desarrollar de manera integral los ODS. Este órgano es el Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030, presidido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y compuesto por otros departamentos ministeriales con la función de asesorar en el ámbito del desarrollo de los ODS y de coordinar la acción a nivel nacional. El Consejo está formado por tres comisiones: una económica, otra social y, la última, medioambiental, que a su vez se dividen en grupos de trabajos transversales.

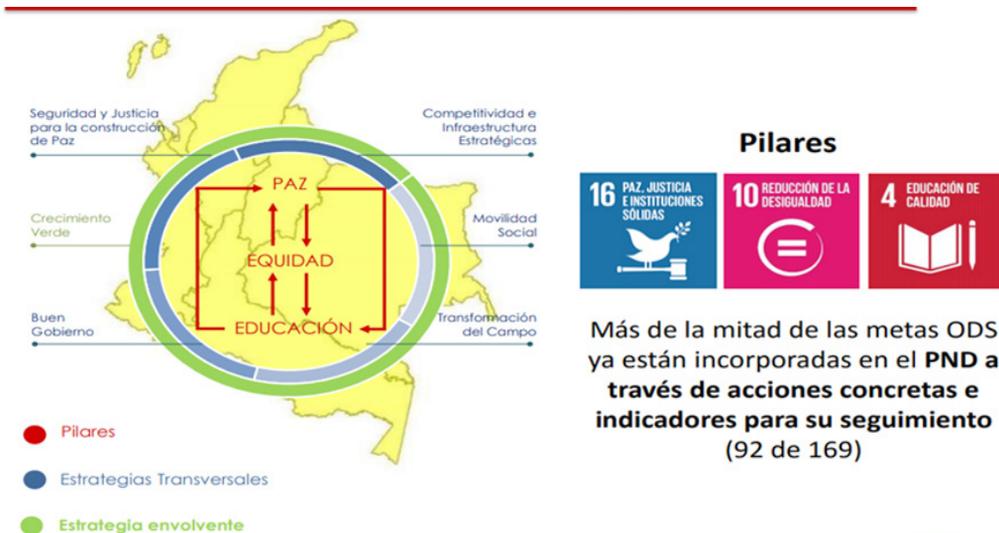
Además del Consejo se ha creado la Red Gubernamental ODS, compuesta por una representación de todos los departamentos ministeriales. Participan en el seguimiento e implementación de la Agenda 2030.

Colombia

Fue uno de los países cuyo papel fue fundamental para la definición de los ODS y de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Por ello, ha reconocido la importancia de la implementación de los ODS y, en tal sentido, incorporó los ODS en su Plan Nacional de Desarrollo (PND), 2014-2018: Todos por un Nuevo País. Con este plan se intenta presentar las bases que permitan el logro de los ODS, así como proponer cuáles son los indicadores, las [estrategias y las acciones](#) que se deben llevar a cabo para implantar los ODS.



Figura 3
Estructuración del Plan Nacional de Desarrollo de Colombia



Fuente: Departamento Nacional de Planificación. Gobierno de Colombia.

Una vez construido el PND a través de las aportaciones de los diferentes actores, se desarrollaron las estrategias a nivel sectorial y territorial, agrupándolas por objetivos y fijando metas comunes a todos ellos.

Ochenta y seis (86) de las ciento sesenta y nueve (169) metas ODS están directamente relacionadas con la Estrategia Crecimiento Verde, el consumo y la producción sostenibles, la adaptación y la mitigación del cambio climático, la protección de ecosistemas estratégicos y el uso sostenible del capital natural marino y terrestre. Además, un 86 % de las metas de los ODS está asociado a acciones de política pública, y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Todos por un Nuevo País incorpora 92 metas ODS a través de acciones concretas e indicadores.

Con el fin de prepararse para la implantación de los ODS, en febrero de 2015, mediante el Decreto Presidencial 280, se creó la Comisión



Interinstitucional de Alto Nivel para el Alistamiento y Efectiva Implementación de la Agenda 2030 y sus ODS. Se constituyó como una instancia única en el país, donde se puedan tomar decisiones en torno a la implementación de la Agenda 2030 y los ODS, a través de planes, acciones y programas. Cuenta con el Comité Técnico, la Unidad de Apoyo, con participación de diversos actores, y 5 grupos de trabajo transversales e intersectoriales.

La Comisión Interinstitucional de alto nivel considera que más de la mitad de las metas ODS ya están incorporadas en el PND a través de acciones concretas e indicadores para su seguimiento (92 de 169). Para la realización del PND, se identificaron tres pilares para el desarrollo de los ODS, en este caso, los objetivos 16 (paz, justicia e instituciones sólidas), 10 (la reducción de las desigualdades) y el 4 (educación y calidad). A partir de ahí, se desarrollaron unas estrategias transversales: Seguridad y Justicia para la Construcción de Paz, Buen Gobierno, Competitividad e Infraestructura Estratégicas, Movilidad Social y Transformación del Campo, junto con una estrategia envolvente relacionada con el crecimiento verde.

Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes de desarrollo territoriales, 2016-2019.

Este documento, que está fechado en octubre de 2017, intenta identificar los principales aspectos sobre la incorporación de los ODS en la planificación del orden subnacional y, en particular, en los Planes de Desarrollo Territoriales (PDT). El Gobierno nacional estableció una línea que implicó que durante el primer semestre de 2016 se desarrollaran acciones por parte de los Gobiernos departamentales y municipales para la implantación y difusión de los ODS. Por esta razón, el director general del [Departamento Nacional de Planeación](#) (DNP) visitó durante el 2016 los 32 departamentos del país, reuniéndose con los gobernadores y alcaldes. Se creó una [página](#) con la intención de dar apoyo a los Gobiernos territoriales. En la actualidad, dicha información puede encontrarse en otra [plataforma](#).

Asimismo, el DNP realizó videoconferencias en las que participaron los equipos de planeación de las gobernaciones departamentales y



de las alcaldías de las ciudades capitales del país. Una vez que se terminó el proceso de formulación, se procedió a analizar el grado con el que se incorporaron los ODS tanto en los planes de desarrollo departamental como en las ciudades capitales.

La incorporación de los PDT se llevó a cabo en tres fases:

1. Identificar el compromiso político con los ODS: se llevaron a cabo dos actuaciones, la primera consistió en identificar las metas sobre los ODS que tenían los Gobiernos subnacionales; en segundo lugar, se revisó cada uno de los documentos correspondientes a los PDT para identificar el grado de compromiso en la implementación de los ODS.
2. Identificar la inclusión de los ODS en el componente estratégico de los PDT: en términos generales consistió en identificar los ejes estratégicos para cada uno de los PDT, estableciendo programas, subprogramas, objetivos programáticos o las metas de resultado asociadas.
3. Análisis y síntesis: se llevó a cabo un conteo de frecuencia, que se realizó a nivel departamental y de la ciudad capital en dos contextos; el primero, matriz de conteo y cálculo de inclusión de ODS por número de metas ODS; el segundo, matriz de conteo de frecuencias de inclusión a nivel de meta por departamento y ciudad capital.

Por último, y a partir de la metodología descrita en los puntos anteriores, se distinguieron los siguientes rangos para la incorporación de los ODS en los Planes de Desarrollo Departamental (PDD) y Planes de Desarrollo de Ciudad Capital (PDCC):

- General: mención general a los ODS en al menos una sección del PDT.
- Medio: mención a los ODS en más de una sección del PDT asociando a los ODS, con los ejes o dimensiones estratégicas del plan de desarrollo.



- Alto: además de hacer mención a los ODS en más de una sección del PDT, también establece una relación explícita entre los objetivos o las metas ODS con los programas, subprogramas o metas definidas en el plan de desarrollo territorial.
- No inclusión: no se menciona para los ODS en ninguna sección del PDT.

Costa Rica

Costa Rica, en septiembre de 2016, acordó el Pacto Nacional por los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), firmado por el Gobierno, la Asamblea Legislativa, la Corte Suprema de Justicia, así como representantes de Gobiernos locales, sector privado, organizaciones sociales y religiosas y la academia, entre otros grupos. El Pacto Nacional impulsa la movilización de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos; el fortalecimiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos, y la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances y las brechas en la implementación de las metas.

Todos aquellos que firmen dicho pacto se comprometen a incorporar los ODS en los instrumentos de planificación, en los presupuestos de las instituciones u organizaciones, así como a participar en los grupos de trabajo que se convoquen por parte de la Secretaría Técnica de los ODS.

Se ha creado el Consejo de Alto Nivel para los ODS como órgano máximo que coordina las acciones dirigidas al cumplimiento de la Agenda 2030 en Costa Rica. El Consejo está formado por la presidenta o el presidente de la República, quien presidirá; la ministra o el ministro de Relaciones Exteriores y Culto; la ministra o el ministro de Planificación Nacional y Política Económica, y la ministra o el ministro de Ambiente y Energía.

Las funciones que desarrollará el Consejo se agrupan en las siguientes categorías: definir una política nacional de planificación, implementación y seguimiento de los ODS con enfoque prospectivo,



integrando las dimensiones económica, social y ambiental, de conformidad con las normas de derechos humanos y del Derecho Nacional e Internacional; establecer las medidas necesarias que permitan la asignación de recursos financieros para la implementación de los ODS.

El Consejo contará, además, con una Secretaría Técnica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que será gestionada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). La oficina del coordinador de la Secretaría Técnica presidirá el Comité Técnico, con el objetivo de verificar la realización de los compromisos específicos asumidos por las organizaciones públicas para el cumplimiento de los ODS en Costa Rica. El Comité Técnico estará compuesto por los delegados de todos los ministerios y podrá convocar a representantes de los entes descentralizados para que coadyuven con sus labores.

También se han llevado a cabo una serie de iniciativas, como:

- «No dejar a nadie atrás», una campaña de comunicación que informa a la ciudadanía sobre los ODS y trata de concienciarla acerca de la responsabilidad compartida que implica su implementación y cumplimiento.
- Por parte del Ministerio de Salud, la Política Nacional de Salud Mental (2012-2021), que define los principios, enfoques y planes de acción para prevenir enfermedades, mejorar la atención y tratamiento de personas con trastornos mentales en el ámbito comunitario bajo un enfoque de derechos humanos. Todo ello orientado al objetivo 3: salud y bienestar.
- El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) se ha convertido en la primera entidad financiera del país en integrar la Agenda 2030 dentro de su gestión estratégica. El modelo de sostenibilidad está fundamentado en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: crecimiento económico, generar riqueza con equidad y bienestar social, y un uso adecuado de los recursos ambientales. Mediante esta fórmula, el banco trabaja a partir de indicadores de desempeño para lograr resultados de utilidad para el banco y sus partes interesadas.



España

En el último informe de la ONU sobre la [implementación de los ODS, España](#) avanza cinco puestos en el *ranking*, aunque pierde alguno de los avances alcanzados. Entre los resultados que precisan más atención se encuentran los relacionados con la conservación del medio ambiente, la biodiversidad y los dedicados a las aguas marinas.

La estrategia de la implementación de los ODS en España se desarrolla en torno al Grupo de Alto Nivel, que fija un compromiso para que sean implementados por parte de los diferentes niveles territoriales, desde las comunidades autónomas hasta las provincias y los municipios. Además, se ha alcanzado un consenso parlamentario en relación con la inclusión de las metas de la Agenda 2030 en las políticas y acuerdos políticos fundamentales. Se pretende, de esta manera, que el desarrollo de los ODS se tome como una política de Estado. Esta visión se ha hecho patente en algunos acuerdos tomados en el último año sobre el desarrollo de los objetivos. Por ejemplo, con la aprobación de una proposición no de ley para el impulso de las políticas de desarrollo sostenible que incluía la creación del Grupo de Alto Nivel, además de la creación de una ponencia sobre el estudio de la Agenda 2030 dentro de la Comisión de Cooperación al Desarrollo del Senado y el compromiso de creación de una comisión mixta Congreso-Senado para la coordinación y seguimiento de la estrategia española.

La aplicación del Plan de Acción de los ODS se centraría en tres aspectos: alinear los ODS con las políticas internas en España, colaborar a través de la cooperación internacional para llevar a cabo los objetivos a nivel internacional y vigilar las posibles externalidades en la aplicación de los programas.

El desarrollo de la implementación de los ODS se realiza a través de la labor de cada departamento ministerial. Todos los ministerios desempeñan, dentro de sus planes, alguno de los objetivos, aunque destacan tres por su implicación material, como son el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación; el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, y el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Además,



la colaboración entre los diferentes departamentos es intensa, pues en el desarrollo de alguno de los objetivos se incluye la labor de tres ministerios, llegando a los nueve implicados, como en el caso de los ODS 5, 8 y 12. Sin embargo, no existe propiamente una coordinación de las acciones, sino un alineamiento de los programas y planes que se desarrollan en el marco de cada política con los ODS. Tampoco existe un mecanismo de trabajo y cooperación con otras Administraciones públicas.

Dentro del plan de acción para la implementación de los ODS se mencionan las políticas palancas⁹, que es un concepto parecido al que utiliza la ONU para referirse a las políticas o acciones que tienen un carácter acelerador en la consecución de los objetivos, para movilizar los impactos de manera más efectiva. La identificación de políticas palancas en el plan nacional de implementación de los ODS permitiría detectar los cuellos de botella, y así desarrollar acciones y estrategias que permitan mejorar de manera integral los resultados de los objetivos y crear círculos virtuosos.

Las políticas palancas pueden ser sectoriales, como las políticas sociales o las relacionadas con la igualdad de género, o institucionales, que mejoran los instrumentos institucionales. Es necesario identificar las que ya han resultado exitosas, como en el caso español la ley de dependencia, o el sistema de salud pública. En un segundo momento deben analizarse las que pueden reformarse o reforzarse para cumplir con los ODS. Una tercera fase estaría dedicada a aquellas de nueva creación que pueden adoptarse para acelerar los resultados de los ODS. Esta concepción se enmarca en la perspectiva de la ONU del denominado *mainstreaming*, en el que se aboga por la alineación de las políticas estatales con los ODS. Además, deben preverse que no se produzcan externalidades o efectos negativos a los países en vías de desarrollo.

⁹ En general, las políticas palancas pueden ser de dos tipos: políticas finalistas en ámbitos concretos, como pueden ser determinadas políticas sociales, como ayudas a la dependencia o la igualdad de género; o por otro lado pueden tratarse de políticas institucionales, entre las que encontramos aquellas que quieren articular sistemas de coordinación y de implementación integral, como puede ser el Grupo de Alto Nivel o los Planes Directores de Desarrollo de los ODS.



México

En 2010 se creó el Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Este comité estuvo encabezado por la Presidencia de la República, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y el Consejo Nacional de Población, y contó con la representación de catorce dependencias, entidades y organismos, pero no es hasta finales de 2015 cuando la Presidencia de la República solicitó al Instituto Nacional de Estadística y Geografía la modificación del comité mencionado [por el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (CTEODS), en el que se incluirían seis entidades más para el control y seguimiento de los ODS de la Agenda 2030.

Algunas de las funciones que desarrolla el CTEODS son:

- Seleccionar las fuentes de información más adecuadas para el seguimiento de las metas e indicadores de los ODS.
- Coordinar la participación interinstitucional requerida para medir el cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Presentar los informes sobre los avances de las metas previstas sobre la implementación de los ODS.

Mediante decreto se crea también el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como una instancia que vincula al Ejecutivo Federal con los Gobiernos locales, el sector privado, la sociedad civil y la academia. Está integrado por las titulares y los titulares de todos los ministerios que conforman la Administración pública federal. El Consejo coordinará las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la referida Agenda 2030, e informará sobre el seguimiento de sus objetivos, metas e indicadores.

La Coordinación de Estrategia Digital Nacional de la Presidencia de la República y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) han de-



sarrollado, de forma conjunta, el [Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (SIODS), una plataforma que pone a disposición de los usuarios la información relevante sobre el avance de los ODS. Los datos que aparecen recogidos en ella tienen carácter oficial y deben de servir para el diseño de las políticas públicas y para facilitar los informes internacionales.

Panamá

La implementación de los ODS en Panamá se realiza de manera coordinada a través del [Consejo de Concertación Nacional para el Desarrollo](#). Este órgano fue creado por la Ley 20 de 2008 como un espacio de diálogo y consulta para la implementación de los planes de desarrollo del país, también de la Agenda 2030. El objetivo de este órgano es la transformación de Panamá a través de un diálogo constructivo con objetivos de desarrollo a largo plazo. En este órgano participan representantes tanto del sector público (con el ministro de Trabajo y Desarrollo Laboral a la cabeza, como presidente del Consejo) y sector privado (con organizaciones empresariales y sindicales y asociaciones profesionales) como del tercer sector (organizaciones indígenas, juveniles o de mujeres, entre otras). También participan los distintos niveles de gobierno, como los Gobiernos locales y las provincias.

Dentro de este marco se ha aprobado el [Plan Nacional Estratégico con Visión de Estado: Panamá 2030](#). El plan tiene cuatro ejes centrales sobre los que se desarrolla: crecer más y mejor; sostenibilidad ambiental; democracia, institucionalidad y gobernabilidad, y alianzas estratégicas para el desarrollo. Según se establece en el propio plan, la definición de la estrategia nacional debe incluir necesariamente la sostenibilidad económica, social y ambiental, a través de un diálogo constante entre actores. Este proceso es necesario para conseguir el fortalecimiento y la legitimación de la democracia. Por ello, el plan es un instrumento fundamental para desplegar una visión nacional integral que oriente programas, proyectos, planes y resultados institucionales.



Perú

Cuenta con el [Centro Nacional de Planeamiento Estratégico](#) (CEPLAN), organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Ejerce funciones de órgano rector, una labor de [vigilancia y planificación](#) de las políticas públicas alineadas con la Agenda 2030, así como la implementación de cambios normativos para el planeamiento estratégico en los tres niveles de gobierno.

El Centro ha planteado dos mecanismos principales para la implementación de la Agenda 2030: la construcción de la visión concertada de futuro del país al 2030, la cual se realiza con base en un análisis prospectivo y un amplio proceso de diálogo social, y la actualización de políticas y planes considerando un ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, el cual está centrado en el bienestar de las personas teniendo en cuenta las circunstancias de sus territorios.

Para monitorear y dar seguimiento a su proceso de implementación, se ha creado el [sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los ODS Objetivos para Transformar Nuestro País](#). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) será el encargado de realizar el seguimiento y monitoreo de los ODS. Con la creación de este sistema se pretende contar con una [base con datos](#) estadísticos sectoriales e informes técnicos sobre los ODS que permitan conocer en qué situación se encuentra cada una de las metas que conforma cada uno de los ODS, así como saber quiénes son las instituciones responsables de la producción de los indicadores de desarrollo sostenible.

La primera de las medidas fue tomada en 2016 con el alineamiento de los ODS con el [Plan Bicentenario Hacia 2021](#), en el que se incluyeron perspectivas hacia 2030. Recientemente se ha planteado su renovación para incluir de manera integral todas las políticas con la Agenda 2030, en un ejercicio de diálogo con la ciudadanía, para que se actualice de manera participada en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Con todas estas aportaciones, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico ha realizado



un [informe voluntario](#) de la implementación de los ODS para presentar a Naciones Unidas.

República Dominicana

El desarrollo de la Agenda 2030 en el país caribeño se enmarca dentro de los trabajos realizados por la [Comisión para el Desarrollo Sostenible](#), que orgánicamente se sitúa dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, en concreto, dentro del Viceministerio de Planificación. Esta comisión se creó por Decreto Presidencial número 23 de 2016. Está integrada por instituciones gubernamentales, representantes del sector civil y empresarial y pretende propiciar la adopción y cumplimiento de las metas recogidas en la agenda que adopta los ODS. Estas medidas deben incluirse en los instrumentos de planificación y deben alinearse con la Estrategia Nacional de Desarrollo.

En el [mapeo inicial para comprobar el alineamiento de los ODS](#) con la planificación propia del país, se han identificado cinco grandes áreas sobre las que inciden los ODS, que son especialmente importantes para el planeta y los ciudadanos: las personas, entre las que se identifica la erradicación de la pobreza, la consecución de la igualdad y la garantía de la igualdad; el planeta, en el que se instaura la necesidad de la protección de la naturaleza, la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático; garantizar una vida próspera y satisfactoria; la promoción de sociedades justas y pacíficas, y la implementación de la Agenda a través de una alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Se ha aprobado la [Estrategia Nacional de Desarrollo 2030](#), en la que se incluyen los objetivos y metas de la Agenda 2030 como base para la transformación de la sociedad hacia una mayor cohesión y desarrollo. Además, se han publicado cuatro [informes de implementación de la estrategia](#), el último de ellos en agosto de 2017.



3.2 Buenas prácticas en el ámbito empresarial de Iberoamérica y el Caribe

Los ODS tienen como principal destinatario los Estados. No obstante, su diseño y su estrategia de implementación implican a una variedad de actores, tanto públicos como privados, que deben colaborar entre sí. Entre estos actores relevantes se encuentran las empresas privadas. Atender y contribuir a la consecución de los ODS representa para las empresas tanto una oportunidad como una obligación para poder desarrollar de forma sostenible y con garantías su actividad. Razones éticas aparte —la contribución a la mejora de la sociedad, las personas y el planeta—, la integración de los ODS en la actividad empresarial cotidiana puede ayudar a las empresas en diversos aspectos: la movilización de recursos o el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio, la definición y focalización de la estrategia de negocio en torno a las cuestiones identificadas como especialmente relevantes para el planeta en los próximos años, el estrechamiento de las relaciones con los grupos de interés y la anticipación a escenarios futuros en lo referente a obligaciones impuestas por los Gobiernos relacionadas con los ODS (Remacha, 2017).

Las empresas de Latinoamérica y el Caribe están dando un potente impulso a la implementación de los ODS. En marzo de 2018, más de dos mil empresas de esta región participaban en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), organizadas en más de quince redes locales del Pacto Mundial. El 80 % de las empresas de Latinoamérica y el Caribe actúan para conseguir alguno de los ODS (United Nations Global Compact ...[et al], 2018). El porcentaje de empresas que actúa para la consecución de cada uno de los ODS puede consultarse en la Tabla 3.1. Como puede verse, hay un número considerable de ODS que cuentan con porcentajes elevados de empresas que se dedican a ellos, entre los que se destacan el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico; el ODS 3, salud y bienestar, y el ODS 4, educación de calidad. Alrededor del 50 % de las empresas latinoamericanas y caribeñas tienen actuaciones para conseguir estos



ODS. Más importante puede considerarse el hecho de que, hasta en once ODS, casi el 40 % de las empresas tienen actuaciones. Es decir, las empresas de esta región del mundo han decidido atender un número elevado de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo en los próximos años.

Tabla 1
Principales ODS según el porcentaje de empresas de Latinoamérica y Caribe que actúan para la consecución de cada objetivo

ODS	Porcentaje de empresas que actúan en cada ODS
ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico	59
ODS 3: salud y bienestar	52
ODS 4: educación de calidad	48
ODS 12: producción y consumo responsable	43
ODS 5: igualdad de género	42
ODS 9: industria, innovación e infraestructura	40
ODS 10: reducción de las desigualdades	38
ODS 6: agua limpia y saneamiento	37
ODS 17: alianzas para lograr los objetivos	37
ODS 7: energía asequible y no contaminante	36
ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles	36

Fuente: United Nations Global Compact, Global Compact Network Argentina y Sistema de las Naciones Unidas en Argentina (2018).

Las empresas emplean diferentes formas de abordar los ODS. El 61 % de las empresas de esta región han desarrollado alianzas con organizaciones políticas y privadas. El 51% de las empresas alinean la



estrategia de su negocio principal con uno o más ODS, lo que constituye uno de los mecanismos que manifiesta mayor compromiso con los ODS, porque implica integrar las actuaciones en pos de los ODS en las actividades cotidianas de la empresa. El 47 % de las empresas hacen promoción de la importancia de los ODS y el 43 % de ellas realizan inversiones sociales y filantrópicas relacionadas con sus líneas de actividad clave. En cada una de estas formas de abordar los ODS, el porcentaje de empresas latinoamericanas y caribeñas es mayor que el porcentaje total de empresas miembros del Pacto Mundial en todo el mundo. Los principales socios para las empresas latinoamericanas y caribeñas son los Gobiernos, seguidos de las ONG, de otras empresas y de las instituciones académicas (United Nations Global Compact ...[et al], 2018).

A continuación, se muestran algunos casos de buenas prácticas empresariales en la adopción de ODS en América Latina y Caribe.

Argentina

El Grupo Sancor Seguros es una empresa argentina de seguros que forma parte de la red argentina del Pacto Mundial. Dentro de esta red, está integrada en la Plataforma de Acción Reporting on the SDGs. La apuesta integral por el desarrollo sostenible de la empresa se recoge en el proyecto Ciudadano Sustentable, que pretende que cada persona vinculada a la organización interiorice la importancia y la práctica de la sostenibilidad, manifestada en cinco aspectos: seguridad (vinculada a los ODS 1, 4, 8, 10, 11, 13, 17), salud (vinculada a los ODS 1, 3, 4), prevención (vinculada a los ODS 1, 3, 4, 11), ética e integridad (vinculada a los ODS 4, 5, 8, 10, 12, 13, 16, 17) y medio ambiente (vinculada a los ODS 8, 11, 13). Esto muestra que el grupo empresarial está muy comprometido con la Agenda 2030 y que esta se encuentra integrada en la estrategia empresarial. A continuación, se muestra una selección de proyectos y actividades realizados por la empresa alineados con los ODS que marca como prioritarios:



- *ODS 1: fin de la pobreza.* La empresa dispone de una póliza de seguros de salud específica para personas con pocos recursos económicos que les permite acceder de forma sostenible y asequible a servicios esenciales de aseguramiento médico (producto Microseguros).
- *ODS 3: salud y bienestar.* En el año 2015, en el marco del programa Pro Lactancia de la empresa, se creó la primera sala de lactancia para las empleadas en la sede central de la empresa. Esta audita bimestralmente el estado de sus instalaciones para garantizar que cumplen condiciones decentes de higiene y seguridad e identificar fuentes de riesgos que puedan causar accidentes laborales o enfermedades profesionales. Cuenta con un grupo de «motivadores viales» en varias de sus oficinas que tienen como objetivo capacitar a los empleados en materia de seguridad vial y concienciarlos acerca de su importancia. El asesoramiento en prevención de riesgos laborales y en seguridad vial también se proporciona a las empresas que tienen contratados productos de aseguramiento con el Grupo Sancor. En los contratos con los proveedores se incluyen cláusulas contra el trabajo infantil y de promoción de los derechos del niño.
- *ODS 4: educación de calidad.* El grupo gestiona varias instituciones educativas en régimen de cooperativa escolar y un centro cooperativo de educación superior. Asimismo, la empresa cuenta con el programa Rutas en Rojo para concienciar de la importancia de la seguridad vial. Como puede verse en otros ODS, la seguridad vial es uno de los temas a los que más importancia se concede.
- *ODS 5: igualdad de género.* En el año 2015, la empresa se adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU. El grupo cuenta con una política de no discriminación en el ámbito laboral.
- *ODS 10: reducción de desigualdades.* El grupo empresarial desarrolla desde hace algunos años un programa de inclusión dirigido a los empleados y a los grupos de interés externos con el que se



pretende hacer accesible el entorno de trabajo a las personas con discapacidad. También ha implantado un programa de empleo inclusivo mediante el que evalúa la incorporación de personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad social a la plantilla del grupo. Finalmente, conciencia a los empleados acerca de la diversidad y la difunde y la practica entre los grupos de interés, por ejemplo, incorporando a la cadena de valor empresas que emplean a personas con discapacidad.

- *ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles.* Promoción y concienciación acerca de la seguridad vial. Realización del programa *Manteniéndonos Activos*, dirigido a empleados que están cerca de retirarse o que están recién retirados para ayudarles a realizar una transición suave del empleo a la jubilación.
- *ODS 13: acción por el clima.* La empresa desarrolla una política transversal de medio ambiente que pretende mejorar la sostenibilidad del funcionamiento de la compañía mediante procesos más eficientes, la minimización del impacto ambiental de la actividad y la reducción de la utilización de recursos y de la generación de residuos. Esto implica el diseño de los nuevos edificios de la compañía bajo criterios de sostenibilidad y la adaptación de los edificios ya existentes para reducir y optimizar el consumo energético. También se prioriza la utilización de documentos en formato digital, en detrimento del papel, en los servicios que se presta a los clientes. Las formas de trabajar también se adaptan a la consecución de ODS: se trata de sustituir las reuniones presenciales que implican largos desplazamientos por videoconferencias.
- *ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas.* El Grupo Sancor pone en práctica diversas actuaciones para combatir y prevenir la corrupción, tanto interna como externamente, y el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo mediante el análisis, así como el seguimiento de los clientes y la formación de los empleados propios y de otras empresas.



- *ODS 17: alianzas para lograr los objetivos.* El Grupo Sancor es miembro del Pacto Global de Naciones Unidas y del Consejo Empresario Argentino de Desarrollo Sostenible.

Brasil

La Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&FBOVESPA) ha integrado los ODS en los productos y servicios de la Bolsa de Valores Socioambientales (BVSA). Esta es una plataforma de captación de recursos con una estructura semejante a la de una bolsa de valores ordinaria que permite financiar proyectos realizados por ONG brasileñas. La BVSA permite elegir entre una variedad de proyectos que contribuyen a los ODS, pues esta «bolsa de valores» los ha definido como los ejes temáticos de los proyectos. Los proyectos que están listados en la BVSA identifican su contribución a las cinco grandes áreas en las que se agrupan los ODS: personas, prosperidad, paz, planeta y asociaciones. Esta iniciativa ha sido reconocida por la ONU como un modelo pionero global por vincular proyectos socioambientales con inversores sociales. BMF&FBOVESPA fue la primera bolsa de valores del mundo en ser signataria del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact). Es también una de las fundadoras de la iniciativa [Sustainable Stock Exchanges](#) (SSE). SSE es una plataforma de aprendizaje para explorar cómo el mercado de valores y los actores que operan en él (inversores, reguladores, empresas) pueden mejorar la transparencia de las empresas y su actuación en cuestiones relacionadas con la gobernanza corporativa, social y medioambiental y mejorar la inversión sostenible. Actualmente, reúne a bolsas de valores de todo el mundo. La iniciativa SSE, con el impulso de la Bolsa de Valores de São Paulo, está alineada con los ODS, especialmente con los ODS 5, 8, 12, 13 y 17. Entre las actuaciones en pos de la consecución de los ODS, BMF&FBOVESPA introdujo en el año 2016 los ODS en su Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE), que solicita mediante un cuestionario información a las empresas que quieran incorporarse a ese índice sobre el grado en el que han incorporado los ODS.



Itaipu Binacional es una empresa brasileño-paraguaya dedicada a la generación de energía hidroeléctrica que produce el 15 % de la energía consumida en Brasil y el 85 % de la energía consumida en Paraguay. Gestiona la presa de Itaipu, situada en el río Paraná. Desde el año 2003, la responsabilidad medioambiental integra la misión institucional de esta empresa. El cumplimiento de los ODS es una referencia para la estrategia y la gestión de los negocios de la organización (UN Global Compact-Rede Brasil, 2018). Una buena práctica desarrollada por esta empresa, y alineada con el ODS 6 —agua y saneamiento—, el ODS 1 —fin de la pobreza— y el ODS 13 —acción por el clima—, es el programa socioambiental Cultivando Água Boa, desarrollado en asociación con veintinueve municipios de la cuenca hidrográfica de Paraná 3, y reconocido como la mejor práctica de gestión de los recursos hídricos del mundo, en la categoría de mejores prácticas en gestión del agua, por parte del mecanismo interagencias ONU-Agua en el año 2015. El proyecto se enmarca en un contexto natural deteriorado por la construcción de la presa Itaipu en los años 80. El programa tiene como objetivo revertir el deterioro medioambiental y luchar contra la pobreza en la región, incorporando a los diversos actores involucrados, especialmente a los de la sociedad civil.

El programa ha conseguido, entre otros resultados, la recuperación de 206 microcuencas hidrográficas de la región del río Paraná en la frontera entre Paraguay y Brasil; el desarrollo de nuevas reglas de compra de productos orgánicos para comedores escolares gracias a la capacitación de los agricultores locales; la construcción de comunidades de aprendizaje que emplean la metodología personas que aprenden participando (PAP), la protección y recuperación de los nacimientos de los ríos y de la vegetación existente en la zona en la que se asienta la presa; la creación de refugios biológicos que albergan más de 44 especies protegidas de animales; la creación de 22 asociaciones de productores orgánicos; la mejora del nivel de ingresos de pequeños productores agrícolas y de recolectores de residuos gracias a la formación y la creación de cooperativas y asociaciones de productores¹⁰.

¹⁰ Premio ONU-Agua a las mejores prácticas «El agua, fuente de vida». Disponible en <<http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/winners2015.shtml>>.



EDP Brasil es una empresa de producción, distribución, transmisión y comercialización de energía eléctrica. La Agenda 2030 forma parte de la cultura empresarial de EDP, que definió sus propios objetivos de sostenibilidad inspirándose en los diecisiete ODS de la ONU. A través de aquellos, denominados Objetivos EDP 2020, la compañía se vinculó a la Agenda 2030 e incorporó ocho ODS a su agenda estratégica como empresa. La incorporación de esta perspectiva ha permitido a la empresa cambiar su enfoque, que antaño estaba muy centrado en los resultados financieros, e incorporar otras perspectivas, como las personas, los socios, los clientes o las comunidades que viven en los lugares donde EDP Brasil opera (UN Global Compact-Rede Brasil, 2018). Los Objetivos EDP 2020, y los ODS que comprende cada uno, son los siguientes: generar valor económico (ODS 7, 9, 12), gestionar asuntos medioambientales y climáticos (ODS 13, 15), desarrollo de personas (ODS 5, 8) y mejorar la confianza (ODS 11). Las actuaciones y resultados relacionados con cada grupo de ODS en el año 2017 son los siguientes (KMZ Conteúdo, 2018):

- *ODS 7: energía limpia y accesible; ODS 9: industria, innovación e infraestructura; ODS 12: consumo y producción responsables.* Realización de 23 proyectos de eficiencia energética que permitieron la reducción de la emisión de 30.457 toneladas de CO₂. Se invirtieron 22,6 millones de reales brasileños por parte de las unidades de generación y distribución de la empresa en investigación y desarrollo, especialmente para generación distribuida, redes inteligentes y reaprovechamiento de cenizas. EDP Brasil ha conseguido que el 75 % de la energía generada sea procedente de fuentes renovables.
- *ODS 13: acción por el clima; ODS 15: vida terrestre.* Puesta en marcha del proyecto de reaprovechamiento de cenizas producidas en la generación de energía eléctrica. Se enviaron el 32 % de las cenizas producidas a empresas cementeras para que los empleen en sus procesos de producción. La compañía está desarrollando metodologías de valoración socioambiental adecuadas para el sector eléctrico. Se ha sumado voluntariamente al Programa Brasileño CHG Protocol, un programa que aspira a estimular la cultura corporativa



de elaboración y publicación de inventarios de emisiones de gases de efecto invernadero.

- *ODS 5: igualdad de género; ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico.* La última investigación bianual de satisfacción de la empresa reflejó que el 81 % de los empleados están satisfechos de trabajar en la empresa. Es considerada por *Você S. A.* (revista dedicada al mundo empresarial) como una de las 150 mejores empresas brasileñas para trabajar. EDP Brasil es signataria del Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo en Brasil.
- *ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles.* El comportamiento ético de la empresa ha sido reconocido por el índice de sostenibilidad FTSE4Good, por la revista *Ethical Boardroom* y por Vigeo Eiris, una agencia que evalúa la integración de factores sociales, medioambientales y de gobernanza en las estrategias, operaciones y gestión de las empresas. EDP Brasil dedicó 11,8 millones de euros a proyectos culturales y educativos, como la restauración del Museu da Língua Portuguesa de São Paulo o el proyecto EDP nas Escolas. La empresa ha creado un mapa de los grupos de interés de la compañía y publicó por primera vez un informe sobre su relación con ellos. La compañía comenzó en 2017 un proceso de consulta con las comunidades y clientes beneficiados por los programas de eficiencia energética.

Chile

Compañía Minera del Pacífico es una empresa chilena de minería que fue presentada como caso de éxito en la implementación de los ODS en el evento Making Global Goals Local Business, que se celebró en Argentina en 2018 para discutir y coordinar acciones para el impulso de los ODS en el sector privado. Esta empresa desarrolla los siguientes ODS como una oportunidad de negocio:

- ODS 6: agua y saneamiento.



- ODS 9: industria, innovación e infraestructura.
- ODS 13: acción por el clima.

La buena práctica destacada es la incorporación de procesos de extracción más sostenibles en la planta de hierro de Cerro Negro (Chile), que permiten recuperar una mayor cantidad de agua empleada en el proceso de extracción de minerales de la que se conseguía anteriormente, logrando reducir la contaminación y la erosión del terreno. A esto se une que las instalaciones de la planta de extracción funcionan principalmente con energía solar. Esto permite reducir en más de 135.000 toneladas las emisiones de CO₂ y hacer el proceso de extracción más eficiente desde un punto de vista económico gracias a la mejora de las operaciones de extracción y mantenimiento (Leibovich, 2018).

Colombia

Nutresa es una empresa colombiana de alimentación reconocida como un ejemplo empresarial de contribución a los ODS por la ONU y que, además, forma parte del Grupo Asesor del Fondo ODS para el Sector Privado de la ONU. Para la contribución a los ODS, ha definido prioridades estratégicas que están vinculadas a los diferentes ODS en los que está interesada. Se refieren aquí dos actuaciones comentadas en un informe realizado por la asociación Business Fights Poverty, Harvard Kennedy School y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2015):

- ODS 3: salud y bienestar. El Grupo Nutresa desarrolla un programa junto con el Ministerio de Educación de Colombia, el Programa de la ONU para los Alimentos, Unicef y las Universidades de Chile y de Antioquia para promover estilos de vida saludables en escuelas públicas y para identificar cómo los sistemas educativos de Colombia y Chile pueden mejorar la promoción de estilos de vida saludables.
- ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico. La empresa trabaja con los productores locales de cacao para ayudarles a desarrollar



competencias para la mejor gestión de las explotaciones, el aumento de la calidad de la producción y su productividad.

España

El informe *2030 Purpose: Good Business and a Better Future*, elaborado por Deloitte (2017), analiza la integración de los ODS en la estrategia y en el modelo operativo de las grandes empresas españolas. El informe se centra en qué empresas disponen de un propósito claro y perdurable compatible con los ODS. Por *propósito*, se entiende disponer de *un objetivo común para toda la organización que reconoce la importancia de la relación entre desarrollo sostenible y éxito empresarial y que constituye la razón de ser de la empresa*. El propósito compatible con los ODS *debe ser transversal a todas las áreas de negocio y debe estar directamente relacionado con las actividades principales de la compañía, integrado en su cultura y valores, en la imagen de marca y en las relaciones con los grupos de interés*. Es decir, que no se manifiesta únicamente en actividades paralelas de responsabilidad social corporativa que son tangenciales al núcleo de actividad de la compañía.

Si la incorporación de los ODS a la gran empresa española se analiza desde una perspectiva crítica, hasta 2016, los ODS están escasamente incorporados en la estrategia de las empresas del IBEX 35¹¹. Tres empresas han definido un propósito-guía para la empresa que incorpora claramente alguno de los ODS; seis tienen un propósito orientado al bien común similar a los ODS, pero no incorporan estos plenamente en su actividad y estrategia y no está suficientemente definido; veintiuna definen un propósito no alineado con los ODS. Por último, cinco no definen un propósito como el que se ha descrito (Deloitte, 2017).

¹¹ El IBEX 35 es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia).



La mayoría de las grandes empresas cotizadas españolas incorporan la Agenda 2030 a través de las políticas de RSC (responsabilidad social corporativa), pero para considerar que tienen un propósito alineado con los ODS deben trascender este enfoque. Treinta y tres de las empresas del IBEX 35 incorporan de alguna u otra forma los ODS en sus estrategias de negocio o pretenden incorporarlos a corto plazo, de acuerdo con el estudio de Pacto Mundial-Red Española (2017), aunque esta integración no esté tan desarrollada como para considerar que tienen un «propósito 2030» tal y como lo define Deloitte. Es decir, que, entre las principales empresas españolas, los ODS son una realidad que va camino de afianzarse aunque la estrategia de todas las empresas no esté todavía completamente alineada con ellos.

Si el enfoque se amplía para incluir todas las empresas españolas cotizadas en Bolsas y Mercados Españoles (BME) en 2016 (143 empresas), no solo las que están en el IBEX 35, el panorama es menos favorable (Castiñeira ...[et al], 2018): 72 empresas no aportan más información que la financiera en sus memorias anuales de 2016, lo que significa que no prestan atención a los ODS en ellas y que no es posible determinar con claridad en qué medida están contemplados en su actividad mercantil, lo que puede indicar que los ODS tienen poca importancia para ellas. Solo 41 se refieren a los ODS de forma explícita. En cualquier caso, existen grandes diferencias en función de las dimensiones de estas. Mientras que más del 70 % de las empresas del IBEX 35 mencionan los ODS en sus memorias anuales, esto sucede solo con el 17 % de las empresas cotizadas que no forman parte de este índice.

Los ODS a los que se presta más atención por parte de las empresas del IBEX 35 son el ODS 13 (acción por el clima), el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) (Deloitte, 2017: 24). Si el foco se amplía para incluir las 41 empresas cotizadas españolas —es decir, tanto las del IBEX 35 como las restantes que están en BME— que en el año 2016 mencionaban los ODS en sus memorias como objetivos a los que vinculaban su actividad, los tres ODS prioritarios son los mismos: ODS 8, 13 y 9. Además, hay un segundo grupo de ODS compuesto por el 3



(salud y bienestar), 7 (energía asequible y no contaminante), 12 (producción y consumo responsables), 17 (alianzas para lograr los objetivos), 4 (educación de calidad) y 5 (igualdad de género).

Los porcentajes aparecen en la siguiente Tabla:

Tabla 2
Porcentaje de empresas del IBEX 35 y de empresas cotizadas españolas que vinculan su actividad a los ODS, año 2016

ODS	Porcentaje de empresas que actúan en cada ODS	Porcentaje de empresas cotizadas que mencionan el ODS en sus memorias del año 2016
ODS 13: acción por el clima	9 %	18,2
ODS 9: industria, innovación e infraestructura	9 %	17,5
ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico	9 %	18,9
ODS 7: energía asequible y no contaminante	7 %	15,4
ODS 5: igualdad de género	7 %	14
ODS 4: educación de calidad	7 %	14
ODS 1: fin de la pobreza	7 %	
ODS 3: salud y bienestar		15,4
ODS 12: producción y consumo responsables	45 %	15,4
ODS 17: alianzas para lograr los objetivos		14,7
Otros ODS		

(1) El porcentaje de 45 % en esta columna se refiere al porcentaje de empresas del IBEX 35 que vinculan su actividad a los ODS 3, 12, 17 y a otros ODS.

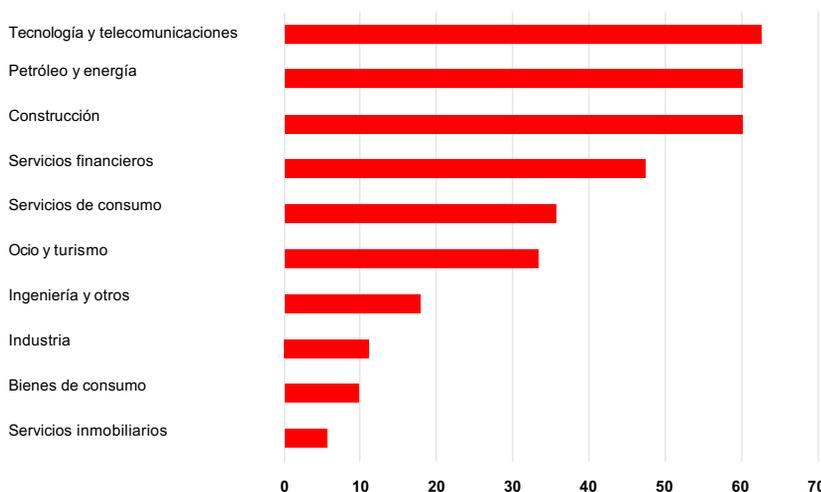
Fuente: Deloitte, 2017 (columna 2) y Castiñeira ...[et al], 2018 (columna 3).

El grado de vinculación de los ODS con las empresas varía según actividad. Los sectores en los que mayor porcentaje de empresas tienen presentes los ODS son el sector de tecnología y telecomunicaciones



(62,5 %), el sector energético (60 %) y el sector de las infraestructuras y la construcción (60 %). Por el lado contrario, los sectores en los que menor porcentaje de empresas mencionan los ODS son el sector de los servicios inmobiliarios (5 %), el sector de los bienes de consumo (10 %) y la industria (12 %) (Castiñeira ...[et al], 2018: 41). No obstante, hay que tener en cuenta que la mención a los ODS en las memorias y que las empresas desarrollen acciones para conseguirlos no aporta información suficiente acerca del grado de compromiso con ellos.

Figura 4
Porcentaje de empresas de cada sector que mencionan los ODS en sus memorias de 2016 como objetivos a los que vinculan su actividad



Fuente: Castiñeira ...[et al], 2018 41.

La atención que prestan las empresas a los diferentes ODS difiere según el sector, de acuerdo con un reciente estudio de Castiñeira ...[et al], (2018). Así, entre las empresas del sector de la tecnología y las telecomunicaciones, los ODS a los que más atención se presta son el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y el ODS 8 (trabajo decente).



Entre las empresas del sector energético, los principales ODS son el ODS 6 (agua potable y saneamiento), el ODS 7 (energía limpia y accesible) y el ODS 13 (acción por el clima). Entre las empresas del sector de las infraestructuras y la construcción, los objetivos priorizados son el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y los ODS 6 (agua limpia y saneamiento), 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y 11 (ciudades y comunidades sostenibles). En el resto de los sectores, los ODS son escasamente tenidos en cuenta, a excepción del sector de los bienes de consumo y del sector de los servicios financieros, aunque, como ya se ha podido comprobar anteriormente, la actividad de las empresas en estos dos sectores está, en general, menos alineada con la Agenda 2030 que en otros sectores. En la siguiente tabla pueden verse de forma resumida las prioridades de cada uno de los sectores.

Tabla 3
ODS priorizados por las empresas cotizadas españolas según sector económico, año 2016

Sector económico	ODS priorizados por las empresas del sector
Tecnología y telecomunicaciones	ODS 8, ODS 9
Energía y petróleo	ODS 6, ODS 7, ODS 13
Infraestructuras y construcción	ODS 6, ODS 8, ODS 9, ODS 11
Servicios financieros	ODS 3, ODS 13
Servicios de consumo	ODS 5
Ocio y turismo	Todos, pero tímidamente
Ingeniería y otros sectores	Ninguno en especial
Industria	ODS 1
Bienes de consumo	Todos, pero tímidamente
Servicios inmobiliarios	Ninguno. Apenas son abordados

Fuente: Castiñeira ... [et al], 2018: 42.



Entre las grandes empresas españolas que están en una posición destacada en cuanto a la integración de los ODS se encuentran Acciona, BBVA, Iberdrola, Ferrovial y Repsol. A continuación, se hará un repaso de la integración de los ODS en la actividad de estas compañías y se señalarán algunas buenas prácticas. Con *integración y buenas prácticas* nos referimos a ejemplos de proyectos o servicios desarrollados por las empresas analizadas, pertenecientes a su actividad mercantil cotidiana, en los que se incorporan los ODS. En este sentido, no se consideran las prácticas de RSC paralelas a la actividad de la empresa.

Acciona

Acciona es una empresa que se dedica a la promoción, construcción y gestión de infraestructuras y servicios y a las energías renovables. Presta una atención especial a cuatro ODS que parecen estar claramente alineados con las actividades principales de la compañía. Asimismo, contribuye al cumplimiento de un buen número de los restantes a través de su Plan de Acción Social y de sus fundaciones. Los ODS a los que presta atención prioritaria y las actuaciones alineadas con cada uno de ellos son (Acciona, s. f.; Acciona, 2017; Deloitte, 2017: 28):

- *ODS 6: agua limpia y saneamiento.* Acciona se compromete a garantizar la disponibilidad de agua potable. Para eso, construye y gestiona instalaciones de potabilización, depuración y desalación de agua que han proporcionado agua a más de 100 millones de habitantes en todo el mundo desde que la empresa se dedica a esta actividad. Casi el 100 % del agua potabilizada o saneada está en zonas que sufren estrés hídrico.
- *ODS 7: energía asequible y no contaminante.* Acciona genera únicamente energía renovable procedente de fuentes como la energía eólica, la energía fotovoltaica o biomasa. La cantidad de potencia instalada y producida mediante fuentes renovables es equivalente



al consumo de seis millones de hogares y ha evitado la emisión de cien millones de toneladas de CO₂. En los próximos años seguirá invirtiendo para aumentar la producción de energía renovable, principalmente en países en vías de desarrollo. El 30 % del consumo energético de la compañía es de origen renovable. La empresa adquirió el compromiso de ser neutra en carbono en 2016, lo que consigue por dos vías: reduciendo sus emisiones contaminantes y compensando las cantidades que no ha podido evitar emitir mediante la adquisición de certificados de reducción de emisiones (CER).

- *ODS 9: industria, innovación e infraestructuras.* De forma complementaria a los diferentes tipos de infraestructuras que Acciona construye o gestiona, también mide y gestiona su impacto social y medioambiental, analizando las consecuencias negativas de los proyectos en estos dos ámbitos, promueve la innovación en sus actividades y apoya el desarrollo de pequeñas empresas innovadoras de infraestructuras y energías renovables.
- *ODS 13: acción por el clima.* Acciona participó en la «Conferencia de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático» de 2015.

En relación con otros ODS no tan relacionados con las líneas de actividad de la compañía, pero que sí son integrados en la actividad interna de esta, puede mencionarse que la compañía tiene planes de diversidad y se ha marcado como objetivo aumentar el porcentaje de mujeres en puestos directivos y predirectivos y reducir la brecha salarial (ODS 5: igualdad de género), y que la compañía participa en alianzas y foros para impulsar los ODS, como las conferencias sobre cambio climático de la ONU u organizaciones como Alliance of CEO Climate Leaders, Corporate Leaders Group o Global Compact (ODS 17: alianzas para lograr los objetivos). Además, Acciona remunera de forma variable a los directivos y gerentes de la empresa a través de un bono ligado a objetivos de sostenibilidad (Bono Acciona), de forma que parte del salario depende de que se cumplan ciertos objetivos en este ámbito.



BBVA

La vinculación de la actividad del BBVA con los ODS y la integración de estos en la estrategia de la empresa se realiza mediante la creación de productos y servicios financieros destinados a financiar inversiones con impacto social y medioambiental positivo. La financiación de proyectos para luchar contra el cambio climático parece especialmente importante entre las actuaciones emprendidas por la entidad para alinearse con la Agenda 2030. También es importante la gestión de los riesgos sociales y medioambientales para minimizar los impactos negativos directos e indirectos de la actividad de la compañía (Deloitte, 2017). Los ODS más importantes para la compañía y las actividades o proyectos más destacados para la consecución de estos objetivos son los siguientes (BBVA, 2017; BBVA, 2018; Compromiso Empresarial, 2015; Deloitte, 2017):

- *ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico.* El proyecto más importante es la Fundación Microfinanzas BBVA, que ha sido creada para promover la inclusión de personas desfavorecidas mediante microcréditos y otros productos y servicios financieros, y asesoramiento en gestión financiera de pequeños negocios dirigidos a pequeños emprendedores con pocos recursos. De este proyecto también destaca el sistema de medición social del impacto de los micropréstamos. Esta fundación actúa principalmente en Latinoamérica. Forma parte del Grupo Asesor del Fondo ODS de las Naciones Unidas para el sector privado, por lo que podría incluirse también como una buena práctica para la consecución del ODS 17: alianzas para conseguir los objetivos.
- *ODS 13: acción por el clima.* BBVA ha concedido en 2017 grandes préstamos «verdes» para financiar inversiones medioambientalmente sostenibles, como un préstamo de 500 millones de euros a Iberdrola, un préstamo en formato *project finance* a la empresa Terna o un préstamo al Novo Hospital de Vigo, que constituye el primer préstamo «verde» para la financiación de un proyecto en España. BBVA forma parte del United Nations Environmental Programme-Finance Initiative,



un grupo de trabajo que se encarga de analizar cómo afectará el calentamiento global al negocio bancario. La entidad se compromete a que en 2025 el 70 % de la energía que consuma sea de origen renovable y a reducir las emisiones de CO₂ en un 68 %.

Ferrovial

Ferrovial es una empresa con líneas de actividad similares a Acciona. Los ODS que prima están estrechamente relacionados con su actividad como compañía. Ferrovial emplea el enfoque de inversión que incorpora consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) desde 2014 —un enfoque que guía las decisiones de inversión de las empresas teniendo en cuenta el medio ambiente, la sociedad y el buen gobierno— y, a partir de la aprobación de los ODS, incorpora estos a sus decisiones de inversión. Los ODS están ampliamente integrados e internalizados en la estrategia empresarial y en la visión de la empresa (Castiñeira ... [et al], 2018: 66). Ferrovial contribuye al cumplimiento de los ODS mediante su actividad de la siguiente forma (Deloitte, 2017: 33; Ferrovial, 2016):

- *ODS 6: agua limpia y saneamiento.* Ferrovial desarrolla programas de agua potable y saneamiento que benefician a casi 200.000 personas en países de África y Latinoamérica. Cada año trata más de 460 millones de metros cúbicos de agua en plantas de tratamiento de aguas. Esto permite, por lo tanto, la disponibilidad de agua potable.
- *ODS 9: industria, innovación e infraestructura.* Ferrovial opera infraestructuras de transporte que ponen en práctica soluciones para la gestión del tráfico y la reducción de la congestión en las ciudades mediante los *managed lanes*, la adición de carriles de peaje a autopistas gratuitas ya existentes. Esta alternativa permite a los conductores elegir cuál de las dos opciones elegir sin tener que desviarse de la vía por la que conducen. Este sistema de peajes sin barreras y con tarifas variables permite reducir la congestión, aumentar la velocidad media de los vehículos y mejorar la satisfacción de los conductores.



- *ODS 11: ciudades sostenibles y comunidad.* Ferrovial gestiona los programas Madrid Smart Lab (destinado al emprendimiento para proporcionar soluciones de movilidad urbana y calidad de vida) y el programa Prende (plataforma de rehabilitación de distritos urbanos). También gestiona un servicio de compartición de automóviles en Madrid. La empresa participa en un proyecto de investigación para desarrollar un sistema de contenedores de residuos urbanos que compacta automáticamente los residuos para optimizar técnica y económicamente el servicio de recogida.

Además de estas «buenas prácticas», puede añadirse que Ferrovial contribuye al ODS 17: alianzas para lograr los objetivos, porque forma parte del Grupo Asesor del Fondo ODS para el Sector Privado de la ONU, un grupo de compañías encargadas de impulsar la adopción de los ODS entre las empresas privadas.

Iberdrola

Iberdrola es una de las grandes empresas españolas que mejor y más ampliamente ha incorporado los ODS en el núcleo de su negocio y en su actividad ordinaria como empresa. Esto se refleja, por ejemplo, en la inclusión de los ODS en el proceso de revisión del plan estratégico de la empresa como una referencia de actuación. En este sentido, los ODS forman parte del núcleo de la estrategia de la empresa y se presta atención a la formación interna sobre ellos y a su internalización, y son positivamente valorados como un elemento para enganchar a los empleados. Iberdrola ha seleccionado los siguientes ODS como su foco principal (Castañeira ... [et al], 2018; Iberdrola, 2018):

- *ODS 7: energía asequible y no contaminante.* Iberdrola es la primera empresa del mundo en producción de energía eólica, con una generación de 16.077 megavatios de energía eólica producida en 2017. Las actuaciones en el ámbito de la eficiencia energética de la compañía, tanto en el uso que hace de la energía para consumo propio como para la producción y el suministro de



la energía, han evitado la emisión de 59 millones de toneladas de CO₂ en los últimos tres años. Iberdrola ha puesto en marcha recientemente varias instalaciones de producción de energía eólica en el Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. La compañía ha lanzado emisiones de bonos verdes por un valor de más de 6.000 millones de euros, que se invertirán en proyectos de energías renovables.

- *ODS 13: acción por el clima.* Iberdrola ha vinculado desde 2017 los *bonus* de los directivos a la reducción de emisiones de CO₂. En concreto, el objetivo de reducción de emisiones, que representa el 20 % de la evaluación de la alta dirección de la compañía, se considerará cumplido si la empresa reduce en un 5 % de media las emisiones entre 2017 y 2019 (Corresponsables, 27/02/2017). En esta línea, la empresa ha adquirido el compromiso de reducir en un 50 % sus emisiones de CO₂ en 2030, en comparación con las emisiones de 2007, y ser neutra en emisiones de carbono en 2050. La empresa promueve el uso del vehículo eléctrico entre sus empleados como parte de su plan de movilidad sostenible.

Iberdrola, además, hace una contribución directa a los siguientes ODS:

- ODS 6: agua limpia y saneamiento.
- ODS 9: industria, innovación e infraestructuras.
- ODS 15: vida de ecosistemas terrestres.
- ODS 17: alianzas para lograr los objetivos.

En relación con este segundo grupo de ODS, algunas acciones y proyectos destacados son la sustitución de las tecnologías de generación térmica más contaminantes (carbón, petróleo) por tecnologías renovables y de ciclo combinado que permitan reducir el consumo de agua (ODS 6); la empresa tiene programas de protección de la biodiversidad en los países en los que opera (ODS 15) y ha recibido el certificado Huella Ambiental Corporativa de AENOR (ODS 15).



Repsol

Repsol ha integrado un amplio número de ODS en su actividad empresarial o tiene pensado hacerlo a corto plazo. Los ODS se incorporan al proceso de reflexión anual de la compañía para elaborar los planes de sostenibilidad que llevan a cabo los comités de dirección de la empresa. Los ODS se emplean como una referencia para la evaluación y la reevaluación de prioridades de la empresa para orientar su estrategia. Los ODS prioritarios con los que Repsol alinea su actividad como empresa, y las acciones que desarrolla actualmente o metas con las que se compromete para 2020, y que están integradas en sus líneas de negocio, son los siguientes: (Repsol, s. f.):

- *ODS 5: igualdad de género.* Repsol manifiesta su intención de conseguir que al menos el 30 % de las personas en puestos de liderazgo en la compañía sean mujeres en el año 2020 y que este porcentaje se alcance entre los miembros del consejo de administración de la compañía.
- *ODS 7: energía asequible y no contaminante.* Emisión de un bono verde por un valor de 500 millones de euros, que convierte a Repsol en la primera empresa del sector del petróleo y el gas en emitir un bono conforme a los *Green Bond Principles*. Los ingresos conseguidos mediante la emisión de este bono financiarán acciones para aumentar o mejorar la eficiencia energética de la compañía, con lo que se pretende evitar la emisión de 1,2 millones de toneladas de gases de efecto invernadero en 2020.
- *ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico.* Repsol se propone de aquí a 2020 superar en cuanto a garantías y alcance las obligaciones legales de inserción laboral directa de personas con discapacidad, así como conseguir que al menos el 70 % de sus empleados estén satisfechos con las opciones de flexibilidad y de conciliación de la vida personal y familiar que ofrece la



compañía. La compañía también se marca como meta ser la empresa líder dentro de su sector en cuanto a baja accidentabilidad de procesos y de personal.

- *ODS 9: industria, innovación e infraestructura.* Compromiso de reducir la generación de residuos en todas las áreas de negocio, de forma que se haga un uso más eficiente y sostenible de los recursos y materias primas empleados como insumos para la producción de bienes y servicios.
- *ODS 12: producción y consumo responsables.* Los compromisos relacionados con el ODS 9 también pueden vincularse con el ODS 12, a los que hay que añadir el desarrollo de planes de acción en varias de las líneas de actividad (refino, química y extracción de petróleo) para una gestión más sostenible del agua empleada en estas líneas de actividad, minimizando el uso de agua y el impacto en el vertido y maximizando la recirculación del agua.
- *ODS 13: acción por el clima.* Reducción de la emisión de dióxido de carbono en 1,9 millones de toneladas en el periodo 2014-2020 y ejecución del plan de mitigación de emisiones de metano.
- *ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas.* Eliminación de la presencia de la compañía en paraísos fiscales (salvo por razones de negocio en ellos), ser considerada una empresa transparente o responsable por parte de los grupos de interés de la compañía en relación con las políticas y prácticas fiscales y la contribución mediante impuestos en los países en los que opera la compañía. Información y formación a todos los empleados de la compañía acerca de la prevención y la lucha contra la corrupción y sobre los mecanismos para denunciar incumplimientos internos del código ético y de conducta de la compañía y la prevención de delitos.
- *ODS 17: alianzas para lograr los objetivos.* Véanse las actuaciones relacionadas con el ODS 16.



México

CINIA es una empresa social mexicana de tamaño medio dedicada a proporcionar empleo a personas con discapacidad. Su misión y toda su actividad están alineadas con los siguientes ODS:

- ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 10: reducción de las desigualdades.

La empresa contrata a personas con discapacidad sensorial (ceguera y sordera), física (discapacidades motoras para mover o manipular objetos) o mental (trata a personas con hasta 56 tipos de discapacidades de este tipo) y las forma y proporciona competencias mediante técnicas de interpretación de roles para desempeñar un empleo que les permite ser autosuficientes. CINIA se asocia con otras empresas interesadas en incorporar personas con discapacidad en sus plantillas para que proporcionen empleo a las personas formadas por CINIA. La actividad de formación e intermediación laboral de CINIA permite la integración laboral y social de las personas a las que atiende. La empresa forma a personas en varios oficios, como la artesanía, la jardinería, la limpieza, la restauración o el diseño, la confección y el bordado de ropa. La empresa ha crecido considerablemente desde su creación en el año 2006. En 2017 tenía 380 empleados y había realizado la formación o intermediación para la contratación de más de 1.200 personas. La principal contribución de la empresa es permitir a sus empleados considerarse personas capaces y productivas (Kurezyn Díaz ...[et al], s. f.). Por su actividad, CINIA recibió el Premio Flourish 2017 (*Flourish Prize 2017*) en la categoría de objetivo global número 8: trabajo decente y crecimiento económico. Estos premios se entregan a innovaciones desarrolladas por empresas con ánimo de lucro que están integradas en el negocio de la compañía (no son filantrópicas) y que contribuyen a la consecución de alguno de los ODS.



3.3. Buenas prácticas en el ámbito social de Iberoamérica y el Caribe

Brasil

El proyecto [Arquitecto de Familia](#) está desarrollado por la organización sin ánimo de lucro Soluções Urbanas. Se trata de un equipo interdisciplinar de profesionales con experiencia en arquitectura, planificación urbana y desarrollo socioambiental que trabaja desde hace varios años en proyectos de promoción de vivienda saludable y desarrollo socioambiental destinados a poblaciones de renta baja. Desarrollan y aplican soluciones técnicas de arquitectura y urbanismo adecuadas para las necesidades de los beneficiarios y que pueden ser replicadas por los miembros de las comunidades beneficiarias.

El proyecto Arquitecto de Familia tiene como objetivo la reforma de las viviendas de los habitantes de las favelas o barrios chabolistas de las comunidades de Morro Vital Brasil y Cavalão, en la ciudad brasileña de Niterói. El proyecto pretende poner solución a las deficiencias estructurales que producen humedades, calor excesivo o instalaciones sanitarias precarias que contaminan el agua corriente que consumen los habitantes de estos barrios. La asistencia que se presta es gratuita. El objetivo de este proyecto, en último término, es la mejora de la salud de los habitantes de las viviendas.

Este proyecto se financia a través de la Bolsa de Valores Socioambientales (BVSA), proyecto promovido por la Bolsa de Valores de São Paulo¹² (ver más abajo en la sección de buenas prácticas en el sector privado, para más información). La BVSA clasifica todos los proyectos en alguna de las cinco dimensiones en las que pueden agruparse los 17 ODS: personas, prosperidad, paz, alianzas y planeta. El proyecto

¹² Ver más abajo en la sección de buenas prácticas en el sector privado, para más información.



Arquitecto de Familia pertenece a la dimensión «planeta», que contiene proyectos dedicados a cuestiones medioambientales, cambio climático y desarrollo sostenible. En consecuencia, este proyecto contribuye a la consecución de alguno de los siguientes ODS: ODS 3 —salud y bienestar—, ODS 7 —energías renovables—, ODS 9 —innovación e infraestructuras—, ODS 12 —consumo responsable—, ODS 13 —lucha contra el cambio climático—, y ODS 14 —vida submarina—. En el caso de este proyecto, los ODS más relacionados son el ODS 3 y el ODS 9.

El proyecto Caravana da Cidadania está desarrollado por la ONG Ação Cearense de Combate a Corrupção e Impunidade (ACECCI), una organización que desarrolla proyectos de prevención y combate de la corrupción. El proyecto Caravana da Cidadania pretende cumplir con la misión de la organización por medio de la concienciación de la ciudadanía y de la formación para detectar prácticas corruptas y combatirlas. ACECCI realiza jornadas en varias ciudades del Estado brasileño de Ceará con seminarios, talleres y conferencias para enseñar a los ciudadanos a detectar y combatir la corrupción y verificar la ejecución de programas sociales desarrollados por las diferentes Administraciones públicas del Estado, como programas de salud, merienda escolar, transporte escolar, educación, licitaciones públicas, etc. Este proyecto pretende, asimismo, concienciar e involucrar a los ciudadanos en la lucha por la democracia y empoderarlos como tales.

El proyecto también está listado entre los financiados a través de la Bolsa de Valores Socioambientales (BVSA). Este proyecto está incluido en las dimensiones «personas» y «prosperidad» en las que se organizan los ODS. Por lo tanto, contribuye a la consecución de alguno de los siguientes objetivos: ODS 1 —lucha contra la pobreza—, ODS 2 —erradicación del hambre—, ODS 6 —agua limpia y saneamiento—, ODS 4 —educación de calidad—, ODS 8 —empleo digno y crecimiento económico— y ODS 10 —reducción de desigualdades—. También contribuye a conseguir el ODS 16 —paz y justicia—.

El proyecto [Formação Profissional de Jovens de Baixa Renda para o Mercado Industrial](#) está desarrollado por el Instituto Stimulu Brasil



(Galpão Aplauso). Esta organización fue creada para visibilizar programas, proyectos y acciones sociales destinadas a jóvenes de diversas comunidades con bajas rentas de Río de Janeiro. Este proyecto ofrece formación profesional en el sector de los oficios de la construcción para veinte jóvenes de rentas bajas en riesgo elevado de exclusión social y que residen en Río de Janeiro. El curso forma profesionales básicos que servirán como ayudantes cualificados en modalidades como instalaciones eléctricas, hidráulicas, ladrillería, revestimientos y reparaciones en general. El Instituto Stimulu Brasil dispone de una red de empleadores colaboradores que garantiza que al menos el 50 % de los participantes en el programa puedan ser empleados por ellos, facilitando así su inserción laboral y social.

Al igual que los anteriores, este proyecto ha conseguido financiación a través de la BVSA. Está enmarcado en la dimensión de prosperidad de la Agenda 2030 y contribuye a la consecución de los ODS 4 — educación de calidad—, ODS 8 —crecimiento económico y empleo decente— y ODS 10 —reducción de las desigualdades—.

Ecuador

Proyecto «[Observatorios y mesas ciudadanas de diálogo y participación para la implementación y monitoreo de los ODS en el Ecuador](#)». El [Grupo FARO](#) y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), con el apoyo de la Unión Europea, llevan a cabo desde marzo de 2017 este proyecto para el periodo 2017-2019, que se desarrolla en cinco provincias: Azuay, Galápagos, Manabí, Napo y Santo Domingo de los Tsáchilas. Con este proyecto se busca contribuir a la mejora de las condiciones y medios de vida en Ecuador.

El proyecto se ha estructurado en tres componentes:

1. Las mesas multisectoriales de diálogo y participación, que son:
 - Espacios de diálogo y reflexión donde se agrupan distintos sectores.



- Espacios en donde la ciudadanía participe en los procesos de elaboración de criterios sobre priorización, territorialización y medición de los ODS.
- Mesas de diálogos donde se priorizan los ODS que se consideren más relevantes para cada una de las provincias de manera participativa. Las mesas llevaran a cabo un seguimiento y medición de los ODS.
- En las mesas multisectoriales de diálogo participan los representantes de los sectores: público y empresarial, las organizaciones sociales, los gobiernos locales, los organismos internacionales y las personalidades comprometidas con los ODS. En las reuniones que se celebran hay un representante por sector que participa y que actúa como nexo entre la mesa y el sector representado.

2. Observatorios ciudadanos:

Los observatorios buscan que los ciudadanos sean capaces de identificar los desafíos a los que se enfrentan y, de esta manera, puedan participar en el desarrollo de propuestas de políticas públicas. En ellos se recopilará toda la información estadística que permita los seguimientos y evolución de los ODS, tanto a nivel nacional como local.

Se construyen con base en la disponibilidad de información estadística oficial que se tenga, tanto a nivel nacional como provincial; los ODS, identificando las prioridades de cada una de las provincias de manera participativa; la creación de indicadores cualitativos; el seguimiento periódico de los indicadores hasta el año 2019; la realización de un análisis de los indicadores que implementará a través de estudios e investigaciones.

3. Desarrollo de capacidades:

Se pretende fortalecer las capacidades de los actores locales en temas *diálogo, gobernanza y seguimiento*, así como generar los cono-



cimientos necesarios que permitan la implementación de los ODS en cada una de las provincias. Se llevará cabo la realización de talleres, tanto presenciales como *online*, que estarán dirigidos principalmente a funcionarios de los Gobiernos autónomos descentralizados (GAD).

Algunos de los resultados que se esperan obtener a lo largo del proyecto son contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población a través del cumplimiento de los ODS y generar alianzas que fortalezcan los procesos de monitoreo o seguimiento de los ODS, tanto a nivel nacional como local.

En noviembre de 2017, el Pacto Global Ecuador otorgó un reconocimiento sobre Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible ODS al [Banco de Alimentos de Diakonia](#), que recibe el reconocimiento por su compromiso con el Objetivo 2 (hambre cero). El Banco es una institución sin ánimo de lucro que pretende evitar el desperdicio de alimentos, para contribuir a mejorar la alimentación de las personas. Se definen como una organización que actúa de nexo entre las empresas productoras y las personas con menos recursos, a las que les es más difícil acceder a los alimentos básicos. Están acreditados por Global FoodBanking Network, asociación con más de 700 bancos de alimentos en el mundo, quienes contribuyen con la alimentación de más de 7,1 millones de personas.

El proyecto que se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil y su área de influencia consistió en la recolección continua de alimentos, cuyos destinatarios son personas vulnerables atendidas por agencias de servicio social. A esto se añaden los programas de capacitación y de salud que permiten avanzar para lograr una mejor calidad de vida sustentada en la salud integral de la población.

Colombia

En mayo de 2018, el Pacto Global Colombia otorgó el reconocimiento sobre Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible ODS a la empresa Promigas, por su compromiso con el Objetivo 15 —vida



de ecosistemas terrestres— en su proyecto de gasoducto Loop San Mateo-Mamonal, en el Caribe colombiano. También galardonó a la Fundación Promigas por su compromiso con el Objetivo 4 —educación de calidad— en su proyecto Escuelas que Aprenden, cuyo propósito es ayudar a los maestros, directivos docentes y padres de familia en el fortalecimiento de sus capacidades en nuevas tecnologías, que permitan el intercambio de experiencias para que puedan ofrecer más y mejores oportunidades de aprendizaje.

Argentina

A través de la [Red Argentina de Cooperación Internacional](#) se ha creado una [plataforma](#) para recopilar toda la información sobre proyectos que se lleven a cabo por organizaciones de la sociedad civil alineados con las metas de la agenda 2030. Es un espacio creado para el diálogo entre los diferentes actores y para aprovechar las sinergias que pueden existir en la implementación de los ODS en la actuación de las organizaciones del tercer sector.

Se recogen un total de 160 proyectos relacionados con alguno de los ODS, aunque la mayoría de ellos implican a más de tres objetivos. Muchos de los proyectos tienen relación con la educación, tanto infantil como juvenil, así como la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable para mejorar su entorno y poder implementar los objetivos. También tienen una gran importancia los relacionados con la conservación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático.

Alguno de los proyectos que se pueden destacar serían:

- Proyecto [Conbeca](#), de Asociación Conciencia. Se acompaña a jóvenes y niños en familias vulnerables para reducir el riesgo de exclusión social, se conceden becas escolares y se asiste a personas, y también se educa en valores (Objetivos 17, 10, 4 y 1).



- Proyecto [Kaa'guy Porá](#), de Fundación Huellas para el Futuro, dentro del cual se desarrollan diferentes programas, como el *Programa Seguridad Alimentaria y Desarrollo Humano*, *Programa Práctica Agrícola Sustentable*, *Programa de Conservación y Restauración de Selva*, *Programa de Compensación de Huellas Ambientales* (Objetivos 17, 15, 13, 12, 11, 10, 9, 8, 6, 5, 4, 3, 2 y 1).
- Proyecto [Jóvenes Líderes](#), de Asociación Conciencia. El objetivo principal es concienciar de la importancia que tiene el debate en las sociedades y en el fortalecimiento de la cultura democrática y pacífica (Objetivos 17, 16 y 4).
- Proyecto [Banco Comunitario de Medicamentos](#), de la Fundación Tzedaká. Este banco provee gratuitamente de medicamentos a través de una red nacional de distribución compuesta por los centros de ayuda social de la comunidad judía, centros de salud, hospitales públicos y organizaciones sociales en todo el país. A través de un modelo innovador y replicable, transforma donaciones de medicamentos en tratamientos con valor social y económico para miles de personas en situación de vulnerabilidad (Objetivos 17, 11, 10 y 3).

Panamá

La Fundación Avina ha creado la [Plataforma de Innovación con Sentido](#), que consiste en una alianza estrategia entre organizaciones de ámbito local, nacional o regional que permite avanzar con mayor rapidez hacia los ODS. Con la creación de esta plataforma la Fundación Avina será la encargada de coordinar los procesos, dando soluciones a problemas existentes o que puedan surgir. Los miembros que participan en la plataforma colaboran e integran sus recursos en torno a la innovación social, tecnológica y en los negocios.



El concepto de *innovación con sentido* se entiende como el proceso en el que se agrupa la innovación para conseguir que aquellas poblaciones más desfavorecidas puedan acceder a los bienes públicos de calidad y que los ecosistemas sean protegidos, promoviendo el desarrollo sostenible.

Los programas tratan sobre las siguientes materias: acceso al agua, bioma amazónico, ciudades sustentables, energías e industrias extractivas, Gran Chaco Americano, migraciones, innovación política, reciclaje inclusivo, cambio climático, índice de progreso social, tecnologías para el cambio social. Este programa, por ejemplo, pretende apoyar la participación de los ciudadanos de América Latina en el fomento del uso de las tecnologías y en el desarrollo de alianzas intersectoriales y regionales.

España

El Ayuntamiento de Madrid en el año 2017 realizó una convocatoria para presentar proyectos de sensibilización para una ciudadanía global y de educación para el desarrollo sostenible. En dicha convocatoria, la *Fundación Vicente Ferrer* presentó su proyecto [Madrid se Mueve por la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible](#). Con esta iniciativa se pretendía construir un espacio en el que todas aquellas organizaciones que trabajaran en el ámbito del tercer sector pudieran compartir opiniones, trabajos que estuvieran llevando a cabo sobre los ODS.

Durante los días 23 y 24 de mayo de 2018 se llevaron a cabo una serie de jornadas en las que participaron treinta organizaciones de la sociedad civil y que se centraron en los ODS, con tres temáticas diferentes —pobreza y exclusión, educación y personas con discapacidad—, que fueron coordinadas por las organizaciones Entreculturas, Cáritas y Fundación Vicente Ferrer.

Posteriormente, se presentaron las experiencias de tres organizaciones que colaboraron con la Fundación Vicente Ferrer: la Fundación ADEMO, la Asociación Alacrán 1997 y la Asociación Citycentro-Programa CACE. Sus



historias de vida cuentan los problemas y deseos de personas que viven en barrios de Madrid y en Anantapur (India). Con ello se pretende demostrar que, aunque se produzcan en sitios distintos, los problemas a los que se puede enfrentar una persona son complejos y universales.

Las jornadas incluyeron la creación de tres grupos de trabajo temáticos (pobreza, personas con discapacidad y educación), con el objetivo de que los participantes analizaran las prioridades en los ODS en Madrid. Finalizaron con una serie de propuestas que podrían contribuir a la creación de un plan de acción local en Madrid que fuera coherente con los ODS y los derechos de los ciudadanos que residen en ella.

La Fundación Vicente Ferrer elaboró la [Guía de los ODS para las organizaciones del tercer sector](#), dirigida a todas las personas que trabajan en una organización del tercer sector o que participan en programas de voluntariado. La guía pretende facilitar recursos prácticos basados en un marco teórico sólido que facilite a estas organizaciones la incorporación de los ODS en su trabajo desde un enfoque basado en derechos humanos.

La guía está estructurada en tres secciones:

- *Entendiendo los ODS*: se plantean una serie de preguntas que permiten al lector entender qué son los ODS, cuáles son las diferencias que hay entre los ODM y ODS, cómo se financian o cuál es el papel de las organizaciones del tercer sector en España. En esta pregunta, la guía considera que las entidades del tercer sector tienen un papel relevante en el desarrollo e implantación de los ODS a nivel local. Para llevar a cabo dichas acciones plantean que será necesaria la creación de redes y alianzas que permitan intercambiar experiencias y conocimientos.
- *Los ODS uno a uno*: breve resumen que detalla cuál es la función de cada uno de los ODS.
- *Integrando los ODS*: el objetivo que se plantea en este último capítulo es proponer cinco pasos básicos (reflexionar, conocer, relacionar,

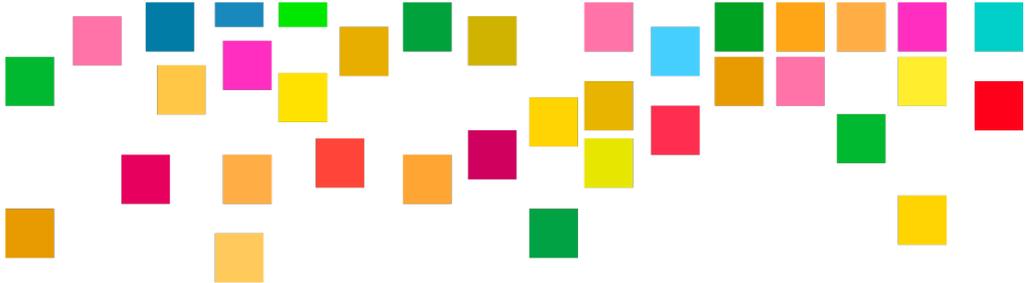


generar e integrar) que faciliten a las organizaciones del tercer sector la integración de los ODS tanto en sus organizaciones como en sus acciones, con el fin de fortalecer sus capacidades. Hay que destacar que en este último capítulo en cada uno de los cinco pasos básicos se propone una actividad de aprendizaje, con un objetivo y unas condiciones que van a permitir, una vez recogida toda la información, debates, lluvias de ideas o nuevas líneas o acciones que se pueden llevar a cabo.

La guía se diferencia de otras guías por tres aspectos fundamentales:

- Incorpora un enfoque basado en derechos humanos tanto en los aspectos teóricos de los ODS como en las actividades y prácticas propuestas.
- El planteamiento del documento se realiza desde un enfoque basado en derechos humanos.
- Propone unos pasos concretos para que las organizaciones realicen un proceso de reflexión y apropiación de los ODS.

Cruz Roja ha presentado también una guía sobre la implementación de los ODS, además de un proyecto denominado [Imágenes Sin Derechos](#). Se trata del primer banco de imágenes «libres» de derechos firmadas por profesionales de la fotografía. Todas las imágenes están visibles en la web de la campaña y posteriormente se expondrán de forma itinerante en distintos puntos del país. Con esta campaña se pretende sensibilizar sobre las violaciones de derechos humanos, dar a conocer los compromisos que se alcanzaron con la aprobación de la Agenda 2030, concienciar sobre la necesidad de su desarrollo por parte del sector público y privado, y movilizar a la ciudadanía para que contribuya al cumplimiento de los ODS.



4. La transversalidad de los riesgos en la implementación de los ODS

El enfoque de riesgos no está extendido en la Administración pública, circunscribiendo a algunas áreas, como la financiera. Sin embargo, la OCDE (2018: 371 y ss.) vincula la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas con la capacidad que estas tienen de proteger a la población de los riesgos. El continuo crecimiento de los desastres obliga a asumir una gestión del riesgo como estrategia global y nacional, una visión conjunta de todas las fases del ciclo de gestión del riesgo, una fuerte capacidad institucional, recursos, un liderazgo permanente del centro del gobierno y una comunicación efectiva de los riesgos que involucre a toda la sociedad. Por desgracia, las mayores pérdidas se producen en los países con un menor índice PIB per cápita (Arenilla, 2018: 22).

Una de las conclusiones fundamentales a las que llega el informe de 2017 sobre la consecución de los ODS de la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (SDSN) (SDSN, 2017) es la existencia de una serie de riesgos globales que necesitan ser abordados por los Gobiernos para controlar las externalidades y las consecuencias negativas sobre otros países y, más en concreto, en el caso de países en vías de desarrollo. Por ello, es



importante conocer y medir los efectos indirectos como parte de la vigilancia de los ODS. La propia concepción de los ODS reconoce la necesidad de interrelacionar la economía, la sociedad y el medio ambiente. Los objetivos desarrollan un potencial mayor en la fase de implementación cuando

se combinan entre sí objetivos y metas. Según la [OCDE](#) (2017), aunque de manera individual algunos países puedan considerarse avanzados en determinados objetivos, las medidas de algunos Estados desarrollados pueden contener efectos adversos para aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo.

La OCDE indica la manera en la que la implementación nacional de los ODS puede incidir en otros Estados, especialmente los que se encuentran en vías de desarrollo: pueden apoyar a estos a implementar los ODS, las políticas nacionales pueden influir en el desarrollo de la Agenda 2030 en otros países o pueden afectar a bienes públicos globales. La OCDE ha estudiado mediante indicadores de cada uno de los tres tipos de incidencias las políticas de los Estados. Los trabajos de la OCDE se encuentran en fase de estudio y desarrollo y necesitan seguir ampliándose, pero muestran la capacidad de modificar la cooperación entre Estados para que unas medidas concretas no afecten a otros. Así, por ejemplo, las ayudas al desarrollo en determinadas zonas de cultivos pueden llegar a distorsionar los mercados agrícolas.

Tanto la OCDE como la SDSN aconsejan realizar un análisis de los riesgos asociados a cada una de las políticas. En la siguiente Ilustración se observa el grado de correlación entre los ingresos de los Estados y el impacto en los países en vías de desarrollo derivado de los efectos secundarios.

El informe de 2017 de SDSN (SDS, 2017) señala algunos ejemplos de indicadores para medir los efectos secundarios de las políticas en otros países. Los clasifica según se refieran a aquellos que tengan que ver con el medio ambiente; los que tengan que ver con la economía, el sistema financiero y la gobernanza, y los relacionados con la seguridad. Las mediciones de los riesgos y efectos secundarios incluyen,

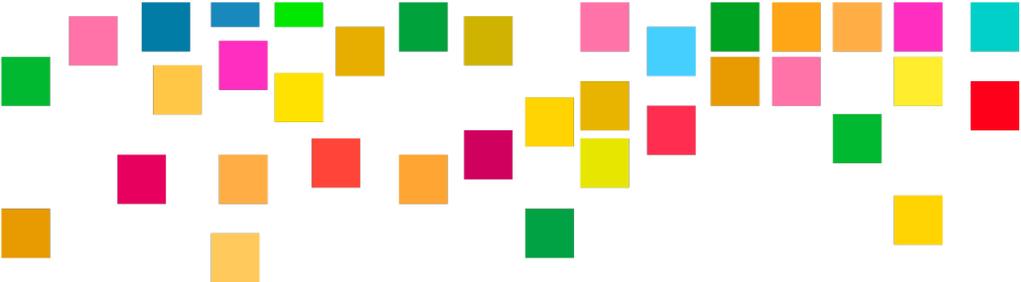


además de indicadores clásicos para cada objetivo, la combinación con otro indicador que permita relacionarlos y determinar su efecto.

En relación con el medio ambiente, podemos diferenciar los indicadores que se refieren a la incidencia en bienes públicos globales, como el indicador de emisiones de gases de efecto invernadero relacionados con el comercio o los efectos de este en la reducción de los recursos acuíferos y la biodiversidad. Respecto al ámbito económico, los indicadores se refieren a la inversión en cooperación al desarrollo económico de otros países, los paraísos fiscales y el grado de transparencia en el ámbito financiero. En el ámbito de la seguridad, los indicadores de efectos secundarios se centran en la venta de armas a nivel internacional.

Por otro lado, el análisis de riesgos está incluido como uno de los objetivos transversales en gran parte de la Agenda 2030. Así, la creación de instituciones, sociedades y economías resilientes implica el compromiso del análisis a largo plazo en la implementación de las políticas y de los programas de gobierno mediante sistemas de planeación.

En las concepciones de la ONU sobre políticas y programas que facilitan la implementación rápida de los ODS, como podrían ser las políticas de igualdad de género o de reducción del hambre, deben estudiarse los riesgos y controlarlos de manera que no generen efectos adversos en la implementación de la Agenda 2030.



5. ODS-DIGITAL: un atajo hacia la igualdad efectiva, el desarrollo y el fortalecimiento institucional

Desde el momento de la aprobación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible se tomó conciencia del esfuerzo que se requería para llevarla a cabo en el plazo previsto. Entonces se venía de concluir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que habían tenido un grado de cumplimiento desigual, tanto en cuanto a las metas previstas como a su distribución por regiones y países. El aprendizaje de los ODM era un buen punto de partida para los nuevos retos. Pero no solo se contaba con la experiencia acumulada, sino con lo que había venido sucediendo en el mundo desde finales del pasado siglo.

El desarrollo de las ciencias sociales y de los enfoques cuantitativos y aplicados, la generalización de la medición y contrastación de las políticas públicas basadas en evidencias, la sistematización de ingentes datos de gestión pública y su apertura, el desarrollo de las tecnologías impulsadas por internet, las realizaciones de los Estados, las organizaciones y las empresas orientadas a la mejora del bien común, la creación de redes



complejas de políticas públicas con múltiples nodos ocupados por actores diversos, las reivindicaciones generalizadas de igualdad efectiva con el fin de lograr una integración efectiva de todas las personas, la internalización de la gestión pública a través no solo de organismos gubernamentales, la producción creciente de informes de gestión por organismos internacionales, los enfoques teóricos dirigidos a crear modelos de gobernanza eficaces e integrados mediante alianzas de todo tipo; en fin, la creación de una conciencia global por la que todos estamos implicados en el futuro del planeta y en su supervivencia: todos estos factores, y algunos más, deben entenderse como facilitadores e impulsores de la Agenda 2030.

A ellos debe sumarse la irrupción digital. Su combinación con los fenómenos anteriores hace que, sin duda, nos encontremos inmersos en un cambio de era. Como tantas veces en nuestro pasado, su orientación va a depender de la capacidad de la que dispongamos de hacer cambios efectivos, disruptivos y de una adecuada combinación del conocimiento y de los recursos existentes. En esta ocasión contamos como novedad con una Agenda 2030 con un enfoque para el conjunto de la humanidad. Se trata de una oportunidad única que no podemos desaprovechar. El reto en la actualidad es hacer posible los ODS de forma generalizada para cumplir con su lema: «no dejar a nadie atrás»; y, para lograr esto, la tecnología digital puede ser decisiva.

En este informe se ha visto que las estrategias seguidas por los organismos internacionales y los países se dirigen a acelerar los procesos y a acortar los tiempos de ejecución para lograr los ODS. Así, encontramos conceptos como *políticas palancas* o *aceleradoras*, que son capaces de lograr impactos de manera más efectiva, como determinadas políticas sociales o políticas institucionales de gobernanza; o la metodología del PNUD basada en combos, esto es, la aplicación de técnicas y enfoques cuantitativos de las ciencias sociales que permiten agrupar objetivos y metas basados en el análisis de interconexiones de los indicadores de medición de cada ODS y en simulaciones de implementación de los ODS, lo que permite conocer en detalle qué metas tienen correspondencia entre sí para conseguir cada uno de los objetivos. Estos enfoques parten de que



el logro de cada ODS no es algo que pueda hacerse de forma autónoma del resto.

Las soluciones y tendencias digitales deben concebirse, en primer lugar, como acelerantes de las soluciones y enfoques más habitualmente usados de carácter cuantitativo y cualitativo en las políticas públicas. Su aplicación, por ejemplo, en metodologías como la de los combos, a buen seguro, permitirá obtener mejores e innovadores resultados. Además, el carácter intrínsecamente disruptivo de muchas de las tendencias digitales permite «tomar atajos» sin tener que utilizar las a veces pesadas cargas burocráticas de los procesos y las instituciones. En este sentido, representan una enorme oportunidad para los países en desarrollo, ya que pueden plantearse alcanzar los ODS y el resto de los objetivos nacionales mediante soluciones innovadoras basadas en las herramientas digitales. Sin duda, es un reto que merece explorarse siguiendo los avances que ya se están experimentando en distintos lugares del mundo.

5.1 Donde se conecta lo digital y el desarrollo sostenible

Frente a otras transformaciones tecnológicas experimentadas en las últimas décadas, la actual trasciende su contenido técnico al coincidir y fundamentarse en las corrientes de pensamiento y en las realizaciones experimentadas en el mundo desde finales del siglo pasado. De esta manera, la revolución actual no es meramente tecnológica, y existen numerosos cambios en las últimas décadas que están confluyendo para alterar profundamente las bases sobre las que habíamos construido la sociedad actual.

Los cambios se perciben con claridad en la sociedad organizada y en las empresas que se han autoimpuesto altos niveles de exigencia en transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad (responsabilidad social corporativa, economía social) y se han articulado a través de redes para potenciar su capacidad de actuación, que ya están transformando,



por ejemplo, la forma de ejercer el poder político (ciberpolítica, gobierno abierto). Este cada vez es más disperso y fragmentado y está articulado en redes variables de actores donde el Estado y sus instituciones no tienen por qué ejercer el papel de liderazgo.

Las redes de actores se ven potenciadas por las redes sociales, y estas por las aplicaciones sociales, que son cada vez más importantes en diferentes áreas sectoriales de actividad y política pública, como en el ámbito de la salud (Andersen ...[el al], 2012) o los desastres naturales (Yildiz, 2012). Las oportunidades de diseminación se multiplican con las redes sociales mediante las funciones de señalización y filtrado colaborativo que llevan a cabo los propios usuarios. Esto posibilita que las redes formen parte activa de los procesos de comunicación y gestión internos, a la vez que se potencia la relación con la ciudadanía. De esta manera, las redes adquieren implicaciones estratégicas orientadas a la generación y compartición de conocimiento o la creación de espacios de colaboración profesional.

Lo nuevo en las TIC (tecnologías de información y comunicación) es que las tecnologías se han interconectado, aprenden unas de otras; la creciente importancia de la adaptación al cambio, la velocidad. Como en otros momentos de la historia, aparecen nuevos negocios, nuevas profesiones y nuevos empleos, a la vez desaparecen muchos otros. Esto supone un gran reto para los poderes públicos, que deben plantearse incrementar la seguridad económica de los excluidos del mercado y de las nuevas generaciones debido a la robotización; un reto que no pueden abordar en solitario, sino en alianza con numerosos agentes.

El Marco Iberoamericano de Interoperabilidad (MII) subraya la importancia de la gobernanza de la interoperabilidad, así como la necesidad de realizar una evaluación constante de las experiencias seguidas en la región. Se han abierto amplios campos de oportunidad en infraestructuras y servicios, comunicaciones entre Administraciones, reutilización y transferencia de tecnología, firma electrónica y certificados, recuperación



y conservación de documentos electrónicos, normas de conformidad y gobernanza, a los que el *cloud computing* puede facilitar enormemente su utilización y expansión. Asimismo, encontramos distintas iniciativas en la región orientadas a desarrollar la receta electrónica, compartir los datos de las tarjetas de salud electrónicas o la historia clínica digital entre diversos niveles gubernamentales.

La principal diferencia respecto a hace unas décadas es que en la actualidad las tecnologías están a disposición de las personas a nivel individual, lo que está resultando determinante en la adopción y el crecimiento acelerado de muchas de ellas. Esto está produciendo cambios de modelos y eliminando procesos de intermediación que no aportan valor. Este hecho ha puesto en marcha todo un nuevo paradigma de pensamiento, comportamientos y expectativas que obliga a articular los servicios desde la lógica de los receptores, a los que hay que considerar en la individualidad de sus necesidades. A ello puede contribuir, por ejemplo, un análisis más profundo de los estados de ánimo de la ciudadanía a través de la detección de opiniones o el *sentiment analysis* en las redes sociales (Sobkowicz ...[el al],2012).

Esta nueva situación requiere escribir una nueva narración de lo público, redactada por muchas manos, cuyo núcleo ha de seguir siendo el cumplimiento de su función social de apoyo y garantía de la democracia y de los derechos y libertades que conlleva, y el desarrollo económico y social desde un enfoque de cohesión e integración social. Este es el punto de conexión con la Agenda 2030 y los ODS. Esta función social debe atenderse con el concurso y la participación diligente de las organizaciones sociales, las empresas y los ciudadanos, de modo que se superen los sesgos decisionales y de ejecución actuales, y una redistribución del poder del Estado en favor de estos que les permita acceder, en condiciones de igualdad al bienestar social. En definitiva, una gobernanza basada en un nuevo contrato social, fundamentado en los principios de la Agenda 2030 y en una concepción global,



compleja e integrada de los objetivos por lograr. Es en esta concepción en la que lo digital puede aportar grandes soluciones, potenciadores y aceleradores para cumplir a tiempo esa agenda aprovechando los avances ya logrados en algunas organizaciones públicas y, especialmente, en las empresas.

5.2 Algo más que cambiar los nombres

Los tiempos actuales precisan que se hable de *coproducción de servicios* con el fin de aprovechar el talento y los medios existentes en el conjunto de la sociedad para atender los problemas, las demandas y las necesidades sociales. Este enfoque contempla a los individuos con diferentes funciones en sus relaciones con las Administraciones públicas, más allá de ser meros consumidores de bienes y servicios. Supone entender que los ciudadanos tienen capacidad y recursos para implicarse en la vida de la comunidad y en la consecución del bien común. El entorno digital en el que nos movemos en la actualidad ayuda, sin duda, a esta concepción ciudadana.

Ideas como *inteligencia colectiva*, *crowdsourcing*, *procomún*, *sabiduría de la multitud*, la tecnología Wiki, etc., arraigan en las organizaciones más innovadoras y muestran cómo los usuarios/ciudadanos se convierten en coproductores, en gran medida, gracias al potencial colaborativo de las TIC. Las Administraciones públicas ya utilizan este enfoque para informar sobre los desperfectos en los equipamientos urbanos y, sin duda, con el IoT y la inteligencia artificial esta posibilidad se potenciará y se extenderá en un futuro inmediato. La experiencia de los usuarios y la percepción del funcionamiento de los procesos administrativos y los servicios permitirán un mejor diseño de estos y un intercambio casi instantáneo de información. De esta manera, la participación ciudadana se enriquece con la producción de los servicios públicos, a través de estrategias que se orienten a la generación de valor ligada a la compartición en plataformas específicas, así como a través de un incremento de la personalización, proactividad y accesibilidad.



Quizá la Administración no esté liderando eficazmente en la actualidad los procesos de extensión de las tecnologías digitales a la sociedad y a la empresa, ni las esté incorporando con la urgencia requerida, abarcando a todos los niveles organizativos, siguiendo las directrices y las experiencias internacionales en materia de administración digital, contando con los agentes involucrados, capacitando a los empleados públicos y desarrollando una política activa formativa para el resto de los trabajadores y generando productos o servicios específicos.

El reto de las Administraciones públicas actuales consiste en superar con decisión las iniciativas y planes, seguidos con escaso éxito en todas partes, que se proponían «modernizar», «reformular» o «transformar» la gestión pública. Digitalizar la Administración no puede ser un mero mudar de nombres. Por eso, es preciso un enfoque disruptivo, que pasa por aceptar que de la materia «reforma administrativa» hay más especialistas y conocedores que los que forman parte de la plantilla de las Administraciones públicas y los académicos. El enfoque de innovación colaborativa permite aprovechar el talento existente en la sociedad y el conocimiento obtenido por los usuarios de los bienes y servicios públicos.

La innovación pública se dirige a mejorar la prestación de servicios públicos, la eficiencia, la cobertura y equidad o la creación de externalidades positivas en el resto de la economía y de la sociedad. Busca soluciones creativas o diferentes a los problemas sociales, que pueden incluir la creación de nuevos servicios, formas de organización, mejoras de procesos o modificaciones de conducta de los ciudadanos. Esta orientación se puede potenciar con las tecnologías digitales.

La Administración debe dar ejemplo incorporando las tecnologías, singularmente la inteligencia artificial, a la formulación de decisiones y a la medición sistemática de su ejecución, el conocimiento actualizado e integrado de la realidad económica, social y política, y una atención efectiva a las diferencias sociales e interregionales con el fin de reducir las brechas existentes, a lo que puede contribuir la adaptación a cada realidad mediante el manejo y el análisis de los datos.



5.3 Los aceleradores digitales de los ODS

5.3.1. La superabundancia de información

La superabundancia de información sin límites físicos o temporales se gestiona por medios que permiten no solamente compartirla, sino influir en tiempo real en los propios acontecimientos objeto de información, en un ciclo de cambio y presente continuos. Este fenómeno se acelera por el deseo de compartir información de los ciudadanos. El efecto es la expectativa de inmediatez y exhaustividad en la respuesta de las organizaciones a las demandas planteadas, en especial de aquellas que tienen que ver con la transparencia y el acceso a la información. Cuando esas expectativas no se ven satisfechas, la primera consecuencia es la desconfianza y la pérdida de credibilidad.

Para abordar la superabundancia de información es preciso ofrecer los recursos intelectuales necesarios, especialmente la capacidad analítica y la mentalidad crítica, e incorporarlos a los empleados públicos en los procesos de selección, de evaluación y de aprendizaje. Este es el principal reto en la actualidad de las escuelas e institutos de Administración pública.

La aplicación de la superabundancia de información a los ODS permite:

- ODS 4. Hacer la educación más accesible, asequible y de más alta calidad mediante las videoconferencias, los MOOC (*massive open online course*), el análisis avanzado de datos, la realidad aumentada, la gamificación y el software de reconocimiento de voz.
- ODS 7. Mejorar la eficiencia energética y el acceso más asequible a la energía y apoyar el incremento de la participación de las energías renovables a través de una red y aparatos inteligentes, almacenamiento de energía, análisis predictivo, sensores y tecnología de respuesta a la demanda.



- ODS 11. Reducción del consumo de recursos, mejorar la eficiencia energética y reducir la contaminación del aire mediante viajes compartidos, transporte sin conductor, intermodalidad, infraestructura conectada vía IoT, gestión de alarmas y automatismos, análisis de macrodatos y gestión de la energía, medición inteligente, sensores IoT, tecnologías de seguimiento, detección y diagnóstico.
- ODS 14. Mejorar la protección de los océanos y la calidad del agua mediante el mapeo avanzado y la analítica de datos; sensores submarinos, costeros y de interior; drones, imágenes satelitales en tiempo real; seguimiento inteligente; predicción del clima en tiempo real.
- ODS 15. Mejorar la protección de las reservas naturales de la tierra y eficiencia en el uso de los recursos por medio del mapeo avanzado y la analítica de datos; sensores submarinos, costeros y de interior; drones, imágenes satelitales en tiempo real; seguimiento inteligente; predicción del clima en tiempo real; el uso del IoT y Machine-to-Machine (M2M); impresoras 3D; sistemas ciberfísicos; análisis de datos y computación en la nube; tecnología de producción de sistemas integrados; sensores de suelo y satélites, e integrar información en tiempo real del clima.
- ODS 16. Reducir los delitos y posibilitar mayor transparencia y participación y reforzar los derechos democráticos mediante el análisis de grandes datos, gobierno abierto (conjunto de datos, *apps* públicas que usan datos abiertos), identidad electrónica, voto electrónico, análisis predictivo y algoritmos para prever los delitos, realidad aumentada, drones y robots, y neurociencia.

5.3.2. Relaciones en red

Aparece un nuevo reto para el sector público en un mundo en red: analizar las dinámicas sociales y económicas asociadas a nuevos modelos sociales y de empresa, por sí solos y en conjunción con el *blockchain*. También es un reto evaluar las posibilidades de aplicación de esta tecnología al sector



público o los nuevos escenarios de intermediación que pueden plantearse. Estos desafíos debe afrontarlos la Administración pública con una visión a largo plazo, de manera colaborativa, en compañía de otras entidades del mercado y la sociedad, de forma imaginativa, más allá del enfoque regulatorio tradicional y en un marco supranacional, como la reciente iniciativa, en febrero de 2018, de la puesta en marcha del observatorio de *blockchain* por parte de la Comisión Europea.

Además, la tecnología *cloud computing* permite poner en marcha y ejecutar infraestructuras tecnológicas bajo demanda de forma compartida, lo que permite a las Administraciones públicas una gestión digital distribuida y basada en la posibilidad de compartir capacidad de procesamiento y servicios, aplicaciones de *software* con otras Administraciones públicas y facilitar la compartición de recursos entre Administraciones públicas y otros actores (Chong, *et al.*, 2012).

Ámbitos como la propiedad intelectual, los derechos de autor, la salud, los seguros, la energía, el catastro, el registro de la propiedad o el resto de los registros públicos, los procesos de gestión, las finanzas públicas y privadas, la trazabilidad de la seguridad alimentaria, o de cualquier otro activo digital, o los usos de los datos personales pueden beneficiarse si se aplica sobre ellos un enfoque disruptivo y se soportan sobre la tecnología *blockchain*.

En el mundo encontramos las siguientes soluciones en los servicios públicos basadas en la tecnología *blockchain*:

- Creación de empresas (Delaware, EE. UU.).
- Transacciones inmobiliarias (Suecia).
- Facturación (Singapur).
- Control de subvenciones (Reino Unido).
- Archivos de e-ciudadanos, archivos médicos, claves electrónicas de pago (Estonia).



- Registro de la tierra (Ghana).
- Dubái: comprar o alquilar propiedades inmobiliarias, cargar vehículos eléctricos, gestionar la vida útil de un vehículo obteniendo certificados de no objeción, servicios notariales, procesos penales y civiles, últimas voluntades, autorización de instituciones médicas y de médicos, avalar las recetas electrónicas, garantizar la seguridad alimentaria (cadena de custodia), matricular y gestionar los alumnos en las escuelas, desarrollar competencias.

La aplicación de las relaciones de red a los ODS permite:

- ODS 10. Mejorar el acceso a una participación más asequible, mediante el acceso a la telefonía fija y móvil y a internet, incluyendo los dispositivos.
- ODS 11. Reducción del consumo de recursos, mejorar la eficiencia energética y reducir la contaminación del aire mediante infraestructura conectada vía IoT, sensores IoT y tecnologías de seguimiento, detección y diagnóstico.
- ODS 12. Mejorar la producción y los hábitos de consumo, posibilitando la transformación a la economía circular por medio de sistemas de trazabilidad y seguimiento.
- ODS 15. Mejorar la protección de las reservas naturales de la tierra y eficiencia en el uso de los recursos por medio de sistemas de trazabilidad y seguimiento.
- ODS 17. Alcanzar alianzas con múltiples actores, una regulación mejor del mercado global y el establecimiento de un buen sistema de seguimiento; mejorar la cooperación en el acceso a la ciencia, tecnología e innovación y mejorar la compartición del conocimiento; promover el desarrollo, transferir, difundir y extender las tecnologías seguras medioambientalmente en términos favorables; poner en práctica la capacidad de construir mecanismos para los países menos desarrollados y mejorar el uso de tecnologías capacitadoras,



especialmente TIC a través de la conectividad, y el resto de tecnologías digitales.

5.3.3. El internet de las cosas

El internet de las cosas (IoT) posibilita que las personas se incorporen como actores, es decir, productores y consumidores activos de información, a los dispositivos. Ofrece capacidades asombrosas y en permanente crecimiento para el control del entorno, de la actividad productiva, del medio urbano, de las infraestructuras públicas, de la agricultura, del medio ambiente... y del propio ser humano, que actúa como un sensor más.

La aplicación de IoT a los ODS permite:

- ODS 2. Incrementar la productividad agrícola mediante la agricultura de precisión al conectar sensores de suelo y satélites e integrar la información del clima en tiempo real.
- ODS 6. Mejorar el uso eficiente del agua y ayudar a incrementar el acceso al agua a través de canalizaciones, diques y contadores inteligentes, sensores de suelo, sistemas de riego remoto, sistemas de recogida de pluviales, *apps* de control de consumo, facturación electrónica.
- ODS 9. Impulsar la eficiencia y la oferta innovadora en la producción y distribución de bienes mediante usos industriales de la IoT y vehículos, unidades de carga, productos y máquinas conectados; almacenes digitalizados; gestión optimizada de flotas y rutas.
- ODS 12. Mejorar la producción y los hábitos de consumo, posibilitando la transformación a la economía circular por medio del IoT y Machine-to-Machine (M2M), impresoras 3D, sistemas ciberfísicos, análisis de datos y computación en la nube, tecnología de producción de sistemas integrados, sensores de suelo y satélites, e integrar información en tiempo real del clima.



5.3.4. La conexión de las tecnologías

La conexión y realimentación de las tecnologías es lo que verdaderamente está transformando la sociedad, más allá del impacto que cada una tenga en las organizaciones y las personas. Este fenómeno de realimentación y combinación de tecnologías y sus aplicaciones, modelos de negocio emergentes, áreas de conocimiento e innovación en desarrollo está dando lugar a un escenario diferente de trabajo. Surgen, así, nuevos escenarios de trabajo y aprendizaje en los que interactúan directivos, empleados y colaboradores, que son capaces de adaptarse con la misma rapidez y flexibilidad; que están dispuestos a aprender, a imaginar y a trabajar en ese entorno variable y complejo.

La aplicación de la conexión de las tecnologías a los ODS permite:

- ODS 1. Incrementar las oportunidades para salir de la pobreza y mejorar la participación económica por medio del acceso a la telefonía fija y móvil y a internet, incluyendo los dispositivos.
- ODS 3. Hacer la salud más accesible, asequible y de más calidad mediante el diagnóstico remoto, el almacenaje de datos electrónicos, la realidad aumentada, sensores ponibles, medicina personalizada, secuenciación del ADN.
- ODS 5. Empoderar a las mujeres para que participen en las actividades económicas y, así, mejorar su estatus a través del acceso a la telefonía fija y móvil y a internet, incluyendo los dispositivos.
- ODS 8. Impulsar el crecimiento y ayudarlo a que se disocie del consumo de recursos utilizando la realidad aumentada, las plataformas basadas en la nube, las reuniones de negocios virtuales y el teletrabajo.
- ODS 9. Impulsar la eficiencia y la oferta innovadora en la producción y distribución de bienes con tecnologías como M2M, impresoras 3D, sistemas ciberfísicos, análisis de datos y computación en la nube, drones y robots, tecnología de producción de sistema integrado,



realidad aumentada, tecnología ponible, vehículos **aéreos no tripulados (UAV)**, almacenes digitalizados, gestión optimizada de flotas y rutas.

- ODS 13. Posibilitar la reducción de los gases de efecto invernadero y conducir la transformación hacia las energías renovables mediante la utilización de diversas tecnologías en la agricultura, edificación, energía, fabricación y movilidad inteligentes.

Uno de los escenarios es el de aprendizaje continuo de nuevas competencias para los empleados públicos, para facilitarles el conocimiento y las habilidades para adaptarse al cambio de manera continua, enseñarles a que aprendan a innovar e innovar mediante la aplicación del conocimiento a la producción de conocimiento nuevo, análisis crítico. Las competencias básicas para alcanzar el reto del desarrollo sostenible son reflexión sistémica, toma de decisión colaborativa y sentido de responsabilidad hacia las generaciones presentes y futuras (Murga-Menoyo, 2015: 55).

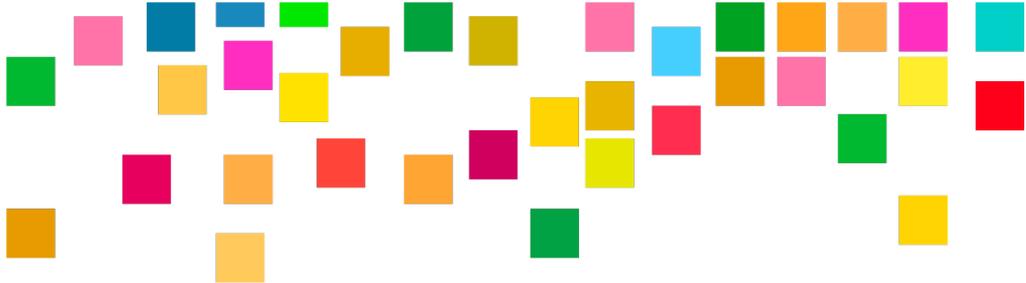
5.3.5. Ciberseguridad

Las TIC se han incorporado a la vida cotidiana de las organizaciones, lo que posibilita un desarrollo sin precedentes del intercambio de información y comunicaciones. Sin embargo, al mismo tiempo, conllevan serios riesgos y amenazas que pueden afectar a la seguridad de las personas, de la información y de todo tipo de bienes. De esta manera, la ciberseguridad es un imperativo en nuestra sociedad y en nuestro modelo económico que requiere una estrategia nacional y global, con la implicación y colaboración de ciudadanos, organizaciones sociales, sector privado y sector público en la protección de la sociedad del conocimiento.

En conclusión, es posible pensar que la Administración sigue siendo omnipotente y omnipresente, y que nos encontramos ante una ola tecnológica más. El riesgo de esta postura es que la Administración deje de ser relevante para los ciudadanos, que no cumpla con las funciones sociales que le han asignado, que no lidere los procesos sociales, que no integre



a los que inevitablemente van a quedar relegados en estos tiempos convulsos, que desaparezca de determinados ámbitos públicos, en fin, que agrande irreversiblemente la brecha que la separa de los ciudadanos. Y, si eso ocurre, ¿cuáles serán los intereses de quienes ocupen el espacio que dejen libre las instituciones públicas? Y, sobre todo, ¿quién defenderá a los más débiles?



6. Los avances que impulsan el nuevo papel del CLAD en la implementación de los ODS

Desde un momento muy temprano, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) asumió que la Agenda 2030 y los ODS representaban una gran oportunidad para reforzar su papel en Iberoamérica, precisamente en lo que representaba el eje central de su razón de ser: el fortalecimiento y la capacidad institucional de los países que lo integran. Los ODS se ofrecían también como la posibilidad de renovar la arquitectura institucional del CLAD y de elevar el discurso de su actividad, que quizá había estado centrada en exceso en los aspectos relacionados con la reforma formal de la Administración, especialmente en el ámbito de la función pública o servicio civil.

La presidencia del CLAD de la directora del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, D.^a Liliana Caballero, fue decisiva para alinear al CLAD con los compromisos que requería la Agenda 2030. Así, en mayo de 2016 se sometió a debate de los miembros del CLAD, a propuesta de la Sra. Caballero y con el impulso del Comité de Dirección del CLAD, el documento *El rol del CLAD en la articulación con los ODS. Propuesta de la Dirección Administrativa de la Función Pública de Colombia*, que ha de considerarse la base de cualquier planteamiento futuro.



Desde entonces, han surgido distintas iniciativas que se han concretado en los diversos encuentros del CLAD y también en líneas de trabajo en los congresos de 2016 y 2017, entre los que se destaca el de Madrid, donde una de sus áreas temáticas se dedicó a los ODS y la gestión pública. Lo que sigue a continuación es un recorrido por las conclusiones y principales aportaciones de los encuentros más significativos celebrados en los dos últimos años, y que culminan en este simposio, de Lima. También se incorporan la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización de Naciones Unidas, a través de UNITAR (Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación). El resultado de este repaso muestra las bases de una hoja de ruta del CLAD para fortalecer su posición institucional en la región y para su propia transformación, que habrá que debatir en este simposio con el fin de ofrecer una propuesta de actuación determinante.

6.1 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

El CLAD es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental, que promueve el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de las Administraciones públicas. Es un actor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social de Iberoamérica.

El CLAD agrupa a veintidós países: diecinueve de América Latina, España y Portugal, a los que hay que añadir Angola, que cuenta con estatus de país observador. Tiene como misión impulsar, junto a sus Estados miembros, procesos de mejora continua de la gestión pública y de políticas públicas justas, sostenibles y comprometidas con la democracia, el Estado de Derecho y el desarrollo económico y social, por intermedio de la promoción del intercambio de experiencias, conocimientos, asesoría técnica, diseminación de innovaciones, prestación de servicios de documentación e información y fomento de la investigación y la capacitación.



La confianza y el respaldo en el contexto internacional abren oportunidades para que, siendo el CLAD el organismo que lidera la reforma y modernización del Estado en la región iberoamericana, establezca una estructura organizativa alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus diecisiete ODS, los cuales plantean un desafío importante para el CLAD como promotor y articulador de esfuerzos transversales de las Administraciones públicas de los países miembros.

Si bien es cierto que en los distintos encuentros de los dos últimos años se ha ido incluyendo la reflexión sobre los ODS y que alguno de ellos ha sido una monoilustración sobre este tema, todavía no se han incorporado en la agenda formativa y de actividades del CLAD ni en su plan estratégico.

6.1.1. La construcción de la agenda pública por Naciones Unidas y el papel del CLAD

La ONU está jugando un importante papel en el desarrollo de los mecanismos e instituciones orientados a mejorar la eficacia de la Administración Pública. *En este sentido hay que destacar la relevancia estratégica de los ODS* como referencia de la actuación de la Administración. Para que sean efectivos, es necesaria su adecuada difusión, el establecimiento de indicadores y referentes de consecución claros y la publicidad comparada de los resultados alcanzados; como ya se puso de manifiesto en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio. El compromiso del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la ONU de publicar un conjunto de variables e indicadores que permitan comprobar el cumplimiento objetivo de los ODS con arreglo a evidencias ha supuesto un gran avance y una guía para los países del mundo.

Muchos de los problemas que surgen en los debates del CLAD sobre descentralización, profesionalización, formación y capacitación, carrera, cooperación, lucha contra la corrupción o coordinación entre niveles gubernamentales requieren un nuevo enfoque. Se necesita lograr políticas más inclusivas, orientadas a la diversidad y a la lucha contra la desigualdad con el fin de que los Gobiernos acierten en su



actuación; también se precisa integrar los objetivos de la Administración con otros objetivos de naturaleza superior, como son la igualdad de género, la consecución de una justicia efectiva, el empleo, la innovación, la reducción de desigualdades y el logro y mantenimiento de la paz. En este nuevo enfoque resulta clave lograr el compromiso de los funcionarios públicos con estos objetivos.

Es preciso establecer estrategias de cambio cultural adaptadas a cada país que alcancen los objetivos de la acción pública: una democracia de calidad, el bienestar efectivo de los ciudadanos y una mayor confianza en las instituciones públicas. A este respecto, la orientación y el cumplimiento de los ODS pueden ser de una gran ayuda.

Es en el cambio cultural en el que hay que basar el liderazgo en las instituciones públicas y la mejora de sus capacidades. Por ello, resulta preciso poner el enfoque en la innovación, en las competencias profesionales de los funcionarios, en especial las referidas a las de intermediación, en el aprendizaje continuo y en la generación de conocimiento transformador para cumplir los ODS. Esto supone desarrollar una adecuada política de gestión de personas que vaya desde el reclutamiento hasta la carrera y la promoción profesional, pasando por la decisiva formación y capacitación de todos los servidores públicos.

La implementación de los ODS requiere un nuevo liderazgo público que debe contemplar los avances desarrollados en los modelos de liderazgo del sector privado e incorporar parte de su lenguaje. Así, sería preciso incorporar de una manera efectiva la colaboración, la cultura de prueba y error, herramientas de comunicación internas; crear temáticas, plataformas de trabajo y procesos abiertos; generar un sentimiento de urgencia en la transformación; reducir la lentitud y la burocracia; capacitar para adquirir una amplia visión del entorno, y desarrollar el trabajo en equipo y la proactividad e inquietud profesional. Además, es urgente incorporar capacidades que permitan usar de una manera eficaz las nuevas herramientas tecnológicas que conduzcan a procesos más ágiles. Finalmente, esto supone captar talento emprendedor con un perfil innovador caracterizado por tener



visión, ser resiliente, con bagaje técnico, con orientación a conectar personas, con conocimiento de la tecnología, con determinación y constancia, con inconformismo y con curiosidad.

Tras una dilatada trayectoria en favor del fortalecimiento de la capacidad institucional de los países miembros del CLAD, esta institución debe contemplar la Agenda 2030 y sus ODS como una gran oportunidad, un desafío aglutinador que genere una meta común, el cumplimiento de los ODS, y que permita dirigir los documentos, encuentros y compromisos del CLAD hasta 2030. Llega en un momento en que la institución necesita nuevos horizontes y desafíos a partir de una agenda común, que ya ha venido elaborándose a lo largo de los últimos años, pero que precisa articularse de una manera efectiva. Esta articulación requiere responder al *cómo* alcanzar cada objetivo que se marque el CLAD, a lo que puede ayudar la elaboración de guías de gestión o de implementación, así como la creación de un observatorio de buenas prácticas. Así, sería de gran interés desarrollar una guía para el ODS 16, de forma que el CLAD ejerciera el liderazgo en esta materia.

La vinculación entre ONU y el CLAD mediante el seguimiento, medición y evaluación de los ODS debe verse como una magnífica oportunidad. Así lo han considerado otros organismos de la región y la OCDE. En este sentido, para los países iberoamericanos miembros de esta última institución —España, Portugal, México, Chile y Colombia, y para Costa Rica como candidata— supone un apoyo extra a los esfuerzos que van a tener que desarrollar en los próximos años. Así, es conveniente que el CLAD se coordine con el Programa de América Latina y el Caribe (LAC), recientemente lanzado por la OCDE.

Es tiempo de que el CLAD formule una propuesta específica en torno a la Agenda 2030, ya que supone una oportunidad para articular un discurso transversal y coherente para la actuación de la Administración y para sus procesos de reforma, y puede servir de referencia estratégica para el resto de los temas. Para que los ODS sean efectivos es necesario definir los objetivos que se desea lograr, establecer indicadores, llevar a cabo una adecuada difusión, y la publicidad comparada de los resultados alcanzados en la capacitación sobre todos y



cada uno de los ítems que tienen relación con los Estados. Incluso, el CLAD podría convertirse en el organismo que realizara el seguimiento de los ODS en América Latina, estableciendo una antena en alguno de los países miembros en coordinación con los organismos internacionales especializados en el fortalecimiento y capacidad institucional, en especial con el Observatorio Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), integrado en CEPAL.

Esta nueva orientación del CLAD requiere un nuevo diseño e implementación de un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS y el replanteamiento, siquiera parcial, de la organización interna del CLAD. Esto no significa que deba dotarse a este organismo de más estructura o personal, sino que posiblemente requiera de nuevos perfiles profesionales y que sea necesario implantar procesos de gestión en red con diversos actores. Esta adaptación debe verse como una oportunidad para su afianzamiento en los próximos años.

A continuación, se van a recoger las conclusiones de los principales documentos y eventos en los que ha participado el CLAD en los dos *últimos años* relacionados con los ODS y que podrían servir de guía para elaborar una propuesta de actuación estratégica en esta materia.

6.1.2. Principales documentos y eventos de CLAD relacionados con los ODS

6.1.2.1. El rol del CLAD en la articulación con los ODS. Propuesta de la Dirección Administrativa de la Función Pública de Colombia, revisada por el CLAD. 31 de mayo de 2016

Se trata de una propuesta realizada por la Dirección Administrativa de la Función Pública de Colombia sobre el rol del CLAD y su relación con la articulación de los ODS dentro del Sistema de Naciones Unidas. Fue debatida en la Reunión Extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD en



Bogotá, el 8 de julio de 2016. En ella se destaca la importancia y la relación directa de la gestión pública y el servicio civil con los objetivos sostenibles de igualdad de género, empleo, innovación, reducción de la desigualdad, paz y alianzas para alcanzarlos.

El documento, que fue revisado por el CLAD, señala que el cumplimiento de los ODS requiere de la gestión de los recursos públicos, el empleo público, la transparencia, el mejoramiento de las organizaciones y la gestión del servicio al ciudadano. Se proponen una serie de iniciativas o estrategias que podría llevar a cabo el CLAD como organismo multilateral especializado en la reforma del Estado y la modernización de la Administración pública.

a. El rol del CLAD en los ODS

El rol que podría desempeñar el CLAD dentro del Sistema de Naciones Unidas podría ser como el de un organismo facilitador para el alistamiento, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de la Agenda 2030 y sus ODS a nivel iberoamericano. De manera particular, esta labor se centraría en los seis objetivos identificados directamente con la función pública: igualdad de género (ODS 5), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), industria, innovación e infraestructura (ODS 9), reducción de las desigualdades (ODS 10), paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

Las funciones que podría desempeñar el CLAD en materia de ODS son las siguientes:

- Orientar a las Administraciones y sus entidades competentes. Recomendar la contribución y acompañamiento de expertos nacionales e internacionales.
- Identificar necesidades o aspectos de mejora en los países para la consecución de las metas de los ODS.
- Proponer actividades para el fortalecimiento de las capacidades estatales en función de los ODS.



- Implementar un subsistema de coordinación interdepartamental y subnacional dentro del modelo de gobernanza para implementar los ODS en los Gobiernos de cada país.
- Proponer mecanismos, metodologías y procesos para la evaluación de las metas en las áreas de su competencia.
- Recomendar mecanismos de rendición de cuentas.
- Promover estrategias de comunicación y difusión sobre los ODS en los países miembros.

Tanto los ODS como las funciones que debe desempeñar el CLAD se verían reforzados si se orientaran efectivamente al servicio al ciudadano (participación inclusiva), a la implantación tecnológica (medición y datos abiertos), a la transparencia (rendición de cuentas, buenas prácticas), a la innovación (prácticas innovadoras) con el fin de crear valor público, y al fortalecimiento de las competencias de los empleados públicos (extensión de modelos meritocráticos de gestión pública).

Esta orientación sería más efectiva si, además, se acompañara de la coordinación, en todas las instancias del Gobierno y subnacionales, un liderazgo transformador, creatividad, pensamiento crítico y capacidad analítica.

El CLAD cuenta con un acervo de conocimientos y experiencias que pueden ser puestos a disposición de Naciones Unidas para fortalecer las capacidades del Estado, especialmente de su función pública, con miras a alcanzar los ODS.

b. Posibles acciones en el marco de los ODS

El Comité de Expertos en Administración Pública de Naciones Unidas (CEPA) reconoce que la formulación de políticas integradas supone el diseño y la aplicación de políticas eficaces con la participación y la colaboración de los interesados, así como la coordinación todas las instancias del Gobierno, por lo que demanda un liderazgo transformador, creatividad, pensamiento crítico y capacidad analítica.



Para lograr lo señalado, es preciso que las prioridades y los procesos de adopción de decisiones sean justos, inclusivos, participativos, respondan a las necesidades y entrañen rendición de cuentas a todos los niveles; que mejore la interacción y la comunicación entre los Gobiernos y las partes interesadas; que la aplicación y seguimiento de las políticas establecidas en apoyo de los ODS y la evaluación de sus efectos sean eficaces e innovadoras; que se fortalezca la confianza de los ciudadanos en la eficacia, la validez y la integridad de la Administración pública, para ello se puede aprovechar la buena gobernanza para prevenir, denunciar y combatir la corrupción; que se fomente el liderazgo transformador y mejoren las competencias de los funcionarios públicos. A estos elementos es preciso añadir otros aspectos relacionados con la permanencia en el empleo, el sistema de selección y la eliminación o reducción de los sistemas clientelares para dar paso cada vez más a Administraciones públicas más profesionalizadas.

El debate sobre la profesionalización en el marco de la Agenda 2030 y los ODS tiene que adquirir otro alcance. Debe estudiarse la incidencia del factor de los recursos humanos en la implementación de cada uno de los ODS y en la consecución de cada una de sus metas. Esta puede ser una vía para destacar la importancia de la profesionalización en el fortalecimiento y la capacidad institucional. Además, esto hay que hacerlo desde una nueva retórica, a lo que puede contribuir el nuevo lenguaje que ofrecen los ODS.

Un factor crítico para la consecución de los ODS sigue siendo es el fortalecimiento de la alta dirección pública y de todo el servicio civil con el fin de contar con funcionarios capaces de diseñar e implementar políticas integrales e inclusivas enfocadas en la obtención de resultados y la creación de valor público para los ciudadanos. Para ello, deben poseer las competencias adecuadas para formular e implementar reformas prioritarias en situaciones inciertas y complejas. La relación entre la política y la burocracia es también un factor crítico que tener en cuenta para el éxito de la reforma. En este sentido, es deseable que la Agenda 2030 se incluya en los procesos formativos en alto gobierno.



Aunando las observaciones del CEPA y el acervo de conocimientos y experiencias del CLAD que puede ser puesto a disposición de Naciones Unidas, se proponen las siguientes acciones, que una vez seleccionadas deberán ser definidas en función de sus objetivos, tiempos de ejecución, recursos, indicadores y resultados esperados:

1. Formulación de políticas que integre los diversos actores y niveles gubernamentales implicados. Se concretaría en asistencia técnica, elaboración de guías y manuales, realización de diagnósticos de capacidades, organización de seminarios y foros, desarrollo de capacidades, elaboración de una plataforma de intercambio de conocimiento.
2. Aprovechar el enfoque de buena gobernanza a fin de prevenir, denunciar y combatir la corrupción. Conllevaría las siguientes actuaciones: estudios sobre las áreas relacionadas con ODS más vulnerables a la corrupción, organizar eventos y establecer alianzas con organismos internacionales, asistencia técnica para la apertura de datos, realizar simposios y talleres destinados a la promoción de la participación ciudadana.
3. Diseño, implementación y evaluación de políticas en materia de gobierno abierto. Se desarrollaría en simposios, talleres y coloquios de gobierno abierto, estudios para determinar el éxito de políticas de gobierno abierto, desarrollar una metodología práctica y sencilla para la evaluación de políticas de gobierno abierto en función de los ODS.
4. Fortalecer la capacidad burocrática del Estado. Se llevaría a cabo mediante la identificación de las competencias prioritarias que deben ser desarrolladas en función de los ODS; la organización de talleres, seminarios y coloquios destinados a altos funcionarios públicos con poder de decisión en la consecución de los ODS; la realización de cursos de capacitación para funcionarios públicos que les permitan diseñar políticas que se ajusten a los principios de los ODS; la creación de conocimientos especializados y competencias



entre los funcionarios públicos de Iberoamérica, a fin de desarrollar una capacidad apropiada para lograr los ODS.

5. Evaluación de los ODS para que sus efectos sean eficaces e innovadores. Se llevaría a cabo mediante estudios sobre el ciclo de la innovación en el sector público y cómo promoverla y gestionarla; la adaptación, de ser necesario, o el alineamiento de los documentos estratégicos del CLAD en el marco de los ODS; elaborar investigaciones, metodologías u hojas de ruta para asegurar la calidad de la ejecución y aplicación efectiva de las políticas en el marco de los ODS; acciones de sensibilización entre los diferentes grupos de funcionarios públicos sobre la importancia de la evaluación de políticas públicas, orientada al aprendizaje y a la valoración de los resultados obtenidos.
6. Poner a disposición de los demás países miembros las actividades de investigación y de innovación que hayan supuesto políticas públicas de éxito en materia del cumplimiento de la Agenda 2030, de manera que todos los países se beneficien de esas ventajas. La compartición de los bancos de buenas prácticas o de innovación existentes y su ampliación con los casos de éxito relacionados con los ODS serían de gran ayuda para avanzar con rapidez. A tal efecto se crearía un observatorio o similar con carácter permanente situado en un país miembro. Este observatorio se nutriría del conocimiento producido por entidades similares y de la elaboración de sus propios datos, variables e indicadores. El objetivo sería extraer conclusiones y propuestas y difundir las buenas prácticas en los países de la región mediante eventos específicos.

c. Hoja de ruta para la implementación

A partir de las ideas anteriores, se propone la siguiente hoja de ruta:

1. Plan de trabajo para la identificación de objetivos y metas en función de los temas clave del CLAD ligados al fortalecimiento y la capacidad institucional que los países miembros consideren prioritarios para el logro de los ODS.



2. Identificación de los indicadores para los objetivos que se consideren prioritarios. Se tomará como referencia el acuerdo sobre indicadores adoptado en Naciones Unidas, que también servirá como referencia para alinear el plan estratégico del CLAD. A partir de los indicadores de la ONU es preciso realizar su adaptación o ampliación a la realidad de la región.
3. Elaborar un documento que enlace los temas clave, las variables e indicadores elegidos de los ODS y el plan de trabajo. Colaborar con instituciones, expertos, universidades y centros de educación y formación profesional de la región y aprovechar la experiencia ya existente en algunos países. El plan debe ser debatido en el seno del CLAD, para lo que es preciso crear un grupo de trabajo.
4. Diseño e implementación de un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS. Puede suponer la incorporación de nuevos perfiles profesionales en el CLAD y la necesidad de implantar procesos de gestión en red con diversos actores y afianzar las relaciones con los países miembros.
5. Establecer alianzas. Determinar un modelo de generación y gestión del conocimiento flexible, aprovechando los valiosos recursos de los países miembros, al que deben sumarse los organismos multilaterales de la región. Establecer espacios de presentación y acuerdos ante la ONU para mostrar las iniciativas y resultados del trabajo conjunto entre los países miembros del CLAD. Establecer convenios con otros organismos multilaterales.
6. Diseñar e implementar canales de comunicación estables, que deben comprender también a la ciudadanía en general. Determinar los espacios de diálogo y participación del CLAD en los que se puedan concertar estrategias de trabajo que permitan elaborar propuestas ligadas al cumplimiento de los ODS.
7. Desarrollar un mecanismo para el seguimiento y evaluación de los objetivos prioritarios.



Esta hoja de ruta requiere de dos elementos impulsores.

1. La cuestión financiera es un elemento central de la viabilidad de la propuesta. Para su sostenibilidad se podría buscar el apoyo de los organismos que actúan en la región —BM, BID, OEA, CEPAL, CAF, FLACSO...—. Todos están ya comprometidos con los ODS y disponen de valiosos recursos de conocimiento.
2. Para activar la propuesta es conveniente que se constituya un grupo de trabajo reducido en el que deberían figurar el CLAD y aquellos países que cuenten con más experiencia y recursos. Este grupo podría diseñar una serie de asistencias técnicas buscando medios de financiación bilaterales o multilaterales que permitan lanzar el proyecto mientras se buscan recursos sostenibles en el tiempo.

d. Aliados estratégicos

En los últimos años, el CLAD ha incrementado su actividad con los organismos multilaterales. Sin embargo, puede profundizar más en la búsqueda o fortalecimiento de las alianzas. La realidad del mundo interconectado obliga a mantener abiertos canales permanentes de intercambio y cooperación con organizaciones pares. Si bien es cierto que el CLAD mantiene ciertos vínculos con organismos multilaterales y agencias de cooperación, la participación y la dinámica con estas entidades tiene alcances limitados. Por ello, debe profundizar sus relaciones en plano de igualdad para los objetivos comunes que se acuerden con aquellas entidades y definir agendas programáticas que permitan obtener mayores réditos a los países miembros del CLAD. Para consolidar su posición como jugador relevante en el escenario internacional, el centro debe profundizar en sus relaciones con aquellas entidades y definir agendas programáticas que permitan obtener mayores réditos a los países miembros del CLAD.

La OCDE ha ido tomando mayor relevancia en la región y sus capacidades pueden ser aprovechadas para recorrer caminos de buenas prácticas,



como han hecho México, Chile y recientemente Colombia, y están haciendo Costa Rica, Perú y Argentina. De la misma forma, otros organismos multilaterales tienen experiencias y conocimientos que pueden ser de gran beneficio para el CLAD y sus países miembros.

Los centros de pensamiento se convierten en otros aliados importantes en la agenda del CLAD. En este punto igualmente se evidencia una labor de acercamiento y trabajo conjunto. Sin embargo, es recomendable profundizar esta línea ampliando adicionalmente la participación con centros reconocidos que pueden fortalecer más el desarrollo de iniciativas de cocreación y aprendizaje. La labor de capacitación e investigación permanente para propiciar la generación de conocimiento y su posterior difusión entre los miembros del CLAD resulta decisiva.

En esta línea de argumentos, es preciso destacar el rol dinamizador que puede tener un observatorio que permita monitorear las tendencias en Administración pública y hacer el seguimiento de la generación de conocimiento puntero sobre los temas de interés. Es por esto por lo que se propone que el INAP de España asuma el observatorio de los principales temas de la gestión pública y la identificación de buenas prácticas. Desde la Secretaría General del CLAD se debería promocionar y propiciar que se logre la transferencia de conocimiento que se genera en los diferentes centros y se mantenga una vigilancia de los temas relevantes para el CLAD.

6.1.2.2. *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la «XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado». Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016*

En el preámbulo de dicha carta se señala:

«Uno de los principales desafíos de la Agenda 2030 (ODS 16) consiste en configurar un nuevo marco de gobernanza pública y una renovada arquitectura estatal.



»Para enfrentar dicho desafío es indispensable contar con una gestión pública eficaz, responsable, receptiva, incluyente y participativa, que permita garantizar la construcción de sociedades más prósperas, equitativas y justas.

»El gobierno abierto se reconoce como un medio fundamental y privilegiado para la implementación el objetivo 16 de los ODS».

6.1.2.3. Simposio sobre Reforma y Modernización del Estado: avances en los últimos veinte años, nuevas tendencias y desafíos futuros. Santo Domingo, República Dominicana, 1 y 2 de junio de 2017

En este simposio se concluyó que la discusión acerca de los mecanismos de gobernanza también debe asociarse al establecimiento de procesos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas de la Agenda 2030.

6.1.2.4. Foro Iberoamericano. La Gestión Pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Bogotá, Colombia, 27 de julio de 2017

El objetivo de este encuentro fue discutir los desafíos, retos y oportunidades que implican los ODS para las Administraciones públicas iberoamericanas, así como el diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento de la gestión pública con miras a la implementación exitosa de la Agenda 2030. Se destacó que la interrelación existente entre los ODS demanda de los Gobiernos la capacidad de construir un proceso eficaz de elaboración de políticas que asegure la coherencia entre los diversos sectores y actores, en procura de una gobernanza eficaz.

En el marco del foro, se desarrollaron cuatro paneles temáticos donde se abordaron ejes tan relevantes como el trabajo decente, la medición de los ODS, las construcciones de instituciones eficaces, el buen gobierno y la transparencia. A continuación, se presentan las principales conclusiones y puntos claves de las distintas intervenciones que se dieron en el foro.



1. Los ODS proponen metas alrededor de las condiciones esenciales para la consolidación de la paz: erradicar la pobreza, combatir la desigualdad frente al cambio climático. Son metas que no pueden dimensionarse sin tener en cuenta las particularidades y prioridades de cada país.
2. Tener un relato más humano del Estado, centrado en las personas y en el entendimiento de que la participación implica un Estado que redistribuye y comparte el poder. La participación ciudadana es efectiva cuando los ciudadanos tienen acceso a datos claros y comprensibles y se hacen parte activa de la toma de decisiones a través del uso de las tecnologías.
3. La experiencia ha demostrado que los ODS deben hacerse parte de los planes de desarrollo de todos los países a través del establecimiento de metas e indicadores que den cuenta de los avances alcanzados.
4. Para hablar de instrumentos de medición de avances, es necesario, en primer lugar, contar con un marco institucional que refleje el involucramiento de todos los sectores. El conjunto de indicadores es un espejo de cómo avanza la sociedad. Los sistemas de medición deben basarse en el concepto de *buen dato* (sólidos, transparentes y en uso), de tal forma que los indicadores puedan estandarizarse, ser comparados y ser objeto de intercambio entre países. Para alcanzar un uso óptimo de los indicadores, se requieren múltiples cambios a nivel técnico, de organización y modernización de los Estados. No se debe olvidar que los indicadores no pueden responder todas las preguntas y no todo es susceptible de ser medido. Por lo cual, se hace necesaria la utilización de métodos cualitativos. El fortalecimiento del sistema estadístico nacional y el impulso a los registros estadísticos públicos, haciendo uso del *big data*, permitirá tomar decisiones más acertadas. Los datos abiertos deben ir más allá de estar simplemente disponibles, se requiere la capacidad de analizarlos en toda su dimensión.



5. Los Gobiernos deben trabajar en dos dimensiones: en la política y en la gestión pública, pues la multisectorialidad genera una nueva matriz interinstitucional del Estado. El reto político de la sostenibilidad de los ODS ha obligado a los países a buscar innovación en la política. Los ODS representan una oportunidad ya que el cumplimiento de una agenda internacional ayuda a impulsar cambios en la formulación e implementación de políticas públicas a nivel nacional, haciendo uso de diversos mecanismos de vigilancia y control.
6. Es fundamental lograr que las políticas de gobierno basadas en los ODS se conviertan en políticas de Estado mediante la concreción de consensos en el seno de la comunidad política, con el involucramiento de la comunidad política, el sector privado y la sociedad civil para que se conviertan en políticas públicas sostenibles en el tiempo y pueda mejorarse la oferta de servicios. Esta estrategia permite establecer una ruta clara de las prioridades y aumentar la confianza entre actores, a través de una gobernanza que permite la opinión de todos con miras a no dejar a nadie atrás. Son objetivos de la humanidad que deben ser desligados de cualquier cuestión política.
7. La responsabilidad de las instituciones públicas y de los servidores en particular es la implementación de los ODS en la gestión pública. Implica repensar la cuestión del talento humano; se trata de cambiar la mentalidad de los servidores públicos. Es importante alinear los valores y los comportamientos de las personas con los valores de la institucionalidad para generar confianza. Se debe capacitar a los servidores en competencias humanas, integridad, y reivindicar la dignidad e importancia de su labor. La promoción del empleo público de calidad es fundamental para la implementación de los ODS. No se trata de pequeños ajustes, sino de realmente repensar las estructuras institucionales y empezar a trabajar de la mano con los servidores en su capacitación y desarrollo.



8. La capacidad institucional es fundamental para cumplir las metas de los ODS. Estos dependen en gran medida de una gestión pública eficaz y eficiente, en donde se aprende de la experiencia de otros países y se aporta a partir de la propia experiencia. La buena gestión es la única manera de acercarnos a tener sociedades más justas e incluyentes. Hay que poner particular empeño en fortalecer las instituciones estatales. Hay una fuerte relación entre desarrollo y buena gobernanza. El uno no existe sin la otra.
9. La institucionalidad debe cimentarse desde los territorios, procurando la construcción de la convivencia y de comunidades en paz. Es importante redefinir el poder de asignación de recursos entre el poder local, el departamental y el nacional.
10. La prevención debe ser una estrategia clave para promover el nexo entre la paz y el desarrollo. Hay que invertir en la prevención de conflictos.
11. La informalidad económica y el desempleo son amenazas para la implementación de los ODS en los países de América Latina y, por lo tanto, deben ser prioridades de los Estados. Las nuevas tecnologías han fomentado la informalidad laboral y la tercerización. Sin embargo, no se trata de que el Estado se niegue totalmente a esto. El Estado debe adaptarse a los cambios del mundo y entender que hay diversas formas de trabajar. Lo fundamental es garantizar la protección de los derechos laborales y el sostenimiento del bienestar, aún en el ámbito informal.
12. El CLAD es una plataforma ideal para la implementación, seguimiento y monitoreo de los ODS en los países miembros, pues identifica los principales retos para el desarrollo de la Agenda 2030 en Iberoamérica, además de proponer planes de trabajo concretos y compartidos.



13. Los ODS son probablemente la última oportunidad que tienen los Gobiernos para ganarse definitivamente la confianza de la gente.

6.1.2.5. Reunión Extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD. Bogotá, Colombia, 28 de julio de 2017

El Secretario General del CLAD hizo referencia al Foro Iberoamericano «La Gestión Pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenible», que se llevó a cabo el 27 de julio de 2017 en Bogotá, con base en el cual se emitirá una declaración de los países miembros del organismo en relación con el compromiso del CLAD con los ODS. Los resultados del foro pueden complementar las discusiones sostenidas durante el «Simposio sobre la Reforma y Modernización del Estado», que tuvo lugar en Santo Domingo.

Por su parte, el director del INAP de España expuso que esta institución ha estado trabajando con la OIJ para la captación de talento joven a través del *Libro blanco de la juventud*, que contiene políticas de transversalidad y está a punto de ser publicado. Este asunto se relaciona directamente con los ODS que se abordaron en el foro sobre políticas de inclusión de los jóvenes.

En esta reunión se aprobó un documento denominado *Declaración de Bogotá*, que reconoce la relevancia de la gestión pública como herramienta primordial para lograr los ODS y considera al CLAD como plataforma ideal para compartir experiencias. Los países firmantes de la declaración:

«Acuerdan promover mecanismos de gobernanza eficaz que contribuyan a la constitución de instituciones eficaces que permitan crear sociedades pacíficas e inclusivas, a través del fortalecimiento del rol de la gestión pública como motor de la institucionalidad en pro del desarrollo sostenible.

»Asegurar con eficacia los niveles adecuados de cualificación profesional que se requieren para contar con funcionarios públicos capaces de diseñar e implementar políticas públicas en función de los objetivos y metas de desarrollo sostenible».



6.1.2.6. II Simposio Iberoamericano sobre la relación Estado y Universidad para la Mejora de la Gestión Pública. La Habana, Cuba, 28 y 29 de agosto de 2017

En el simposio se mencionaron los esfuerzos que se están desarrollando en algunos países respecto a la generación de mecanismos y herramientas para garantizar la gestión de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) y las metas de la Agenda 2030. En buena parte de la región, estos objetivos han pasado a ser tema en la agenda y, por tanto, se están orientando programas y acciones hacia la integración de los planes con los Objetivos de Desarrollo; destacan temas como la atención a la pobreza, la inclusión, la ética, la paz, entre otros.

Otra lección aprendida es el reconocimiento de contextualizar las políticas públicas aplicados a las necesidades de cada país de cara a condicionamientos de origen multilateral, como es el caso de los ODS y las metas de la Agenda 2030, los cuales deben constituir un referente para la transformación de las estructuras organizacionales tanto del Estado como de las universidades, sus relaciones, políticas y sus dinámicas. Para acometerlos, se requiere un fuerte liderazgo institucional y una estrategia que abarque al conjunto de la sociedad y de las instituciones públicas.

En cuanto al logro de los ODS, se debe partir por reconocer dos cuestiones que han de abordarse:

- a) Construir consensos en estas materias.
- b) Desarrollar una teoría comprensiva sobre este fenómeno.

Se observa que muchos países de Iberoamérica han enfrentado de manera adecuada los ODS; en sus respectivos planes de desarrollo, sin embargo, aparece otro reto que tiene que ver con la concienciación de este tema en toda la comunidad.

Se resalta la necesidad de lograr una articulación efectiva con los beneficiarios, de modo tal que la implementación de las políticas públicas sea,



efectivamente, aplicable y pertinente a las demandas y necesidades que enfrentan las comunidades.

Uno de los temas que resultó muy debatido tiene relación con la preocupación especial que debe haber por las cuestiones éticas en el sector público. Se estima que estos preceptos y principios son relevantes para enfrentar el fenómeno de la corrupción, vigorizando las instituciones públicas en todos sus niveles, de tal forma que se pueda mejorar la imagen de los funcionarios públicos, tan desacreditada en la ciudadanía a raíz de los escándalos provocados por las acciones deshonestas de determinadas personas que se desempeñan en la Administración pública.

Por su parte, la Universidad tiene la coyuntura propicia para crear y consolidar un cuerpo teórico que se traspase a acciones concretas que posibiliten la estructuración de un sistema de información que oriente la definición de *políticas públicas*. Todo ello debe permitir diseñar y validar un nuevo modelo de gobernanza que ponga en una posición nuclear y fortalezca los ODS.

Se cuestionan algunos modelos que provienen de otras realidades, y que se intentan aplicar en nuestra región, sin los suficientes estudios, reflexiones y análisis de pertinencia y aplicabilidad.

Se ha planteado que los ODS representan una gran oportunidad para articular acciones y un discurso coherente en los países de la región. En este escenario, el CLAD debe consolidar la posición de promotor y de colaborador de los países, para que estos avancen significativamente en estas materias. Al respecto, ver la [relatoría](#) del Foro Iberoamericano «La Gestión Pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenible», celebrado el 27 de julio de 2017 en Bogotá, Colombia.

Se postula la idea de que el CLAD pueda recrear una nueva institucionalidad que permita la creación de un observatorio sobre la materia. Se finaliza sosteniendo que el CLAD debe ser capaz de definir y plantear criterios y estrategias para que cada uno de nuestros países adecúe estas recomendaciones a sus propias realidades.



6.1.2.7. XLVII Reunión Ordinaria del Consejo Directivo. Madrid, España. 13 y 14 de noviembre de 2017

La presidenta del CLAD, D.^a Liliana Caballero, se refiere al rol del CLAD en el logro de los ODS como vertebrador de estos objetivos, como lo demuestra la reunión mantenida el 27 de julio de 2017 en Bogotá.

Se acordó acotar más el alcance de la tarea del CLAD en materia de ODS, y se apoyó la propuesta del recién electo presidente de abrir un mecanismo de cooperación y apoyo a los países que requieran cooperación técnica en la materia.

6.1.2.8. Congreso del CLAD. Madrid, España. 14-17 de noviembre de 2017. Área 6, «Diseño y gestión de políticas públicas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible»

El área temática 6 del Congreso, coordinada por el Dr. Manuel Arenilla Sáez, contuvo trece paneles que trataron sobre el estado de la implementación de los ODS en Iberoamérica, así como sobre la reflexión teórica acerca de ellos. Lo que sigue a continuación es un resumen de dicha área temática.

Se expuso la problemática que afrontan los Estados a la hora de implementar estos objetivos y la necesidad de contar con redes tanto nacionales como internacionales para lograr el éxito en su consecución. Es necesario comprender cuál es la realidad concreta de cada región o Estado en la que se desarrollen los ODS, pues de ello depende su consecución efectiva.

La acertada perspectiva sobre la que se asientan estos objetivos obliga a tomarlos en cuenta de manera transversal en la actuación de las Administraciones públicas. Son una oportunidad para la mejora y la transformación de las Administraciones, los Estados y las sociedades en su conjunto, tal y como se debatió durante tres días con un profundo intercambio de conocimiento.

Los ODS son un elemento fundamental en el desarrollo de las sociedades, siendo imprescindibles todos y cada uno de ellos. Como se expuso



en la ponencia «¿Preparar el futuro o volver al futuro? Las películas que ya vimos» (Panel 003), debemos reflexionar sobre las políticas y acciones que se van a ejecutar desde los Gobiernos, para que realmente faciliten el cumplimiento de los ODS. Las políticas deben, necesariamente, tender a acabar con la pobreza, puesto que, para conseguir el desarrollo económico y social de un país, es necesaria la inclusión y la participación pública de todos los ciudadanos.

La consecución de los ODS supone la implicación de todos los agentes de la sociedad, para que de manera coordinada y armónica puedan alcanzarse las metas fijadas («El papel de la Gestión para Resultados de Desarrollo en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia». Panel 050). En el mismo sentido se pronunciaron todos los ponentes al remarcar la necesaria reducción de la desigualdad, porque el desarrollo seguirá ligado al capital.

El cumplimiento de los ODS requiere la cooperación de los Estados, ya sea internamente, en el desarrollo de modelos del tipo federalismo cooperativo, o externamente, poniendo en valor la generación de bienes y servicios junto con el tercer sector. Se precisa, por tanto, el fomento de la cooperación con el fin de lograr nuevas formas de cocreación de bienes públicos en los que se aporte el compromiso y talento de la ciudadanía.

Para una eliminación de la pobreza que conduzca al desarrollo sostenible, es fundamental la gestión eficiente de los recursos. Por ello, debe conectarse la gestión pública y crearse un aprendizaje colectivo, ya que la gran mayoría de los problemas actuales están interrelacionados y tienen una continuidad en el futuro.

Los ejemplos de buenas prácticas para alcanzar los ODS han sido numerosos. Hay que destacar los presentados en el panel sobre la implementación de un sistema único de salud en Brasil. La crisis del Estado del bienestar, no solo en Brasil, sino en toda Iberoamérica, ha favorecido el surgimiento de nuevas relaciones entre las políticas públicas y la sociedad civil. Así, vemos a organizaciones del «tercer sector» actuando en la misma línea de acción junto con empresas de utilidad pública. Por ello, la revisión del papel del Estado es esencial para



la definitiva configuración de unas Administraciones públicas que se dirijan al desarrollo sostenible («*Desafios da contratualização de desempenho institucional intragovernamental e com entidades do terceiro setor: na implementação de políticas sociais no Brasil*». Panel 038). El tercer sector, además de ser altavoz necesario para la transmisión de las necesidades de los ciudadanos, se convierte en elemento activo en la generación conjunta de bienes y servicios («El papel de la Gestión para Resultados de Desarrollo en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia». Panel 050).

Para que los ODS tengan una verdadera relevancia e impacto ciudadano deben aplicarse de manera transversal y se debe escuchar a las comunidades, que son quienes mejor conocen sus necesidades («Diálogo sobre la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Costa Rica y Uruguay». Panel 098). Los ODS deben integrarse en todos los planes y programas y deben conllevar una adecuada evaluación y el establecimiento de parámetros y valores para su medición. De la misma manera, su implementación debe lograr un mayor empoderamiento del ciudadano en el cumplimiento de los ODS («Mecanismos para el fortalecimiento de la gestión pública ante la desigualdad social y el desarrollo sostenible: análisis y experiencias en Argentina, Costa Rica y México». Panel 110).

La Agenda 2030 y sus ODS deben centrarse en las personas y ponerlas en relación con el planeta, ya que interactúan con él. El medio ambiente se convierte, así, en un elemento esencial para la supervivencia y el sustento de comunidades enteras («La sostenibilidad de la producción agropecuaria frente a los riesgos climáticos en Argentina y Brasil. Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 13: acción por el clima». Panel 133). Esta visión implica una perspectiva tendente a la reducción de la desigualdad mediante el enfoque del crecimiento compartido («Presentación especial de CLEAR. Agenda 2030: estructuras e innovación gubernamental en México para la implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030». Panel 118).

El camino a la ejecución de los ODS presenta dificultades de implementación por parte de los Gobiernos, así como en su traducción a



programas concretos («Mecanismos para el fortalecimiento de la gestión pública ante la desigualdad social y el desarrollo sostenible: análisis y experiencias en Argentina, Costa Rica y México». Panel 110). Algunas experiencias en México y Brasil han creado entornos favorables para el desarrollo de los ODS y han desarrollado hojas de ruta y modelos de previsión para lograr las metas de los ODS, adaptando la capacidad institucional del Estado a las nuevas necesidades e implicando a la sociedad en proyectos para lograr «el bien común» («Realizando los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 en América Latina: gestión de modelos de planeación y políticas públicas en gobiernos nacionales y subnacionales». Panel 101). Esta visión no debe olvidar la importancia de la arquitectura institucional. Esta tiene que contar con gran voluntad política y un fuerte liderazgo para la implantación de las políticas de desarrollo sostenible, integrando a la vez a todos los agentes, públicos, privados o sociales («Presentación especial de CLEAR: Agenda 2030: estructuras e innovación gubernamental en México para la implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030». Panel 118).

En todo este contexto de transversalidad y cooperación público-privada, la coordinación es un elemento fundamental en la implementación de planes de desarrollo de los ODS («*A incidência da Agenda 2030 na implementação de programas e políticas públicas para a erradicação da pobreza no Brasil*». Panel 067). Entre las alternativas para la coordinación de la implantación de los ODS de manera transversal se encuentra la propuesta de creación de órganos a nivel nacional que supervisen la ejecución de los planes y programas, como la Comisión Nacional de los ODS en Brasil.

Los ODS deben considerarse parte integrante de todas las políticas públicas. Algunas de ellas tienen un gran impacto en la economía de muchos países iberoamericanos, como es el turismo. Por ello, la política turística debe equilibrar el desarrollo del sector económico con un turismo sostenible, responsable, de calidad y comprometido social y medioambientalmente para respetar las zonas rurales o urbanas («Presentación especial: Integración de los objetivos de sostenibilidad y



calidad como claves de la promoción turística de España en el exterior». P. 073).

Algunas conclusiones

El Instituto Nacional de Administración Pública desarrolló una metodología activa-participativa en algunos de los paneles del XXII Congreso del CLAD. Esta metodología tiene la finalidad de transformar el modelo de aprendizaje, avanzando hacia la colaboración formativa y tecnológica, metas sobre las que también están alineados los ODS, dentro de los objetivos 4, 9 y 17. Esta metodología se basa en la implicación de todos los agentes de un proceso de transferencia de conocimiento, situándolo en el centro de la acción, para crear mejores sinergias. De esta manera, se han seleccionado diferentes paneles a lo largo del Congreso, cuatro correspondientes a esta área temática, n.º 6, en los que se ha incentivado la interacción entre los panelistas y los asistentes y el público del congreso, generando preguntas de opinión y debate dentro de la aplicación del Congreso (INAP Eventos), diseñada para ello.

Si resumimos la participación de los asistentes en los cuatro paneles escogidos, encontramos las siguientes conclusiones:

- Los ODS no terminan de influir de manera decisiva en las acciones de los Gobiernos en América Latina.
- Los Gobiernos no están implementando acciones suficientes para alinear sus planes, presupuestos y programas al cumplimiento de los ODS.
- La sostenibilidad de la política turística, tanto en el tiempo como en la calidad, tiene relación con la mejora continuada, pero no con el consumo de un bien o servicio público de manera individual.

Para la implementación eficiente de los ODS se necesita un compromiso por parte de todos los agentes implicados, pero, sobre todo, por parte de los Estados. Sin embargo, en un entorno colaborativo, de cocreación y cogeneración de bienes y servicios públicos, este compromiso se traslada a otras redes más amplias, tanto privadas como públicas, incluidos organis-



mos internacionales como el CLAD, que se puede situar como pieza clave para incentivar y conseguir la implementación de los ODS.

De la misma manera que las instituciones de la Unión Europea han sido un motor de modernización y de impulso definitivo de los países que se han ido incorporando en ella, este liderazgo en la región con los ODS puede llevarlo a cabo el CLAD («El papel de la gestión para resultados de desarrollo en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia». P. 050).

Los ODS, sin un sistema de evaluación integral, no pueden implementarse, puesto que de otra forma los ODS se quedarían en un mero nivel académico, que no conlleva su implementación por parte de los Gobiernos. Por ello, debe reivindicarse la necesaria colaboración entre la academia y la Administración pública.

Finalmente, el ciudadano, que ha perdido parte de la confianza en Gobiernos e instituciones públicas, puede colocarse en el centro de la acción pública al convertirse en la medida real de la implementación de los ODS.

Paneles del área temática número 6, «Diseño y gestión de políticas públicas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible»:

- *Panel 003: ¿Preparar el futuro o volver al futuro? Las películas que ya vimos.*
- *Panel 038: Desafios da contratualização de desempenho institucional intragovernamental e com entidades do terceiro setor: na implementação de políticas sociais no Brasil.*
- *Panel 050: El papel de la Gestión para Resultados de Desarrollo en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia.*
- *Panel 067: A incidência da Agenda 2030 na implementação de programas e políticas públicas para a erradicação da pobreza no Brasil.*



- *Presentación especial Panel 073:* Presentación especial: Integración de los objetivos de sostenibilidad y calidad como claves de la promoción turística de España en el exterior.
- *Panel 098:* Diálogo sobre la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Costa Rica y Uruguay.
- *Panel 101:* Realizando los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 en América Latina: gestión de modelos de planeación y políticas públicas en gobiernos nacionales y subnacionales.
- *Panel 110:* Mecanismos para el fortalecimiento de la gestión pública ante la desigualdad social y el desarrollo sostenible: análisis y experiencias en Argentina, Costa Rica y México.
- *Panel 118:* Presentación especial de CLEAR: Agenda 2030: estructuras e innovación gubernamental en México para la implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030.
- *Panel 130:* Presentación especial: Estados abiertos e inclusivos en el marco de la Agenda 2030: el caso de las políticas públicas dirigidas a la población con discapacidad.
- *Panel 133:* La sostenibilidad de la producción agropecuaria frente a los riesgos climáticos en Argentina y Brasil. Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 13: acción por el clima.
- *Panel 139:* El impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las políticas: una mirada territorial para la implementación de la Agenda 2030 en Iberoamérica.
- *Panel 154:* Estrategia de inclusión social en el modelo de atención del Estado.



6.2 Organización de Naciones Unidas. Encuentro Internacional de Capacitación «Implementación integral de la Agenda 2030 en América Latina». Centro de Formación de la Cooperación Española. Cartagena de Indias (Colombia), 30 de octubre al 1 de noviembre de 2017

El encuentro fue organizado por el Instituto de las Naciones Unidas para la Capacitación y la Investigación (UNITAR) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el apoyo del INAP de España y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Tuvo lugar en el marco del seguimiento de la primera reunión del «Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible» y para la preparación de la [segunda reunión del foro](#), en abril de 2018 en México. Contó con la participación de las autoridades responsables de la implementación de la Agenda 2030 de los diecinueve países de América Latina.

6.2.1. Objetivo del encuentro

El objetivo del encuentro era brindar la oportunidad para compartir distintas herramientas técnicas para enfrentar los desafíos de la implementación nacional, teniendo en cuenta el carácter integral y multilateral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

6.2.2. Principales asuntos tratados

A lo largo del encuentro tuvo lugar un diálogo en torno a los conocimientos y capacidades de los altos funcionarios gubernamentales, necesarios para aplicar un enfoque de «todo el Gobierno» y de «toda la sociedad» en la implementación y seguimiento de los ODS.

Se abordaron aspectos estratégicos para la implementación, como son la financiación y la institucionalidad. Asimismo, otros aspectos, como



el aprendizaje y las iniciativas para fortalecer las capacidades de los funcionarios gubernamentales para implementar la Agenda.

Igualmente, se trataron la participación de otros actores del sector privado, de la academia y de la sociedad civil, así como otros aspectos instrumentales, como el desarrollo de indicadores de seguimiento.

Se recogen, a continuación, las intervenciones más destacadas por parte de las instituciones presentes en el encuentro.

Por parte del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), integrado en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se informó sobre la reciente creación del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, espacio donde se ofrecen información y análisis útiles para los Gobiernos, la academia, el sector privado y la sociedad civil, acerca de la [planificación para el desarrollo](#) en los países de la región. En este espacio dinámico se detallan los países que cuentan con planes nacionales de desarrollo a largo plazo, o con mecanismos nacionales de coordinación para la implementación y seguimiento de la Agenda 2030, y se actualiza dicha información conforme se van adaptando nuevos planes o decisiones relevantes en la materia.

La intervención de la representante de la división de Administración pública del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DESA) se centró en el modo de construir capacidades de los empleados públicos e impulsarles en el cumplimiento de su tarea. Señaló que no hay que poner el énfasis en la competición, sino en la búsqueda de sinergias, en la capacitación en trabajo en equipo y en competencias transversales, así como en la formación de los empleados públicos para la rendición de cuentas y para la comunicación.

El representante del Pacto Global de Naciones Unidas señaló que la Agenda 2030, más que aplicarse, ha de construirse. La agenda debe llevarse a los territorios, converger y complementar iniciativas de actores diferentes. Es necesario capacitar a las empresas y



transferirles conocimiento para que puedan integrar los ODS en sus estrategias. Asimismo, para lograr que la Agenda sea parte de la política de Estado es necesario contar con una arquitectura institucional, llevar a cabo un análisis de los medios de implementación, integrarla dentro de los planes nacionales de desarrollo y en los presupuestos, e incluir los indicadores de seguimiento en los planes estadísticos.

En el encuentro participaron representantes del sector privado que destacaron cómo se han implicado y apropiado de la Agenda, de tal modo que en algunos casos el valor público de sus negocios tiene el mismo peso que el económico, llegando incluso a integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el modelo de negocio y en los indicadores clave de rendimiento (KPI) de los empleados.

En Colombia, la Agencia de Cooperación cuenta con una estrategia de colaboración interinstitucional para involucrar al sector privado. Igualmente, Colombia cuenta con una estrategia de comunicación para el diálogo social en torno a los ODS, que pretenden implicar a la sociedad civil mediante encuentros regionales temáticos (financiados por el PNUD), o creando un portal web (financiado por la cooperación de Suecia) que proporciona un espacio de diálogo y de innovación social.

Colombia y Costa Rica son los países de la región más activos y avanzados en el desarrollo e institucionalización de la Agenda 2030.

La representante colombiana explicó de manera firme su compromiso, destacando que su país es referencia para la identificación y medición de los ODS y su integración en la agenda de paz y seguridad en el contexto del postconflicto. Señaló que el reto común es encontrar instrumentos de planificación y financiación, así como «pensar en grande», pensar cómo hacer más y mejor para cumplir los compromisos de la Agenda y lograr una buena gestión pública que ayude a generar confianza ciudadana. Destacó que para incluir los ODS en los planes de desarrollo de los Gobiernos subnacionales y en los acuerdos de paz han recibido el apoyo de otros países y de organismos internacionales. También abogó por involucrar en las estrategias a los medios de comunicación, y apuntó el importante



papel que puede desempeñar en la región el CLAD para apoyar estas estrategias.

La CEPAL insistió también en la necesidad de involucrar a todos los actores, incluidos los medios de comunicación, la academia y las plataformas ciudadanas. Pusieron de manifiesto que, ya desde su origen, la Agenda se concibió más allá de los Estados, sobrepasándolos. En su preámbulo la Agenda remite a la sociedad, nadie puede escapar de esta Agenda, que se juega en el territorio y en lo local. Apuntó que un punto débil es la medición de los avances. Se dispone de pocos datos, por lo que un reto es avanzar en medición y el desarrollo de indicadores.

El director del INAP de España se refirió en sus intervenciones a la necesidad de visitar nuestros fundamentos y reconocer una cierta debilidad de los Estados, ya que solos no pueden conseguir los retos, sino que necesitan alianzas. No se puede prescindir del talento de nadie para fortalecer nuestras democracias y hacer frente a los desafíos que tenemos. Destacó en particular el enorme reto que supone el impacto de la tecnología. Insistió en que la política debe resolver problemas y gestionar conflictos, y que los empleados públicos, más que prestar servicios, hacen posible la democracia y garantizan los derechos y libertades de los ciudadanos. En tiempos de incertidumbre, las instituciones públicas tienen más responsabilidad, necesitan un nuevo relato y un cambio cultural. Necesitan innovar en compañía y en alianza con otros.

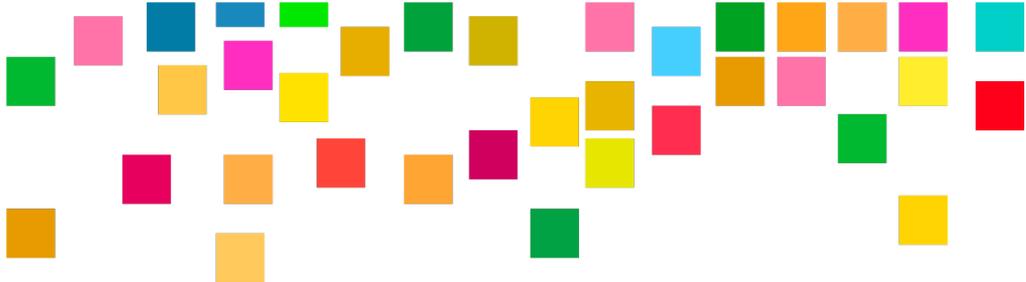
6.2.3. Conclusiones

Los asuntos más relevantes, a modo de conclusión, son los siguientes:

- El impacto de las políticas de desarrollo se ha de evaluar como impacto sobre el ciudadano, sobre todo, sobre los más vulnerables, para «que nadie se quede atrás».



- La aplicación de la Agenda no se logrará sin implicar a todos los agentes públicos y privados en una alianza por el desarrollo sostenible.
- Las estrategias nacionales deberán incluir estrategias específicas de capacitación, formación y aprendizaje de los empleados públicos.
- Las alianzas, tanto dentro de los Gobiernos (entre organismos) como fuera de los Gobiernos, son la clave.
- Es necesario avanzar en la medición de los avances del cumplimiento de la Agenda.



7. Propuestas iniciales

7.1 Desarrollo de un plan específico de formación en ODS

La finalidad del desarrollo de un plan específico de formación en materia de Agenda 2030 y ODS por parte del CLAD sería aplicar un modelo de certificación y homologación de competencias profesionales. El CLAD ya ha elaborado la *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*, aprobada por la «Conferencia de Ministras y Ministros de Administración pública», celebrada en Bogotá el 8 de julio de 2016, y algunos países miembros cuentan ya con experiencias en este ámbito (Colombia, España, Argentina, Brasil, etc.).

Se puede empezar por los cursos que los países propongan que puedan ser adecuadamente valorados por el CLAD, y determinar, así, un sello de *Calidad CLAD*, al igual que se propone con la realización de eventos. Así, podría haber dos ámbitos de formación iniciales:

- Los aspectos de fortalecimiento del Estado relacionados con la seguridad, la protección civil, las empresas públicas, la gestión sanitaria hospitalaria y la gestión educativa, la gestión de las pensiones y



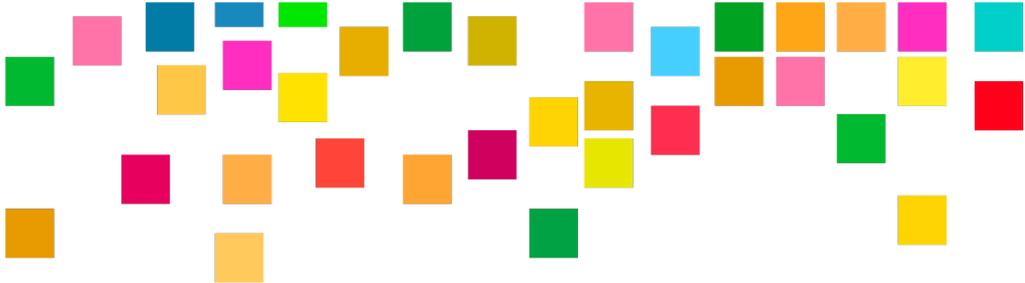
los sistemas de previsión social, la gestión público-privada, la lucha contra la corrupción, etc.

- Debería establecerse un programa específico de intercambios entre los países, con la conformación de un tipo de ERASMUS funcional, en alianza con otras organizaciones y liderado por las escuelas iberoamericanas de funcionarios, que permitieran estancias de corta, media y larga duración a especialistas en distintas materias del ámbito público.

7.2 Banco de Buenas Prácticas con el CLAD

Se trataría de realizar un banco de buenas prácticas donde se recojan las principales acciones llevadas a cabo por los Gobiernos y sector privado, que sean muestra de los avances en la implementación de los ODS. Se articularía como instrumento y referente de las acciones relevantes en el ámbito de la implementación de los ODS; y a la vez como una herramienta de *benchmarking* donde se realiza una recopilación de buenas prácticas que puedan ayudar a los gestores públicos a la implementación de los ODS. Se desarrollaría, así, una colaboración entre los diferentes actores públicos y privados para mejorar la innovación y el desarrollo de la Agenda 2030. De esta manera, se ofrecerían alternativas para el diseño de políticas y acciones encaminadas al cumplimiento de los diecisiete objetivos.

El banco de buenas prácticas se localizaría dentro de un proyecto conjunto entre uno de los países miembros y el CLAD, y adoptaría la forma de antena sobre los ODS, donde se incorporaría un observatorio de buenas prácticas, que albergaría tanto el banco de buenas prácticas como un laboratorio.



8. Resumen ejecutivo

8.1 Los fundamentos teóricos

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) surgen en un contexto en el que el papel del Estado y la Administración pública y su relación tradicional con los ciudadanos, la sociedad civil y las empresas están en crisis y en un profundo proceso de transformación.

El Estado y la Administración pública necesitan colaborar con la sociedad organizada, las empresas y los propios ciudadanos para unir fuerzas, crear redes de actores, compartir experiencia, recursos y conocimientos y generar sinergias para la prestación de los servicios públicos. De este proceso resulta una realidad ampliada de lo público en la que el Estado articula e impulsa coaliciones o redes de políticas colaborativas y estables que sirven de punto de encuentro para el análisis y solución de los problemas sociales. Además, propician una mayor implicación de los ciudadanos en la vida de la comunidad, como copartícipes en las decisiones públicas y en la solución de sus problemas.



La Agenda 2030 y los ODS aprovechan algunas de las líneas de pensamiento público de las últimas décadas, así como las realizaciones efectuadas por los Gobiernos, los organismos internacionales, las empresas, especialmente las de economía social, y las organizaciones sociales, sobre la concepción del Estado y de la Administración pública y de su relación con la sociedad civil y los actores no públicos. Encontramos de forma implícita o explícita en el texto de la Agenda 2030, aprobado por la Asamblea General de la ONU, las nociones de gobernanza (nueva gobernanza pública), de alianzas de una diversidad de actores públicos y privados en los procesos de solución de los problemas en pie de igualdad (nueva gobernanza pública, redes de actores, enfoque de innovación social) o la necesidad de coordinación e integración (enfoque de gobierno holístico). De todas las corrientes teóricas mencionadas, la que mejor está reflejada es la de la nueva gobernanza pública, entendida como la interacción entre el sector público, el sector privado y el sector no lucrativo para la realización de los objetivos de las políticas públicas.

La asociación o las alianzas constituyen uno de los elementos esenciales que «enmarcan y refuerzan el carácter universal, integrado y transformador de la Agenda de Desarrollo Sostenible», de acuerdo con el informe de síntesis del Secretario General de la ONU sobre la Agenda de Desarrollo Sostenible. Este informe declara que es necesaria «una asociación mundial revitalizada para el desarrollo sostenible [...] eficaz en la movilización de medios y en la creación del entorno para aplicar a nuestra agenda [...] [que] exigirá voluntad política y acción en todos los frentes, nacional e internacional, *público y privado*, a través de *la ayuda y el comercio*, la reglamentación, la tributación y la inversión [...]. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible proporcionan una *plataforma para armonizar la acción privada y las políticas públicas* [...]. Esto significa el establecimiento de *asociaciones entre el sector público, el sector privado y la población responsables* y basadas en principios».

Las alianzas no se limitan únicamente a la financiación de la Agenda 2030, sino que comprenden también su implementación. Por ello, es



preciso trabajar con todo tipo de entidades para proporcionar asistencia y servicios a las personas en situación más vulnerable para dar cumplimiento al principio de «no dejar a nadie atrás». En el proceso de diseño e implementación, las instituciones deberían ser inclusivas y participativas, incorporando la perspectiva de las personas más desfavorecidas en el diseño de las políticas para conseguir el objetivo de instituciones inclusivas y participativas enunciado en el ODS 16.

La importancia de las alianzas para el desarrollo sostenible está basada en el diagnóstico según el cual los Estados no son capaces de abordar por sí mismos todos los complejos problemas que abordan los ODS. No disponen en muchos casos de los suficientes y necesarios recursos financieros, tecnológicos, de conocimiento, ni de la experiencia ni el saber hacer, razón por la cual necesitan colaborar con socios que cuenten con recursos, con experiencia y con mejores herramientas en determinados ámbitos con los que los Estados están menos familiarizados. Una de las condiciones de éxito de las alianzas es que se realicen en plano de igualdad, respetando la identidad y los objetivos de los que las suscriban.

8.2 Avances en la implementación

La implementación de los ODS ha comenzado, según muestra el *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017* de la ONU, a un ritmo de progreso en muchas áreas que es mucho más lento de lo necesario para alcanzar las metas en el año 2030. Muchos países desarrollados muestran un buen desempeño en áreas como el desarrollo económico, pero todavía no alcanzan buenos resultados generales en los ODS. Continúan manteniéndose desafíos importantes en áreas como poner fin al hambre, la mortalidad materna e infantil, la disponibilidad y la gestión sostenible del agua, el saneamiento para todos, la mitigación del cambio climático, el acceso a la energía, la protección social, las víctimas de trata, la residencia



en barrios marginales, la sostenibilidad de los océanos, mares y recursos marinos, la penetración de la tecnología de banda ancha fija, la protección de la tierra, la desigualdad de ingresos, la lucha contra la violencia, la igualdad de género y la educación.

Determinados países no solamente están consiguiendo malos resultados de implementación en su propio país, sino que también están influyendo de manera negativa en el desarrollo de la Agenda 2030 en países en vías de desarrollo debido, a no considerar los riesgos asociados a las externalidades negativas. Mientras no se avance de manera general en el mundo, aunque algunos países consigan buenos resultados, no podrá considerarse exitosa la implementación de los ODS.

Como es lógico, los avances en la implementación de la Agenda 2030 son desiguales atendiendo a las distintas regiones del mundo. En el caso de la Unión Europea (UE), la Comisión Europea incluye el compromiso de implementar los ODS dentro de sus políticas comunes y las acciones de las instituciones europeas en su programa de diez prioridades de la Comisión para el periodo 2015-2019. En la misma línea, la UE ve prioritario el alineamiento de los planes de desarrollo de cada una de sus políticas y de las actuaciones de las instituciones con la Agenda 2030. Además, se han creado grupos de trabajo con la sociedad civil para la implementación de los objetivos. A partir de 2017 se ha decidido publicar un informe anual sobre el logro de los ODS dentro de las instituciones de la UE. Además, se ha creado una plataforma de alto nivel dependiente de la Comisión Europea, en la que se incluyen profesionales y expertos de diferentes campos; es un foro para el intercambio de mejores prácticas a escala local, regional, nacional y europea que está presidido por el vicepresidente primero de la Comisión. Con esta plataforma se pretende hacer seguimiento de la implementación de los ODS por parte de diferentes partes interesadas, como ONG, sector privado y otros organismos internacionales, además de servir de asesoramiento a la Comisión Europea para el desarrollo de la Agenda 2030. También es necesario mencionar el Observatorio de Desarrollo Sostenible dentro del Comité Económico y Social, que ha empezado



a analizar dentro del marco de la Agenda 2030 los objetivos de la UE de inclusión social, cohesión y progreso social.

Los avances en Latinoamérica y el Caribe constatados por CEPAL se concretan en que veinte de los treinta y tres países de la región cuentan con instituciones intersectoriales de alto nivel para coordinar la implementación de la Agenda 2030, mientras que otros países crearán mecanismos en el primer semestre de 2018. Por otra parte, catorce países han presentado al «Foro político de alto nivel» en Nueva York sus informes nacionales voluntarios entre 2016 y 2017, mientras que otros ocho tienen previsto hacerlo en 2018. Además, en la reunión anual de 2017 del «Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible», se estableció la construcción de una serie de pilares sobre los que desarrollar la acción. Entre ellos se encuentra la creación de una arquitectura interinstitucional e intersectorial al más alto nivel en cada país, la incorporación de los ODS en los planes de desarrollo y los presupuestos nacionales, el fortalecimiento de las capacidades de los sistemas nacionales de estadística, la necesidad de priorizar los medios de implementación (financiación, tecnología, comercio y rendición de cuentas), el fortalecimiento de la arquitectura regional y la promoción del diálogo entre los Gobiernos, el sector privado y los ciudadanos, fomentando la coordinación con el sistema de la Organización de las Naciones Unidas, los organismos regionales y los bancos de desarrollo.

La implementación en esta región se centra en algunas metas que todavía faltan por completar procedentes de los anteriores Objetivos del Milenio, como la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, el crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, las ciudades sostenibles y el cambio climático. Más en concreto, los objetivos para la región estarán relacionados con la creación de estructuras institucionales intersectoriales para la aplicación de los ODS, el fomento de la incorporación de los ODS dentro de la planificación nacional, fortalecer las capacidades estatales y el desarrollo de un observatorio regional de planificación para el desarrollo sostenible.



8.3 Las buenas prácticas en la implementación

8.3.1. En el ámbito público de Iberoamérica y el Caribe

Diversos países han desarrollado una arquitectura institucional adecuada para la implementación de los ODS que articula una serie de órganos intersectoriales o interministeriales desde el nivel presidencial de la República hasta los Gobiernos locales. El modelo se completa con comités técnicos, guías o manuales, campañas, planes estratégicos y de formación. Este sería, por ejemplo, el caso de Argentina, Colombia, Costa Rica, México, Panamá y Perú. En algunos casos se han incluido los ODS en los planes de desarrollo territoriales, se han armado diversas redes que integran representantes gubernamentales, sociales, religiosos, académicos y del sector privado. En otros casos se ha creado una red intergubernamental dependiente del ministerio de asuntos o relaciones exteriores, como en Chile o en España.

8.3.2. En el ámbito empresarial de Iberoamérica y el Caribe

Atender y contribuir a la consecución de los ODS representa para las empresas tanto una oportunidad como una obligación para poder desarrollar su actividad de forma sostenible y con garantías. Además de las razones éticas, la integración de los ODS en la actividad empresarial cotidiana puede ayudar en diversos aspectos, como la movilización de recursos o el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio, la definición y focalización de la estrategia de negocio en torno a las cuestiones identificadas como especialmente relevantes para el planeta en los próximos años, el estrechamiento de las relaciones con los grupos de interés o la anticipación a escenarios futuros en lo referente a obligaciones impuestas por los Gobiernos relacionadas con los ODS.



Las empresas de Iberoamérica y el Caribe están dando un potente impulso a la implementación de los ODS. En marzo de 2018, más de 2.000 empresas de esta región participaban en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ('Global Compact'), organizadas en más de quince redes locales del Pacto Mundial. El 80 % de las empresas de Latinoamérica y el Caribe actúan para alcanzar alguno de los ODS. Hay ODS que cuentan con porcentajes elevados de empresas que se dedican a ellos, entre los que destacan el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico; el ODS 3, salud y bienestar, y el ODS 4, educación de calidad. Alrededor del 50 % de las empresas latinoamericanas y caribeñas actúan para conseguir estos ODS. Puede considerarse más importante el hecho de que casi el 40 % de las empresas tienen actuaciones hasta en once ODS. Es decir, las empresas de esta región han decidido atender ampliamente los grandes retos a los que se enfrenta el mundo en los próximos años.

El 61 % de las empresas de esta región han desarrollado alianzas con organizaciones políticas y privadas. El 51 % de las empresas alinean la estrategia de su negocio principal con uno o más ODS, lo que constituye uno de los mecanismos que manifiestan mayor compromiso con los ODS, porque implica integrar las actuaciones en pos de los ODS en las actividades cotidianas de la empresa. El 47 % de estas hacen promoción de la importancia de los ODS y el 43 % realizan inversiones sociales y filantrópicas relacionadas con sus líneas de actividad clave. En cada una de estas formas de abordar los ODS, el porcentaje de empresas latinoamericanas y caribeñas es mayor que el porcentaje de empresas miembros del Pacto Mundial en todo el mundo. Los principales socios para las empresas latinoamericanas y caribeñas son los Gobiernos, seguidos de las ONG, de otras empresas y de las instituciones académicas. Entre las empresas latinoamericanas comprometidas con los ODS encontramos las siguientes: Grupo Nutresa y Promigas (Colombia), Compañía Minera del Pacífico (Chile), CINIA (México), Grupo Sancor Seguros (Argentina).

Por lo que respecta a España, en 2017, el 97 % de las empresas del IBEX 35 incorporaron de alguna u otra forma los ODS en sus estrategias de negocio o pretendían incorporarlos a corto plazo, de



acuerdo con el estudio de Pacto Mundial-Red Española. Entre las principales empresas es-pañolas, los ODS son una realidad que va camino de afianzarse aunque, la estrategia de todas las empresas no esté todavía perfectamente alineada con ellos.

En relación con los ODS específicos a los que se presta más atención por parte de las empresas del IBEX 35, los tres que se priorizan son el ODS 13 (acción por el clima), el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico). Si el foco se amplía para incluir las 41 empresas cotizadas españolas —es decir, tanto las del IBEX 35 como las restantes que están en las Bolsas y Mercados Españoles (BME)— que en el año 2016 mencionaban los ODS en sus memorias como objetivos a los que vinculaban su actividad, los tres ODS prioritarios son los mismos, en este orden: ODS 8, 13 y 9. Los sectores en los que mayor porcentaje de empresas tienen presentes los ODS son el de tecnología y telecomunicaciones (62,5 %), el energético (60 %) y el de las infraestructuras y la construcción (60 %). Finalmente, entre las grandes empresas españolas que están en una posición destacada en cuanto a la integración de los ODS, se encuentran Acciona, BBVA, Iberdrola, Ferrovial y Repsol.

8.3.3. En el ámbito social de Iberoamérica y el Caribe

Las buenas prácticas de las organizaciones sociales en Iberoamérica y el Caribe son de naturaleza muy variada. Así, encontramos las organizaciones orientadas a crear espacios de diálogo y participación que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida, como en el proyecto «Observatorios y mesas ciudadanas de diálogo y participación para la implementación y monitoreo de los ODS en el Ecuador». Este proyecto incluye observatorios ciudadanos que recopilan toda la información estadística disponible, y busca desarrollar capacidades de los actores locales en temas de diálogo, gobernanza y seguimiento, así como generar los conocimientos necesarios que permitan la implementación de los ODS en cada una de las provincias. También es el caso del Ayuntamiento de Madrid, que seleccionó en una convocatoria de proyectos de sensibilización sobre el desarrollo sostenible



a la Fundación Vicente Ferrer y su propuesta «Madrid se mueve por la Agenda 2030 de desarrollo sostenible». Con esta iniciativa se ha construido un espacio en el que todas aquellas organizaciones que trabajan en el ámbito del tercer sector puedan compartir opiniones y trabajos que estén llevando a cabo sobre los ODS. También incluye una *Guía de los ODS para las organizaciones del tercer sector*.

Existen varios casos de organizaciones sociales centradas en el desarrollo de un ODS específico, lo que no significa que no puedan atender a otros. Sería el caso de la Fundación Promigas, que ha sido reconocida por su compromiso con el objetivo 4: educación de calidad, por su proyecto Escuelas que Aprenden, orientado a fortalecer las capacidades de toda la comunidad escolar en nuevas tecnologías. En esta misma línea de centrarse en un ODS, en este caso en el 2, el Banco de Alimentos de Diakonia de Ecuador pretende evitar el desperdicio de alimentos para contribuir a mejorar la alimentación de las personas. El proyecto se completa con los programas de capacitación y de salud que permiten avanzar para lograr una mejor calidad de vida sustentada en la salud integral de la población.

En algunos países se han creado plataformas que recopilan toda la información sobre proyectos que se lleven a cabo por organizaciones de la sociedad civil alineados con la Agenda 2030. La Red Argentina de Cooperación Internacional recoge varias decenas de proyectos, la mayoría de los cuales implican a más de tres objetivos. Muchos de los proyectos tienen relación con la educación infantil y juvenil (Proyecto Conbeca, y Proyecto Jóvenes Líderes, de Asociación Conciencia), así como con la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable, para mejorar su entorno (Proyecto Kaa'guy Porá, de Fundación Huellas para el Futuro). También tienen una gran importancia los relacionados con la conservación del medio ambiente, la salud (Proyecto Banco Comunitario de Medicamentos, de Fundación Tzedaká) y la lucha contra el cambio climático. A su vez, la Fundación Avina, de Panamá, ha creado la Plataforma de Innovación con Sentido, que consiste en una alianza estrategia entre organizaciones de ámbito local, nacional o regional que permite avanzar con mayor rapidez hacia el cumplimiento de los ODS.



8.4 ODS-DIGITAL: un atajo hacia la igualdad efectiva, el desarrollo y el fortalecimiento institucional

Las herramientas y tendencias digitales deben concebirse, en primer lugar, como acelerantes de las soluciones y enfoques más habitualmente usados de carácter cuantitativo y cualitativo en las políticas públicas. Su aplicación, por ejemplo, en metodologías como la de los combos a buen seguro permitirá obtener mejores e innovadores resultados. Además, el carácter intrínsecamente disruptivo de muchas de las tendencias digitales permite «tomar atajos» sin tener que utilizar las, a veces, pesadas cargas burocráticas de los procesos y las instituciones. En este sentido, representan una enorme oportunidad para los países en desarrollo, ya que pueden plantearse alcanzar los ODS y el resto de los objetivos nacionales mediante soluciones innovadoras basadas en las herramientas digitales. Sin duda, es un reto que merece explorarse siguiendo los avances que ya se están experimentando en distintos lugares del mundo.

Es posible pensar que la Administración sigue siendo omnipotente y omnipresente, y que nos encontramos ante una ola tecnológica más. El riesgo de esta postura es que la Administración deje de ser relevante para los ciudadanos, que no cumpla con las funciones sociales que le han asignado, que no lidere los procesos sociales, que no integre a los que inevitablemente van a quedar relegados en estos tiempos convulsos, que desaparezca de determinados ámbitos públicos, en fin, que agrande irreversiblemente la brecha que la separa de los ciudadanos. Y, si eso ocurre, ¿cuáles serán los intereses de quienes ocupen el espacio que dejen libre las instituciones públicas? Y, sobre todo, ¿quién defenderá a los más débiles?

8.4.1. Donde se conecta lo digital y el desarrollo sostenible

La principal diferencia respecto a hace unas décadas es que en la actualidad las tecnologías están a disposición de las personas a nivel individual, lo que está resultando determinante en la adopción y el crecimiento acelerado de muchas de ellas. Esto está produciendo cambios de modelos y eliminando



procesos de intermediación que no aportan valor. Este hecho ha puesto en marcha todo un nuevo paradigma de pensamiento, comportamientos y expectativas que obliga a articular los servicios desde la lógica de los receptores, a los que hay que considerar en la individualidad de sus necesidades.

Esta nueva situación requiere escribir una nueva narración de lo público, redactada por muchas manos, cuyo núcleo ha de seguir siendo el cumplimiento de su función social de apoyo y garantía de la democracia y de los derechos y libertades que conlleva, y el desarrollo económico y social desde un enfoque de cohesión e integración social. Este es el punto de conexión con la Agenda 2030 y los ODS. Esta función social debe atenderse con el concurso y la participación diligente de las organizaciones sociales, las empresas y los ciudadanos, de modo que se superen los sesgos decisionales y de ejecución actuales, y se logre una redistribución del poder del Estado en favor de estos que les permita acceder en condiciones de igualdad al bienestar social. En definitiva, se trata de una gobernanza basada en un nuevo contrato social fundamentado en los principios de la Agenda 2030 y en una concepción global, compleja e integrada de los objetivos por lograr. Es en esta concepción en la que lo digital puede aportar grandes soluciones, potenciadores y aceleradores para cumplir a tiempo esa agenda aprovechando los avances ya logrados en algunas organizaciones públicas y, especialmente, en las empresas.

8.4.2. Algo más que cambiar los nombres

El reto de las Administraciones públicas actuales consiste en superar con decisión las iniciativas y planes seguidos con escaso éxito en todas partes que se proponían «modernizar», «reformar» o «transformar» la gestión pública. Digitalizar la Administración no puede ser un mero mudar de nombres. Por eso, es preciso un enfoque disruptivo que pasa por aceptar que de la materia «reforma administrativa» hay más especialistas y conocedores que los que forman parte de la plantilla de las Administraciones públicas y los académicos. El enfoque de innovación colaborativa permite



aprovechar el talento existente en la sociedad y el conocimiento obtenido por los usuarios de los bienes y servicios públicos.

La Administración debe dar ejemplo incorporando las tecnologías, singularmente la inteligencia artificial, a la formulación de decisiones y a la medición sistemática de su ejecución; el conocimiento actualizado e integrado de la realidad económica, social y política, y una atención efectiva a las diferencias sociales e interregionales con el fin de reducir las brechas existentes, a lo que puede contribuir la adaptación a cada realidad mediante el manejo y el análisis de los datos.

8.4.3. Los aceleradores digitales de los ODS

8.4.3.1. La superabundancia de información

La aplicación de la superabundancia de información a los ODS permite, por ejemplo:

- ODS 4. Hacer la educación más accesible, asequible y de más alta calidad mediante las videoconferencias, los MOOC, el análisis avanzado de datos, la realidad aumentada, la gamificación y el *software* de reconocimiento de voz.
- ODS 7. Mejorar la eficiencia energética y el acceso más asequible a la energía y apoyar el incremento de la participación de las energías renovables a través de una red y aparatos inteligentes, almacenamiento de energía, análisis predictivo, sensores y tecnología de respuesta a la demanda.
- ODS 16. Reducir los delitos y posibilitar mayor transparencia y participación y reforzar los derechos democráticos mediante el análisis de grandes datos, gobierno abierto (conjunto de datos, *apps* públicas que usan datos abiertos), identidad electrónica, voto electrónico, análisis predictivo y algoritmos para prever los delitos, realidad aumentada, drones y robots y neurociencia.



8.4.3.2. Relaciones en red

Ámbitos como la propiedad intelectual, los derechos de autor, la salud, los seguros, la energía, el catastro, el registro de la propiedad o el resto de los registros públicos, los procesos de gestión, las finanzas públicas y privadas, la trazabilidad de la seguridad alimentaria o de cualquier otro activo digital o los usos de los datos personales pueden beneficiarse si se aplica sobre ellos un enfoque disruptivo y se soportan sobre la tecnología *blockchain*.

En el mundo encontramos las siguientes soluciones en los servicios públicos basadas en la tecnología *blockchain*:

- Creación de empresas (Delaware, EE. UU.).
- Transacciones inmobiliarias (Suecia).
- Facturación (Singapur).
- Control de subvenciones (Reino Unido).
- Archivos de e-ciudadanos, archivos médicos, claves electrónicas de pago (Estonia).
- Registro de la tierra (Ghana).
- Dubái: comprar o alquilar propiedades inmobiliarias, cargar vehículos eléctricos, gestionar la vida útil de un vehículo obteniendo certificados de no objeción, servicios notariales, procesos penales y civiles, últimas voluntades, autorización de instituciones médicas y de médicos, avalando las recetas electrónicas, asegurando la seguridad alimentaria (cadena de custodia), matricular y gestionar los alumnos en las escuelas, desarrollo de competencias.

La aplicación de las relaciones de red a los ODS permite, por ejemplo:

- ODS 17. Alcanzar alianzas con múltiples actores, una regulación mejor del mercado global y el establecimiento de un buen sistema de seguimiento; mejorar la cooperación en el acceso a la ciencia, tecnología e innovación y mejorar la compartición del conocimiento;



promover el desarrollo, transferir, difundir y extender las tecnologías seguras medioambientalmente en términos favorables; poner en práctica la capacidad de construir mecanismos para los países menos desarrollados y mejorar el uso de tecnologías capacitadoras, especialmente TIC, a través de la conectividad y el resto de tecnologías digitales.

8.4.3.3. El internet de las cosas

El internet de las cosas (IoT) posibilita que las personas se incorporen como actores, es decir, productores y consumidores activos de información, a los dispositivos. Ofrece capacidades asombrosas y en permanente crecimiento para el control del entorno, de la actividad productiva, del medio urbano, de las infraestructuras públicas, de la agricultura, del medio ambiente... y del propio ser humano, que actúa como un sensor más.

La aplicación de IoT a los ODS permite, por ejemplo:

- ODS 6. Mejorar el uso eficiente del agua y ayudar a incrementar el acceso al agua a través de canalizaciones, diques y contadores inteligentes, sensores de suelo, sistemas de riego remoto, sistemas de recogida de pluviales, *apps* de control de consumo, facturación electrónica.
- ODS 9. Impulsar la eficiencia y la oferta innovadora en la producción y distribución de bienes mediante usos industriales de la IoT y vehículos, unidades de carga, productos y máquinas conectados; almacenes digitalizados; gestión optimizada de flotas y rutas.

8.4.3.4. La conexión de las tecnologías

La conexión y realimentación de las tecnologías es lo que verdaderamente está transformando la sociedad, más allá del impacto que cada una tenga en las organizaciones y las personas. Este fenómeno de realimentación y combinación de tecnologías y sus aplicaciones, modelos de negocio emergentes, áreas de conocimiento e innovación en desarrollo está dando



lugar a un escenario diferente de trabajo. Surgen, así, nuevos escenarios de trabajo y aprendizaje en los que interactúan directivos, empleados y colaboradores, que son capaces de adaptarse con la misma rapidez y flexibilidad; que están dispuestos a aprender, a imaginar y a trabajar en ese entorno variable y complejo.

La aplicación de la conexión de las tecnologías a los ODS permite, por ejemplo:

- ODS 3. Hacer la salud más accesible, asequible y de más calidad mediante el diagnóstico remoto, el almacenamiento de datos electrónicos, la realidad aumentada, sensores ponibles, medicina personalizada, secuenciación del ADN.
- ODS 5. Empoderar a las mujeres para que participen en las actividades económicas y, así, mejorar su estatus a través del acceso a la telefonía fija y móvil y a internet, incluyendo los dispositivos.
- ODS 9. Impulsar la eficiencia y la oferta innovadora en la producción y distribución de bienes con tecnologías como M2M, impresoras 3D, sistemas ciberfísicos, análisis de datos y computación en la nube, drones y robots, tecnología de producción de sistema integrado, realidad aumentada, tecnología ponible, vehículos aéreos no tripulados (UAV), almacenes digitalizados, gestión optimizada de flotas y rutas.

8.4.3.5. Ciberseguridad

Las TIC se han incorporado a la vida cotidiana de las organizaciones, lo que posibilita un desarrollo sin precedentes del intercambio de información y comunicaciones. Sin embargo, al mismo tiempo, conllevan serios riesgos y amenazas que pueden afectar a la seguridad de las personas, de la información y de todo tipo de bienes. De esta manera, la ciberseguridad es un imperativo en nuestra sociedad y en nuestro modelo económico que requiere una estrategia nacional, regional y global, con la implicación y colaboración de ciudadanos, organizaciones sociales, sector privado y sector público en la protección de la sociedad del conocimiento.



8.5 Avances que impulsan el nuevo papel del CLAD en la implementación de los ODS

El CLAD asumió tempranamente que la Agenda 2030 y los ODS representaban una gran oportunidad para reforzar su papel en Iberoamérica, precisamente en lo que representaba el eje central de su razón de ser: el fortalecimiento institucional de los países que lo integran. Los ODS se ofrecían como la posibilidad de renovar la arquitectura institucional del CLAD y de elevar el discurso de su actividad, que quizá había estado centrada en exceso en los aspectos relacionados con la reforma formal de la Administración, especialmente en el ámbito de la función pública o servicio civil.

La presidencia del CLAD por la directora del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, Liliana Caballero, fue decisiva para alinear al CLAD con los compromisos que requería la Agenda 2030. Así, en mayo de 2016 se sometió a debate de los miembros del CLAD, a propuesta de la Sra. Caballero y con el impulso del Comité de Dirección del CLAD, el documento *El rol del CLAD en la articulación con los ODS. Propuesta de la Dirección Administrativa de la Función Pública de Colombia*, que ha de considerarse la base de cualquier planteamiento futuro.

Desde ese momento han surgido distintas iniciativas que se han concretado en los diversos encuentros del CLAD y también en líneas de trabajo en los congresos de 2016 y 2017, entre los que destaca el de Madrid, donde una de sus áreas temáticas se dedicó a los ODS y las políticas públicas. Lo que sigue a continuación es un recorrido de las principales aportaciones de los encuentros más significativos celebrados en los dos últimos años, que culminan en este simposio de Lima. También se incorporan las aportaciones de organismos con los que el CLAD trabaja estrechamente, como la Organización de Naciones Unidas, en este caso a través de UNITAR (Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación). El resultado de este repaso muestra las bases de una hoja de ruta del CLAD para fortalecer su posición institucional en la región y para su propia



transformación, que se ha debatido en este simposio de Lima con el fin de ofrecer una propuesta de actuación determinante.

8.5.1. Desde el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Muchos de los problemas tratados en los debates del CLAD sobre descentralización, profesionalización, formación y capacitación, carrera, cooperación, lucha contra la corrupción o coordinación entre niveles gubernamentales requieren un nuevo enfoque y un nuevo lenguaje; el de los ODS resulta apropiado para esta transformación. Se necesita lograr políticas más inclusivas, orientadas a la diversidad y a la lucha contra la desigualdad con el fin de que los Gobiernos acierten en su actuación; también integrar los objetivos de la Administración con otros objetivos de naturaleza superior, como son la igualdad de género, la consecución de una justicia efectiva, el empleo, la innovación, la reducción de desigualdades y el logro y mantenimiento de la paz. En este nuevo enfoque resulta clave lograr el compromiso de los funcionarios públicos con estos objetivos, para lo que se requiere una capacitación específica.

Tras una dilatada trayectoria en favor del fortalecimiento de la capacidad institucional de los países miembros del CLAD, esta institución debe contemplar la Agenda 2030 y sus ODS como una gran oportunidad, un desafío aglutinador que genere una meta común, el cumplimiento de los ODS, y que permita orientar los documentos, encuentros y compromisos del CLAD hasta 2030. Llega en un momento en que la institución necesita nuevos horizontes y desafíos a partir de una agenda común, que ya ha venido elaborándose a lo largo de los últimos años, pero que precisa articularse de una manera efectiva.

Es tiempo de que el CLAD formule una propuesta específica en torno a la Agenda 2030, ya que supone una oportunidad para articular un discurso transversal y coherente para la actuación de la Administración y para sus procesos de reforma, y puede servir de referencia estratégica para el resto de los temas. Para que los ODS sean efectivos es necesario



priorizar los objetivos que se quieren lograr, establecer indicadores, llevar a cabo una adecuada difusión, y la publicidad comparada de los resultados alcanzados en la capacitación sobre todos y cada uno de los ítems que tienen relación con los Estados.

Esta nueva orientación del CLAD requiere un nuevo diseño e implementación de un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS y el replanteamiento, siquiera parcial, de la organización interna del CLAD. Esto no significa que deba dotarse a este organismo de más estructura o personal, sino que posiblemente requiera de nuevos perfiles profesionales, de un plan específico de capacitación y que sea necesario implantar procesos de gestión en red con diversos actores. Esta adaptación debe verse como una oportunidad para su afianzamiento en los próximos años.

De los principales documentos y eventos en los que ha participado el CLAD en los dos últimos años, relacionados con los ODS, pueden extraerse las conclusiones que siguen a continuación, que podrían servir de guía para elaborar una propuesta específica en torno a la Agenda 2030.

8.5.1.1. Funciones que desempeñar por el CLAD para implementar la Agenda 2030

- Orientar a las Administraciones y sus entidades competentes.
- Recomendar la contribución y acompañamiento de expertos nacionales e internacionales.
- Identificar necesidades o aspectos de mejora en los países para la consecución de las metas de los ODS.
- Proponer actividades para el fortalecimiento de las capacidades estatales en función de los ODS.
- Implementar un subsistema de coordinación interdepartamental y subnacional dentro del modelo de gobernanza para implementar los ODS en los Gobiernos de cada país.



- Proponer mecanismos, metodologías y procesos para la evaluación de las metas en las áreas de su competencia.
- Recomendar mecanismos de rendición de cuentas.
- Promover estrategias de comunicación y difusión sobre los ODS en los países miembros.

Estas funciones se verían reforzadas si se orientaran de manera efectiva al servicio al ciudadano (participación inclusiva), a la implantación tecnológica (medición y datos abiertos), a la transparencia (rendición de cuentas, buenas prácticas), a la innovación con el fin de crear valor público (prácticas innovadoras) y al fortalecimiento de las competencias de los empleados públicos (extensión de modelos meritocráticos de gestión pública). Esta orientación sería más efectiva si, además, se acompañara de la implantación de mecanismos de coordinación que afectarían a todas las instancias territoriales del Gobierno, un liderazgo transformador, la captación y desarrollo de talento innovador, la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad analítica.

8.5.1.2. Posibles acciones del CLAD en el marco de los ODS

1. Formulación de políticas que integre los diversos actores y niveles gubernamentales implicados.
2. Diseño, implementación y evaluación de políticas en materia de gobierno abierto.
3. Fortalecer la capacidad burocrática del Estado.
4. Aprovechar el enfoque de buena gobernanza a fin de prevenir, denunciar y combatir la corrupción.
5. Evaluación de los ODS para que sus efectos sean eficaces e innovadores.



6. Poner a disposición de los países miembros las actividades de investigación y de innovación que hayan supuesto políticas públicas de éxito en materia del cumplimiento de la Agenda 2030.

8.5.1.3. Hoja de ruta para la implementación

1. Plan de trabajo para la identificación de objetivos y metas en función de las actividades seleccionadas.
2. Identificación de los indicadores para los objetivos prioritarios.
3. Elaboración de un documento que enlace los temas clave, las variables e indicadores elegidos de los ODS y el plan de trabajo. Diseño e implementación de un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS.
4. Establecimiento de alianzas.
5. Diseño e implementación de canales de comunicación estables.
6. Desarrollo de un mecanismo para el seguimiento y evaluación.

Esta hoja de ruta requiere de dos elementos impulsores: la cuestión financiera, para la que se podría buscar el apoyo de los organismos que actúan en la región, y que se constituya un grupo de trabajo reducido que diseñara una serie de asistencias técnicas.

8.5.1.4. Aliados estratégicos

Si bien es cierto que el CLAD mantiene ciertos vínculos con organismos multilaterales y agencias de cooperación, la participación y la dinámica con estas entidades tiene alcances limitados. Por ello, debe profundizar sus relaciones en plano de igualdad para los objetivos comunes que se acuerden con aquellas entidades y definir agendas programáticas que permitan obtener mayores réditos a los países miembros del CLAD. Así, tiene que reforzar sus alianzas y actividades con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las



Naciones Unidas (ONU), Organización de Estados Americanos (OEA), Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y aquellos otros organismos similares, así como los homólogos del CLAD en otras regiones del mundo. Estas alianzas han de buscar el aporte más valioso de cada organismo para los objetivos del CLAD. Así, además de reforzar los tradicionales vínculos financieros, CAF puede ser de gran utilidad para desarrollar un sistema de coordinación subnacional para implementar los ODS en los Gobiernos que el CLAD puede ofrecer a los países que lo integran.

La formalización de estas alianzas requiere que se garantice la igualdad entre las partes firmantes. Esto implica la búsqueda de puntos de confluencia que permitan el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los firmantes.

8.5.1.5. El acervo que el CLAD puede aportar a la implementación de la Agenda 2030

Un organismo con 46 años de existencia, integrado por veintidós países de tres continentes y con una actividad centrada en el fortalecimiento institucional de los miembros que lo componen posee un enorme valor en una concepción global del gobierno en el mundo. Más allá de la ingente actividad realizada en estas décadas, el CLAD destaca por su compromiso con la creación de valor público y valor social y su orientación a la mejora de la vida de las personas de los países que lo integran. Ese compromiso se ve fortalecido periódicamente por las Cartas que aprueba y que acuerdan los veintidós países. Ese bagaje es de un gran valor para diseñar una estrategia sobre ODS a partir de lo ya construido y sobre los resultados alcanzados durante años, entre los que destaca su fructífera labor de formación y capacitación a través de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP).

En la reciente *Carta iberoamericana de Gobierno Abierto*, aprobada en Colombia en julio de 2018, se apunta que «uno de los principales



desafíos de la Agenda 2030 (ODS 16) consiste en configurar un nuevo marco de gobernanza pública y una renovada arquitectura estatal», y se plantea el enfoque del gobierno abierto como un «medio fundamental y privilegiado para la implementación del objetivo 16 de los ODS». El nuevo marco de gobernanza es una línea de actuación que debe llevar a la consecución de resultados efectivos. Para ello, es preciso revisar las cartas y documentos aprobados para extraer de ellos los compromisos adquiridos que sirvan de firme soporte a las funciones y acciones que vaya a desarrollar el CLAD en la implementación de los ODS en Iberoamérica.

En los diversos encuentros, simposios y congresos, el CLAD ha acogido importantes debates alrededor de la gobernanza y sus mecanismos que se han visto enriquecidos por las aportaciones realizadas desde las variadas realidades nacionales de los países miembros y desde la academia. De una forma sintética se pueden resumir en las siguientes ideas principales:

1. Los ODS son una oportunidad para la mejora y la transformación de las Administraciones, los Estados y las sociedades en su conjunto.
2. Para la implementación eficiente de los ODS se necesita un compromiso por parte de todos los agentes implicados, pero, sobre todo, de los Estados. Este compromiso hay que ampliarlo a otras redes, tanto privadas como públicas, incluidos los organismos internacionales.
3. El ciudadano es la medida real de la implementación de los ODS.
4. Es preciso incluir la perspectiva intergeneracional y las políticas de juventud en la implementación de los ODS.
5. Los mecanismos de gobernanza del CLAD y de cada país deben asociarse para alcanzar los ODS y las metas de la Agenda 2030.
6. La interrelación entre los diecisiete ODS demanda de los Gobiernos la capacidad de construir un proceso eficaz de elaboración de políticas, que asegure la participación y la coherencia entre los diversos sectores y actores, en procura de una gobernanza eficaz.



7. Los ODS proponen metas alrededor de condiciones esenciales para la consolidación de la paz y la seguridad. Son metas que lograr que no pueden dimensionarse sin tener en cuenta las particularidades y prioridades de cada país.
8. Es preciso construir un relato más humano del Estado, centrado en las personas y en el entendimiento de que la participación implica un Estado que redistribuye y comparte el poder y que no deja a nadie atrás.
9. La experiencia ha demostrado que los ODS deben ser parte de los planes de desarrollo de todos los países.
10. Para hablar de instrumentos de medición de avances, es necesario, en primer lugar, contar con un sistema institucional de información que refleje el involucramiento de todos los sectores.
11. Los Gobiernos deben trabajar en dos dimensiones: en la política y en la gestión pública, pues la multisectorialidad genera una nueva matriz interinstitucional del Estado.
12. Es fundamental lograr que las políticas de gobierno basadas en los ODS se conviertan en políticas de Estado mediante la concreción de consensos con el involucramiento de la comunidad política, el sector privado y la sociedad civil.
13. La responsabilidad de las instituciones públicas y de los servidores públicos, en particular, es la implementación de los ODS en la gestión pública.
14. Debe estudiarse la incidencia del factor de los recursos humanos en la implementación de cada uno de los ODS y en la consecución de cada una de sus metas. Además, esto hay que hacerlo con un nuevo lenguaje, al que contribuyen los ODS.
15. Es necesario asegurar con eficacia los niveles adecuados de cualificación profesional para contar con funcionarios públicos capaces de



- diseñar e implementar políticas públicas en función de los objetivos y metas de desarrollo sostenible.
16. La capacidad institucional es fundamental para cumplir las metas de los ODS.
 17. El fortalecimiento de la institucionalidad constituye una base esencial del análisis de la realidad nacional, así como para la provisión de los medios humanos y materiales necesarios para alcanzar el cumplimiento efectivo de los ODS.
 18. Es preciso promover mecanismos de gobernanza a través del fortalecimiento del rol de la gestión pública.
 19. Los ODS no pueden implementarse sin un sistema de evaluación integral.
 20. Es preciso articular bajo mecanismos de coordinación eficaces las distintas realidades subnacionales con las directrices de los Gobiernos centrales.
 21. La prevención debe ser una estrategia clave para promover el nexo entre la paz y el desarrollo.
 22. La informalidad económica y el desempleo son amenazas para la implementación de los ODS en los países de América Latina y, por lo tanto, deben ser prioridades de los Estados.
 23. El CLAD es una plataforma ideal para el liderazgo, la implementación, el seguimiento y el monitoreo de los ODS en la región.
 24. El rol del CLAD en el logro de los ODS es el de vertebrador de estos objetivos desde su misión de fortalecer las instituciones de los países miembros.
 25. Es preciso acotar el alcance de la tarea del CLAD en materia de ODS y abrir un mecanismo de cooperación y apoyo a los países que requieran cooperación técnica en la materia.



26. Los ODS son probablemente la última oportunidad que tienen los Gobiernos para ganarse definitivamente la confianza de la gente.
27. El enfoque ODS-DIGITAL implica la utilización de herramientas y tendencias digitales como acelerantes de las soluciones y perspectivas más habitualmente usadas de carácter cuantitativo y cualitativo en las políticas públicas. De esta manera, pueden ser un gran aliado en el fortalecimiento y la capacidad institucional, incluidas la formación y capacitación de los empleados públicos.

8.5.2. Desde la Organización de Naciones Unidas (ONU)

El encuentro «Implementación Integral de la Agenda 2030 en América Latina», celebrado en el Centro de Formación de la Cooperación Española de Cartagena de Indias (Colombia), del 30 de octubre al 1 de noviembre de 2017, fue organizado por el Instituto de las Naciones Unidas para la Capacitación y la Investigación (UNITAR) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el apoyo del INAP de España y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El objetivo del encuentro era brindar la oportunidad para compartir distintas herramientas técnicas para enfrentar los desafíos de la implementación nacional, teniendo en cuenta el carácter integral y multilateral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Las conclusiones más relevantes del encuentro fueron:

1. El impacto de las políticas de desarrollo se ha de evaluar como impacto sobre el ciudadano, sobre todo, sobre los más vulnerables, para «que nadie se quede atrás».
2. La aplicación de la Agenda 2030 no se logrará sin implicar a todos los agentes públicos y privados en una alianza por el desarrollo sostenible.



3. Las estrategias nacionales deberán incluir estrategias específicas de capacitación, formación y aprendizaje de los empleados públicos.
4. Las alianzas, tanto dentro de los Gobiernos (entre organismos) como fuera de los Gobiernos, son la clave.
5. Es necesario avanzar en la medición de los avances del cumplimiento de la Agenda.

8.5.3. El Programa CLAD ODS-DIGITAL

Se propone que el CLAD lidere el enfoque ODS-DIGITAL en Iberoamérica con el fin de utilizar las herramientas y tendencias digitales como acelerantes de las soluciones y perspectivas más habitualmente usadas de carácter cuantitativo y cualitativo en las políticas públicas. De esta manera, pueden ser un gran aliado en el fortalecimiento y la capacidad institucional, incluidas la formación y capacitación de los empleados públicos. Su aplicación, por ejemplo, en metodologías como la de los combos a buen seguro permitirá obtener mejores e innovadores resultados en el cumplimiento acelerado de los ODS. Además, el carácter intrínsecamente disruptivo de muchas de las tendencias digitales permite «tomar atajos» sin tener que utilizar las, a veces, pesadas cargas burocráticas de los procesos y las instituciones. En este sentido, representan una enorme oportunidad para Iberoamérica, ya que pueden plantearse alcanzar los ODS y el resto de los objetivos nacionales mediante soluciones innovadoras basadas en las herramientas digitales. Sin duda, es un reto que merece explorarse siguiendo los avances que ya se están experimentando en distintos lugares del mundo.

Se propone el Programa CLAD ODS-DIGITAL de capacitación en competencias profesionales relacionadas, que comenzaría con el impulso de los ODS que tienen una relación directa con las tendencias digitales; en concreto, se desarrollarán acciones con los ODS 4, 5, 7 y 16, cuyas claves son la inclusión social, el empoderamiento de las mujeres, la mejora de la eficiencia energética y la mejora en la toma de las decisiones en las

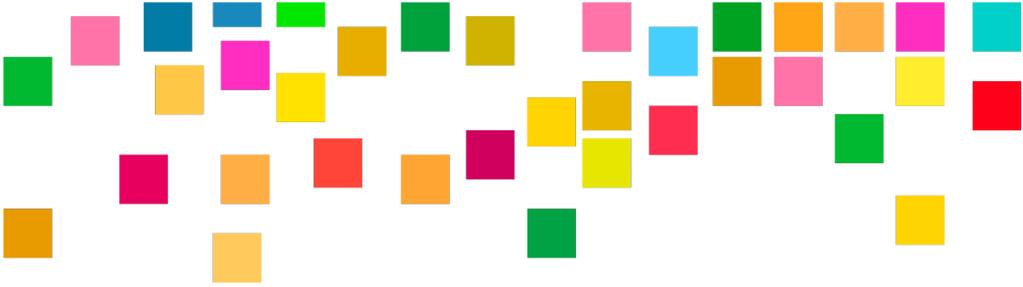


instituciones públicas. En una segunda fase, se extendería a los ODS que se hubiesen establecido como prioritarios por el CLAD.

El foco inicial en estos cuatro ODS ayudará a entender cómo funcionan los indicadores y metas de los ODS y su relación con cinco tecnologías claves: inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), *blockchain*, ciberseguridad y la automatización de procesos.

Se pretende ofrecer una introducción práctica a estos ODS y sus implicaciones e interacciones, y que se adquiriera el conocimiento y la visión para que la organización pueda incorporarlos a través de las tecnologías digitales que son tendencia en la actualidad. Esta visión se centra en las implicaciones organizativas de estas tecnologías y sus relaciones con los ODS y cómo se pueden aplicar en las organizaciones.

El programa de capacitación CLAD ODS-DIGITAL se centra en conseguir que las personas estén listas para aplicar el conocimiento adquirido, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones estratégicas en el entorno de las organizaciones, siendo los ODS y las tecnologías digitales las claves del futuro en las organizaciones.



9. Conclusiones

1. El Estado y la Administración pública necesitan colaborar con la sociedad organizada, las empresas y los propios ciudadanos para unir fuerzas, crear redes de actores, compartir experiencia, recursos y conocimientos y generar sinergias para la prestación de los servicios públicos. Esta es la garantía para que las políticas de gobierno se conviertan en políticas de Estado.
2. La Agenda 2030 y los ODS aprovechan algunas de las líneas de pensamiento público de las últimas décadas, así como las realizaciones efectuadas por los Gobiernos, los organismos internacionales, las empresas, especialmente las de economía social, y las organizaciones sociales, sobre la concepción del Estado y de la Administración pública y de su relación con los ciudadanos, la sociedad civil y el resto de los actores.
3. La adopción de la Agenda 2030 por parte de Naciones Unidas es un paso importante en el compromiso de los Estados por el desarrollo sostenible. Solo si los ODS son alcanzados por el conjunto de los Estados, se considerará exitosa su actuación.
4. La importancia de las alianzas para el desarrollo sostenible está basada en el diagnóstico según el cual los Estados no tienen posibilidad de abordar por sí mismos todos los complejos problemas que abordan los ODS.



5. La implementación de los ODS y las metas debe ser integral e indivisible para lograr su máxima eficacia, puesto que no pueden considerarse alcanzados los objetivos de manera individual si no se tienen en cuenta en su conjunto. Para ello es preciso construir un sistema institucional de información.
6. Es preciso detectar políticas de efecto acelerador o palanca o aplicar técnicas como la de los combos, que produzcan efectos positivos y promuevan el cumplimiento conjunto e interrelacionado de los objetivos de la Agenda 2030.
7. La planificación es el fundamento del correcto desarrollo e implementación de los ODS. El diseño de programas a corto y medio plazo, la articulación de la planificación existente con los ODS, así como los sistemas de monitoreo de los resultados a través de indicadores precisos, son la clave para el cumplimiento de los objetivos. Además, representa una oportunidad para los Estados que carecen de esta metodología.
8. Los Estados deben contar en la implementación de la Agenda 2030 con el conjunto de la comunidad internacional teniendo en cuenta los posibles riesgos y controlar las externalidades que se puedan producir en otros países o regiones.
9. Los Gobiernos deben trabajar en la dimensión política y en la de gestión pública, ya que la multisectorialidad genera una nueva matriz interinstitucional del Estado. Para que sea eficaz, debe cimentarse desde los territorios para poder construir convivencia y comunidades de paz.
10. La implementación eficaz de los ODS requiere la existencia de una arquitectura y unas capacidades institucionales coordinadas que articulen una serie de órganos intersectoriales e interdepartamentales desde el máximo nivel de gobierno hasta el nivel subnacional.



11. La implementación de los ODS en la gestión pública es responsabilidad de las instituciones públicas y especialmente de los servidores públicos.
12. La creación y fortalecimiento de redes que integren representantes gubernamentales, sociales, académicos y del sector privado, así como comités técnicos, planes estratégicos y de formación, guías o manuales y campañas, son factores de éxito en la implementación de los ODS.
13. Para que la implementación de los ODS sea eficaz, se necesita la implicación de todos los agentes públicos y sociales y de las empresas. Exige un compromiso conjunto y la creación de alianzas fuertes para su desarrollo. Muchas empresas y organizaciones sociales poseen un importante bagaje en materia de responsabilidad social corporativa o protección del medioambiente que debe ser aprovechado por el ámbito público.
14. La implementación de los ODS ha comenzado, pero a un ritmo de progreso en muchas áreas que es mucho más lento de lo necesario para alcanzar las metas para el año 2030. Se necesitan acciones concretas de implementación, así como la creación de observatorios de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y órganos institucionales encargados de coordinar e implementar los objetivos.
15. Los ciudadanos son la medida real de la implementación de los ODS, especialmente los más vulnerables, para «no dejar a nadie atrás». Es preciso, por tanto, construir un relato más humano del Estado, centrado en las personas y en el entendimiento de que la participación implica un Estado que redistribuye y comparte el poder.
16. La implementación en Latinoamérica se centra en algunas metas que todavía faltan por completar procedentes de los anteriores Objetivos del Milenio, como la pobreza extrema, la reducción de la



desigualdad en todas sus dimensiones, el crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, las ciudades sostenibles o el cambio climático.

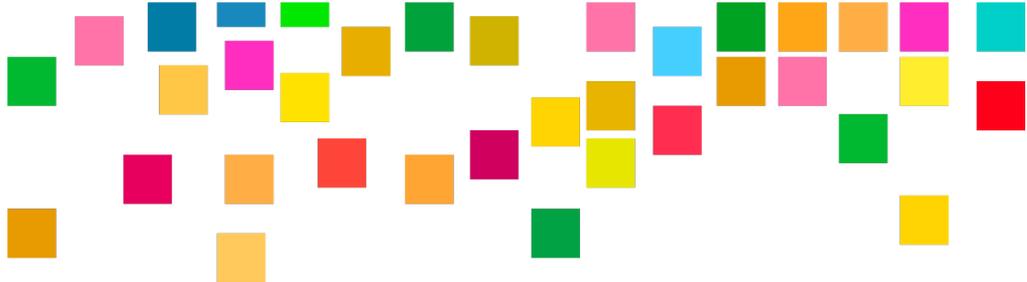
17. Las empresas iberoamericanas atienden un número elevado de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo en los próximos años. Muchas empresas están comprometidas con varios ODS, entre los que se destacan el 8, 3 y 4. Además, desarrollan alianzas con organizaciones políticas y privadas, integran las actuaciones en pos de los ODS en las actividades cotidianas de la empresa, promocionan su importancia y realizan inversiones sociales y filantrópicas.
18. Para implementar los ODS, las organizaciones sociales iberoamericanas crean espacios de diálogo y participación que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida, desarrollan observatorios ciudadanos que recopilan toda la información estadística disponible, sensibilizan sobre el desarrollo sostenible, potencian las capacidades de los actores locales, implementan ODS específicos y crean plataformas para recopilar proyectos de organizaciones de la sociedad civil alineados con la Agenda 2030.
19. El CLAD asumió tempranamente que la Agenda 2030 y los ODS representaban una gran oportunidad que propicia una agenda común para reforzar su papel en Iberoamérica en lo que es el eje central de su razón de ser: el fortalecimiento institucional de los países que lo integran.
20. Desde hace dos años se han celebrado diversos encuentros por iniciativa del CLAD y se han desarrollado líneas de trabajo en los congresos de 2016 y 2017, entre los que destaca el de Madrid, donde una de sus áreas temáticas se dedicó a los ODS y al diseño y gestión de políticas públicas. La actividad desplegada estos años permite construir una hoja de ruta con el fin de fortalecer el compromiso del CLAD con la implementación de los ODS en Iberoamérica.



21. Muchos de los problemas tratados en los debates del CLAD sobre descentralización, profesionalización, formación, capacitación y carrera de los servidores públicos, cooperación, lucha contra la corrupción o coordinación entre niveles gubernamentales requieren un nuevo enfoque al que puede ayudar el enfoque de la Agenda 2030.
22. Esta nueva orientación del CLAD requiere un nuevo diseño e implementación de un sistema de gobernanza interno para la consecución de los ODS.
23. Entre las acciones que puede desempeñar el CLAD para implementar la Agenda 2030, se pueden destacar el fortalecimiento de las capacidades burocráticas de los Estados miembros, promover el intercambio de buenas prácticas y prestar asistencia técnica y apoyo de expertos en materia de ODS a los países que lo soliciten.
24. El CLAD debe profundizar sus relaciones en condiciones de igualdad con organismos multilaterales y agencias de cooperación y definir agendas programáticas que permitan obtener mayores réditos a los países miembros.
25. A lo largo de su historia, el CLAD ha destacado por su orientación a la mejora de la vida de las personas de los países que lo integran, su compromiso con la mejora en la gestión y su fructífera labor de formación y capacitación a través de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP). Esta vocación se ve fortalecida periódicamente por las cartas y documentos que acuerdan sus miembros. Ese bagaje resulta de un gran valor para diseñar una estrategia de éxito sobre ODS.
26. El CLAD es una plataforma ideal para el liderazgo, la implementación, el seguimiento y el monitoreo de los ODS en la región. El rol del CLAD en el logro de los ODS es el de vertebrador de estos objetivos desde la misión que le compete.



27. El enfoque ODS-DIGITAL implica la utilización de herramientas y tendencias digitales como acelerantes de las soluciones y perspectivas más habitualmente usadas de carácter cuantitativo y cualitativo en las políticas públicas. De esta manera, pueden ser un gran aliado en el fortalecimiento y la capacidad institucional, incluidas la formación y capacitación de los empleados públicos.



10. Propuestas para el CLAD

A partir de las ideas anteriores, se propone la siguiente hoja de ruta para el CLAD:

1. Aprobar un plan de trabajo para la identificación de objetivos y metas en función de las actividades seleccionadas. Delimitar los temas claves del CLAD que los países miembros consideren prioritarios para el logro de los ODS.
2. Revisar las Cartas Iberoamericanas¹³ para alinear sus objetivos con los ODS, alimentar el sistema de información sobre ODS y servir de base para su estrategia.
3. Alinear el Plan Estratégico 2014-2019 con la Agenda 2030 y los ODS y que su objetivo central sea su cumplimiento.
4. Realizar un estudio comparativo sobre el acceso de los jóvenes a las Administraciones públicas y, en su caso, un evento con el Organismo Internacional de la Juventud para Iberoamérica - OIJ, que contribuya a incentivar el atractivo del trabajo del servicio público para los jóvenes.

¹³ Se trata de la Carta Iberoamericana de Función Pública (2003), del Código Iberoamericano de Buen Gobierno (CLAD, 2006), la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007), la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (CLAD, 2009), la Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (CLAD, 2013), la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CLAD, 2016) y la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública.



5. Colaborar con las organizaciones de mujeres, con el fin de realizar una reunión o congreso que atienda especialmente la problemática de la igualdad de género en relación con la Administración Pública, y la incorporación de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el Estado, en igualdad de condiciones con los hombres.
6. Construir un sistema de información a partir de las buenas prácticas implantadas en la región que permita tomar decisiones acertadas en el ámbito de los ODS y correlacionar distintas variables.
7. Identificar los indicadores para los objetivos prioritarios iniciales que se establezcan. Se tomará como referencia el acuerdo sobre indicadores adoptado en la ONU, que servirá como referencia en el interior del CLAD.
8. Elaborar un documento que articule los temas claves, las variables e indicadores elegidos de los ODS y el plan de trabajo. Colaborar con instituciones, expertos, universidades y centros de educación y formación profesional de la región y aprovechar la experiencia ya existente en algunos países. El plan debe ser debatido en el seno del CLAD, para lo que es preciso crear un grupo de trabajo formado por varios países.
9. Estudiar la incidencia del factor de los recursos humanos en la implementación de cada uno de los ODS y en la consecución de cada una de sus metas.
10. Crear una guía de implementación de los ODS para Iberoamérica, destacando el objetivo 16.
11. Diseñar e implementar un sistema de gobernanza para la consecución de los ODS. Puede suponer la incorporación de nuevos perfiles profesionales en el CLAD, la necesidad de implantar procesos de gestión en red con diversos actores y afianzar las relaciones con los países miembros.
12. Establecer alianzas con actores que puedan cubrir varios ODS.



13. Establecer acuerdos con la ONU para presentar las iniciativas y resultados del trabajo conjunto entre los países miembros del CLAD. Establecer convenios con otros organismos multilaterales.
14. Establecer un modelo de generación y gestión del conocimiento flexible, aprovechando los valiosos recursos de los países miembros, al que deben sumarse los organismos multilaterales de la región.
15. Diseñar e implementar canales de comunicación estables, que deben comprender también a la ciudadanía en general. Determinar los espacios de diálogo y participación del CLAD en los que se puedan concertar estrategias de trabajo que permitan elaborar propuestas ligadas al cumplimiento de los ODS.
16. Desarrollar un mecanismo para el seguimiento y evaluación integral. Fijar variables que permitan lograr el seguimiento de los indicadores seleccionados.
17. Crear un observatorio bajo la forma de antena del CLAD que permita monitorear las tendencias en Administración pública y hacer seguimiento de la generación de conocimiento puntero sobre ODS y que incluya un banco de buenas prácticas. Para ello se puede contar con el apoyo de algún país miembro.
18. Implantar una red de antenas en los países miembros dependientes del CLAD que aborden algunos de los temas centrales relacionados con los ODS.
19. Diseñar un sistema de análisis, gestión y prevención de riesgos para los ODS atendiendo a las posibles externalidades negativas entre países.
20. Detectar las necesidades básicas de cualificación profesional en el ámbito público en materia de ODS para ofrecer la formación y la capacitación en las competencias adecuadas a los profesionales de las Administraciones públicas.



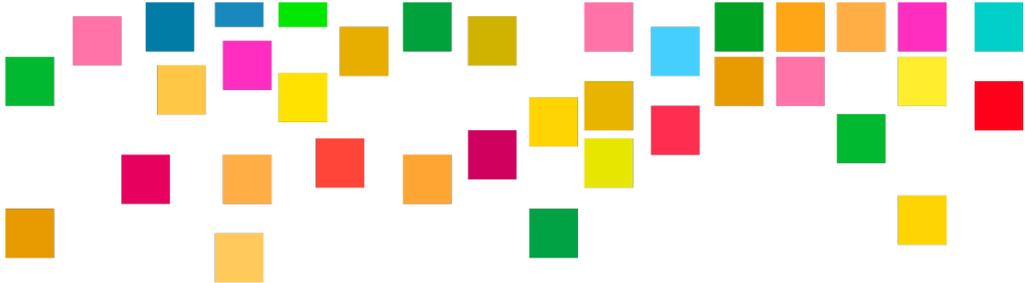
21. Diseñar programas o módulos formativos, de acuerdo con las escuelas e institutos iberoamericanos de formación, basados en los valores y objetivos de la Agenda 2030 y que puedan ser certificables u homologables.
22. Diseñar y ofrecer programas de formación para la comunidad en materia de Agenda 2030 y ODS en alianza con los organismos de la región y los países miembros.

Esta hoja de ruta requiere de dos elementos impulsores.

1. La cuestión financiera es un elemento central de la viabilidad de la propuesta. Para su sostenibilidad se podría buscar el apoyo de los organismos que actúan en la región —BM, BID, CEPAL, CAF, FLACSO...—. Todos están ya comprometidos con los ODS y disponen de valiosos recursos de conocimiento.
2. Para activar la propuesta es conveniente que se constituya un grupo de trabajo reducido de aquellos países que cuenten con más experiencia y recursos. Este grupo podría diseñar una serie de asistencias técnicas buscando medios de financiación bilaterales o multilaterales que permitan lanzar el proyecto mientras, se buscan recursos sostenibles en el tiempo.

Finalmente, se propone el Programa CLAD ODS-DIGITAL de capacitación en competencias profesionales relacionadas, que comenzaría con el impulso de los ODS que tienen una relación directa con las tendencias digitales; en concreto, se desarrollarán acciones con los ODS 4, 5, 7 y 16, cuyas claves son la inclusión social, el empoderamiento de las mujeres, la mejora de la eficiencia energética y la mejora en la toma de las decisiones en las instituciones públicas. En una segunda fase, se extendería a los ODS que se hubiesen establecido como prioritarios por el CLAD.

El foco inicial en estos cuatro ODS ayudará a entender cómo funcionan los indicadores y metas de los ODS y su relación con cinco tecnologías claves: inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), *blockchain*, ciberseguridad y la automatización de procesos.



Referencias

Acciona (2017). *El compromiso de Acciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en <https://accionacorp.blob.core.windows.net/media/3142014/onepage_ods_2017_espa%C3%B1ol_web.pdf>.

Acciona (sin fecha). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Acciona (web de la compañía). Disponible en <<https://www.acciona.com/es/sostenibilidad/objetivos-desarrollo-sostenible/>>.

Aena con el desarrollo de los ODS. Disponible en <<http://www.aena.es/es/corporativa/aena-ods.html>>.

Andersen, K. N.; Medaglia, R., y Henriksen, H. Z. (2012). «Social Media in Public Health Care: Impact Domain Propositions», en *Government Information Quarterly*, 29, pp. 492-503.

Arenilla, M. (dir.) (2014). *Administración 2032. Teclas para transformar la Administración pública española*, Madrid: INAP.

Arenilla, M. (2017a). «Innovación social y capacidad institucional en América Latina», *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 67 (febrero), pp. 33-68.

Arenilla, M. (2017b). «Presentación del director del Instituto Nacional de Administración Pública», en *INAP. Plan Estratégico General 2017-2020*, pp. 6-9, Madrid: INAP.



- Arenilla, M. (2017c). «Innovación social y capacidad institucional en Latinoamérica», *Reforma y Democracia*, n.º 67, pp. 35-68.
- Arenilla, M. (2017d), «Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España», *Methodos Revista de ciencias sociales*, 5 (2), pp. 302-317. <<http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2>>.
- Arenilla, M. (2018). «Prólogo a la edición española», de *Panorama de la Administración 2017*, Madrid: INAP.
- Arenilla, M., y García-Vegas, R. (2017). *Innovación social. La integración social en la Administración pública*, segunda edición, Madrid: INAP. <https://www.researchgate.net/publication/310613163_Social_Innovation_Social_Integration_in_Public_Administration>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2014). *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. Informe de síntesis del secretario general sobre la Agenda de Desarrollo Sostenible después de 2015*, A/69/700 (4 de diciembre de 2014). Disponible en <<http://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportSPA.pdf>>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015a). *Agenda de acción de Addis Abeba de la «Tercera conferencia internacional sobre la financiación para el desarrollo (Agenda de acción de Addis Abeba)»*, A/RES/69/313. Disponible en <http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015b). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, A/RES/70/1 (25 septiembre 2015). Disponible en <http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf>.
- BBVA (2017). *BBVA reforzará su impacto social en 2018 con la vista puesta en los ODS*, BBVA (web de la compañía). Disponible en <<https://www.bbva.com/es/bbva-reforzara-impacto-social-2018-vista-puesta-ods/>>.



- BBVA (2018). *BBVA movilizará 100 000 millones de euros hasta 2025 para luchar contra el cambio climático e impulsar el desarrollo sostenible*, BBVA (web de la compañía). Disponible en <<https://www.bbva.com/es/bbva-movilizar-a-100-000-millones-euros-2025-luchar-cambio-climatico-impulsar-desarrollo-sostenible/>>.
- Börzel, T. 1997. «¿Qué tiene de especial el concepto de *policy networks*?». <<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>>.
- Bouckaert, G.; Loretan, R., y Troupin, S. *Public Administration and the Sustainable Development Goals. Written Statement by the International Institute of Administrative Sciences, Submitted to the 15th session of the United Nations Committee of Experts in Public Administration*. Disponible en <<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/541874/1/Statement.pdf>>.
- Business Fights Poverty, Harvard Kennedy School y Sustainable Development Goals Fund (2015). *Business and the United Nations. Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action*. Disponible en <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf>.
- Castiñeira, A.; Arroyo, L., y Curtó, F. (2018). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Primer informe*, Barcelona: Fundación Bancaria laCaixa y ESADE.
- CEPAL (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41173/S1700475_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y>.
- CEPAL (2018). *Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. Disponible en <<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43415>>.



- Christensen, T., y Laegreid, P. (2012). «Administrative Reforms in Western Democracies», en G. Peters y J. Pierre, *The Sage Handbook of Public Administration*, pp. 576-589, Londres: Sage.
- CLAD (2003), “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0046100.pdf>>.
- CLAD (2006), “Código Iberoamericano de Buen Gobierno”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0054001.pdf>>.
- CLAD (2007), “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0056701.pdf>>.
- CLAD (2008), “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0061101.pdf>>.
- CLAD (2009), “Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0064101.pdf>>.
- CLAD (2013), “Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0077000.pdf>>.
- CLAD (2016a), “Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0082401.pdf>>.
- CLAD (2016b), “Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>>.
- CLAD (2018), “Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública”, Caracas, CLAD. Disponible en <<http://siare.clad.org/fulltext/0090301.pdf>>.



- Comisión Europea (2016a). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Disponible en <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=COM%3A2016%3A739%3AFIN>>.
- Comisión Europea (2016b). *Standard Eurobarometer 86 Autumn 2016*. <<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/STANDARD/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2137>>.
- Comisión Europea (2017). *White Paper on the Future of Europe and the way forward*. Disponible en <https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe-reflections-and-scenarios-eu27_en>.
- Committee of Experts on Public Administration (2016). *Challenges for institutions ensuring that no one is left behind*, Economic and Social Council, fifteenth session, 18-22 April 2016. Disponible en <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10196Cmtt%20of%20Experts%20on%20Public%20Admin%20contribution%20to%20HLPF%20recd%202016-May-5.pdf>>.
- Compromiso Empresarial* (2015). «La ONU reconoce la labor de la Fundación Microfinanzas BBVA para alcanzar los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible», *Compromiso Empresarial*, 11/11/2015. Disponible en <https://www.compromisoempresarial.com/innovacion_social/finanzas-sociales/2015/11/la-onu-reconoce-la-labor-de-la-fundacion-microfinanzas-bbva-para-alcanzar-los-nuevos-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- CORA (2013). *Reforma de las Administraciones públicas*, Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas. Recuperado de <http://www.sefp.minhafp.gob.es/dam/es/web/areas/reforma_aapp/INFORME-LIBRO.pdf>.
- Criado, J. I., y Rojas-Martin, F. (2013). «Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government», en Gil-García, J. R., *E-Government Success Factors and Measures: Concepts, Theories, Experiences, and Practical Recommendation*, Hershey: IGI.



- Deloitte (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future. La sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*. Disponible en <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-informe-2030-Purpose.pdf>>.
- Ecosoc-Development Cooperation Forum (2016a). «New forms of cooperation and increased coherence to implement the SDGs», *2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs*, número 15. Disponible en <<https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publication/dcf-policy-brief-15.pdf>>.
- Ecosoc-Development Cooperation Forum (2016b). «Re-engineering development cooperation institutions to deliver on the 2030 Agenda for Sustainable Development», *2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs*, número 16. Disponible en <<https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publication/dcf-policy-brief-16.pdf>>.
- Ferrovial (2017). *Informe anual integrado 2016*. Disponible en <<https://informeanualintegrado2016.ferrovial.com/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Informe-Anual-Integrado-2016.pdf>>.
- Foro económico mundial (6 de abril de 2017). ¿Qué países están logrando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU con más rapidez? Recuperado de <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/04/que-paises-estan-logrando-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-onu-con-mas-rapidez/>>.
- Fundación COTEC (2017). *Informe Innovación en España*, Madrid: Fundación Cotec para la Innovación.
- Fundación Telefónica (2017). *Sociedad digital en España 2017*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Fundación Telefónica (2018), *50 estrategias para 2050. El trabajo y la revolución digital en España*, Fundación Telefónica. https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/636/



García, M. I. (2007). «La nueva gestión pública: evolución y tendencias», *Presupuesto y Gasto Público*, n.º 47, pp. 37-64.

GESI (Global e-Sustainability Initiative) (2016). *#SystemTransformation. How digital solutions will drive progress towards the Sustainable Development Goals*, <http://systemtransformation-sdg.gesi.org/160608_GeSI_SystemTransformation.pdf>.

Gray, G. (coord.) (2016). *Progreso multidimensional: más allá del ingreso. Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe*, Nueva York: UNDP.

Grupo de tareas sobre el desfase en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2013). *La alianza mundial para el desarrollo sostenible: el desafío pendiente. Informe 2013*, Nueva York: Naciones Unidas.

<<http://www.hoyesnoticiaenlaguajira.com/2018/05/promigas-y-la-fundacion-promigas.html>>,

<<http://www.pactoglobal-ecuador.org/buenas-practicas-de-desarrollo-sostenible/hambre-cero/#diakonia>>.

Iberdrola (2018). *Invertimos nuestra energía para construir un futuro sostenible*, Iberdrola (web de la compañía). Disponible en <<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible>>.

«Iberdrola vinculará el bonus de sus altos directivos a la reducción de emisiones de CO₂», *Corresponsables*, 27/02/2017. Disponible en <<http://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/iberdrola-bonus-directivos-emisiones-de-co2>>.

INAP (2017). *Plan Estratégico General 2017-2020*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes de desarrollo territorial de Colombia (2016-2019). Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/ODS_en_los_PDT.PDF>.



- Jeffries, A. (2018). «Governments Explore Using Blockchains to Improve Service», *The New York Times*, 27 de junio de 2018. <<https://mobile.nytimes.com/2018/06/27/business/dealbook/governments-blockchains-services.html>>.
- KMZ-Conteúdo (2018). *The living energy book by EDP. Relatório anual 2017*. Disponible en <http://www.edp.com.br/conheca-edp/relatorios/Documents/RA_2017_Vf.pdf>.
- Kurezyn, K.; Carrillo, L. F.; González, B., y Ariza, F. (sin fecha). *CINIA – A Company Where Disability is a Labor Competence*. Disponible en <<http://aim2flourish.com/innovations/cinia-a-company-where-disability-is-a-labor-competence>>.
- Kwame, J.; Chowdbury, A.; Sharma, K., y Platz, D. (2016). *Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for Purpose?*, DESA Working Paper, n.º 148. Disponible en <<https://pdfs.semanticscholar.org/973a/1fe95a1b0f303eb5eaa50f6af07ae152c71b.pdf>>.
- Larrouqué, D. (2018). «¿Qué se entiende por “Estado neoweberiano”? Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana», *Reforma y Democracia*, n.º 70, pp. 9-30.
- Leibovich, A. (2018). «Objetivos de Desarrollo Sostenible: De la teoría a la práctica en América Latina», *Compromiso Empresarial*, 23/05/2018. Disponible en <<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2018/05/objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-teoria-a-la-practica-en-america-latina/>>.
- Meneguzzo, M. (1997). «De la *new public management* a la *public governance*: el péndulo de la investigación acerca de la Administración pública», *GAPP*, 10 (septiembre/diciembre), pp. 33-41.
- México. *Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SIODS)*. Disponible en <<http://143.137.108.139/acerca.html>>.



- Murga-Menoyo, M. A. (2015). «Competencias para el desarrollo sostenible: las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en el marco de la agenda global post-2015», *Foro de Educación*, 13(19), pp. 55-83. DOI: <<http://dx.doi.org/10.14516/fde.2015.013.019.004>>.
- Nieto, A. (2014). «Informe de 2013 de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas», *Mediterráneo Económico*, 25, pp. 97-115. Recuperado de <<http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/25/25-656.pdf>>.
- Observatorios y mesas ciudadanas de diálogo y participación para la implementación y monitoreo de los ODS en el Ecuador. Disponible en <https://grupofaro.org/sites/default/files/Presentacio%CC%81n_ODS_GF_FFLA_5MAY.pdf>.
- OCDE (2017). *Ageing and the Public Service. Human Resources Challenges*.
- OCDE (2017). *Employment Outlook 2017*. París: OCDE.
- OCDE (2017). *Global Economic Outlook, June 2017*. Disponible en <<http://www.oecd.org/economy/global-spillovers-in-emes.htm>>.
- OCDE (2017). *Governance at a Glance 2017*, París: OCDE. Recuperado de <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en#.WfHmvmi0OUk#page69>.
- OCDE (2017). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017. Informe español*. París: OCDE.
- OCDE (2018). *Panorama de la Administración 2017*, Madrid: INAP.
- OIJ (2017). *Libro blanco de políticas públicas de juventud*, Madrid: INAP.
- Organización de las Naciones Unidas (2002). *Proyecto de documento final de la «Conferencia internacional sobre la financiación para el desarrollo»*, A/CONF.198/3. Disponible en <<http://www.un.org/es/conf/ffd/2002/pdf/ACONF1983.pdf>>.



Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 en su sexagésimo noveno período de sesiones. <http://media.onu.org.do/ONU_DO_web/737/sala_prensa_publicaciones/docs/0951081001461608344.pdf>. 06-11-2016.

Organización de Naciones Unidas (2017). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017*. Disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017_Spanish.pdf>.

Organización de Naciones Unidas (2017). *Informe del secretario general. Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en <<https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/secretary-general-sdg-report-2017--ES.pdf>>.

Pacto Global Colombia, reconocimiento buenas prácticas de desarrollo sostenible a la empresa Promigas y su fundación. Disponible en <<http://www.hoyesnoticiaenlaguajira.com/2018/05/promigas-y-la-fundacion-promigas.html>>.

Pacto Global Ecuador, reconocimiento buenas prácticas de desarrollo sostenible al banco de alimentos Diakonia. Disponible en <<http://www.pactoglobal-ecuador.org/buenas-practicas-de-desarrollo-sostenible/hambre-cero/#diakonia>>.

Pacto Mundial-Red Española (2017). *Empresas españolas y ODS: Oportunidades y desafíos*. Disponible en <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/04/Empresas_y_ODS_PM_20170405.pdf>.

Pacto Nacional por el Avance de los ODS en el marco en el marco de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en Costa Rica. Disponible en <http://ods.cr/sites/default/files/documentos/pacto_nacional_por_los_ods_final_firmado_2.pdf>.



Pérez Sánchez, M. (2005). *Análisis de políticas públicas*, Granada: Editorial Universidad de Granada.

Perú, Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los ODS. *Objetivos para transformar nuestro país*. Disponible en <<http://ods.inei.gob.pe/ods/>>.

Policy Coordination Branch (2015). *Concept, Tools and Experiences in Policy Integration for Sustainable Development, Policy Brief 2/2016*. Disponible en <<https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publication/desa-policy-brief-policy-integration.pdf>>.

Pollit, C., y Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, (second edition), Oxford: Oxford University Press.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe. Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso*. Disponible en <http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/Research%20and%20Publications/IDH/UNDP_RBLAC_IDH2016Final.pdf?download>.

Puron-Cid, G., y Gil-García, J. R. (2012). «Gobierno abierto, tecnologías de información y análisis de políticas públicas: oportunidades y retos para América Latina y el Caribe», ponencia presentada en la «XVII Conferencia internacional del CLAD», Cartagena de Indias, Colombia.

Puron-Cid, G.; Gil-García, J. R., y Reyes-Luna, L. F. (2012). *IT-Enabled Policy Analysis: New Technologies, Sophisticated Analysis and Open Data for Better Government Decisions*, paper presented at the 13th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2012) at the University of Maryland, College Park, MD on June 4-7, 2012.

Remacha, M. (2017). *Empresas y objetivos de desarrollo sostenible*, Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, número 34, IESE Business School-Universidad de Navarra.



Repsol (s.f.). *Nuestro modelo de sostenibilidad contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en <https://www.repsol.com/imagenes/global/es/descargable_modelo_sostenibilidad_ODS_tcm13-116364.pdf>.

Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*, Singapur: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.

SDSN. Sustainable Development Solutions Network (2017). *SDG INDEX & DASHBOARDS 2017 REPORT. Global Responsibilities. International spillovers in achieving the goal*. Disponible en <<http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--full.pdf>>.

Sobkowicz, P.; Kaschesky, M., y Bouchard, G. (2012). «Opinion Mining in Social Media: Modeling, Simulating, and Forecasting Political Opinions in the Web», en *Government Information Quarterly*, 29, pp. 492-503.

UN Global Compact-Rede Brasil (2018). *Integração dos ODS no setor elétrico brasileiro*. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1nkhaX_E2XzU8Vf1DBZEBInV9Pn8qpTIO/view>.

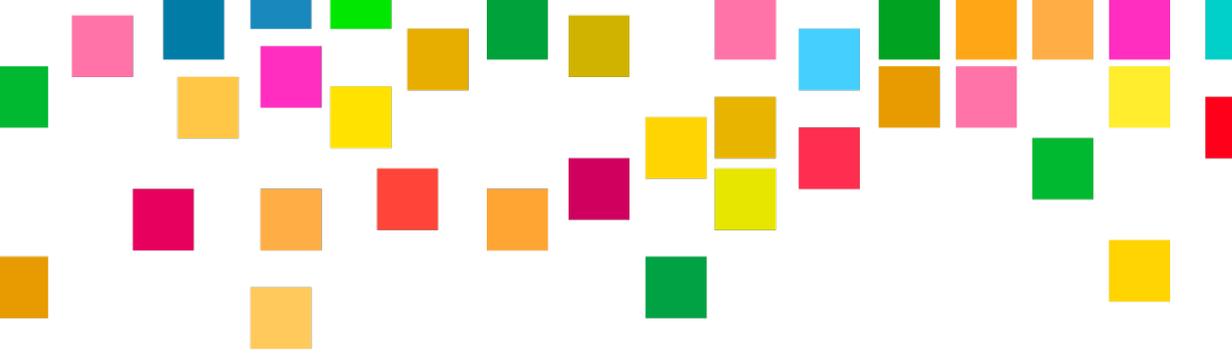
United Nations Global Compact, Global Compact Network Argentina y Sistema de las Naciones Unidas en Argentina (2018). *Alianzas empresariales en pos de los objetivos globales: avances en América Latina y Caribe*. Disponible en <<http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/mgglb-arg-infographic-flyer-SP.pdf>>.

World Bank (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington: World Bank.

World Economic Forum (2016). *Global Information Technology* Geneva.

World Economic Forum <http://www3.weforum.org/Report_docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf>

Yildiz, M. Y., y Demirhan, K. (2012). *Social Media Use after the 2011 Earthquake in Turkey*, paper presented at the Annual Meeting of the European Group of Public Administration. Bergen, Norway.

A decorative header at the top of the page consists of a collection of small, colorful squares in various colors including blue, green, yellow, orange, pink, and red, scattered across the top edge.

El mundo estaba preparándose desde hace tiempo para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), por su papel determinante en los procesos de innovación y cambio públicos en la región desde hace casi cinco décadas, debe ocupar un papel destacado en la implementación de la Agenda 2030. A esta orientación responde el *Simposio Iberoamericano sobre el Modelo de Gestión Pública con miras a los ODS y la Agenda 2030* celebrado en Lima los días 7 y 8 junio de 2018. Su finalidad ha sido iniciar una agenda de implementación de los ODS y diseñar una hoja de ruta de transformación del CLAD para adquirir la orientación y las capacidades necesarias y construir las alianzas adecuadas para llevarla a cabo.