



Agencia Andaluza de Cooperación
Internacional para el Desarrollo
Consejería de la Presidencia, Interior,
Diálogo Social y Simplificación Administrativa



CARTOGRAFÍAS DE ESPERANZA

Innovaciones en
Gobernabilidad
Local Efectiva para
el Desarrollo
Sostenible en
América Latina
y el Caribe



Copyright © PNUD 2023
Todos los derechos reservados

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Pueden obtener más información <https://www.undp.org/latin-america>.

Diseño: www.innovahub.org

Indice

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	6
1. El contexto: una región de transición hacia el desarrollo sostenible	9
1.1. Cartografías de esperanza: mapeo de innovaciones de gobernabilidad local efectiva para la localización de los ODS en América Latina y el Caribe	10
1.2. Matriz conceptual de base: gobernanza multinivel e innovaciones locales	12
1.3. Marco analítico sobre gobernanza multinivel para la localización de los ODS	14
1.4. Por tanto, en el marco de este trabajo: ¿qué entendemos por innovaciones en gobernabilidad local?	16
1.5. La descentralización como el eslabón clave pendiente	18
2. Gobernabilidad efectiva local y localización de los ODS	25
2.1. Hacia un enfoque multiactor y multinivel: la territorialización de los ODS	27
3. Innovaciones en gobernabilidad efectiva para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, con foco en localización de los ODS	29
4. El camino hacia la integración de los ODS en la región	34
5. Laboratorios de aceleración PNUD en América Latina y el Caribe	41
5.1. Laboratorios de aceleración en la región: algunos casos	45
5.2. Mapeo de soluciones: ciencia ciudadana en Argentina	46
5.3. Aprendiendo a través de la inteligencia colectiva en santo domingo: gobernabilidad espacial y gestión de residuos sólidos en el gran santo domingo, república dominicana ..	49
5.4. La inteligencia colectiva: un ingrediente fundamental en los laboratorios de aceleración del PNUD	50
6. Nuevos enfoques, metodologías y procesos de innovación aplicados a la gobernabilidad local efectiva y la localización de los ODS	54
6.1. Metodología maps	54
6.2. Plataforma ágora: mi comunidad digital; sistema de participación ciudadana en la comunidad municipal en Panamá	56

6.3. Redpública en Perú	59
6.4. Foro ciudadano SIGOB: un enfoque "de la estrategia a la operación"	60
6.5. Plataforma de apoyo al fortalecimiento de capacidades institucionales para la planificación y la gestión del desarrollo territorial padit, de Cuba	62
6.6. Deep demo (demostraciones profundas): abordar la complejidad desde la gobernabilidad efectiva y la innovación social, caso Uruguay	66
6.7. Deep demo (demostraciones profundas) en Uruguay: el caso de montevideo. Gobernar para transformar: el territorio como espacio de innovación estratégica	68
7. Aprendizajes, reflexiones y algunas ideas de futuro	71
7.1. El camino a seguir	72
Referencias	76

Agradecimientos

Este documento fue preparado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de su Hub Regional en América Latina y el Caribe (ALC), bajo el liderazgo de **José Cruz-Osorio**, gerente del Hub Regional y **Jairo Acuña-Alfaro**, líder del Equipo de Gobernabilidad y Paz para la región. Especial agradecimiento por el apoyo en el proceso a **Juan Carlos López Cecilia**, especialista en gobernabilidad local y localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y **Carlos Carrasco Muro**, asistente de Investigación en gobernabilidad, del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

La redacción y el trabajo de investigación estuvo a cargo de **Álvaro V. Ramírez-Alujas**, cofundador e investigador principal del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), director del Observatorio del Gasto Fiscal y profesor de la Universidad de Chile.

Se agradece a los distintos **miembros del equipo del PNUD**, que contribuyeron de manera generosa y comprometida al desarrollo y levantamiento de información de este estudio a través de la aplicación de diversos instrumentos. El equipo a cargo de este trabajo agradece las entrevistas y aportes de **Blanca Cardona**, **María Ruíz**, **Jairo Matallana** y **Juliana Correa** del PNUD Colombia; **Ricardo Núñez** y **Vivian Cabrera** del PNUD Cuba; **Fernando Pachano** y **Alejandra Peña** del PNUD Ecuador; **Tania Martínez** del PNUD Honduras; **Patricia Pérez** y **Massimo Tozzi Lorenzato** del PNUD Panamá; y **María Eugenia Morales** del PNUD en República Dominicana; **Iñaki de Francisco** del PNUD Guatemala; **Moema Freire** y **Leva Lazareviciute** del PNUD Brasil; **Virginia Varela** y **María Delgado** del PNUD Uruguay; **Cynthia Martínez Domínguez** y **Carlos Cortés Zea** del PNUD México.

Por otro lado, sobre el proceso de revisión de pares interno del PNUD, agradecemos los comentarios y recomendaciones de las siguientes personas: **Annabelle Sulmont**, oficial nacional de Gobernabilidad Efectiva y Democracia, PNUD México; **Mario Baide Muñoz**, especialista en Fortalecimiento de Capacidades en Desarrollo Urbano y Mejoramiento Integral de Asentamientos, ONU-Hábitat México; **Claudia Nataly Mondragón Rivera**, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU-Hábitat México y **Vivian Cabrera Pérez**, coordinadora de Desarrollo Territorial & Inclusión, del PNUD Cuba.

Este documento está estrechamente relacionado con el proceso de cocreación de una estrategia para la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Gobernabilidad Local Efectiva (GLE). Especial agradecimiento se extiende a la alianza y colaboración de la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)** y a **Olga Pozo Teba**, jefa del Departamento de Cooperación con Iberoamérica.

Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico 2022-2025 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) busca responder a la complejidad, incertidumbre y urgencia de los desafíos actuales del desarrollo, con respuestas sistémicas y transformadoras a gran escala. Estas respuestas son anticipatorias, adaptables y ágiles, en un mundo que requiere capacidades más sólidas y mejores para gestionar múltiples crisis, con capas interconectadas y simultáneas, y promover cambios estructurales en los que nadie quede rezagado (PNUD, 2021).

En este contexto, la innovación debe ser un eje fundamental en el horizonte estratégico y en el desarrollo de capacidades promovido por el PNUD, lo cual requiere un nivel diferente de ambición y coraje para abordar los desafíos compartidos. Esto implica una modalidad distinta y más amplia de colaboración, que va mucho más allá de la implementación aislada de proyectos, de los límites organizacionales y verticales convencionales en las formas de intervención, y del despliegue de capacidades no conectadas ni sincronizadas entre sí. Ninguna organización, gobierno o entidad individual puede navegar y enfrentar por sí sola la complejidad, volatilidad e incertidumbre que enfrentamos actualmente en el planeta.

En tal sentido, el Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (ALC) (2022-2025) está estrechamente alineado con tres direcciones de cambio presentes en la estrategia, a saber: transformación estructural, particularmente transiciones verdes, inclusivas y digitales; no dejar a nadie atrás, un enfoque basado en derechos, centrado en las personas y el desarrollo humano; y crear resiliencia para responder a la incertidumbre y el riesgo sistémicos. A partir de esto y aprovechando los tres facilitadores para el cambio, que son la digitalización, la innovación estratégica y la financiación para el desarrollo, el esfuerzo se dirige a lograr cuatro resultados programáticos para el período 2022-2025: 1) crecimiento inclusivo y sostenible; 2) equidad e inclusión; 3) desarrollo sostenible resiliente y recuperación ecológica; y 4) gobernabilidad efectiva.

En estos desafíos, la gobernabilidad efectiva es una base esencial de las tres direcciones mencionadas: ayuda a gestionar los riesgos e impactos de las transformaciones estructurales, contribuye a garantizar el empoderamiento y la inclusión que aseguran que nadie se quede atrás, y contribuye a fortalecer las capacidades y aumentar la resiliencia, ayudando a prevenir retrocesos en los logros del desarrollo y recaídas en periodos de conflicto o crisis. El resultado de la gobernabilidad se centra en abordar los desafíos estructurales relacionados con la forma en que los actores alcanzan y sostienen acuerdos para resolver conflictos y promover el desarrollo. La teoría del cambio que sustenta esto establece que si se mejoran los mecanismos para fomentar la participación, el compromiso y el diálogo cívico inclusivo, en particular para las mujeres, se refuerza la legitimidad de las instituciones y se genera confianza; si se habilitan soluciones para fortalecer el Estado de Derecho, la seguridad ciudadana y el acceso a la justicia, con el fin de mejorar la cohesión social, la convivencia pacífica y la protección de los Derechos Humanos; y si se aumentan las capacidades a nivel nacional y local para la toma de decisiones basada en la evidencia y el aprovechamiento de la innovación, los países se beneficiarán de las transformaciones estructurales hacia sociedades más resilientes y sostenibles, respaldadas por una gobernabilidad efectiva (PNUD – Hub Regional, 2022).

El enfoque territorial y los procesos de gobernabilidad local facilitan abordar el desarrollo sostenible en sus múltiples dimensiones –social, económica y medioambiental–, ya que capitalizan la integralidad natural del territorio como punto de referencia estratégico, revalorizando su potencial endógeno y teniendo en cuenta la identidad cultural, las dinámicas y las prioridades de todos los actores que lo habitan, bajo un enfoque de coherencia de políticas para el desarrollo sostenible. En este marco, los arreglos institucionales que promueven una Gobernabilidad Local Efectiva, con enfoque multinivel y multiactor, son garantes de la coherencia de las prioridades sectoriales y un marco integrado, multisectorial y multidimensional, tanto a nivel nacional, como regional y local en la región.

Este trabajo refleja un riguroso y exhaustivo proceso de identificación, levantamiento y análisis de diversas iniciativas de innovación en gobernabilidad local en América Latina y el Caribe, que complementan y amplían la mirada respecto a un esfuerzo previo realizado en el contexto de los efectos e impacto de la pandemia global (PNUD, 2021). No solo actualiza y refuerza la evolución de diversos proyectos transformadores en la región, en los que el PNUD ha desempeñado un papel clave desde una perspectiva orientada a la localización de los ODS con un enfoque territorial, sino que también contribuye a configurar una emergente cartografía de innovaciones que evidencian un conjunto de nuevas capacidades de respuesta arraigadas en modelos de gobernabilidad y enfoques de trabajo colaborativo con los actores del desarrollo. En algunos casos, se aprovechan las posibilidades del uso de herramientas digitales y plataformas tecnológicas, pero también se reconocen y aplican metodologías que permiten la innovación, desde el enfoque centrado en las personas y el pensamiento de diseño, hasta la creación de espacios de cocreación y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Además, se fomenta el uso de procesos que permiten renovar las formas de planificación y gestión pública desde el ámbito local, articulando distintos niveles y actores en el camino hacia un auténtico desarrollo sostenible.

El Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe se compromete a seguir fortaleciendo estas iniciativas y a promover la gobernabilidad efectiva como una herramienta fundamental para abordar los desafíos estructurales y lograr un desarrollo sostenible en la región. A través de la colaboración y la innovación estratégica, trabajaremos de la mano con los países y actores locales para construir un futuro más inclusivo, resiliente y sostenible. Juntos, podemos superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para transformar nuestras sociedades y garantizar un mejor futuro para todos.

Finalmente, este trabajo está estrechamente relacionado con el proceso de cocreación de una estrategia para la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Gobernabilidad Local Efectiva (GLE) en colaboración con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).

Introducción

América Latina y el Caribe registran más de 16,000 gobiernos locales y subnacionales, todos marcados por un contexto de incertidumbre y desafíos estructurales. Estos desafíos son de naturaleza sistémica e incluyen el bajo crecimiento económico, las barreras de acceso al empleo, la crisis climática, la inequidad de género y la inseguridad ciudadana, lo cual impide el desarrollo pleno de las sociedades. Los principios expresados en la publicación “Gobernanza Efectiva, más allá de la recuperación”¹ siguen vigentes, al igual que la necesidad de seguir apostando por una recuperación sostenible y orientada a lograr la implementación de la Agenda 2030 en esta década.

En este contexto de incertidumbre, el ámbito local es el escenario cotidiano donde las personas enfrentan los desafíos estructurales. Por ejemplo, según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 2021, se puede evidenciar que la violencia puede desestabilizar las economías locales en zonas desfavorecidas, condenándolas a un menor crecimiento económico. De igual manera, en cuanto a la crisis climática, los daños permanentes ocasionados a los recursos naturales y los ecosistemas perjudican predominantemente los medios de subsistencia locales. En términos de gobernabilidad local, el IDH señala que cualquier forma de violencia puede empeorar directamente la calidad de las instituciones locales, modificando las actividades políticas mediante la amenaza de asesinato político, la erosión de la confianza ciudadana, la represión de las demandas de transparencia y rendición de cuentas, así como la subversión del sistema judicial y la implementación de medidas extralegales para la resolución de conflictos.

En cuanto a la igualdad de género, el IDH muestra que el liderazgo político femenino aún enfrenta importantes brechas; en el año 2021, las mujeres ocuparon solo el 24,5% de los cargos de liderazgo en gobiernos locales. La desigualdad estructural en América Latina y el Caribe erosiona el capital social local y la confianza, creando distancia entre las personas. Además, esta desigualdad puede aumentar si la democracia y el Estado de derecho en las localidades se ven vulnerados.

Estas dinámicas descritas por el IDH afectan la posibilidad de que las comunidades participen en la acción colectiva y en la toma de decisiones. Por esta razón, es importante contextualizar los marcos de desarrollo globales como la Agenda 2030 a nivel local. Por ejemplo, según la plataforma Local 2030, cuando se aborda el ODS 16: “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, se busca que los gobiernos locales sean efectivos y responsables ante la ciudadanía, combatiendo la corrupción y aumentando el acceso a la información pública.

Los gobiernos locales han sido espacios de experimentación de nuevas políticas públicas e implementaciones, bajo esquemas participativos en áreas como el presupuesto y la planificación. Estas experiencias en los gobiernos locales se vuelven cada vez más comunes en un mundo y una región que muestran una tendencia hacia la creciente urbanización. Es importante recordar

1 Ver PNUD. (2021). Gobernanza Efectiva, más allá de la recuperación. América Latina y el Caribe: Programa De Las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado en 2023, de <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-gobernanza-efectiva-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-la-recuperaci%C3%B3n>

que, según ONU Hábitat, en América Latina y el Caribe el 80% de las personas viven en zonas urbanas. Ante esta realidad, una gobernabilidad y una interpretación localizada de la Agenda 2030 se vuelven acciones necesarias a mediano y largo plazo.

Sin embargo, estas acciones requieren de información de calidad con una sistematización frecuente. Si bien no se cuenta con información exacta sobre los avances de la Agenda 2030 a nivel local, existen ejemplos como los Informes Locales Voluntarios, que deben seguir siendo promovidos. No obstante, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su sexto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030, advierte que solo el 25% de las metas de los ODS cuenta con información que permite prever su cumplimiento.

Ante estas carencias de información y considerando los desafíos de una región con desigualdad estructural que se manifiesta en el ámbito local, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, con el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, presenta este informe que permite identificar las innovaciones en materia de gobernabilidad local y localización de los ODS.

En este informe, se hace un importante énfasis en los procesos de localización de los ODS y se visibilizan los avances en el ámbito de la descentralización y la gobernabilidad local en América Latina y el Caribe (ALC). Asimismo, se señalan aprendizajes, reflexiones y algunas ideas para el desarrollo futuro de estas temáticas a nivel regional. Además, este informe recoge experiencias emblemáticas en las que el PNUD ha colaborado como socio estratégico en distintos países de la región. Se espera que este documento sirva para inspirar e identificar buenas prácticas que sean posibles de implementar en los gobiernos locales y subnacionales, siempre en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, bajo la premisa de no dejar a nadie atrás.



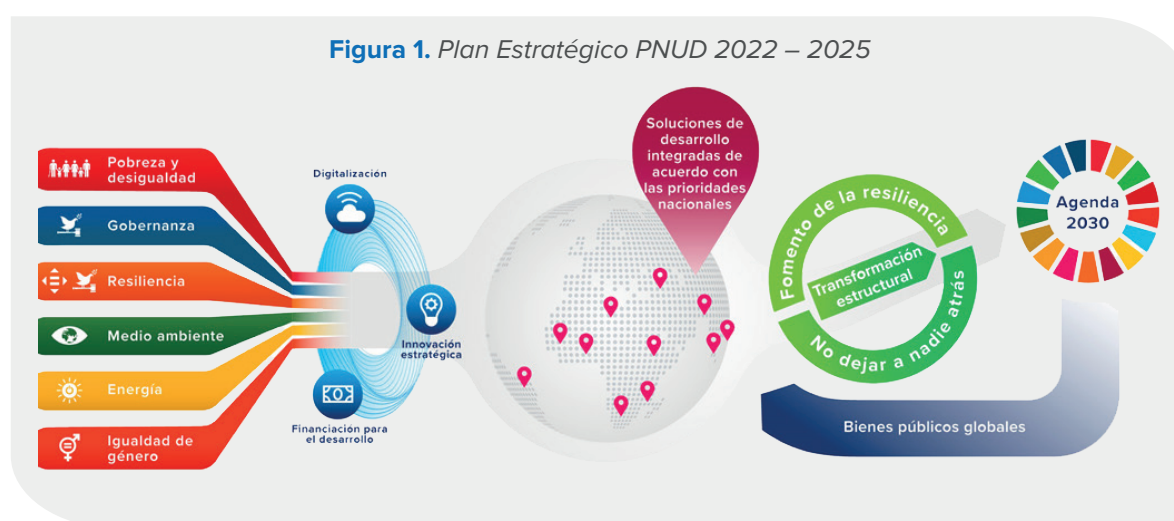
Este informe y sus contenidos están estrechamente relacionados con el proceso de cocreación de una estrategia para la localización de los ODS y la Gobernabilidad Local Efectiva (GLE), en colaboración con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID). La estrategia se desarrolló con la participación de los puntos focales y representantes de las oficinas. Dado que una gobernabilidad local efectiva es fundamental para promover el desarrollo sostenible, adoptamos la perspectiva planteada por esta propuesta como marco de acción.



1.

1. EL CONTEXTO: UNA REGIÓN EN TRANSICIÓN HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD busca abordar la complejidad, la incertidumbre y la urgencia de los desafíos actuales de desarrollo mediante respuestas sistémicas y transformadoras a escala, que sean adaptables y ágiles (Figura 1). En un mundo que requiere capacidades para gestionar múltiples crisis interconectadas y simultáneas, y promover cambios estructurales, esto se vuelve un desafío crucial, un imperativo para lograr el desarrollo sostenible.



Fuente: PNUD, 2022.

La amplia cobertura geográfica y el mandato del PNUD, así como su acceso privilegiado a gobiernos y socios internacionales en los últimos años, lo posicionan para liderar e integrar el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los socios bilaterales en esta dirección. En este sentido, es importante examinar cómo las oficinas del PNUD en América Latina (ALC) han estado impulsando nuevos enfoques de Gobernanza Multinivel (GMN) y multiactor para el desarrollo sostenible, que permitan dar respuestas sistémicas y transformadoras a los desafíos de una época de cambio y transición hacia modelos de trabajo más innovadores, resilientes e inclusivos, a través del fortalecimiento institucional y el desarrollo de nuevas capacidades para enfrentar y gestionar la complejidad.

En los últimos años, amplificado por la necesidad de responder a la pandemia global, hemos sido testigos de numerosos esfuerzos por promover nuevos enfoques de gobernanza efectiva e innovaciones que han **transformado la vida de las personas pobres y vulnerables**, ampliando así el abanico de intervenciones y la gestión de los desafíos del desarrollo sostenible. Desde transferencias monetarias hasta vacunaciones y servicios bancarios móviles, **la innovación ha desempeñado y sigue desempeñando un papel fundamental en el desarrollo internacional**. A pesar del impacto de muchas innovaciones exitosas en la cooperación para el desarrollo, hay

pocos ejemplos de organizaciones internacionales que estén innovando y escalando intervenciones de manera constante y sistemática durante períodos prolongados. Es por esto que, al revisar el mapeo de iniciativas impulsadas en ALC, se han implementado nuevos marcos de gobernabilidad local efectiva con enfoques multinivel y multiactor, así como procesos de localización e integración de los ODS en el trabajo de los gobiernos nacionales y subnacionales.

Impulsar innovaciones y nuevos enfoques de colaboración han abierto un abanico de posibilidades que pueden reorientar y fortalecer el papel y el trabajo que el PNUD viene impulsando, en línea con una nueva hoja de ruta estratégica. Al sumar evidencia del camino posible y mapear las respuestas que se están configurando y ensayando, aunque el mapa no sea el territorio, nos ayuda a comprender, empatizar y sorprendernos ante las reales posibilidades de tomar en serio un esquema de gobernabilidad que incluya agilidad, adaptabilidad y cambio, que integre actores y niveles, y que facilite espacios de innovación, participación y colaboración, inspirando y trascendiendo las fronteras de lo convencional. A continuación, presentamos una cartografía de lo que encontramos en este viaje.

1.1. CARTOGRAFÍAS DE ESPERANZA: MAPEO DE INNOVACIONES DE GOBERNABILIDAD LOCAL EFECTIVA PARA LA LOCALIZACIÓN DE LOS ODS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Al finalizar el documento, las siguientes preguntas tendrán múltiples respuestas y experiencias que refuerzan la importancia de la descentralización y la gobernabilidad efectiva en los avances en la Agenda 2030”.

¿Cuál es el rol de la descentralización y la gobernabilidad efectiva en la localización e integración de los ODS en América Latina y el Caribe?

¿Cómo se han implementado iniciativas innovadoras en diferentes países para promover el desarrollo sostenible y cumplir con la Agenda 2030, especialmente desde los gobiernos subnacionales, considerando los efectos de la crisis sanitaria global?

Este mapeo de iniciativas en materia de Gobernabilidad Local Efectiva e innovación, orientadas a la localización e integración de los ODS, ha sido un meticuloso esfuerzo no solo de revisión de innumerables iniciativas en toda la región, sino también para contrastar los casos, la evidencia disponible y el proceso de gestión documental con la participación de los equipos de profesionales

de las oficinas país del PNUD en toda América Latina y el Caribe. Este trabajo ha permitido generar una base de datos con un amplio abanico de proyectos y una cartografía en constante evolución de los esfuerzos desplegados para promover el desarrollo sostenible y cumplir con la Agenda 2030, especialmente desde los gobiernos subnacionales en la región, a pesar de las consecuencias de la crisis sanitaria global y sus efectos colaterales en el ámbito político, económico y social.

¿Qué veremos en este documento?



En la primera parte del documento, se presentan los conceptos fundamentales en los que se basa este trabajo, así como el marco de referencia que, basado en un trabajo previo (PNUD, 2021), ha servido de cimiento para construir la propuesta de identificación y revisión de casos y experiencias en materia de Gobernabilidad Local Efectiva en la región.



Posteriormente, se esboza un modelo analítico que ayuda a enmarcar estos esfuerzos en el ámbito de la localización e integración de los ODS, brindando una visión general para comprender su alcance e implicaciones en los países latinoamericanos.



A partir de lo anterior, se desglosan elementos del debate sobre descentralización y su estrecha relación en los últimos años con el modelo de gobernabilidad efectiva, especialmente en el contexto de respuesta a la crisis sanitaria global y sus múltiples efectos en diferentes aspectos del desarrollo. Esto permite proporcionar al estudio un enfoque amplio en el cual se pueden ubicar las diversas experiencias identificadas a través de una taxonomía que facilita su análisis detallado.



Se propone una estructura para presentar los hallazgos del análisis realizado, basada en ciertos ejes temáticos o áreas estratégicas de intervención, desde los cuales se pueden observar iniciativas de gobernabilidad local efectiva e innovadora en los diferentes países de la región:

- a.** Avance en los procesos de descentralización.
- b.** Esfuerzos por promover la localización e integración de los ODS.
- c.** nuevos enfoques, metodologías y herramientas para promover el desarrollo sostenible (como el método MAPS, la experiencia de los Laboratorios de Aceleración del PNUD, las plataformas de colaboración y cocreación territorial, y la experimentación y demostración profunda).
- d.** Plataformas establecidas de apoyo a la gestión territorial para el desarrollo sostenible Reflexiones sobre los desafíos de la cooperación descentralizada a nivel subnacional y el papel de las agencias de desarrollo en el desafío de alcanzar los ODS para el año 2030.

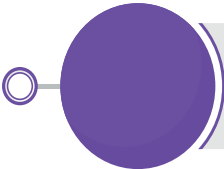
Si bien no pretende ser una muestra exhaustiva debido a la complejidad de abarcar la enorme cantidad de programas, proyectos y acciones en múltiples áreas del desarrollo sostenible impulsadas por las oficinas país del PNUD en la región, se ha logrado construir una síntesis interesante que ofrece un mapa de acciones que refleja la dinámica, resiliencia y adaptabilidad de una agenda de iniciativas que ayudan a comprender el presente y futuro de la Agenda 2030 y la consecución de los ODS en Latinoamérica. Además, dada la naturaleza sistémica de muchas de estas iniciativas, se observa que la mayoría de ellas responden a propósitos que no pueden abordarse de manera fragmentada o aislada. Por ejemplo, gran parte de las iniciativas de descentralización encuentran inspiración y fundamentos en nuevos enfoques y metodologías de trabajo en el territorio o en el proceso de localización e integración de los ODS en los gobiernos subnacionales (como el Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial en Colombia, el PADIT en Cuba o el Índice de Capacidades Funcionales Municipales en México). También se abordan nuevos marcos de acción basados en la lógica de la innovación social y abierta, el pensamiento de diseño, la colaboración y la inteligencia colectiva asociada a los desafíos de lograr los ODS, que en algunos casos se expresan en nuevas modalidades de gestión en los gobiernos regionales y locales como:

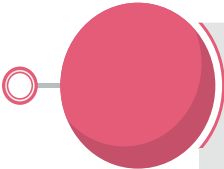
- La plataforma Ágora en Panamá.
- La herramienta SIGOBito en Paraguay.
- La exploración de enfoques innovadores de participación, escucha activa y cocreación (como Deep Demo en Uruguay).
- Proyectos innovadores vinculados al trabajo conjunto de las oficinas país del PNUD con los Laboratorios de Aceleración (como el caso de la Ciencia Ciudadana en Argentina, el Observatorio Metropolitano en Santa Cruz, Bolivia, o la incubadora de proyectos de innovación social en Paraguay).

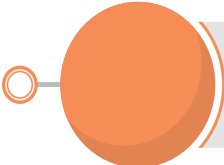
1.2. MATRIZ CONCEPTUAL DE BASE: GOBERNANZA MULTINIVEL E INNOVACIONES LOCALES

El concepto de GMN se utiliza para describir una forma de hacer política y diseñar e implementar políticas públicas, lo cual es relevante para la localización de los ODS, proceso que busca transformar los ODS en acciones concretas a nivel local. Adaptar estrategias globales a las realidades y prioridades locales requiere un enfoque territorial integrado, fundamental para el éxito integral de los ODS. Esto implica el papel clave de los gobiernos regionales y locales como impulsores de la localización efectiva y la coherencia de políticas entre niveles y sectores. Por lo tanto, se necesita un enfoque territorial basado en la GMN para una acción política más coordinada, inclusiva y coherente (UN-Hábitat, 2022:7).

La mayoría de estos elementos se basan en principios coherentes y complementarios, asociados con el paradigma de desarrollo sostenible, entre ellos:

- 

Los principios centrales y generales de la Agenda 2030 y los ODS (ONU, 2015).
- 

Los principios de gobernabilidad eficaz para el desarrollo sostenible, desarrollados por el Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas y aprobados por el ECOSOC (UN ECOSOC, 2018), para construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles.
- 

Los principios clave que informan los enfoques de gobernanza multinivel (ONU, 2018).

Estos también se reflejan en la Nueva Agenda Urbana (ONU, 2017), que establece principios transversales relevantes para la GMN, como la coordinación y cooperación entre niveles, la coherencia de objetivos y políticas sectoriales, la participación ciudadana y el papel de las entidades territoriales funcionales. Estos elementos constituyen una base sólida para que la GMN sea una característica central de la gobernabilidad efectiva en la implementación de los ODS, aprovechando el potencial de los procesos de localización impulsados localmente (Figura 2).

Figura 2. *Gobernanza Multinivel Efectiva y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Fuente: modificado de UN-Hábitat, 2022:19.

En línea con ello, la plataforma de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) define la GMN como un sistema de toma de decisiones que se basa en mecanismos de coordinación para asignar competencias y responsabilidades, tanto vertical como horizontalmente, respetando el principio de subsidiariedad y garantizando la autonomía local. Las características clave de la GMN incluyen la toma de decisiones compartida en diferentes niveles territoriales, la interconexión de arenas políticas en lugar de actores anidados y una creciente interdependencia tanto vertical entre actores como horizontal entre entidades gubernamentales y no gubernamentales (UCLG, 2021:5).

1.3. MARCO ANALÍTICO SOBRE GOBERNANZA MULTINIVEL PARA LA LOCALIZACIÓN DE LOS ODS

Los gobiernos locales, subnacionales y nacionales necesitan avanzar en la conceptualización, análisis, evidencia y orientación para desarrollar sistemas efectivos de GMN para la implementación de los ODS. Hasta ahora, ha habido un amplio debate sobre este tema y se han propuesto diversos marcos conceptuales de referencia para la GMN en relación con los ODS. Si bien la mayoría de estos marcos se han centrado principalmente en el nivel nacional, también abordan aspectos clave de la coordinación con otros niveles (UN-Hábitat, 2022:24-26). Una revisión en el contexto del proceso de localización de los ODS y la coherencia e integración de políticas para el desarrollo sostenible destaca tres dimensiones principales: integración vertical, integración horizontal y participación de las partes interesadas (Cuadro 1). Estas dimensiones reflejan los principales impulsos y orientaciones de la Agenda 2030, que instan a los gobiernos a lograr una implementación efectiva de los ODS: incorporarlos en todos los niveles de gobierno, superar los límites sectoriales y abordar la naturaleza interconectada de los ODS, y facilitar procesos de toma de decisiones, implementación y monitoreo inclusivos, participativos y representativos.

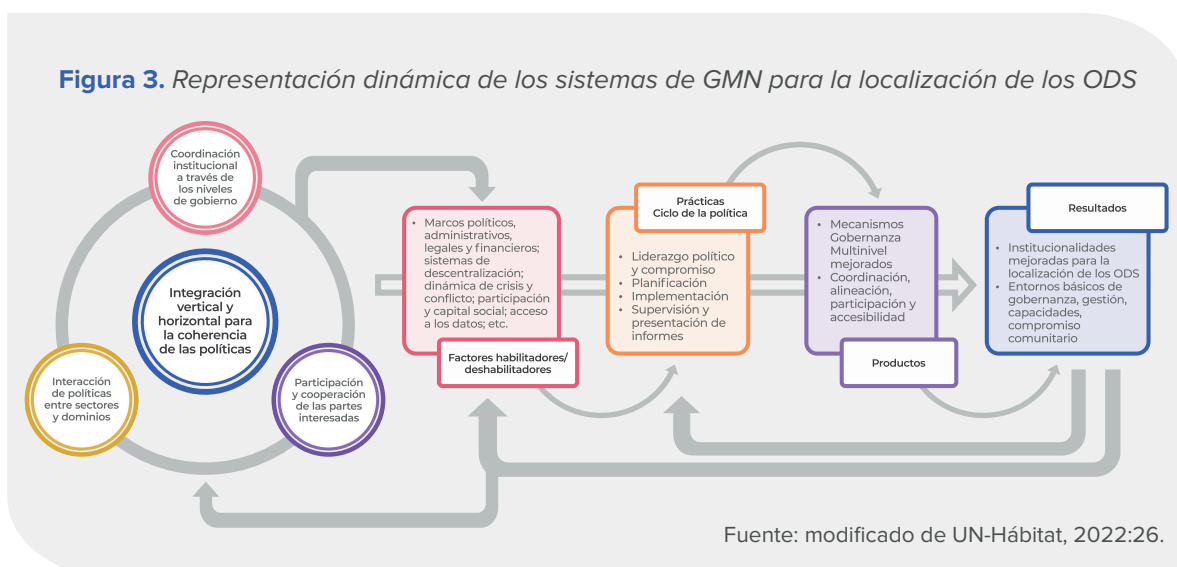
Cuadro 1. *Sistemas de GMN para la localización de los ODS: dimensiones y factores impulsores*

Dimensión	Factores Impulsores
Integración Vertical	<p><i>Mecanismos y arreglos estructurados para la alineación y coordinación de estrategias y políticas de desarrollo sostenible en todos los niveles gubernamentales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcos nacionales apropiados (p. ej., legal, político, fiscal), debido a una visión y objetivos estratégicos comunes, y un compromiso de alto nivel. • Reconocimiento del papel clave de los gobiernos subnacionales y prioridades identificadas basadas en el territorio. • Instrumentos legales y regulatorios efectivos con estructuras de coordinación multinivel. • Recursos, capacidades y mandatos apropiados para hacer operativa la coordinación en la planificación, implementación, seguimiento, monitoreo y revisión de los ODS. • Colaboración entre los gobiernos subnacionales para mejorar el diálogo local- nacional y con fines de promoción conjunta ante las instituciones nacionales y las organizaciones internacionales.

<p>Integración Horizontal</p>	<p><i>Mecanismos estructurados para permitir interrelaciones entre sectores y dominios de políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de colaboración interinstitucional e intrainstitucional para abordar los ODS de manera holística y orientar la integración de políticas para capitalizar las interrelaciones y sinergias entre áreas de políticas. • Reingeniería de la arquitectura institucional y coordinación interinstitucional para fomentar la innovación hacia un enfoque sistémico, evitando esfuerzos aislados de instituciones únicas y resistencias en otras partes del sistema. • Colaboración entre gobiernos subnacionales para compartir entre pares, desarrollo de capacidades, políticas y servicios conjuntos, etc.
<p>Participación de los interesados</p>	<p><i>Mecanismos estructurados para permitir la plena participación y cooperación entre las partes interesadas de la sociedad en la toma de decisiones para la implementación de los ODS en todos los niveles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia, compromiso, apropiación, consenso social sobre visiones y estrategias integradas. • Procesos y mecanismos participativos formalizados para dar forma al establecimiento de prioridades y la implementación de planes de desarrollo sostenible. • Sinergias y complementariedades a través de la aportación activa de recursos y conocimientos, y la cocreación de soluciones por parte de diferentes actores. • Intercambio de información con el público en general, con fines de transparencia y rendición de cuentas.

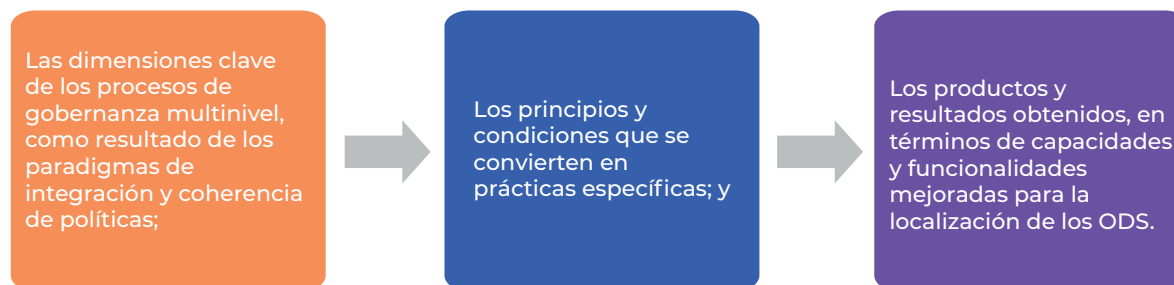
Fuente: modificado de UN-Hábitat, 2022:25.

En resumen, estas tres dimensiones clave, que son la integración vertical, la integración horizontal y la participación de las partes interesadas, abarcan las características esenciales interrelacionadas de los sistemas de gobernanza multinivel (GMN) para la localización de los ODS. Cada dimensión se concreta a través de herramientas específicas que contribuyen a lograr una mayor coherencia e integración de políticas, lo que a su vez responde de manera efectiva al desafío del desarrollo sostenible correspondiente (Figura 3).



Este marco conceptual proporciona el punto de partida para un análisis sobre la relación entre la GMN y la localización de los ODS, con el objetivo de analizar tendencias y prácticas, y derivar recomendaciones orientadas a la acción, especialmente en términos de innovaciones implementadas para abordar integralmente los desafíos del desarrollo sostenible en la región.

Para este propósito, el marco propuesto conecta:



Un enfoque territorial basado en el lugar considera los territorios como entidades dinámicas formadas por funciones y relaciones interconectadas. Esto implica la implementación de acciones integradas y coordinadas, diseñadas para abordar las particularidades de una ciudad, región o localidad específica, aprovechando sus potenciales endógenos de desarrollo y utilizando una variedad de instrumentos y acciones, como inversión en capital humano, infraestructura, apoyo empresarial, investigación e innovación, entre otros. Las políticas basadas en el lugar buscan superar enfoques sectoriales, adoptar intervenciones sensibles al contexto y fomentar la formulación e implementación de políticas desde una perspectiva ascendente. Por lo tanto, esta noción está estrechamente vinculada al paradigma de la localización de los ODS.

El desafío clave radica en conciliar los numerosos procesos locales, que a menudo son espontáneos, dinámicos e innovadores, con los arreglos institucionales más amplios en diferentes niveles de gobierno, con el fin de lograr sistemas de GMN y multiactor debidamente integrados. En este sentido, la difusión de sistemas integrados de revisión y seguimiento desempeña un papel crucial. Las revisiones locales voluntarias (VLR) y las revisiones subnacionales voluntarias (VSR) se destacan como prácticas relevantes. Su potencial para vincular los procesos de revisión locales/subnacionales con una mayor coherencia de políticas y mecanismos de integración allana el camino hacia la mejora de los sistemas de gobernanza multinivel efectivos para la localización de los ODS.

1.4. POR TANTO, EN EL MARCO DE ESTE TRABAJO: ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIONES EN GOBERNABILIDAD LOCAL?

En el marco de este trabajo, entendemos por innovaciones en gobernabilidad local el conjunto de acciones e iniciativas que promueven soluciones novedosas y nuevas ideas para abordar problemas complejos y satisfacer necesidades en el ámbito subnacional. Estas innovaciones

buscan generar valor público, cívico y social, fomentar dinámicas de trabajo colaborativas y horizontales, utilizar enfoques, metodologías y herramientas innovadoras (como las tecnologías digitales y los datos) y poner a las personas y a los actores del desarrollo en el centro de atención. El objetivo es construir ecosistemas sólidos que sustenten instituciones eficaces, abiertas, resilientes e inclusivas.

La gobernabilidad local se refiere a las interacciones entre los actores a nivel subnacional, que abarcan desde los gobiernos locales hasta el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones comunitarias. Es el conjunto de instituciones, sistemas y procesos en el ámbito subnacional, mediante los cuales las autoridades locales interactúan y brindan servicios a los ciudadanos, grupos y comunidades locales. A su vez, estos actores articulan sus intereses y necesidades, resuelven sus diferencias y ejercen sus derechos, deberes y obligaciones.



Si bien existen diversos debates y enfoques en torno a los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, en este trabajo adoptamos la interpretación propuesta por el PNUD e IDEA Internacional (2022), que concibe la gobernabilidad como una dimensión más amplia de la gobernanza y enfatiza la importancia de entenderla como un proceso político y social en el que se construyen relaciones de poder, se toman decisiones y se implementan acciones para lograr el desarrollo sostenible y la satisfacción de las necesidades de la población. A saber²:

“La gobernanza se refiere a una serie de (inter)acciones entre actores estatales y no estatales para formular e implementar políticas y reformas sociales, económicas e institucionales relacionadas con el acceso y/o el ejercicio del poder, con el objetivo de mejorar la gobernabilidad de los sistemas políticos. La gobernabilidad, por su parte, es una cualidad: las sociedades son más o menos gobernables según la presencia, capacidad y calidad de varios factores como condiciones óptimas y equitativas de desarrollo humano, social y económico; Estados bien financiados y con la capacidad de ejercer un control efectivo sobre sus territorios; y Estados de derecho que garanticen el principio de legalidad y la impartición de justicia, entre otros. Finalmente, gobernar es la acción efectuada por quienes ejercen el poder político, independientemente de los procesos utilizados para acceder al poder” (IDEA y PNUD, 2022:11).

2 En tal sentido, se plantea que “existen tantos tipos de gobernanza como énfasis temáticos, territoriales o temporales haya. Así, por ejemplo, la agenda de gobernanza efectiva se enfoca en temas de desarrollo humano, desarrollo socioeconómico y fortalecimiento institucional, con el fin de mejorar los estándares de gobernabilidad tanto en el acceso como en el ejercicio del poder en un sentido amplio. Por su parte, la agenda de gobernanza democrática se enfoca en temas sustanciales y procedimentales, con el fin de mejorar los estándares de gobernabilidad democrática tanto en el acceso como en el ejercicio del poder democrático. Tanto la gobernanza democrática como la gobernanza efectiva pueden enfocarse en la formulación y aplicación de políticas en el acceso al poder político y en su ejercicio. Asimismo, en algunos temas existe una sobreposición entre ambas agendas, por lo que no solo es posible avanzar en ellas conjuntamente, sino que también en algunos contextos esa es una tarea necesaria. La gobernabilidad depende tanto de la gobernanza como de la acción de gobernar. Si bien la gobernanza puede impactar la acción de gobernar, esta última también tiene influencia directa e independiente sobre la gobernabilidad, sin que la gobernanza necesariamente medie en ello” (IDEA y PNUD, 2022).

En este documento, se utilizarán ambas acepciones de gobernabilidad y gobernanza, pero se hará hincapié en que el enfoque de gobernabilidad local efectiva es fundamental para promover, fortalecer y desarrollar los marcos de gobernabilidad democrática en los que nuestras instituciones y sistemas político-administrativos operan en la región. Se pondrá especial énfasis en el ámbito territorial y en los procesos de localización de los ODS a nivel regional y local. El objetivo es contribuir a mejorar la gobernabilidad y garantizar el cumplimiento de los ODS en la región.

1.5. LA DESCENTRALIZACIÓN COMO EL ESLABÓN CLAVE PENDIENTE

Con notorias diferencias en los énfasis, alcance y diversidad de iniciativas, el tema de la descentralización en la región a partir de la experiencia de las oficinas país, constituye un elemento que requiere un nivel de análisis y preocupación más profundo e integrado, toda vez que supone una de las deudas pendientes más relevantes para promover un desarrollo justo, equitativo y que no deje a nadie atrás en el espacio territorial.

La mayoría de las iniciativas o respuestas que promueven las oficinas del PNUD en la región se relacionan directamente con contribuir a mejorar las capacidades de gestión y el fortalecimiento institucional de las entidades subnacionales, en especial los municipios y gobiernos locales en la región.



Costa Rica trabaja fortaleciendo las capacidades vinculadas a la transferencia de competencias y recursos del Poder Ejecutivo a los municipios.



En **Chile** se implementa un esfuerzo por potenciar la planificación y elaboración de políticas públicas en el nivel regional.



Venezuela impulsa un programa para formación de funcionarios y funcionarias de gobiernos locales, en materia de gestión pública municipal, diseño e implementación de planes de desarrollo local alineados a la Agenda 2030, para atender problemas públicos en articulación con actores locales.



En países como **República Dominicana** se han venido impulsando estrategias de apoyo en ejes del desarrollo territorial en temas de fomento productivo y cohesión social.



En **Paraguay** se ha contado con experiencias de localización sobre sostenibilidad empresarial en Alto Paraná.



En **Bolivia** se trabaja con el sistema asociativo municipal y con entidades territoriales en el fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de sus competencias y en la identificación de innovaciones para acortar y mejorar los impactos de políticas públicas en temas como residuos sólidos y otros.



En **Brasil** se trabaja especialmente con regiones que tengan los índices de desarrollo humano más bajo (preferentemente las del Nordeste y Norte) para mejorar la entrega de servicios y la calidad de vida de las personas.



En **Perú**, actualmente se apoya en la descentralización del *Plan Nacional de DDHH y Empresas*, acompañando al Ministerio de Justicia, trabajando con el sector privado, organizaciones de trabajadores, comunidades, etc. Además, se lleva a cabo un proceso de acompañamiento técnico a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en los proyectos de “Gestión Territorial” con la Secretaría de Descentralización, ente rector de la descentralización del Estado, y con el proyecto de “Gestión Social y Diálogo” con la unidad de prevención de conflictos³.

1.5.1. Descentralización y estrategia de desarrollo territorial: el caso de Uruguay

Si bien Uruguay es reconocido por tener un buen posicionamiento en varias métricas que valoran la democracia, la calidad institucional y el Estado de Derecho, entre otros, dispone de indicadores socioeconómicos relativamente favorables en el contexto regional, presenta un desempeño desigual a nivel territorial. Enfrenta una “*geografía de desigualdades*” dentro y entre territorios que resulta en una gran paradoja: se reconocen avances sustantivos en descentralización política, institucional y administrativa, con desafíos en materia presupuestal, capacidades y rigideces e inercias institucionales. Por todo ello, la dimensión territorial es clave para avanzar en el camino hacia el desarrollo sostenible.

En este contexto, se identifican factores estructurantes de las dinámicas territoriales que deben ser enfrentados, entre ellos las asimetrías de información, la desigualdad en el acceso a oportunidades y la discontinuidad de la oferta pública. En ello, los nudos críticos obedecen a brechas de capacidades en los gobiernos subnacionales, de coordinación efectiva entre niveles de gobierno, de cooperación horizontal, y de promoción de la innovación como vector de transformación.

Frente a ese escenario se propone un abordaje sistémico que permita analizar las interrelaciones entre los elementos estructurantes de las dinámicas territoriales y las capas del sistema (social, económica, ambiental), y el cierre de brechas (de capacidades, de coordinación y cooperación efectivas e innovación) orientando la estrategia del PNUD en territorio con una lógica de descentralización (Figura 4). Se concibe al territorio como *plataforma para que las políticas públicas puedan abordar los desafíos de forma más eficaz, se promueva una gobernabilidad efectiva y se transite hacia un desarrollo sostenible e inclusivo*.

³ Se reportan otras interesantes iniciativas, tales como el apoyo a los organismos electorales en el proceso de elecciones regionales y municipales (2022), la formación y capacitación de candidatas y a autoridades indígenas y líderes comunitarios, y la iniciativa del Laboratorio de Innovación Anticorrupción con los procedimientos logísticos de los gobiernos locales.

Los principios orientadores que le dan forma al proceso de descentralización y a la estrategia territorial son:

- Sostenibilidad sistémica, promoviendo balance entre lo social, económico y ambiental.
- Cohesión social, promoviendo transformaciones que articulen la heterogeneidad territorial con sentido comunitario.
- Integración del conflicto como dinámica intrínseca del territorio.
- Conexión urbano-rural no solo en la dimensión económica y de servicios, sino como identidad compartida (lo cotidiano).
- Innovación de la arquitectura de las políticas públicas, promoviendo aprendizaje permanente y generación de datos cualitativos en tiempo real.

Figura 4. Supuestos y estrategia de trabajo en materia de descentralización y desarrollo territorial en Uruguay



En esta aproximación se destaca el trabajo en materia de capacidades institucionales donde se impulsa la creación de una Red de Direcciones de Desarrollo de las Intendencias Departamentales (Programa ART); el análisis de Canastas de Protección Social ampliadas e identificación de brechas de implementación en 5 departamentos, y el apoyo a elaboración de Plan de Cuidados municipal (ambos asociados al MPTF⁴); el fortalecimiento de capacidades de ciudades costeras del Río Uruguay para la adaptación al cambio climático (Proyecto regional Uruguay-Argentina); entre otras. En paralelo y relativo al ámbito de capacidades de coordinación y cooperación efectiva, se promueve el apoyo a la conformación de redes de actores locales para el desarrollo territorial y se otorga acompañamiento a Red de Direcciones de Desarrollo y Plenario de Municipios. Lo anterior se complementa con la promoción de cadenas de valor en áreas protegidas; la integración transfronteriza, el posicionamiento en debates internacionales sobre gobernabilidad local y el apoyo en estrategias de gobiernos departamentales en localización de los ODS y preparación de Informes Locales Voluntarios (ILV).

4 Multi-Partner Trust Fund (MPTF), fondo de Naciones Unidas para proyectos de fortalecimiento de la respuesta socioeconómica a la emergencia por COVID-19. Ver, por ejemplo: <https://uruguay.un.org/es/208803-estos-fueron-los-resultados-del-proyecto-del-fortalecimiento-de-la-respuesta-socioecon%C3%B3mica>

1.5.2. Metodología del Índice de Capacidades Funcionales Municipales: el caso de México

Desarrollado en el contexto de la aplicación del IDH a nivel municipal en México, se destaca el caso del Índice de Capacidades Funcionales Municipales (ICFM), que es un indicador compuesto que mide el grado de desarrollo de cinco capacidades funcionales que son claves en las administraciones públicas municipales y las autoridades locales en el contexto mexicano. Cada una de las cinco capacidades funcionales que integran el ICFM define un subíndice:

1. Capacidades para involucrar actores relevantes
2. Capacidades para diagnosticar
3. Capacidades para formular políticas y estrategias
4. Capacidades para presupuestar, gestionar e implementar
5. Capacidades para evaluar (Cuadro 2)

Cuadro 2. *Índice de Capacidades Funcionales Municipales en México.*

Capacidades para involucrar actores relevantes	Mide si los municipios cuentan con capacidades para identificar y movilizar a los actores relevantes, gestionar los procesos y crear mecanismos de colaboración. Esta capacidad está relacionada con la coordinación y la movilización de actores de los sectores privado y social (compuesta de 10 indicadores).
Capacidades para diagnosticar	Capacidad ligada a obtener, reunir y desagregar datos e información; analizar y sintetizar datos e información; y convertir la información en una visión y/o mandato (compuesta de 20 indicadores).
Capacidades para formular políticas y estrategias	Mide si los municipios cuentan con capacidades para considerar y analizar diferentes opciones de solución a cada problema público, fijar objetivos, elaborar políticas sectoriales y transversales, así como gestionar mecanismos para establecer prioridades (compuesta por 6 indicadores).
Capacidades para presupuestar, gestionar e implementar	Describe y mide si los municipios tienen capacidades para formular, planificar, gestionar y poner en práctica proyectos y programas, incluyendo la preparación de un presupuesto; evalúa sus capacidades para gestionar recursos humanos; y muestra si cuentan con indicadores para el monitoreo y seguimiento de los avances logrados (compuesta por 10 indicadores).
Capacidades para evaluar	Mide si los municipios tienen capacidad para medir resultados, obtener comentarios para ajustar las políticas, codificar las lecciones aprendidas, promover el aprendizaje y garantizar la rendición de cuentas a todos los actores involucrados (compuesta por 10 indicadores).

Fuente: modificado de PNUD México (2020)

Este índice es una interesante e innovadora métrica que, al generar un indicador agregado aborda de manera holística el trabajo de los gobiernos locales, desde una teoría de cambio ligada al enfoque MAPS y su aplicación a la Agenda 2030 y los ODS, permite valorar los avances en las administraciones públicas subnacionales, tanto en sus capacidades para cumplir con las distintas fases del ciclo de políticas públicas, como en la localización e integración de los ODS -según los datos, un 56% de las metas de los municipios en México están relacionadas con los ODS, considerando 32 entidades estatales y más de 2460 municipios-.

1.5.3. Descentralización y Gobernabilidad Democrática Territorial: el caso de Colombia

Un caso de interés es el impulso del Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial (IGDT)⁵, que es una iniciativa de la oficina país en Colombia, que ha conseguido ofrecer al gobierno los espacios de identificación de indicadores, datos e información basada en la Agenda 2030, para apoyar los procesos de descentralización, localización de los ODS e información y datos a nivel local, rural y territorial (Cuadro 3). Este índice ha apoyado los procesos de censo y de información en coordinación con la Vicepresidencia del gobierno colombiano.

Cuadro 3. Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial (IGDT), Colombia

El Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial (IGDT) del PNUD es una estrategia que desarrolla una poderosa herramienta que es capaz de medir el desempeño de todos los municipios y distritos de Colombia en factores como sus capacidades en gestión pública, su calidad en participación democrática, su estado en seguridad, acceso a la justicia y conflictos sociales, y su eficiencia en la provisión de servicios y derechos para el buen vivir de sus comunidades. Evaluar estos factores permite identificar tanto las condiciones de la gobernabilidad territorial como sus resultados en el bienestar de las comunidades.

El Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial (IGDT) permite, entre otras cosas, lo siguiente (Cuadro 4):

1. La definición acertada de priorizaciones territoriales para focalizar intervenciones por el desarrollo sostenible.
2. Intervenciones basadas en evidencia.
3. Orientar trabajo temático del Área de Gobernabilidad Democrática (AGD).
4. Medición de resultados de intervenciones PNUD, a partir de una línea base estructural e integral (medición de contribución).
5. Producción de análisis sobre la Gobernabilidad Democrática en Colombia.
6. Creación de perfiles/diagnósticos municipales y facilidad de acceso a datos para Agendas territoriales ODS.

5 <https://www.undp.org/es/colombia/projects/indice-gobernabilidad-democratica-territorial>

Cuadro 4. *Brechas de larga distancia: el desempeño de gobernabilidad territorial es alto en capitales, pero débil en territorios rurales dispersos y Zonas Futuro*

En Colombia el desempeño en gobernabilidad territorial empeora conforme el territorio es más rural y disperso, en promedio y, de acuerdo con el Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial del PNUD en Colombia, las ciudades y municipios grandes sitúan su indicador de desempeño en 60 puntos, mientras que en municipios rurales dispersos la calificación es de 53,6 puntos, o en territorios focalizados por su alta vulnerabilidad, como las Zonas Futuro, este indicador desciende a 28,9 puntos.

El IGDT tiene la capacidad de registrar mediciones, agrupando los territorios del país de acuerdo con su tamaño poblacional, ubicación, por subregión e incluso por priorización especial como zonas PDET o zonas Futuro. La primera medición del IGDT arrojó que la calificación general de todas las entidades territoriales del país se sitúa en 51,9 puntos de 100 posibles, en promedio.

Por categorías de ruralidad, las ciudades y municipios grandes y las aglomeraciones centralizadas (por ejemplo, las principales capitales) obtienen en promedio una calificación de 59,5 puntos. Municipios y ciudades intermedias descienden levemente en esta calificación a 56,5 puntos. Y el siguiente descenso se ve cuando los territorios son municipios rurales o rurales dispersos, a puntajes de 53,7 y 53,6 respectivamente.

Fuente: PNUD, Colombia, 2021.



2.

2. GOBERNABILIDAD EFECTIVA LOCAL Y LOCALIZACIÓN DE LOS ODS

Localizar los ODS es el proceso completo de adaptación, implementación y evaluación de los ODS a escala local/territorial. En otras palabras, se requiere hacer una traducción de los compromisos globales a metas nacionales y locales adaptadas a realidades nacionales y regionales muy diversas. La localización considera a los contextos subnacionales en el logro de la Agenda 2030 desde el establecimiento de los objetivos y metas, hasta la determinación de los medios de implementación y las estrategias de monitoreo del progreso. Es por ello clave el que existan gobiernos subnacionales con capacidades suficientes para poder promover una gobernabilidad local efectiva desde el proceso de localización de los ODS.

El proceso de localización de los ODS permite materializar el propósito y la hoja de ruta que supone la Agenda 2030 que, por un lado, promueve el diálogo y acuerdos entre actores territoriales, nacionales y globales, y por el otro, permite planificar el desarrollo con un enfoque integral, inclusivo, intersectorial, medible, participativo y sostenible. En tal sentido, los gobiernos subnacionales se ubican en una posición ideal para implementar los ODS. En general, en ellos se encuentra el rol, funciones y atribuciones para generar políticas, proyectos y estrategias de desarrollo local, que fomenten la participación ciudadana y orienten la inversión hacia el desarrollo sostenible.

Los procesos de localización, aunque se diferencian de acuerdo al país o contexto institucional en el que se impulse la Agenda 2030 y los ODS, consideran al menos la identificación de las áreas prioritarias y ámbitos de aplicación de los ODS en el territorio (sensibilización), para luego articularlos con el conjunto de políticas, planes y programas que lleve a cabo el gobierno subnacional, con la consiguiente etapa de implementación de iniciativas, el monitoreo y evaluación del proceso⁶ (Figura 5).



6 Para mayor detalle, se puede consultar Roadmap for localizing the SDGs: implementation and monitoring at subnational level. Global Taskforce of Local and Regional Governments, UNDP and UN Habitat I, 2016. Disponible en https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap_for_localizing_the_sdgs_0.pdf

El concepto de localización de la agenda de desarrollo sostenible, entendido como proceso de adaptación de la agenda global a las características y circunstancias de cada territorio, es consustancial con la necesidad de participación de los diferentes actores que componen una comunidad. Sin embargo, la forma en que se interrelacionan está muy determinada por las instituciones y cultura política de cada lugar. Es por ello que la articulación de la forma en cómo se definen las políticas estará condicionada por la estructura económica y social de cada lugar. Para que haya una apropiación de la agenda por parte de los agentes que operan en los territorios, será necesario que haya un diálogo entre las múltiples partes interesadas, que lleve a acuerdos que prioricen los objetivos, con un plan de acción.

En cualquier caso, el proceso supone al menos el *promover la sensibilización, apropiación y participación para localización de los ODS en el territorio*. Por ejemplo, en 2021, Chile propuso un programa para la localización de los ODS y de ese modo impulsar el desarrollo sostenible desde el espacio territorial⁷. El modelo de localización consiste en una hoja de ruta para implementar los ODS a nivel subnacional y por esa vía facilitar un proceso de recuperación y desarrollo que sea sostenible, equitativo, participativo y sin dejar a nadie atrás.

Como en otros casos a nivel regional, se adaptó una metodología inspirada en otros países, para la realidad local, poniendo en el centro la localización de los ODS como el proceso completo de adaptación, implementación y evaluación de los ODS a escala local/territorial, cuestión que conlleva considerar los contextos subnacionales como eje central para lograr la Agenda 2030 desde el establecimiento de los objetivos y metas, hasta la determinación de los medios de implementación y las estrategias de seguimiento del progreso. En ese marco, y con el propósito de avanzar en la generación y aceleración de soluciones transformadoras a los desafíos locales de desarrollo, se pone a disposición una propuesta programática que facilita la cooperación de los diferentes actores presentes en los territorios (sector público, privado y sociedad civil), con el objetivo de avanzar en torno a 5 módulos de trabajo (Figura 6).

Figura 6. Localización de los ODS: impulsar el desarrollo sostenible desde el territorio



Fuente: PNUD, Chile, 2021.

⁷ Para más detalle: <https://www.undp.org/es/chile/news/pnud-chile-propone-su-programa-para-la-localizaci%C3%B3n-de-los-ods-e-impulso-del-desarrollo-sostenible-desde-los-territorios>

Estos módulos incluyen acciones concretas en la identificación de prioridades y de brechas de desarrollo, implementación de procesos participativos, diseño de soluciones innovadoras para avanzar en la implementación de la Agenda 2030, vinculación con actores locales del desarrollo y alianzas público-privadas para movilizar recursos, diseñar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los avances en los ODS, implementación de estándares, y traspaso de capacidades para fortalecer la gobernabilidad, gestión y transparencia de las instituciones y organismos locales.

2.1. HACIA UN ENFOQUE MULTIACTOR Y MULTINIVEL: LA TERRITORIALIZACIÓN DE LOS ODS

La territorialización de los ODS requiere un enfoque inclusivo que pueda aprovechar los recursos y conocimientos locales para adaptar la ambiciosa agenda de desarrollo a las realidades locales desde una perspectiva global. En otras palabras, la localización de los ODS implica la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030 a nivel subnacional con una extensa participación de actores. Los gobiernos necesitan la participación de todos los actores implicados para garantizar que la Agenda 2030 sea verdaderamente transformadora, por lo que es necesario aterrizar la agenda a nivel subnacional si pretendemos que sea verdaderamente asumida y apoyada por todos ellos. Si nuestro objetivo es que la Agenda 2030 sea algo más que una visión vertical de arriba hacia abajo, necesitamos involucrar a la ciudadanía en cada paso de su implementación.



En el proceso de localización de los ODS, los Gobiernos Locales y Regionales (GRL) juegan un papel decisivo, ya que son los gobiernos más cercanos a la ciudadanía y son los que ofrecen la mayoría de los servicios públicos necesarios para los ciudadanos. Al mismo tiempo, también conviene reconocer las limitaciones financieras y técnicas de los niveles subnacionales, por lo que resulta sumamente importante establecer partenariados, alianzas y asociaciones estratégicas que apoyen y fomenten el papel de los GRL en la implementación de los ODS. Los territorios siempre han sido centros de innovación y son elementos claves para atraer recursos financieros y humanos que apoyen la implementación de la agenda a nivel subnacional. En este contexto, es fundamental que todos los actores tengan conocimiento y estén sensibilizados sobre los desafíos, retos, resultados y buenas prácticas identificadas para lograr los ODS. Los ODS solo pueden ser logrados si se aplica un enfoque multiactor con mecanismos multinivel que incluyan la visión y el diálogo de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como la sociedad civil, las instituciones académicas y el sector privado.



3.

3. INNOVACIONES EN GOBERNABILIDAD EFECTIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CON FOCO EN LOCALIZACIÓN DE LOS ODS

Un primer vistazo al trabajo regional que reportan las oficinas país del PNUD da cuenta de interesantes iniciativas ligadas a temáticas emergentes en la Agenda 2030 y promoción del desarrollo sostenible, con variados componentes de innovación que se relacionan con el esquema propuesto en un estudio previo (PNUD, 2021). Muchas de ellas son resultado de proyectos y/o acciones que tuvieron su origen en el repertorio de respuestas a la crisis sanitaria global y sus complejos efectos en diversos ámbitos de política, como son el tema de las capacidades de recuperación y resiliencia del sistema económico local, en especial el ámbito laboral y productivo; el fortalecimiento de capacidades para apalancar procesos de gestión en el espacio territorial, el ámbito de género e igualdad, entre tantos otros.

Gran parte de las iniciativas reportadas en materia de localización de los ODS nos muestra la relación con la construcción y puesta en marcha de *dashboards* o plataformas de información y datos estadísticos que permiten mejorar la toma de decisiones, el diseño y formulación de políticas y programas orientados a alcanzar los ODS y, en definitiva, mejorar el diseño de políticas con base en la evidencia. Por otro lado, encontramos la aplicación de nuevas metodologías, esquemas y/o procesos de fortalecimiento de las capacidades de gestión para generar un espacio de trabajo colaborativo en el territorio, multiactor y multinivel, enfocado de manera preferente en los niveles subnacionales (regional y local). Entre ellos, por ejemplo, se destaca el caso de Bolivia, Brasil y Panamá, para el primer grupo de iniciativas, y Costa Rica, Guyana, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela en el segundo grupo (Cuadro 5).

Cuadro 5. Casos y experiencias de localización de los ODS en América Latina y el Caribe

País	Iniciativas reportadas, casos y experiencias de interés
Bolivia	Fortalecimiento de sistemas estadísticos orientados en los ODS para visibilizar brechas de desarrollo que se combinen con una metodología creada para la formulación de políticas públicas multidimensionales que permitan diseños de política pública de múltiple impacto. El principio es al mismo tiempo acelerar impactos, fortalecer el enfoque de gestión pública basada en evidencia y resultante de nuevos mecanismos de gobernabilidad.
Brasil	Plataforma en línea con más de 200 indicadores vinculados a diferentes dimensiones del IDH y los ODS. La plataforma presenta datos para todos los 5000 municipios y 27 estados de Brasil y permite la generación de informes para un breve análisis de la situación de desarrollo humano de cada municipio. Enlace para la plataforma Atlas de Desarrollo Humano: http://www.atlasbrasil.org.br/

	<p>Programa de capacitación a gerentes estatales y municipales sobre liderazgo y localización de los ODS, más un curso en línea sobre el uso de datos para la localización de los ODS, en alianza con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)⁸.</p>
Costa Rica	<p>Fortalecimiento de las capacidades de gobernabilidad local a través de:</p> <p>(a) Apoyo en la elaboración de instrumentos de política pública en clave de construcción participativa; en temas como seguridad ciudadana y prevención de la violencia, gestión de residuos y gestión de riesgo.</p> <p>(b) Diseño e implementación de sistemas de información para la gestión local: sistema de gestión social municipal mediante plataforma digital para registro de personas beneficiarias y módulos de gerencia y monitoreo de los programas, con integración explícita de los ODS como criterios de gestión y evaluación.</p>
Guyana	<p>Apoyo en el desarrollo de un Plan de Acción para el Desarrollo Regional (PADR) en una de las diez Administraciones Regionales de Guyana en 2018/2019.</p>
México	<p>Proyecto de implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional, que busca contribuir al logro de los ODS en el ámbito local y fortalecer las capacidades técnicas y compromiso de los actores locales con el desarrollo sostenible de la población en los estados y municipios de México. El proyecto considera el enfoque de integración, aceleración y apoyo a las políticas (MAPS, por sus siglas en inglés) e integra estrategias de sensibilización/capacitación, institucionalización, alineación y aceleración de políticas, así como de monitoreo y evaluación⁹.</p> <p>Curso “Agenda 2030: planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México”, que consiste en una capacitación híbrida de 60 horas, conformada por cuatro módulos sobre los principios de la Agenda 2030, la planeación, la presupuestación y el gobierno abierto¹⁰ (https://agenda2030pnud.mx/).</p> <p>Localización de la Agenda 2030 en México, se trata de una publicación sobre el estado de esta localización a nivel subnacional. En este documento, se sistematiza el el proceso de instalación y operacionalización de los Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) de la Agenda 2030 en el ámbito estatal, a fin de generar mayores conocimientos respecto del diseño y del potencial de estos órganos, así como los posibles retos que pueden enfrentar. Enlace al documento: https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/localizacion-de-la-agenda-2030-en-mexico.html</p> <p>El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos en México, esta publicación brinda una guía práctica para los organismos de gobierno a nivel nacional</p>

8 Para mayor detalle, se puede consultar el siguiente enlace de interés: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/programa-licitando-para-o-desenvolvimento-esta-com-inscricoes-abertas-para-duas-novas-turmas>, y estos otros que incluyen la noticia sobre la exitosa capacitación de 900 gestores municipales en Brasil: <https://enap.gov.br/es/?view=article&id=3563;programa-capacita-900-gestores-municipais&catid=12> y <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/parceria-com-a-onu-garante-divulgacao-da-agenda-2030>.

9 El Proyecto ha colaborado con una dependencia en el ámbito federal; han realizado acciones con 8 gobiernos estatales y 6 gobiernos municipales a partir de los cuales se capacitó a más de 700 funcionarios, se realizaron 19 ejercicios (variados y diversos) de evaluación de programas y políticas, se ejecutó un proyecto para la aceleración del cumplimiento de los ODS en el ámbito regional, se colaboró en el fortalecimiento de los ejercicios de planeación del desarrollo y sus sistemas de monitoreo en el ámbito local.

10 Un curso similar se diseñó para organizaciones de la sociedad civil (OSC), con la finalidad de que incorporen el enfoque basado en derechos humanos y la Agenda 2030 en la elaboración de sus proyectos. Asimismo, desde el proyecto de Iniciativas Gerenciales, se llevan a cabo iniciativas para localizar y transversalizar el enfoque de la Agenda 2030 en el ámbito del Poder Legislativo.

	<p>y subnacional que permite aplicar planes y programas públicos con un enfoque de Agenda 2030. Enlace al documento: https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/el-enfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html</p> <p>Localización de la Agenda 2030 en los congresos locales de México, se trata de un informe que analiza las formas en que diferentes congresos locales de México están incorporando la atención de los 17 ODS en sus estructuras. También, se identifican las ventajas y desventajas comparativas para transversalizar el enfoque de desarrollo sostenible en los trabajos legislativos. Enlace al documento: https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/localizacion-de-la-agenda-2030-por-los-congresos-locales-en-mexi.html</p>
Panamá	<p>Procesos de análisis RIA¹¹, estableciendo un alineamiento entre las políticas, programas y estrategias del país con los ODS, dando como resultado que existe un alineamiento del 98% de los instrumentos impulsados por los Proyectos de Fortalecimiento de la Rectoría de la Política con el Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Economía y Finanzas con los ODS. Por otro lado, a través del acompañamiento de la <i>Estrategia de Reducción de Pobreza denominada COLMENA</i> y sus 12 áreas de intervención, se han alineado las mismas a los 17 ODS, teniendo en cuenta un enfoque territorial, de género y de inclusión.</p>
Paraguay	<p>Conjunto de capacitaciones al sector empresarial del Departamento de Alto Paraná en el tema sostenibilidad empresarial, ofreciendo un primer acercamiento general a los ODS y enfatizando luego específicamente en los ODS 8 y 12, haciendo además un alineamiento entre la ISO 14001 y los ODS, con la expectativa de terminar el año 2022 teniendo entre 5 y 10 líneas de base y planes de acción a mediano plazo para avanzar en el cumplimiento de dichos ODS.</p> <p>Apoyo a una organización llamada MAPA que promueve el aprendizaje de niños y niñas a través de la creatividad, la cual ha generado actividades vinculadas a los ODS a través de la instalación de una ciudad de cartón para niños, instalada en la capital del país, y que ahora llegará a los departamentos de Ñeembucú y de Boquerón del Chaco, favoreciendo a niñas y niños de una comunidad indígena.</p>
Perú	<p>Red Pública, plataforma que promueve la identificación e incidencia de propuestas ciudadanas alineadas a los ODS a nivel territorial y la construcción de agendas públicas en 14 regiones del país. Y, en paralelo, el desarrollo de proyectos de innovación social alineados a los ODS en las regiones de Lima, Arequipa y Cajamarca.</p> <p>Proyecto “Medición, accionamiento y financiamiento de los ODS” y otro sobre los resultados es el de localización de los ODS, que ha sido implementado en la Municipalidad de Lima, mediante la estrategia del informe local voluntario y la introducción de los ODS en su Plan de Desarrollo Concertado, a lo que se suma el <i>Sello de Género y el apoyo al Plan de Movilidad Humana con énfasis en la integración socioeconómica</i> para la Municipalidad de Lima.</p>

11 Análisis de Impacto Regulatorio o RIA por sus siglas en inglés, constituye una herramienta que busca asegurar que las decisiones de política pública y regulaciones que adoptan las autoridades se basen en un riguroso análisis costo-beneficio.

República Dominicana	<p>Proyecto “Territorialización de la Agenda 2030 en tiempos de COVID”, que se ha implementado principalmente en los municipios de Barahona, Polo y Vicente Noble, a través de los Consejos Desarrollo Económico y Social, y donde se han impulsado <i>plataformas territoriales multiactor y multinivel para la localización de los ODS</i>, que conectan actores diferentes pero determinantes en el avance de la Agenda 2030 en el territorio¹². Esto ha implicado la realización de ejercicios de planeación que han utilizado los ODS y sus metas para guiar la elaboración de diagnósticos y la definición de propuestas de acción, poniendo las necesidades de las personas en el centro y obteniendo como resultado planes más integrales, inclusivos y precisos respecto a los desafíos de desarrollo en cada municipio.</p>
Uruguay	<p>Reporte voluntario de la Intendencia de Canelones sobre localización de los ODS e iniciando un proceso similar en la Intendencia de Paysandú.</p>
Venezuela	<p>Estrategia de promoción y localización de los ODS en municipios (2018), con base en diálogos multiactor, identificación de problemas públicos locales alineados a los ODS, y articulación para soluciones; aunque las respuestas efectivas a los problemas fueron un cuello de botella, sin recursos ni capacidades en el ámbito local, los municipios y sus actores avanzaron en cierta medida en acuerdos para acciones a nivel de gestión y decisiones puntuales.</p> <p>Reporte mensual de indicadores sobre fallas en la provisión de servicios básicos y los ODS, basados en Twitter a nivel nacional, estatal y municipal.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a Puntos focales en la región y revisión de páginas web de las oficinas país del PNUD.

12 En el contexto dominicano, estas plataformas se construyen principalmente a partir de los Consejos Desarrollo Económico y Social, ya que cuentan con la participación de los gobiernos locales, entidades gubernamentales sectoriales, asociaciones y colectivos organizados, organizaciones de la sociedad civil, entre otros, promoviendo e impulsando los principios de la Agenda 2030. Este trabajo ha permitido apoyar las mesas de diálogo para la formulación de los Planes Municipales de Desarrollo en municipios del sur del país, como Polo y Vicente Noble. Los ejercicios de planeación han utilizado los ODS y sus metas para guiar la elaboración de diagnósticos y la definición de propuestas de acción, poniendo a las necesidades de las personas en el centro y obteniendo como resultado planes más integrales, inclusivos y precisos respecto a los desafíos de desarrollo en cada municipio y las estrategias para abordarlos. Por ejemplo, en los municipios focalizados se está planteando de forma integral el manejo de residuos sólidos, generando capacidades para gestión de riesgo frente a eventos climáticos, o generando oportunidades para los jóvenes, especialmente mujeres, en su vinculación laboral, entre otros.



4.

4. EL CAMINO HACIA LA INTEGRACIÓN DE LOS ODS EN LA REGIÓN

Uno de los elementos más relevantes en el proceso por alcanzar el desarrollo sostenible tiene relación con garantizar que las iniciativas desplegadas no solo sean apropiadas, consistentes y coherentes con el logro de los ODS, sino que, desde el punto de vista de la forma y el fondo, no exista fragmentación ni insularidad entre las medidas que impulsan los países en su compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030. Y que estas medidas, políticas, programas y/o proyectos se configuren desde un espacio de diseño, implementación y (potencial) evaluación que considere la integración entre ellas. Una mirada integral, holística y transversal es un elemento básico fundamental y puede ser, al mismo tiempo, garantía que permita evitar y mitigar las posibilidades de que surjan solapamientos, duplicidades o desgastes innecesarios, tanto en el diseño, pero muy especialmente en la implementación de las iniciativas.

Es así que el PNUD apoya a los países a través de la implementación de soluciones integradas en todo el mundo, para responder a los complejos desafíos del desarrollo y acelerar el progreso hacia el logro de los ODS. Para este fin, se lleva a cabo un esfuerzo sistemático con cuatro flujos de trabajo dedicados a ayudar a los países a desarrollar soluciones integradas. Los flujos de trabajo no se centran en los ODS individuales, sino en las brechas entre ellos: las piezas faltantes que pueden hacer posible la totalidad de la Agenda 2030 (Figura 7). Estos cuatro componentes son: a) Política y programación integradas; b) Datos y análisis; c) Innovación y aprendizaje; y d) Financiamiento.

Figura 7. Flujos de trabajo y componentes para la Integración de los ODS



Fuente: modificada de SDG Integration, 2022.

Un caso que puede servir para entender el carácter sistémico y transversal del enfoque de gobernabilidad efectiva y el proceso de localización de los ODS es Brasil que, sobre la base del esquema del flujo de trabajo para la integración de los ODS, desglosa una completa síntesis que da cuenta de los 4 componentes con sus respectivas acciones e incluye el tema de incidencia (*advocacy*) como eje de extensión y promoción de la Agenda 2030 y el foco en ampliar la apropiación ciudadana de los tópicos del desarrollo sostenible (Cuadro 6).

Cuadro 6. *Agenda de trabajo Oficina PNUD Brasil, 2023*

Política y programación integradas

- Misión MAPS, 2018 (Piauí), metodología repetida en 2019 en el Amazonas.
- Apoyo a la Comisión Nacional de los ODS (hasta su extinción por decreto presidencial en 2019).
- Planificación subnacional de los ODS: RIA en 218 municipios; RIA en 3 estados (PI, AM, MT); 4 proyectos en implementación (1 municipal, 3 estados –MT, AM, PI) y 2 en fase de diseño (Salvador, Osasco).
- Alineación de cartera a los ODS y enfoque multisectorial, Poder Ejecutivo: agricultura pequeña y familiar (productividad, gestión, género, juventud, medio ambiente, respuesta al COVID).
- Pueblos indígenas (inclusión productiva, seguridad alimentaria, producción sostenible, derechos humanos básicos, CLPI).
- Gestión de residuos sólidos y saneamiento (enfoque LNOB, capacidades de gestión subnacional, sostenibilidad económica, conocimiento y soluciones, participación y seguimiento del sector privado).
- Mujeres resilientes, ciudades resilientes (salud y bienestar, seguridad y violencia de género, red de políticas sociales, empleo, remuneración e inclusión productiva).
- Gestión de áreas costeras (Manguezais: capacidades de producción, planificación y gestión sostenibles, preservación de la biodiversidad).
- Alineación de cartera a los ODS y enfoque multisectorial, Poder Ejecutivo Subnacional: Salvador: Políticas Sociales-LNOB, Data & Analysis, Financiamiento/APPs, RIA+Planificación+Aceleradores; Osasco: ‘paquetes’ de políticas LNOB integradas, planificación de los ODS, capacidades de gestión integrada, gestión del talento de los ODS, monitoreo participativo; Piauí: ODS Planificación y políticas de desarrollo territorial, Mujeres Resilientes, Seguridad hídrica, Agricultura sostenible; Sudene/NE – Planificación Regional, Ciudades como agentes de Innovación y Desarrollo, Finanzas Sostenibles/ODS, Cadenas de Valor Sostenibles.
- Alineación de cartera a los ODS y enfoque multisectorial, Poder Judicial:
 - El Comité Interinstitucional de Integración de los ODS en la planificación en Brasil: la propuesta de integración de las metas del Poder Judicial con las metas e indicadores de los ODS.
 - Laboratorio de Innovación e Inteligencia de los ODS (LIODS) en el ámbito del CNJ, realizando estudios y análisis para identificar acciones del Poder Judicial brasileño que contribuyan a los ODS y monitoreando el progreso del Poder Judicial brasileño hacia las metas establecidas.
 - Se instituyó la meta 9 en el ámbito de la planificación estratégica del Poder Judicial que trata sobre la integración de la Agenda 2030 en el Poder Judicial y las acciones para prevenir o desjudicializar los procesos de litigio vinculados a los ODS.

Innovación y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formación (online y presenciales) en Territorialización y Aceleración de los ODS (con Petrobras): 27.000 visitas y participaciones, 5.000 certificados, versión actualizada a ser lanzada en abril de 2023 en región Amazonas; en alianza con Neoenergía. • Curso Agenda 2030 en ENAP (en alianza con UNSSC, lanzado en 2022). • Curso de Agenda 2030 para las Cooperativas (con la Organización Nacional de Cooperativas-OCB en 2021). • Curso sobre ODS para ONG y OSC & Multiplicadores (con ENAP y Petrobras). • Cursos en asociación con Rede ODS Brasil (parlamentos, gestión costera, activistas comunitarios de ODS). • Múltiples cursos en colaboración con universidades y redes de OSC. • Reto Innovación (12 casos seleccionados, financiados y en seguimiento). • Participación en premios a soluciones ODS y tecnologías innovadoras (Premio ODS, Premios FBB, otros). • Diversos Hackatones (Fiesta Campus, Hackcovid19, Hackfest).
Datos y Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Atlas de Desarrollo Humano • Futuros Internacionales • Paneles COVID-19 • Diagnósticos subnacionales (219) <ul style="list-style-type: none"> • SAO Piauí (https://piaui.org.br/) • Oeste Paraná (oestepr2030.org.br) <p>Con las instituciones de Control Interno y Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TCU – FISC Nordeste: financiamiento federal y brechas de ODS. • TCE-SP: Observatorio del Futuro (plataforma de seguimiento de los ODS para el estado y los municipios de São Paulo). • Apoyo al Reporte Nacional Voluntario ODS en 2017. • Movilización de subnacionales para Reportes Locales Voluntarios ODS.
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> • Piloto de inversión de impacto de los ODS. • Financiamiento ODS: mapeo de soluciones tradicionales e innovadoras (con SEGOV/PR – 2021/2022). • Financiamiento para la Bioeconomía (BIOFIN). • APP en prestación de servicios públicos e infraestructura (Mato Grosso do Sul, DF, Salvador). • Participación del sector privado: SDG Compass, Iniciativa Incluir, Minería y ODS, Cooperativas y ODS.
Advocacy (incidencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de Incidencia con Rede Globo/ Mateus Solano (2017, 2018). • Exposición fotográfica en Avenida Paulista con União Geral de Trabalhadores, mayo de 2017 (2.5km/día). • Concurso “Mejor Foto en SDG 6” (2018). • Planeta ODS, Planetario de Brasilia durante el 8º Foro Mundial del Agua. • Virada Sustentável en São Paulo (2019-2022). • Virada ODS con la Ciudad de São Paulo (2022).

Fuente: elaboración propia a partir de insumos entregados por el equipo PNUD Brasil, 2023.

En la región, se han venido desarrollando diversas iniciativas en materia de integración de los ODS y en el marco de esta matriz se reportaron 9 casos relevantes sobre cómo impulsar y promover la integración para el desarrollo sostenible en diversos puntos de ALC (Cuadro 7).

Cuadro 7. Instantáneas de Integración de los ODS en América Latina y el Caribe (2022)

Institución	País	Componente de Integración ODS
<p><i>Mejorar la movilidad para hacer frente a la rápida urbanización.</i> En 2018, el 70 % de los bolivianos vivía en áreas urbanas, con proyecciones que muestran un crecimiento del 75 % para 2025 y del 80 % para 2050. La rápida urbanización está poniendo a prueba los sistemas de movilidad y empeorando la contaminación del aire, la calidad de vida y el acceso a los servicios públicos, servicios que más afectan a las poblaciones vulnerables. Para construir una ciudad resiliente, inclusiva y sostenible, el PNUD está apoyando a Bolivia en el rediseño de la vida urbana en su capital, La Paz.</p>	Bolivia	Política y programación
<p><i>Ampliación de la protección social durante la COVID-19.</i> El acceso ampliado a la protección social es fundamental para abordar las muchas caras de la pobreza, la desigualdad y la exclusión, y construir un modelo de crecimiento más resiliente e inclusivo. En Colombia, el sistema integrado de protección social Más Familias en Acción, que cubre salud, seguridad social y educación, ha ayudado a 3,4 millones de personas a superar la pobreza de ingresos y a 1,9 millones de personas a salir de la pobreza extrema entre 2010 y 2018. Aunque el sistema representa una de las reducciones más rápidas. En la pobreza multidimensional en el mundo, millones estaban sin cobertura cuando golpeó la pandemia de COVID-19 y enfrentan mayores riesgos de caer en la trampa de la pobreza.</p>	Colombia	Política y programación Datos y Análisis Respuesta
<p><i>Mapeo de áreas esenciales de soporte vital.</i> Los ricos ecosistemas de Costa Rica brindan un conjunto de servicios vitales, desde el suministro de alimentos hasta la filtración del aire. Los bosques de manglares del país protegen las costas de las marejadas ciclónicas, evitan la erosión, secuestran carbono y filtran el agua. Pero la presión y la degradación de estos ecosistemas vitales representan una amenaza existencial para la salud, la riqueza y la seguridad de los costarricenses. Los datos creíbles y de alta calidad que pueden mapear estos problemas podrían impulsar una mejor toma de decisiones e informes, y ayudar al país a impulsar el progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>	Costa Rica	Datos y análisis

<p><i>Datos innovadores ayudan a combatir la desnutrición infantil.</i> En Honduras, el 62 % de la población vive por debajo del umbral nacional de pobreza, y las mujeres y los niños se encuentran entre los grupos más vulnerables. La pobreza generalizada es la raíz de la desnutrición crónica y la inseguridad alimentaria: aproximadamente uno de cada cuatro niños sufre retraso del crecimiento o malnutrición crónica. Con una mayor exposición a eventos climáticos extremos y sequías más prolongadas, que afectan la agricultura y la producción de alimentos, se necesita una respuesta integrada para abordar los muchos problemas que contribuyen a la desnutrición infantil.</p>	Honduras	<p>Política y programación integradas</p> <p>Datos y análisis</p>
<p><i>Cambiar la base económica de las actividades extractivas al conocimiento.</i> En julio de 2019, Uruguay y la multinacional finlandesa UPM firmaron un acuerdo de US\$3.300 millones para construir una planta de celulosa de eucalipto greenfield cerca de la ciudad de Paso de los Toros. Esta es la inversión extranjera directa más grande en la historia del país, que se estima generará miles de nuevos puestos de trabajo y aumentará el PIB. Sin embargo, con una inversión tan grande viene la posibilidad de externalidades negativas y oportunidades perdidas. El PNUD está ayudando al país a aprovechar el impulso en torno a la inversión para diseñar un futuro más sostenible, que se centre en la diversificación económica, el conocimiento local y políticas ambientales sólidas.</p>	Uruguay	<p>Política y programación integradas</p> <p>Innovación y aprendizaje</p>
<p><i>Nuevas asociaciones e instrumentos financieros ayudan a hacer frente a la COVID-19.</i> El Gobierno de Paraguay ha tomado medidas rápidas para limitar la propagación de la pandemia de COVID-19. Centrándose en salvar vidas, las estrictas medidas de confinamiento ayudaron a aplanar la curva. Sin embargo, estas medidas provocaron una desaceleración de la economía y el sector informal se vio particularmente afectado. Una gran proporción de pequeñas y medianas empresas corre el riesgo de quebrar y los trabajadores del sector informal sin ahorros u otra fuente de ingresos podrían caer en la pobreza o padecer inseguridad alimentaria.</p>	Paraguay	<p>Financiamiento</p> <p>Respuesta COVID-19</p>
<p><i>Abordar el COVID-19 con la naturaleza y las personas en el centro.</i> En Perú, la pandemia de COVID-19 ha exacerbado las brechas de acceso a la información y los servicios básicos, incluida la salud pública, para más de 2000 comunidades indígenas que viven en el corazón de la Amazonía. Menos de 1 de cada 3 comunidades tiene acceso directo a hospitales y menos de 1 de cada 100 tiene capacidades de contención adecuadas. Con un sistema de salud pública colapsado, la falta de canales de comunicación efectivos y la amenaza cada vez mayor del cambio climático, se necesita más que nunca una acción conjunta y rápida.</p>	Perú	<p>Política y programación integradas</p>

El índice de vulnerabilidad a los peligros climáticos ayuda a construir comunidades resilientes. República Dominicana se ubicó como el undécimo país más vulnerable al cambio climático en 2017 y como una de las diez naciones más afectadas por eventos climáticos entre 1997 y 2016, según el Índice Climático Global. Las sinergias entre la reducción de la pobreza y la adaptación al cambio climático son particularmente relevantes en este contexto, donde alrededor del 30 % de la población vive por debajo del nivel nacional de pobreza, con una mayor vulnerabilidad al cambio climático y al clima extremo.

República Dominicana

Política y programación integradas

Datos y análisis

Construir sociedades sostenibles a través de la planificación basada en el riesgo. Los pequeños estados insulares en desarrollo como Jamaica, Bahamas y las Islas Turcas y Caicos son muy vulnerables a los desastres naturales con graves consecuencias ambientales, sociales y económicas. Las estimaciones muestran una pérdida promedio anual del 2 % del PIB, debido a los desastres en Jamaica y los daños causados por el huracán Dorian en 2019 que ascendieron a US \$3.4 mil millones solo en las Bahamas. Al prevenir, mitigar, y preparándose, los países y las comunidades ahorrarán dinero, recursos y, lo que es más importante, vidas.

Caribe:
Jamaica,
Bahamas,
Islas Turcas
y Caicos

Política y programación integradas

Fuente: modificada de SDG Integration, 2022.

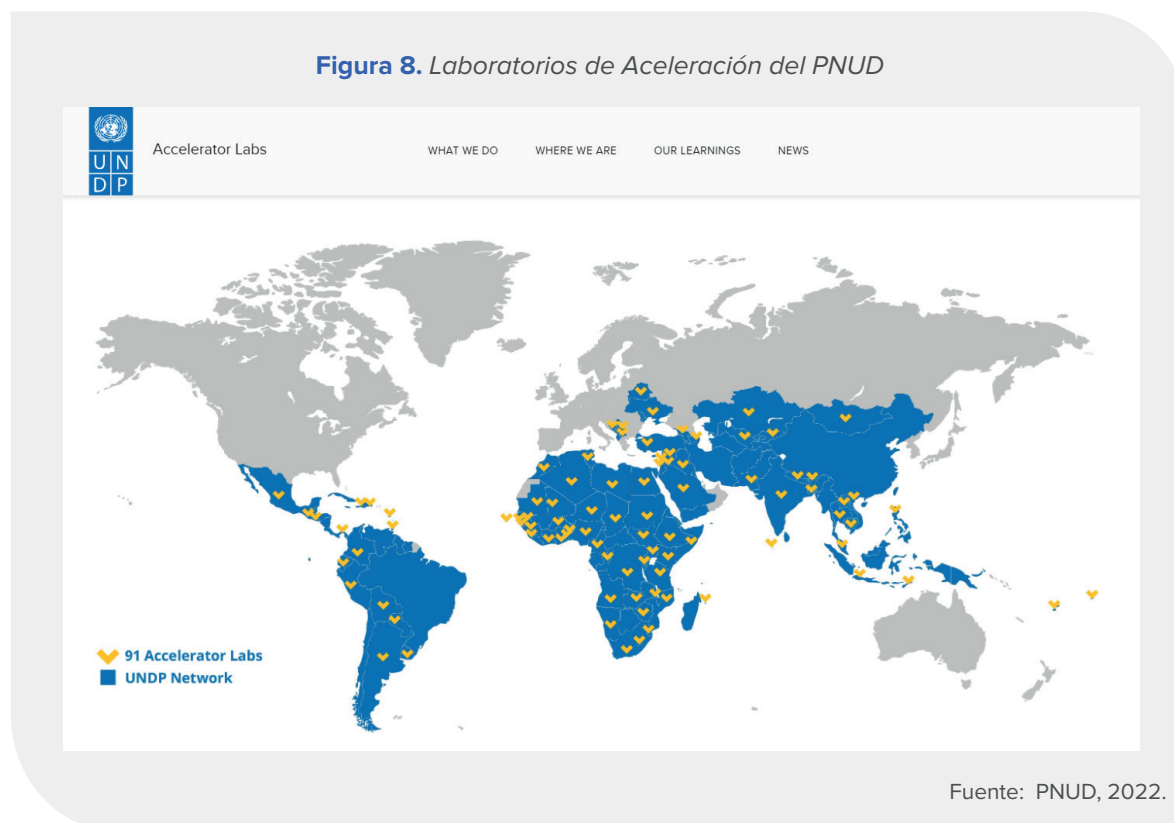


5.

5. LABORATORIOS DE ACELERACIÓN PNUD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

El PNUD tiene una red de 91 Laboratorios de Aceleración en todo el mundo¹³, trabajando para 115 países. Su principal propósito es contribuir a crear nuevas capacidades para lograr avances en el futuro del desarrollo: desigualdad, descarbonización, la cuarta revolución industrial y nuevas formas de gobernabilidad. Temas como migración, agua, urbanización acelerada, transporte, salud, crisis de violencia, son algunos de los desafíos que se abordan desde estos espacios, con enfoques no tradicionales, experimentales, tecnológicos y participativos, que sirven de plataforma para diseñar y cocrear soluciones desde una dinámica colaborativa, con foco multiactor y multinivel que permite dar respuestas a desafíos de política pública cada vez más complejos (Figura 8).

Figura 8. Laboratorios de Aceleración del PNUD



13 Para más detalle: <https://www.undp.org/acceleratorlabs> Hoy en día, los Accelerator Labs del PNUD constituyen la red de aprendizaje más grande y rápida del mundo sobre los complejos desafíos del desarrollo sostenible. Construida conjuntamente como un emprendimiento con el Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania y el Fondo para el Desarrollo de Qatar, la red está compuesta por 91 equipos de laboratorio que cubren 115 países y aprovecha las innovaciones locales para crear conocimientos prácticos y reimaginar el desarrollo sostenible para el siglo XXI. Cada laboratorio está compuesto por tres miembros del equipo: el jefe de mapeo de soluciones, el jefe de experimentación y el jefe de exploración.

Los Laboratorios de Aceleración se constituyeron en el año 2019 para cambiar la forma en que el PNUD desarrolla nuevas capacidades de aprendizaje y respuesta para lograr alcanzar los ODS, debido a la velocidad, dinámica y complejidad de los desafíos que actualmente se enfrentan en todo el mundo. Opera como una incubadora ágil de ideas y soluciones, colaborando con diversos actores y forjando nuevas alianzas para lograr mejores avances en desafíos globales complejos. En ALC existen 7 (Argentina, Paraguay, Ecuador, Colombia, México, República Dominicana y Barbados), y otros 8 han comenzado sus operaciones en los últimos años (Bolivia, Uruguay, Perú, Panamá, El Salvador, Guatemala, Haití y Guyana/Trinidad y Tobago)¹⁴.

Estos laboratorios no son solo espacios de trabajo híbrido, que permite incorporar una mirada experimental al trabajo del PNUD, sino como forma para repensar las dinámicas de participación ciudadana más allá de enfoques tradicionales o consultivos verticales que solo “extraen” datos de la ciudadanía hacia el despliegue de plataformas que permitan trabajar con la inteligencia colectiva y de ese modo catalizar capacidades disponibles en la sociedad para resolver complejidad. En un informe de mayo de 2022, los laboratorios de aceleración han estado trabajando para generar espacios constructivos y respetuosos, para escuchar las voces y documentar las perspectivas de la ciudadanía con el fin de dialogar sobre políticas, identificar problemas clave y cocrear soluciones a los desafíos del desarrollo (PNUD, 2022).

Estas iniciativas cubren una amplia gama de áreas de políticas de desarrollo (Cuadro 8): desde la gestión de residuos hasta la salud familiar, la energía y las industrias extractivas y buscan involucrar a una amplia gama de ciudadanos (desde jóvenes hasta grupos indígenas y mujeres), utilizando diversas herramientas (desde aplicaciones móviles y plataformas digitales hasta el llevar a cabo talleres de múltiples partes interesadas y procesos de cocreación que involucran ideación, prototipado y testeado de soluciones).

Cuadro 8. Mapeo de iniciativas relevantes en los Laboratorios de Aceleración PNUD en América Latina y el Caribe (2019-2022)

País	Breve descripción específica del progreso de estas diversas iniciativas en cada país
Argentina	Ha trabajado en la participación ciudadana enfocándose en abordar la desinformación y promover políticas ambientales. En lo primero, se centró en probar una herramienta digital participativa para que las personas puedan señalar contenido dañino en el Internet. En materia ambiental, se trabajó en la exploración de nuevas fuentes de datos participativos de la calidad del aire creadas con hardware abierto, mapeando proyectos de ciencia ciudadana que podrían contribuir a políticas nacionales y locales innovadoras, y evaluando los desechos domésticos y los ecosistemas acuáticos a través de experimentos participativos.

14 Mapa de la Red de Laboratorios de Aceleración: <https://www.undp.org/acceleratorlabs/our-locations>

Bolivia	<p>El Lab trabaja en mecanismos catalizadores que faciliten la participación ciudadana, orientados a la toma de decisiones efectivas, basadas en la cocreación de soluciones, utilizando tecnología e información, reduciendo las brechas tecnológicas que permitan a los ciudadanos ser el centro de su propio desarrollo y dirigirse con ello hacia una ciudad inclusiva con mecanismos de gobernabilidad efectivos. También están trabajando en la generación de datos y uso de información para la planificación del desarrollo en los municipios (caso de Santa Cruz).</p>
Colombia	<p>Ha trabajado en varias iniciativas relacionadas con la participación ciudadana, que incluyen: desarrollar un sistema para permitir una mejor comunicación tanto hacia como desde las comunidades, desarrollar herramientas para comparar y contrastar lo que dicen los ciudadanos en las calles con lo que dicen en las redes sociales, desarrollar desafíos para recopilar inteligencia colectiva de los ciudadanos, relacionada con varios temas (incluida la salud pública en el contexto de COVID-19 y la informalidad), y desarrollar herramientas para empoderar a los ciudadanos y evitar navegar por la información errónea.</p>
Ecuador	<p>Como parte de la estrategia del Lab para promover la innovación abierta como mecanismo para acelerar los ODS, se han implementado cuatro <i>Retos de Innovación</i> a través de la iniciativa <i>Thinkia-Lab</i>. Estos desafíos de innovación han permitido que más de 200 personas conozcan sobre la informalidad laboral juvenil, la contaminación plástica y la pesca incidental en ambientes oceánicos, la desnutrición crónica infantil y el cambio climático.</p> <p>Los ciudadanos han adquirido nuevas habilidades al involucrarse con metodologías innovadoras como el pensamiento de diseño, el pensamiento sistémico y la ciencia del comportamiento. Esta experiencia permitió al PNUD brindar asistencia técnica para implementar un Laboratorio Ciudadano a nivel nacional en el marco de la Alianza de Gobierno Abierto de Ecuador. Ahora Thinkia Lab se encuentra en transición para convertirse en un Laboratorio Ciudadano. Además, se ha estado trabajando en el proyecto <i>Minga de innovación comunitaria</i> (desafío de innovación de base) con cuatro mercados en Quito, involucrando a vendedores, estudiantes, funcionarios municipales y curanderos. Están adaptando el pensamiento de diseño con herramientas de educación popular y han creado soluciones, prototipos y desarrollado un preproducto para resolver los desafíos comunes a los proveedores del mercado. Otro proyecto es “Flores en el aire”, que involucra a familias que perdieron una hija, una hermana, una sobrina, por feminicidio. Mapearon las rutas de la memoria y la (in)justicia.</p>
Guatemala	<p>El laboratorio codiseñó un plan de transición para implementar las últimas regulaciones nacionales de gestión de residuos sólidos (lanzado en agosto de 2021). Han facilitado un proceso participativo para generar un conjunto de acciones que serán necesarias para garantizar el cumplimiento de las normas desde la perspectiva de los ciudadanos y los gobiernos locales. También está involucrando a organizaciones de voluntarios en actividades de desarrollo.</p>
Haití	<p>Ha trabajado en la gestión de residuos. A lo largo de su viaje para abordar este desafío, entienden que el país podría no ser capaz de lograr los objetivos de gestión de residuos sin la participación de la ciudadanía.</p>

Honduras	La oficina en el país involucró a los jóvenes en varias etapas de la creación del Informe sobre Desarrollo Humano y dirigió varias iniciativas relacionadas, como la recopilación de datos sobre las percepciones de los jóvenes, la promoción de la participación de los jóvenes en un consejo nacional de desarrollo, la inversión en la capacitación de los jóvenes y la facilitación de la participación de los jóvenes en la cocreación de propuestas políticas.
México	Ha liderado iniciativas de participación ciudadana relacionadas con varias líneas de trabajo, que incluyen: consultas públicas como un mejor espacio para el diálogo constructivo relacionado con debates para proyectos de desarrollo y minería; promover los lazos sociales para contribuir a la recuperación de la crisis del COVID-19 a nivel de barrio; identificar oportunidades de colaboración entre las iniciativas ciudadanas y la Secretaría de Gestión Integral de Riesgos de la Ciudad de México en diferentes etapas y tipos de riesgos; y llevar a cabo una serie de diálogos regionales con mujeres para informar una postura feminista sobre asuntos exteriores con el Ministerio de RR.EE.
Panamá	<p>Ha utilizado la ciencia ciudadana para monitorear y analizar los desechos marinos en las playas de tres distritos panameños. La iniciativa también sirvió para educar y empoderar a los ciudadanos, influir en la política pública nacional para reducir aún más los desechos marinos y contribuir a la base de información para monitorear el logro del objetivo de desarrollo sostenible 14.</p> <p>El PNUD Panamá ha trabajado para promover un enfoque más inclusivo y participativo, de abajo hacia arriba y centrado en los ciudadanos para los procesos de toma de decisiones. En línea con este concepto, se desarrolló Ágora (una plataforma digital de participación ciudadana propuesta por el Pacto Bicentenario: Cerrando Brechas) que promueve la participación ciudadana representativa, busca soluciones de política pública y da voz a los panameños en la redefinición del contrato social del país.</p>
Paraguay	Ha experimentado con un programa para fortalecer la capacidad de las unidades de salud familiar para involucrar a la comunidad en sus procesos de planificación. También ha diseñado y facilitado una serie de diálogos participativos con la sociedad civil sobre temas relacionados con las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Además, han explorado la relación del capital social con la acción colectiva y la vulnerabilidad, con un enfoque en la participación comunitaria sobre la gestión de los bienes comunes de la comunidad.
Perú	Ha trabajado en dos iniciativas relacionadas con la participación ciudadana: RedPública, un ecosistema de participación política ciudadana que recoge propuestas de la población para la construcción de una Agenda Ciudadana inclusiva, con especial foco en jóvenes, mujeres y pueblos indígenas. Por otro lado, han creado una herramienta (<i>Futuro Ahora</i>) para que los jóvenes creadores de cambios desarrollen y compartan propuestas de proyectos relacionados con los ODS y se conecten con otros ciudadanos.
República Dominicana	Para generar confianza entre los ciudadanos y las instituciones, se estableció la plataforma Espacios para conectar las juntas vecinales con sus electores y con las instituciones del nivel municipal para documentar y medir los avances en las áreas de acción prioritarias.

Uruguay

Muchas de las iniciativas han involucrado la participación ciudadana, incluyendo: una Campaña de *Crowdfunding* en la que más de 150 personas de 15 países donaron árboles para restaurar el bosque nativo de Uruguay; un piloto de urbanismo táctico en el que vecinos, activistas y niños codiseñaron e implementaron una intervención pública para lograr una movilidad inclusiva y sostenible; y un evento de Promesa Climática en el que más de 200 adolescentes dieron su visión sobre el cambio climático. Además, el Lab se embarcó en un proceso de escucha profunda (Deep Demo) que busca nuevos formatos para conectar y dialogar con la ciudadanía.

Fuente: adaptado a partir de PNUD, 2022.

5.1. LABORATORIOS DE ACELERACIÓN EN LA REGIÓN: ALGUNOS CASOS



Bolivia está impulsando un proyecto con barrios en el área urbana para incorporar tecnologías y procurar el cierre de brechas digitales e incidir en el fortalecimiento de la cohesión social y, recientemente, se presentó el *Observatorio Metropolitano de Santa Cruz*, una innovadora herramienta de planificación metropolitana basada en evidencia que permite la toma de decisiones informadas, la optimización de los recursos y la promoción de un modelo de desarrollo urbano más resiliente a través de una plataforma web interactiva con datos actualizados.



En **Uruguay**, el área de gobernabilidad de la Intendencia de Canelones trabaja con el equipo del Laboratorio de Aceleración para contribuir a un proceso de Deep Demo que se revisará en más detalle más adelante en la sección de metodologías y modelos de innovación para la localización de los ODS.



El caso relevante es el de **Paraguay**, donde el Laboratorio de Aceleración tiene varios proyectos con componentes de localización de ODS: Proyecto Tavarandu¹⁵ sobre capacidades de innovación en gobernabilidad participativa municipal; Moiru, desafío de innovación ciudadana; formalización y promoción de PYME y apoyo al emprendimiento; y seguimiento ciudadano del programa de Almuerzo Escolar del Ministerio de Educación y Cultura en el Gobierno de Misiones (Cuadro 9).

¹⁵ Tavarandu es un programa de fortalecimiento de capacidades para la innovación y la gobernanza participativa en gobiernos y comunidades locales, desarrollado por el Laboratorio de Aceleración del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y las organizaciones Alma Cívica, Cultura y Participación (CyP) y Girls Code, en alianza con la plataforma digital Decidim, la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) y la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE). Más información y detalle en: <https://www.undp.org/es/paraguay/noticias/lanzamientotavarandu>

Cuadro 9. Iniciativas Laboratorio de Aceleración PNUD en Paraguay

<p>Tavarandu</p> <p>Programa de fortalecimiento de capacidades para la innovación y la gobernabilidad participativa</p>	<p>Es un proyecto para aumentar las capacidades de innovación estratégica y fortalecer la gobernabilidad participativa a nivel municipal en Paraguay. Consta de tres componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Un curso de capacitación en metodologías de diseño participativo y centrado en el ser humano para funcionarios municipales del departamento de Itapúa. 2) Dos laboratorios de participación ciudadana para el diseño, implementación y evaluación de soluciones de desarrollo sostenible. 3) Un Bootcamp y hackathon de Tecnología Cívica dirigido a estudiantes universitarios de Itapúa para desarrollar herramientas digitales que mejoren y fortalezcan la participación ciudadana en la gestión municipal de Itapúa.
<p>Moiru</p>	<p>O bien “Desafío de Innovación Comunitaria”, es un proyecto que capacita a estudiantes y profesores de la Universidad Nacional de Itapúa en metodologías de diseño centradas en el ser humano para identificar desafíos locales con el fin de cumplir con los objetivos de desarrollo sostenibles 5 y 8, cocrear soluciones innovadoras con las comunidades locales, crear prototipos y probar soluciones usando impacto y métodos de evaluación. Moiru fortalecerá las capacidades para la I+D participativa local y las capacidades de innovación para alcanzar los ODS a través de la acción de la comunidad local, y apoyará la implementación y la evaluación del impacto de los proyectos piloto de igualdad de género y trabajo de ascendencia.</p>
<p>Promoción PYME y apoyo al emprendedor</p>	<p>La cartera de formalización y promoción de PYME está trabajando con el gobierno local y las asociaciones empresariales locales para identificar las barreras a la formalización empresarial y laboral y la competitividad en los clústeres de manufactura; diseñar una cartera integrada de intervenciones para abordar las barreras multidimensionales y evaluar el impacto de la cartera en reducir las barreras relacionadas con la información, la concientización sobre los derechos, los costos administrativos y la baja productividad laboral en tres clústeres manufactureros diferentes en Paraguay. El Laboratorio de Aceleración también está trabajando con dos Centros de Apoyo al Emprendedor, compuestos por representantes del gobierno local, instituciones académicas locales y asociaciones comerciales locales, para mapear las necesidades y demandas de las PYME y los servicios de apoyo públicos y privados disponibles localmente.</p>
<p>Seguimiento ciudadano del Programa de Almuerzo Escolar (Plataforma de</p>	<p>El proyecto de seguimiento ciudadano de la merienda escolar es un piloto de un proceso participativo que involucra directamente a los padres miembros de las Asociaciones Cooperadoras Escolares (ACE) en el seguimiento de la recepción y calidad de los alimentos distribuidos a las escuelas beneficiarias del programa de Almuerzo Escolar del Ministerio de Educación y Cultura en el Gobierno de Misiones, Paraguay. Como parte del proceso de seguimiento, el proyecto está desarrollando una plataforma de transparencia digital, alojada en el sitio web institucional del Gobierno de Misiones, que permitirá el seguimiento ciudadano en tiempo real de toda la información relacionada con la implementación del Programa de Almuerzo Escolar en la departamento, con información desagregada por establecimientos educativos, datos recolectados durante el proceso de seguimiento participativo, y con módulos que permitirán la interacción participativa de la plataforma con padres de familia de asociaciones cooperativas escolares.</p>

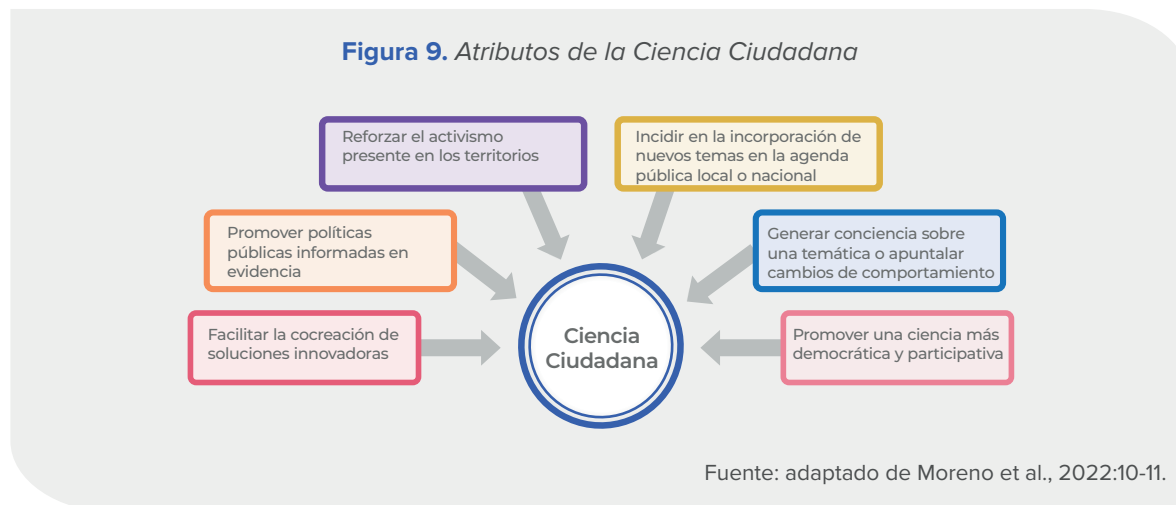
Fuente: elaboración propia a partir de información del equipo del PNUD Paraguay, 2022.

5.2. MAPEO DE SOLUCIONES: CIENCIA CIUDADANA EN ARGENTINA

La ciencia ciudadana, también conocida como ciencia colaborativa, investigación participativa o demociencia, es básicamente un modo de construir conocimiento, obteniéndolo de participantes de la sociedad que se unen para entender los problemas que afectan su propia calidad de vida. Esta herramienta es, tal vez, una de las más antiguas formas de ciencia que se conoce, los saberes ancestrales, que no tienen un nombre propio, pero pertenecen a toda la sociedad.

Este abordaje representa una herramienta innovadora para promover el desarrollo dado que permite: reforzar el activismo presente en los territorios, incidir en la incorporación de nuevos temas en la agenda pública, promover políticas públicas informadas en evidencia, facilitar

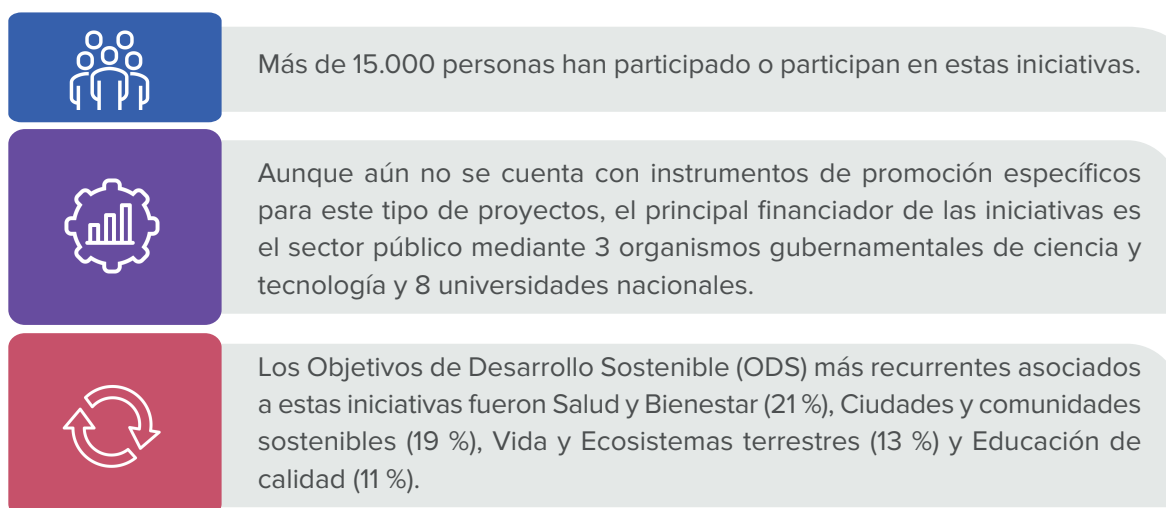
la cocreación de soluciones innovadoras y generar conciencia sobre una temática o apuntalar cambios de comportamiento (Figura 9).



El mapeo de iniciativas de ciencia ciudadana ambiental fue cocreado entre el Laboratorio de Aceleración del PNUD en Argentina, Co_Lab y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCYT) de la Nación. La primera edición del mapeo de soluciones estuvo conformada por 30 iniciativas ambientales.

Los proyectos fueron identificados a partir de entrevistas exploratorias a informantes clave, revisión de literatura e información disponible en medios de comunicación masiva y redes sociales. Cada uno de ellos quedó registrado en una ficha descriptiva. Toda la información plasmada fue validada con sus referentes. El mapeo actualmente crece de manera colaborativa.

De los proyectos mapeados en la primera edición (Figura 12), se destacan los siguientes indicadores:





Los proyectos mapeados demuestran que la ciencia ciudadana puede tener una multiplicidad de expresiones y que no se reduce a ciertas temáticas, estrategias, enfoques, productos u Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Moreno et al., 2022).

Figura 10. Mapeo de soluciones: Ciencia Ciudadana Argentina



Fuente: Moreno et al., 2022.

A partir de esta experiencia y los hallazgos, emergen y se presentan una serie de intuiciones:

- El reconocimiento de la interrelación entre ambiente y calidad de vida favorece un involucramiento sostenido de la participación comunitaria.
- El involucramiento de la comunidad, desde el inicio de un proyecto con la formulación del problema, puede ser un factor clave para sostener el compromiso en la participación; el involucramiento de ocupaciones presentes en territorios, preexistentes a las iniciativas de ciencia ciudadana, puede ser una manera para promover su sostenibilidad.
- El involucramiento de la comunidad científica profesional en este tipo de iniciativas podría incrementarse si los sistemas de evaluación de la investigación incorporan esquemas de incentivos que los reconozcan.
- El involucramiento del sector público en la implementación de un proyecto de ciencia ciudadana puede ser una manera de promover el uso de evidencia provista por el proyecto en el diseño y dinámica de las políticas públicas.

- La ciencia ciudadana puede ser un instrumento para favorecer la capacidad de incidencia de minorías y diversidades.
- La identificación de problemáticas ambientales puede tener efecto en la conciencia ambiental, los cambios de comportamiento, la conservación, etc.
- El desarrollo de este tipo de iniciativas puede estar relacionado con los distintos tipos de recursos o capitales (social, económico, cultural, humano, etcétera) con los que cuentan las personas en sus territorios, y la ciencia ciudadana puede ser una forma de promover la educación intergeneracional.

5.3. APRENDIENDO A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA EN SANTO DOMINGO: GOBERNABILIDAD ESPACIAL Y GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS EN EL GRAN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA¹⁶

El proceso de acelerada urbanización en la República Dominicana ha transformado la dinámica socioeconómica y ha facilitado la reducción de la pobreza, pero en esta transición, la gestión adecuada de residuos sólidos (GRS) ha retrasado el progreso, dada la precariedad de este tipo de sistemas. La GRS no cuenta con fondos suficientes, no es amigable con el medio ambiente y en temas de servicios básicos, como la recolección y eliminación de basura, estos son inconsistentes e insostenibles, lo que plantea graves riesgos para la salud de la población, aun cuando existe un marco legal creado recientemente.

Es así que, utilizando el marco de referencia sobre inteligencia colectiva y ciencia ciudadana, se llevó a cabo una experiencia en conjunto con el equipo del Laboratorio de Aceleración que permitió evidenciar que, si bien la generación de residuos es una actividad colectiva, la carga de su solución actualmente recae únicamente en los gobiernos municipales y que su adecuada gobernabilidad exhibe una imagen de desigualdad social: una configuración del espacio suburbano de clase media versus barrios empobrecidos en las periferias de la ciudad. La aplicación del enfoque de IC contribuyó a revelar un conjunto de problemas más matizados en que los distintos actores involucrados (gobierno local, sector privado, hogares e individuos) enfrentan roles difusos y conflictivos, y la toma de decisiones territoriales es en gran medida unilateral, en un contexto de prácticas culturales que refuerzan la dispersión y la exclusión cuando se trata de la GRS.



¹⁶ Para mayor detalle del caso, se puede consultar *Spatial governance, culture and waste management: learning through collective intelligence in Santo Domingo*, blog escrito por Jerson del Rosario, Jefe de Mapeo de Soluciones del Laboratorio de Aceleración, PNUD República Dominicana, el 20 de enero de 2021. Disponible en <https://www.undp.org/acceleratorlabs/blog/spatial-governance-culture-and-waste-management-learning-through-collective-intelligence-santo-domingo>

Finalmente, esta experiencia ha permitido atender con mayor detalle la gobernabilidad espacial para la GRS, considerando a los territorios más pobres y la desigualdad de capital espacial en la urbe, que juega un papel central en la prestación de servicios. Ello ha facilitado una comprensión más profunda del fenómeno, ampliando las perspectivas de los participantes sobre los principales problemas sociales. Por otro lado, quedó en evidencia que la formulación de políticas inclusivas puede fomentar el capital social. Un adecuado modelo de GRS requiere de un cambio en el sistema en todos los niveles: patrones de consumo y hábitos (sustentables) de los individuos; mecanismos de financiación del tema en los gobiernos locales; educación y medios para reciclar, etc.

Todos estos hallazgos están contribuyendo en el enfoque para apoyar a los actores gubernamentales y locales relevantes, en el desarrollo de la iniciativa *Rescate del Río Ozama*, una plataforma multisectorial que tiene como objetivo articular la prevención, la educación y las soluciones sostenibles al problema de la GRS en el Gran Santo Domingo.

5.4. LA INTELIGENCIA COLECTIVA: UN INGREDIENTE FUNDAMENTAL EN LOS LABORATORIOS DE ACELERACIÓN DEL PNUD

El enfoque de inteligencia colectiva se basa en el principio de que se crea una mayor capacidad para resolver problemas cuando las personas trabajan juntas a través de la movilización de una gama más amplia de información, ideas y percepciones. Y los avances en tecnología y ciencia de datos tienen el potencial de aprovecharla a una escala mayor que nunca¹⁷. La inteligencia colectiva es un método central empleado por la Red de Laboratorios de Aceleración del PNUD (Cuadro 10). Esto incluye, por ejemplo, utilizar fuentes de datos en tiempo real y etnografía para obtener nuevos conocimientos sobre las experiencias de primera mano de mujeres y hombres que viven en la primera línea del cambio climático, el uso de big data para mejorar la gestión de desechos, hasta la combinación de múltiples conjuntos de datos para abordar la violencia de género en México (Berditchevskaia et al., 2021:4).

Cuadro 10. ¿Qué es la inteligencia colectiva?

En su forma más simple, la “inteligencia colectiva” puede entenderse como la capacidad mejorada que se crea cuando las personas trabajan juntas, a menudo con la ayuda de la tecnología, para movilizar una gama más amplia de información, ideas y conocimientos. La inteligencia colectiva emerge cuando estas contribuciones se combinan para convertirse en más que la suma de sus partes.

Las sociedades se han basado en la inteligencia colectiva: compartir conocimientos, cultura y herramientas para administrar mejor los cultivos, combatir enfermedades, anticipar patrones climáticos y mucho más. Sin embargo, desde el comienzo de la era digital, la inteligencia colectiva realmente ha evolucionado. Ahora hay miles de herramientas digitales que nos ayudan a compartir ideas de maneras completamente nuevas y a conectar a las personas a través de grandes distancias. En el siglo XIX, tomó casi 70 años reunir

17 Cita de Achim Steiner, administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en Berditchevskaia et al., 2021:4.

las 400.000 palabras que componían la primera edición completa del Oxford English Dictionary. Un equivalente moderno, la Wikipedia en inglés, recibe más de 1,9 ediciones por segundo y ve unas 200.000 páginas nuevas creadas por mes.

Fuente: Berditchevskaia et al., 2021:5.

Los principios de diseño de la inteligencia colectiva (Berditchevskaia et al., 2021:7) que se utilizan en las experiencias que promueve la red de Laboratorios de Aceleración del PNUD se relacionan con:

1. Aumentar la diversidad de las personas que se involucran y las opiniones que se escuchan.
2. Permitir que las personas contribuyan con puntos de vista e ideas de forma independiente y libre.
3. Integrar diferentes tipos de datos para desbloquear nuevas ideas.
4. Estar centrado en el ciudadano: empoderamiento de datos, no extracción de datos.

En un trabajo de sistematización reciente, se presentan una serie de casos de interés en los que el enfoque de inteligencia colectiva es el eje dinamizador (Cuadro 11), y se hace referencia directa a las experiencias implementadas en Argentina, Colombia, Ecuador y México.

Cuadro 11. *Inteligencia Colectiva como dinamizador de procesos de innovación en Latinoamérica*

Monitoreo en tiempo real de las condiciones ambientales	Resolución de problemas distribuidos	Nuevas formas de gobernabilidad y rendición de cuentas
Argentina: calidad del aire Uso de hardware de bricolaje (DIY) y detección de ciudadanos para medir los cambios en la calidad del aire.	Colombia: respuesta al COVID-19. Estimular un ecosistema de innovación para fabricar EPP para la respuesta al COVID-19. Ecuador: respuesta al COVID-19 y economía informal. Aprendizaje entre pares para el empoderamiento económico durante la COVID-19.	México: combinación de múltiples conjuntos de datos para comprender la violencia de género (VDG) en espacios públicos. México: sistema de evaluación del desempeño. Minería de texto con procesamiento de lenguaje natural (NLP) para identificar barreras para la implementación de políticas.

Fuente: Berditchevskaia et al., 2021.

Particularmente, de las experiencias ligadas al eje de gobernabilidad efectiva, se destaca la de México, que se orientó a diseñar nuevas herramientas para mejorar la implementación y desempeño de las políticas públicas y la visualización de datos como herramienta innovadora en temas de violencia de género (Cuadro 12).

Cuadro 12. *Laboratorio de Aceleración PNUD en México: nuevas formas de gobernabilidad y rendición de cuentas*

Evaluar lo que funciona es una parte vital de la gobernabilidad y está en el centro del objetivo de desarrollo sostenible 16. Sin embargo, los innovadores, que pueden estar

preocupados por diseñar nuevos servicios o soluciones, a menudo descuidan el seguimiento de la implementación y el impacto de las políticas o programas gubernamentales.

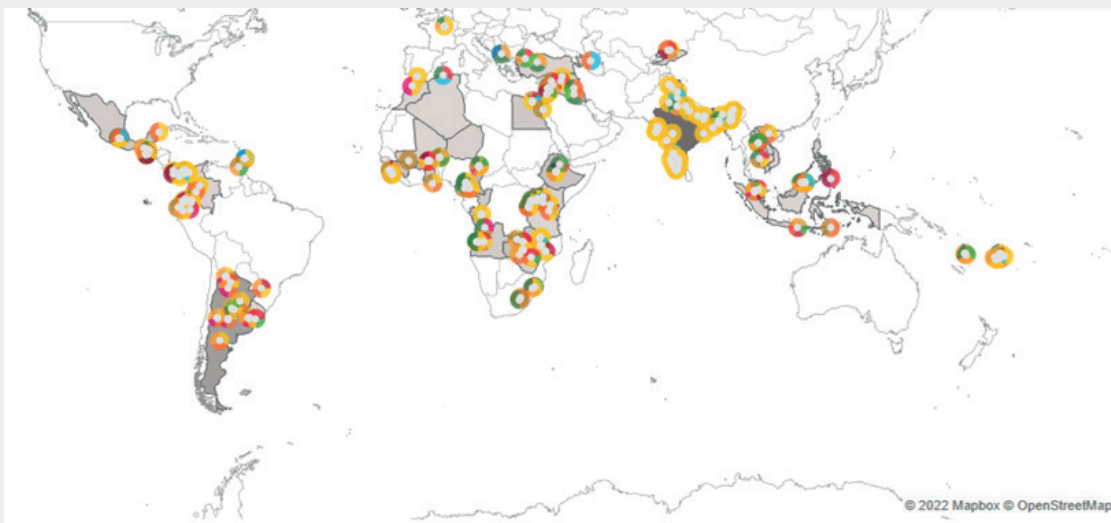
En México, el Laboratorio de Aceleración ha sido pionero en nuevos enfoques para abordar esta brecha, utilizando métodos novedosos de inteligencia colectiva (como la extracción de texto de nuevas fuentes de datos) para ayudar al gobierno a evaluar mejor lo que está funcionando.

Dos iniciativas en México brindan un vistazo de un nicho potencial para que los Laboratorios de Aceleración del PNUD utilicen la inteligencia colectiva para avanzar en el objetivo de desarrollo sostenible 16, trabajando en asociación con los gobiernos nacionales.

Fuente: Berditchevskaia et al., 2021:43.

Para cerrar, existe una plataforma de visualización interactiva de datos sobre casos y experiencias de los Laboratorios de Aceleración PNUD en todo el mundo, en especial ligada a conectar los procesos de innovación y colaboración distribuida (cocreación), prototipado y testeo de soluciones relacionados con la localización e integración de los ODS: <https://www.undp.org/acceleratorlabs/peoplepowered/dataviz>. En ella se pueden visualizar varios casos de interés e innovaciones ligadas a la localización de los ODS en la región (Figura 11). Ver en anexos a mayor detalle.

Figura 11. Visualización de datos sobre Laboratorios de Aceleración del PNUD



Fuente: PNUD, Laboratorios de aceleradores.(2022).

6.

6. NUEVOS ENFOQUES, METODOLOGÍAS Y PROCESOS DE INNOVACIÓN APLICADOS A LA GOBERNABILIDAD LOCAL EFECTIVA Y LA LOCALIZACIÓN DE LOS ODS

En esta sección se presenta un compilado de nuevos enfoques y metodologías de trabajo que han sido utilizadas por los equipos de las oficinas país del PNUD en América Latina y el Caribe. Incluye diversos proyectos e iniciativas que van desde orientar y/o re-enfocar los esfuerzos en los procesos de localización e integración de los ODS (como medios de apoyo para poder avanzar y llevar a cabo estos esfuerzos), hasta promover un profundo cambio en las lógicas de diseño, co-creación e implementación de programas y proyectos. Se destacan los casos de promoción de nuevas plataformas de participación ciudadana y colaboración cívica: Ágora en Panamá, RedPública en Perú y Foro Ciudadano - SIGOB en Colombia. También se incluyen recientes experiencias en la aplicación del modelo de “demostraciones profundas” en Uruguay y sus proyecciones para promover una nueva forma de aproximación en la resolución de complejidad en la gestión de los asuntos públicos en la región.

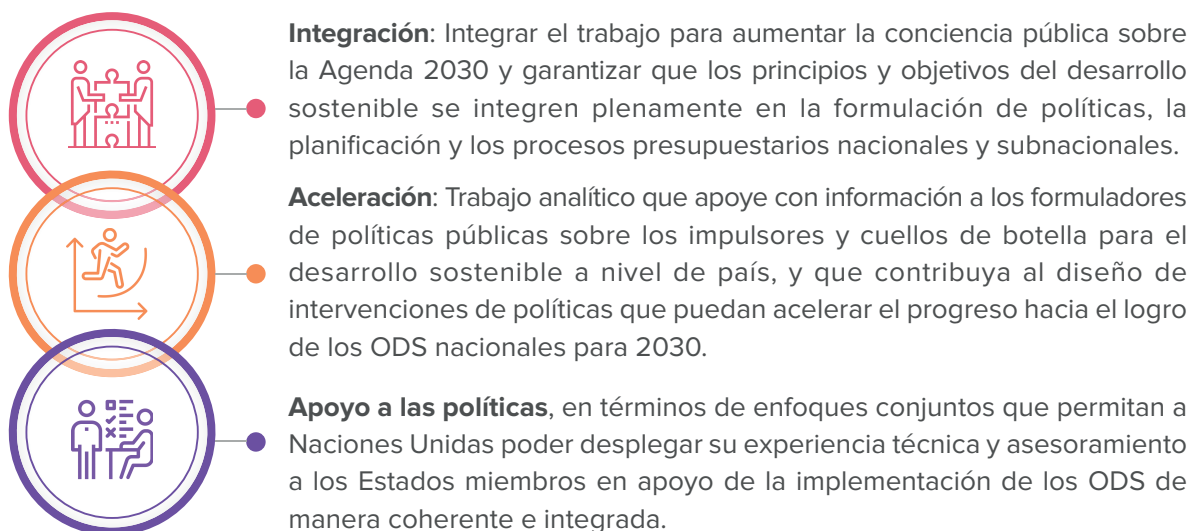
Muchos de estos enfoques o set de herramientas revisten formas distintas de abordar problemáticas donde es necesario enfrentar un desafío adaptativo, complejo e incierto, en el que las tradicionales respuestas desde el modelo tradicional o la solución técnica ya no son suficientes para resolver y encontrar soluciones adecuadas.

Por otro lado, encontramos plataformas ya consagradas en las labores de apoyo en la gestión territorial para el desarrollo sostenible. Los casos emblemáticos son la creciente expansión y mejoramiento de la plataforma de SIGOBito y, por otro lado, la consolidación del PADIT en Cuba como modelo de referencia en la integración de los ámbitos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de acciones para el desarrollo sostenible.

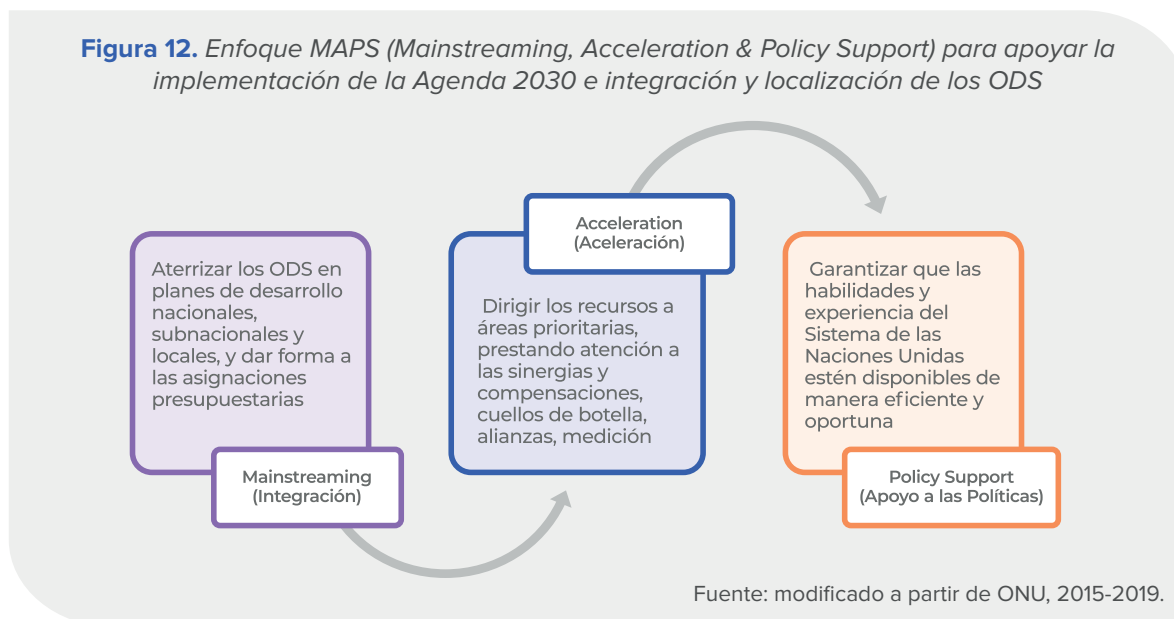
6.1. METODOLOGÍA MAPS

La metodología MAPS (*Integración, Aceleración y Apoyo a las Políticas*) es el enfoque común del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, adoptado en octubre de 2015, para apoyar la implementación de los ODS en los países. MAPS ayuda a los gobiernos a aterrizar la Agenda 2030 a nivel local y nacional, respaldar el análisis de sinergias y compensaciones entre los ODS, y permite brindar apoyo político coordinado a los países que lo demandan, poniendo a disposición la experiencia temática alojada en diferentes entidades de la ONU de una manera efectiva y coherente.

El enfoque MAPS captura los componentes centrales que a continuación se enumeran:



Además de estos tres elementos centrales, el enfoque común de MAPS reconoce la importancia y la necesidad de apoyar el desarrollo de alianzas, la rendición de cuentas y los esfuerzos en mejorar los datos, como ingredientes clave para el éxito de su compromiso político con los ODS a nivel de país (Figura 12).



Este enfoque ha sido de utilidad para variadas iniciativas reportadas en la región. Entre las más significativas, ligadas a los esfuerzos de descentralización, integración de los ODS y construcción de capacidades en los gobiernos subnacionales. Además, este enfoque ha sido profusamente usado como matriz de activación y medio de aceleración de diversas acciones de localización de los ODS como es el caso específico de Brasil, Colombia, entre otros.

6.2. PLATAFORMA ÁGORA: MI COMUNIDAD DIGITAL; SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA COMUNIDAD MUNICIPAL EN PANAMÁ

Es una metodología de participación ciudadana basada en una plataforma digital que permite:

- a. Acompañar a los gobiernos locales en sus funciones administrativas de cara a la ciudadanía, y
- b. Interactuar directa y constantemente con los ciudadanos, conociendo sus inquietudes y sus aspiraciones. Provee a las autoridades locales, alcaldes y representantes un flujo constante de información sobre las propuestas, las opiniones, las esperanzas y las elecciones de los residentes en el municipio, rompiendo la mayoría de las barreras entre autoridades y ciudadanos al generar un clima de colaboración y confianza, que beneficia la vida cotidiana de la comunidad (Figura 13).



Con respecto a los fundamentos de Ágora, es una metodología muy flexible, con principios fundamentales y “no negociables”, que incluye una plataforma digital desarrollada totalmente “a medida”, que es factible de poder adaptarse a cualquier municipio porque se diseña con ellos. En su funcionamiento, Ágora produce una considerable cantidad de información estadística geolocalizada que puede ayudar a las autoridades y a cualquier agente de desarrollo para el proceso de toma de decisiones, y en la focalización de prioridades de intervención y evidencia para los procesos de política pública en el territorio (Figura 14).



La plataforma opera de acuerdo a cinco principios: empoderamiento y participación constante de la población, transparencia, enfoque territorial, uso de tecnología e inclusión (Figura 15).

Figura 15. Principios de Ágora, de Panamá



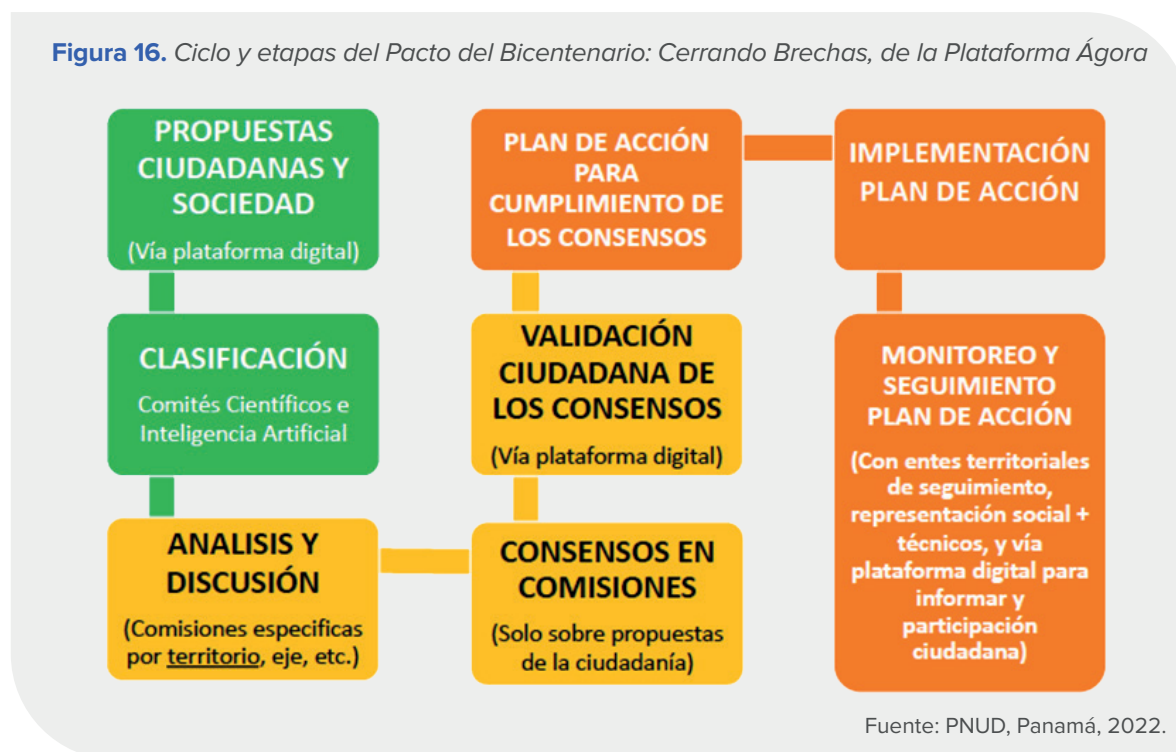
Fuente: PNUD, Panamá, 2022.

Los principios son la base estructural para el diseño de cada Ágora, dependiendo de cada tipo de política, área geográfica, sector o nivel institucional:

Políticas públicas	Pactos sociales, políticas de desarrollo nacional, políticas de desarrollo regional, políticas sectoriales, entre otros.
Gobierno Locales	Se reúnen, en un único entorno digital, las mejores y diferentes experiencias a nivel mundial en los temas que se abordan. Herramientas de participación ciudadana a nivel local, con un enfoque metodológico homogéneo y amigable.

Es así como Ágora en Panamá ha sido un catalizador para construir el desarrollo de forma inclusiva (Figura 16). La plataforma registró 186.182 propuestas ciudadanas que resultaron en 1.361 acuerdos regionales y 187 acuerdos de políticas públicas en 11 áreas temáticas. Con ello, se promueve la participación de los ciudadanos para buscar soluciones de políticas públicas y brindar una voz, en el marco de redefinición del contrato social de ese país (Pacto del Bicentenario: Cerrando Brechas)¹⁸.

Figura 16. Ciclo y etapas del Pacto del Bicentenario: Cerrando Brechas, de la Plataforma Ágora



Fuente: PNUD, Panamá, 2022.

¹⁸ En el proceso se registraron y participaron 212.573 personas en la plataforma, esto representa el 5% de la población adulta del país y el 10% de los votantes de las elecciones generales celebradas en 2019. El 97% de los propuestas y expresiones de necesidades provino de la ciudadanía a nivel individual y el 76% de los aportes se realizaron mediante teléfonos celulares.

6.3. REDPÚBLICA EN PERÚ

En Perú, se ha impulsado RedPública¹⁹, un espacio de participación de la ciudadanía que recoge las propuestas de la población para la creación de una Agenda Ciudadana y el impulso de sus iniciativas (Figura 17). La plataforma opera a través de cuatro canales:

1. *Plataforma digital RedPública.* Canal principal donde se pueden ingresar propuestas, así como compartir, comentar y apoyar otras propuestas.
2. *Chatbot RedPública.* En zonas con baja conectividad, o si se requiere apoyo, se pueden ingresar propuestas con asesoría digital.
3. *Conversaciones Virtuales.* Grupos focales para impulsar un diálogo diverso entre la ciudadanía.
4. *Encuestas telefónicas.* Llamadas a muestras representativas de la población para recoger sus propuestas.

Figura 17. RedPública, de Perú



Fuente: Redpública, Perú. 2022.

En el proceso, las propuestas que evidencien un problema público por atender, a nivel nacional, regional o local, y cuya propuesta sea viable, se considerarán en la *Agenda Ciudadana*, y su posterior impulso dependerá de si cuenta con respaldo ciudadano, identificación de instituciones responsables y viabilidad de recursos.

19 <https://redpublica.pe/sobre-redpublica/>

6.4. FORO CIUDADANO SIGOB: UN ENFOQUE "DE LA ESTRATEGIA A LA OPERACIÓN"

Las sociedades enfrentan una profunda crisis de legitimidad y confianza en la relación entre los ciudadanos, sus gobiernos y sus instituciones, lo cual se refleja en una baja participación ciudadana, entendida como la intervención de la ciudadanía en la toma de decisiones con impacto público; situación que se considera de suma importancia en la construcción de políticas públicas para el desarrollo local. En este contexto, el *Proyecto Regional SIGOB del PNUD*²⁰, desarrolló el *Foro Ciudadano* para fortalecer y apoyar espacios interactivos entre gobiernos y la ciudadanía, en el desarrollo de políticas públicas.

¿Qué es Foro Ciudadano? En breve, se trata de:

- Un método que busca incluir un diálogo en un sistema de gestión para brindar transparencia y certeza.
- Una metodología de participación, comunicación y relación entre el gobierno y la sociedad civil, para interactuar, atender sus requerimientos y construir compromisos responsables.
- Un espacio que permite fortalecer la relación entre el Gobierno y la población, al promover un proceso participativo y transparente de recepción y atención de requerimientos.
- Una plataforma digital que sirve para lograr políticas públicas más inclusivas.



Se materializa en tres etapas (Figura 18):

- a. **Un antes:** en esta fase, los ciudadanos se registran en la plataforma y participan en armar las mesas de trabajo, proponiendo problemas y posibles soluciones que luego son asignadas por el moderador a cada departamento responsable, para su preparación. Cada participante registrado tiene un tablero personal que muestra el progreso y la participación en las diferentes Mesas de Trabajo Preparatorias, así como un mapa que muestra la cantidad de problemas y propuestas de solución presentadas por otros, y posibilita la interacción con otras personas.
- b. **Durante:** se produce el diálogo entre el gobierno y los ciudadanos. La plataforma cuenta con diversas funcionalidades para dar mayor organización al proceso de trabajo. En esta etapa se lleva a cabo el foro entre las autoridades y los ciudadanos como un espacio de diálogo en el que se discuten problemas y propuestas de solución, se asumen responsabilidades y compromisos específicos con base en los problemas y propuestas de solución discutidas.

20 A la fecha SIGOB ha implementado sus metodologías en 95 instituciones en 27 países, implementando 550 sistemas y generando una red de trabajo con más de 20.000 miembros en la región.

- c. Un después: Los compromisos adquiridos durante el foro se transforman en asignaciones en un sistema de gestión y se inician las rutinas de seguimiento y monitoreo, en las cuales el funcionario responsable debe realizar periódicamente informes de avance. Para facilitar la transparencia y rendición de cuentas, el sistema cuenta con un tablero con indicadores y subindicadores que miden el nivel de cumplimiento y avance de cada responsable de los compromisos adquiridos. Los ciudadanos, como observadores, tienen acceso a la información de cada compromiso, incluido el estado de avance, el responsable y los informes de progreso.

Figura 18. Metodología y etapas del proceso del Foro Ciudadano SIGOB, PNUD, 2022



Fuente: PNUD, 2022.

Las experiencias documentadas han mostrado cómo este tipo de espacios han contribuido a un mayor acercamiento entre las instituciones y autoridades gubernamentales (en todos los niveles) a los actores de la sociedad civil. A la fecha, se han implementado a través de 9 instituciones en 6 países (Argentina, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá y República Dominicana) siendo el caso más reciente el de los *Talleres Construyendo País*, junto a la Presidencia de la República de Colombia en la que todo el Gabinete presentó soluciones para enfrentar problemas y se asumieron compromisos en los 32 estados del país (Cuadro 13).

Cuadro 13. Resultados de Impacto. Implementación del Foro Ciudadano en la Presidencia de la República de Colombia: Talleres Construyendo País

- 3.469 compromisos programados para gestión online, adquiridos en 328 foros.
- Del total de compromisos programados, 2.510 (87%) han sido completados.
- 36 ministerios y/o entidades gubernamentales conectadas a la plataforma metodológica e instrumental del *Sistema Foro Presidente Ciudadano*, y sus respectivos puntos focales capacitados para reportar avances de manera eficiente y oportuna.
- Resultados de las políticas públicas gestionadas a través del Foro Ciudadano:
 1. El Ministerio de Minas y Energía llevó energía renovable a 86 mil familias del Departamento de Santander.

2. El Ministerio de Salud y Protección Social lanzó la política de salud mental en el departamento de Magdalena.
3. El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio construyó 1000 viviendas a través del programa VIPA en el Valle del Cauca.
4. Construcción del Centro de Salud La Carmelita en el Bajo Putumayo.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la presentación Foro Ciudadano SIGOB. PNUD, 2022.

6.5. PLATAFORMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL PADIT, DE CUBA

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) implementa sus estrategias de desarrollo económico y social con el objetivo fundamental de contar con un instrumento articulador, destinado a orientar la planificación, para el desarrollo en los municipios de la provincia, y la toma de decisiones de las autoridades locales en Cuba (Figura 21). Desde el punto de vista de las herramientas de planificación y gestión del desarrollo territorial, ha sido una de las experiencias más relevantes al momento de promover estrategias orientadas por un modelo de gobernabilidad multinivel y multiactor en el territorio, que además cuenta con un conjunto de marcos de acción, metodologías y guías que contribuyen a una nueva dinámica de desarrollo en el espacio local.

Se trata entonces de un esquema de gobernabilidad multiactor, multinivel y multisectorial a través del cual se promueve de manera activa la descentralización e integración para el desarrollo territorial en Cuba. Se apoya en una plataforma programática y de gestión para la articulación de actores a nivel territorial, nacional e internacional, y abordaje con enfoque multidimensional, a partir de prioridades de los actores cubanos movilizando recursos, transfiriendo la innovación y localizando los ODS. Además, se orienta a la construcción y fortalecimiento de capacidades en actores públicos, privados y sociedad civil: agentes de transformación, innovación y cambio²¹.

Actualmente, PADIT cuenta con dos prioridades estratégicas:

- Capacidades para el Desarrollo territorial, que incluye los temas de política pública y descentralización de competencias, participación ciudadana y territorialización PNDES 2030/ Agenda 2030, gobierno abierto e inteligente (apoyo de transformación digital en la gestión pública).
- Financiamiento del desarrollo económico local productivo con énfasis en la inclusión social y la sostenibilidad, que aborda los temas de apoyo al proceso de financiamiento del desarrollo

21 La plataforma PADIT está alineada al Plan de Desarrollo Nacional 2030 de Cuba y posee claras estructuras de gobernanza multinivel, intersectorial y multiactorial a nivel nacional y local, con espacios de empoderamiento y liderazgo para las partes interesadas: 4 instituciones líderes más 15 asociadas en todas las provincias del país (15 provincias y 1 municipio especial) y 32 municipios, sumando a universidades, sociedad civil, centros de investigación.

económico local, por actores públicos y privados, y de incorporación a nuevos actores económicos: apoyo a la creación, implementación y funcionamiento de las MIPYMES con acompañamiento de gobiernos locales y Centros de Desarrollo Local.

Todo ello se aborda a través de seis áreas de trabajo: gobierno eficaz, transformación productiva e inserción internacional, infraestructura, potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, recursos naturales y medioambientales, y desarrollo humano, equidad y justicia social (Figura 19).

Figura 19. PADIT: modelo de gobernabilidad multiactor, multinivel y multisectorial para el desarrollo territorial en Cuba



Fuente: PNUD, Cuba, 2021.

Por otro lado, desde PADIT se han logrado impulsar tres índices para la territorialización de los ODS: Índice de Desarrollo Territorial (IDT); Índice de Cooperación y Complementariedad intermunicipal; y el Índice de Gobernabilidad Territorial (IGT).

Es así como uno de los elementos más relevantes e innovadores de esta experiencia ha sido la construcción del IDT, que es una métrica compuesta por indicadores que de algún modo reflejan el desarrollo territorial del país, al considerar cuatro dimensiones: *la económico-productiva, los asentamientos humanos y población, la físico-ambiental y la infraestructura técnica*, a través del trabajo con 18 variables en total, que se consideran trazadores de la dimensión territorial y que han sido ligadas al cumplimiento de alguno de los ODS (Figura 20).

Figura 20. Índice de Desarrollo Territorial (IDT)

Subsistema	Indicadores seleccionados	ODS
Físico Ambiental	Gatos para la protección del medio ambiente	13 - 15
	Índice de deforestación	15
	Áreas verdes por habitantes	11 - 15
Económico Productivo	Ejecución del presupuesto municipal Superávit o (Déficit)	8
	Salario medio mensual	8
	Volumen de las inversiones	8 - 9
	Circulación mercantil minorista	8
	Producción mercantil minorista	8
	Índice de ociosidad	2 - 12
Infraestructura Técnica	Población total beneficiada por acuerdo	6 - 11
	Población total beneficiada por alcantarillado	6 - 11
	Pasajeros transportados por ómnibus de servicio público	11
Población y Asentamientos humanos	Tasa de envejecimiento	3
	Relación de dependencia	8
	Saldo migratorio	8
	Tasa de desocupación	8
	Demanda satisfecha de energía	2
	Demanda satisfecha de proteína	2

Fuente: herramienta IDT, PADIT, 2021.

Recientemente y en el marco del trabajo desarrollado por PNUD a través del PADIT, se ha lanzado el *Manual de información y comunicación estratégica para gobiernos locales*²², herramienta que contribuye a realizar una comunicación participativa que tribute a las estrategias de desarrollo locales.

El compendio de guías y textos metodológicos es un producto colaborativo e innovador que se compone, en primer lugar, de herramientas principales o madres, las cuales quedaron instituidas en la Resolución 29/2021 del Ministerio de Economía y Planificación, como los procedimientos para la gestión del desarrollo territorial en el país. Entre ellas se encuentra el Sistema de Trabajo para la Planificación y la Financiación para el Desarrollo Territorial Integral, la metodología de elaboración de la Estrategia de Desarrollo Municipal, y su herramienta homóloga provincial, así como el Procedimiento Integral de Financiación para el Desarrollo. Estas propuestas se complementan con otro conjunto de herramientas transversales para una planificación inclusiva, que incluyen el enfoque de género, de equidad social, de sostenibilidad ambiental, de gestión de riesgos y desastres, de cultura y desarrollo, de comunicación, gobierno digital y participación ciudadana, entre otros.

Estos recursos han sido creados bajo el liderazgo del Ministerio de Economía y Planificación, con diversas instituciones y gobiernos territoriales, entre ellos, el Centro de Desarrollo Local y Comunitario del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, CEDEL; Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la Universidad de Pinar del Río, CE-GESTA y el Ministerio de Economía y Planificación.

Los principales resultados del PADIT (Figura 21) han sido:

- **a.** Acompaña en su diseño y aprobación la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, como parte del PNDES 2030, y eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos municipales y provinciales. El PNDES está alineado con los ODS, en alianza con el PNUD y territorializado a través de PADIT.
- **b.** Institucionaliza un conjunto de herramientas para la planificación y el desarrollo territorial en apoyo a la gestión de gobierno y en apoyo a la implementación de la política para impulsar el desarrollo territorial.
- **c.** Apoya la estrategia nacional de gobierno electrónico a implementarse en todos los municipios del país, y el fortalecimiento del diálogo y las capacidades para la implementación de un eficaz gobierno digital.
- **d.** Fortalece las alianzas entre gobiernos locales y academia, a través de las universidades territoriales; apoyando la creación del primer *Centro de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial* en Pinar del Río, Cienfuegos y Guantánamo.
- **e.** Implementa 89 iniciativas de desarrollo socio-económico (60% propician articulaciones entre el sector público y privado, 51% contribuyen a aumentar la igualdad de género y 44%

22 Consultar el kit de herramientas para el desarrollo integral territorial, lanzado el 5 de septiembre de 2022. Acceso en este enlace: <https://www.undp.org/es/cuba/publicaciones/kit-de-herramientas-para-el-desarrollo-integral-territorial>

introducen innovación) de apoyo a la creación de 6660 empleos (60% para mujeres y el 54% para jóvenes).

Figura 21. Aporte de las iniciativas territoriales PADI a la localización e integración de los ODS en Cuba



Fuente: PNUD, Cuba, 2021.

6.6. DEEP DEMO (DEMOSTRACIONES PROFUNDAS): ABORDAR LA COMPLEJIDAD DESDE LA GOBERNABILIDAD EFECTIVA Y LA INNOVACIÓN SOCIAL, CASO URUGUAY

Deep Demo (Demostraciones Profundas) se origina como parte del trabajo de las llamadas *plataformas de innovación social* para la transformación sistémica, a través de procesos de innovación abierta que se apoyan en la integración de la cultura (como sistema de creencias y valores de la comunidad) y sus narrativas como motor de cambio. Esto se logra mediante la integración y diversificación de canales de escucha activa permanente para generar información en tiempo real y capturar la inteligencia colectiva territorial, posibilitando la incorporación de la cultura del aprendizaje en las políticas públicas de nueva generación.

Y pone énfasis en el valor de la escucha profunda: el valor de los procesos de escucha comunitaria en forma permanente, sobre las percepciones del territorio y cómo este responde al desarrollo de las iniciativas en curso. En síntesis, los *Deep Demo* constituyen un emergente e interesante enfoque de trabajo basado en:

- Adoptar las lógicas de portafolio que se adapten a la ambigüedad y la incertidumbre, y que generen aprendizajes para abordar desafíos sistémicos complejos.
- Crear procesos “demostrativos” que muestren alternativas de desarrollo que permitan expandir los futuros posibles y nuevas formas de cooperación.
- Poner foco en Explorar antes de explicar.
- Mostrar un progreso real en el territorio en la transformación del sistema, y aprovechando esto para un cambio más amplio en la forma en que el PNUD aborda desafíos complejos y la resolución de problemas públicos en el territorio.

El Deep Demo supone la aplicación de un enfoque sistémico que incluye: 1) *Mapeo*; 2) *Escuchar*; 3) *Interpretación colectiva*; 4) *Co-diseño*; 5) *Implementación de prototipos*. Al desarrollar nuevos formatos y canales de escucha comunitaria, se generan las condiciones para una mayor confianza en la experimentación, activando coaliciones y “conversaciones improbables” para que se puedan probar nuevas iniciativas y prototipos en contextos de complejidad con la innovación estratégica como facilitador.

Figura 22. Ciclo del proceso Deep Demo



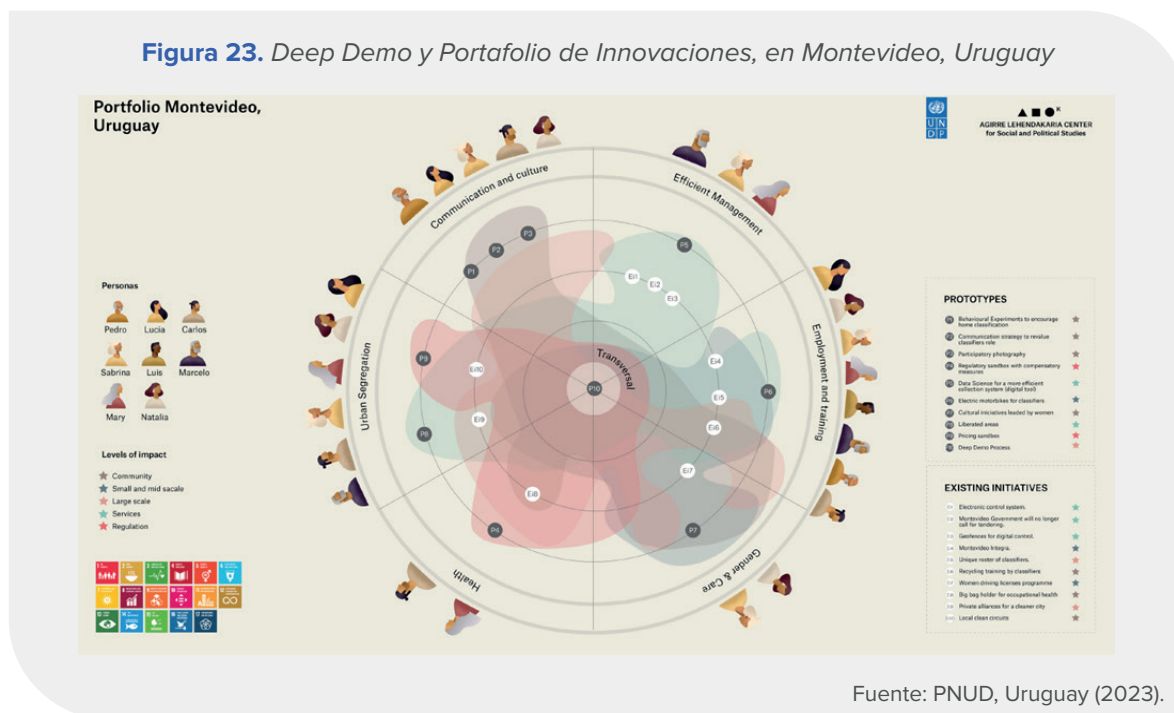
¿Cómo se logra?

En el ciclo que cubre el proceso de Deep Demo, se trabaja activamente en la generación de nuevos canales de escucha y participación comunitaria a partir de un mapa de actores, iniciativas, ecosistemas y relaciones. Luego se lleva a cabo la sistematización de narrativas y la construcción de perfiles que permiten construir una cartografía que, entre otras cosas, facilita la visualización de “puntos ciegos” y ventanas de oportunidad para actuar sobre el sistema o problema abordado (Figura 24). A partir de ello, se genera un espacio para construir prototipos de solución posibles (como portafolio de experimentos) y, en paralelo, se lleva a cabo una evaluación adaptativa y evolutiva del proceso.

6.7. DEEP DEMO (DEMOSTRACIONES PROFUNDAS) EN URUGUAY: EL CASO DE MONTEVIDEO. GOBERNAR PARA TRANSFORMAR: EL TERRITORIO COMO ESPACIO DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Esta propuesta tiene como antecedente los hallazgos del Estudio “Redefiniendo el Futuro Uruguay”, implementado en diciembre de 2019, en el marco de la Iniciativa SDG *Integration First Mover*. Dicho estudio proporcionó información vital para abordar el impacto de la instalación de la nueva planta de UPM a nivel territorial, destacando las diferentes voces involucradas (empresas, activistas ambientales, el gobierno nacional anterior y actual y el gobierno subnacional). Como resultado del estudio, se diseñó un portafolio compuesto por 17 intervenciones. En 2021 y 2022 se ejecutó este proyecto, que priorizó 5 de estas intervenciones implementadas con un enfoque de portafolio que brindó la cohesión, integración y flexibilidad necesarias para el éxito en el abordaje de situaciones complejas (Figura 25).

Figura 23. Deep Demo y Portafolio de Innovaciones, en Montevideo, Uruguay



Fuente: PNUD, Uruguay (2023).

La Intendencia de Montevideo propone una ciudad más verde, que también coloca al medio ambiente en el centro de su agenda pero a pesar de los esfuerzos, no había logrado una mayor eficiencia en la gestión de residuos, en especial los que se evidencian en las inmediaciones del sitio de disposición final, el relleno sanitario Felipe Cardoso. Tal desafío estaba profundamente arraigado e interconectado con otros fenómenos, tales como patrones de producción y consumo insostenibles, reglas del mercado global y nacional, regulaciones que chocan con la realidad, la percepción social del trabajo vinculado al desperdicio, la degradación ambiental y el impacto en la segregación socioterritorial y la salud de las comunidades aledañas. Ello llevó a abordar un desafío complejo desde la lógica del desarrollo sostenible²³.

23 A su vez, en la oficina del PNUD en Uruguay se llevó a cabo un proceso de *Sense-Making* guiado por la Unidad de Innovación

Otro caso interesante es el de Canelones, el cual también es reconocido por ser un departamento donde se realizan acciones demostrativas que han logrado escalar a nivel nacional. En un departamento reconocido como “La Granja del Uruguay”, se propone avanzar estratégicamente en una economía basada en el conocimiento que dialoga con la creatividad y la identidad territorial. En este sentido, la pregunta inicial es: *¿es posible transitar de una economía basada en la producción primaria a una sociedad del conocimiento y la creatividad, repensando los sistemas alimentarios y la gastronomía como vector de transformación?* (Cuadro 14).

Cuadro 14. La lógica de las Demostraciones Profundas (Deep Demo)

El desarrollo sostenible presenta desafíos complejos que requieren incorporar enfoques sistémicos, nuevas formas de relación con los ciudadanos y el diseño de portafolios de soluciones interconectadas.

La innovación estratégica permite la reconfiguración de: a) *Los problemas a abordar*; b) *Los formatos de gobernabilidad*; c) *Los procesos de diseño*, y d) *La lógica de implementación y evaluación de las políticas públicas*.

Es necesario trabajar con los gobiernos para fortalecer sus capacidades en la lógica de la experimentación y desarrollar acciones demostrativas hacia nuevas formas de gestión.

Habilitadores: El eje central de este proceso es la innovación estratégica y su vinculación con la gobernabilidad efectiva, buscando desarrollar capacidades en los gobiernos subnacionales y el PNUD para implementar experiencias demostrativas que den mejores respuestas a desafíos complejos.

Fuente: PNUD, Uruguay (2023).

De la experiencia desarrollada, se derivan algunas interesantes conclusiones:

- PNUD Uruguay ha desarrollado una plataforma de innovación social con la Municipalidad de Montevideo para la toma de decisiones informadas en desafíos de alta complejidad para las políticas públicas.
- PNUD Uruguay ha demostrado el valor de la innovación estratégica para una economía creativa y transformadora de los sistemas alimentarios a través de una escucha profunda con la Municipalidad de Canelones.
- En paralelo, el equipo de la oficina país ha generado capacidades internas para el pensamiento sistémico y la innovación estratégica, trabajando de manera integrada para desarrollar proyectos basados en la lógica del portafolio y no en soluciones únicas.
- El proceso de Demostraciones Profundas en Uruguay ha contribuido a la estrategia global de innovación del PNUD y la experiencia permite nuevos espacios de apertura para abordar desafíos complejos y sus riesgos asociados, pudiendo apoyar procesos a nivel transversal y aprender a acompañar en desafíos aún no explorados o integrando diferentes perspectivas a desafíos conocidos que evolucionan.

Estratégica, que permitió generar una reflexión al interior del equipo sobre la importancia del enfoque de portafolio y las nuevas herramientas ligadas a inteligencia colectiva y *Deep Demonstrations*.



7.

7. APRENDIZAJES, REFLEXIONES Y ALGUNAS IDEAS DE CARA AL FUTURO

Estas nuevas metodologías y enfoques contribuyen a generar modelos de acción e intervención más ágiles, adaptables a diferentes contextos e innovadores tanto en la forma como en el fondo del diseño e implementación de proyectos en áreas tan diversas como gobernabilidad local, cambio climático, seguridad ciudadana o igualdad de género. Reconocer estas experiencias, que han demostrado ser herramientas con un alto potencial de impacto, y empaquetarlas como cajas de herramientas que puedan ser útiles en diversos contextos institucionales y sociales, así como transversalizar su uso en las iniciativas que el PNUD desarrolla en los gobiernos subnacionales y locales, puede fortalecer un espacio catalizador que favorezca no solo la generación de más y mejores innovaciones en el territorio, sino también la instalación de capacidades que no dependan, como suele ocurrir, de proyectos esporádicos o iniciativas de paso fugaz que no logran permear ni cristalizar nuevas prácticas o formas de impulsar la gobernabilidad.

Al observar el amplio panorama de iniciativas y acciones concretas que se han impulsado en los últimos años en la región, con su heterogeneidad y variedad, conviene recuperar la propuesta de promover un trabajo basado en la lógica de los llamados portafolios de innovación. Un enfoque de cartera puede orientar las actividades de innovación de acuerdo con una estrategia, misión o mandato específicos, crear variedad para distribuir el riesgo y fomentar oportunidades, identificar tendencias y brechas en la actividad de innovación general, y revelar vínculos para apoyar el aprendizaje y las oportunidades de colaboración.

Desde una perspectiva estratégica, un portafolio de actividades de innovación representa una mejor apuesta que un proyecto aislado para lograr un propósito o una misión, especialmente cuando el entorno operativo es incierto y no se puede prever dónde o cuándo será necesaria una respuesta innovadora. Además, permite aprovechar las capacidades de otros actores para enfrentar y resolver la complejidad: nada sobre nosotros sin nosotros.

Un enfoque de cartera o portafolios de innovación, en el marco del fortalecimiento de sistemas de gobernabilidad efectiva multinivel y multiactor, ayuda a las instituciones a:

1. Evitar la proyectificación: cuando las actividades de innovación deben ajustarse a formatos de proyecto claramente prescritos, esto limita los tipos de problemas que se consideran adecuados para la innovación. Los portafolios revelan el impacto colectivo y el potencial de una variedad de proyectos y actividades en función de un propósito o misión general.
2. Abordar la aversión al riesgo: la gestión del portafolio de innovación muestra el panorama general de una amplia gama de proyectos. La distribución de recursos y riesgos en múltiples direcciones puede normalizar el fracaso y el aprendizaje, que son partes naturales de la innovación.

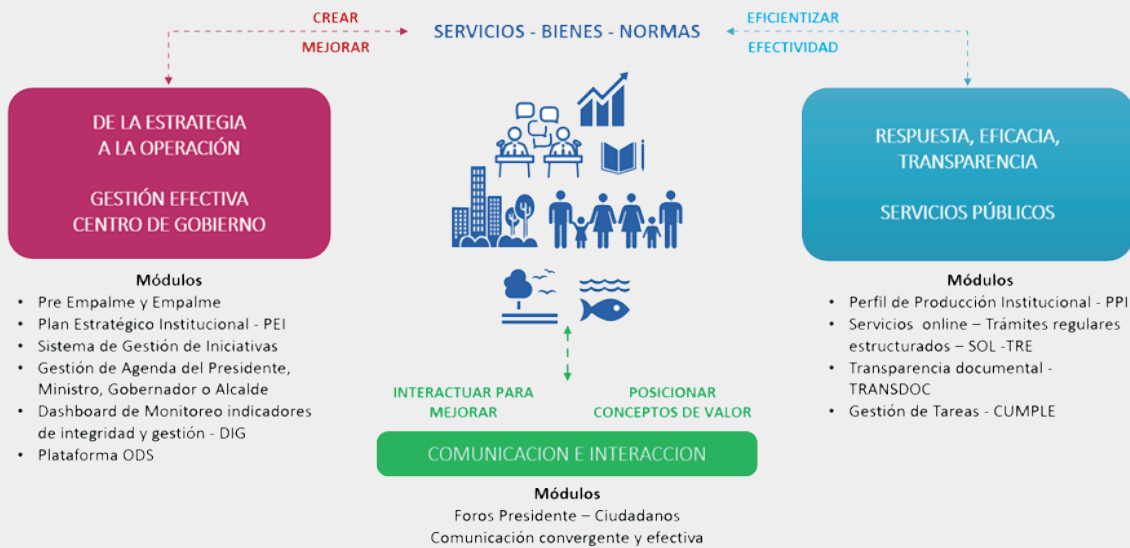
3. Buscar sinergias entre actividades: las actividades de innovación no existen de forma aislada. Forman parte de un contexto organizativo o sistémico más amplio. Los enfoques de cartera permiten descubrir cómo se pueden vincular las actividades o formar la base de relaciones de colaboración.
4. Construir cadenas de valor, apoyar el escalado y la replicabilidad de iniciativas e innovaciones: los portafolios de innovación consideran toda la cadena de valor de la innovación, incluido el potencial para escalar o adoptar innovaciones. También pueden movilizar relaciones con socios u otras partes interesadas, así como diferentes fuentes de conocimiento y recursos para ayudar a que las actividades de innovación avancen desde la etapa de exploración hasta la implementación, desde el prototipo hasta la solución final.
5. Supervisar las actividades en capas conectadas con grandes reformas: los portafolios de innovación se pueden analizar a nivel de equipo/unidad, organización y ecosistema más amplio para evaluar los impactos estratégicos deseados. Visualizar estas relaciones proporciona formas de coordinar, medir y alinear la innovación en múltiples niveles hacia un propósito compartido o una estrategia general.
6. Planificar en todos los ecosistemas: los problemas complejos abarcan varios sectores y requieren la alineación de actividades de innovación en todos los ecosistemas, incluyendo, por ejemplo, la innovación en la investigación básica y la acción local para lograr objetivos sociales como la transición verde. Los portafolios pueden identificar cómo y quién debe ser responsable de los resultados, evaluar el desempeño y facilitar la cooperación.
7. Evitar el bloqueo y la captura por modas innovadoras: debido a la naturaleza compleja de los problemas perversos, las innovaciones vinculadas a estos desafíos deben ser abiertas e interconectadas, evitando modelos lógicos rígidos predeterminados y caminos hacia soluciones únicas. Las soluciones singulares o los procesos lineales pueden ser atractivos por su simplicidad, pero no reemplazan la reflexión regular y sistemática del portafolio y la alineación con contextos en constante cambio.

7.1. EL CAMINO A SEGUIR

En síntesis, existe un amplio abanico de iniciativas innovadoras en gobernabilidad local ya consolidadas y otras más recientes que expanden con creces el conjunto identificado en un trabajo previo (PNUD, 2021). Muchas de ellas, en estos años, no solo se han fortalecido y han evolucionado, sumando nuevas funcionalidades, tareas o desafíos, como es el caso de SIGOB (Figura 24), sino que también se ha avanzado en el uso de nuevos enfoques y/o modelos para gestionar complejidad, con foco en localizar y alcanzar los ODS, que han probado su efectividad y valor en contextos de incertidumbre, como son los casos de los Laboratorios de Aceleración del PNUD (en funcionamiento en 13 países de la región) o las herramientas ligadas al uso de datos y evidencia para la formulación e implementación de políticas públicas, como es el caso de Infosegura en temas de seguridad ciudadana y Estado de Derecho.

Figura 24. SIGOB PNUD: los 3 pilares para el fortalecimiento de la gestión institucional

Los 3 pilares para el fortalecimiento de la gestión institucional



Fuente: Plataforma SIGOB, PNUD, 2023.

Con todo, y dado el dinamismo de este tipo de procesos en la región, es posible actualizar el mapeo original de innovaciones en gobernabilidad local efectiva (Figura 25), a modo de propuesta o cartografía actualizada, que permita contar con una hoja de ruta y una matriz de apoyo a la clasificación y exploración de sinergias entre ellas (taxonomía de iniciativas innovadoras).

Figura 25. Innovaciones en Gobernabilidad Local Efectiva y Localización de ODS



Fuente: elaboración propia.

Esto es fundamental para seguir desarrollando la exploración, identificación y sistematización de casos y experiencias en los próximos años (Cuadro 15), que posibilite el fortalecimiento de estrategias y líneas de acción que aprovechen las economías de escala, potencien la escalabilidad y replicabilidad de este tipo de proyectos en diversos entornos y/o contextos institucionales, y faciliten la generación de una genuina red de aprendizajes que, tal vez, pueda constituirse a futuro en una comunidad viva y un repositorio interactivo de innovaciones en gobernabilidad local, con una lógica transversal al interior del PNUD en la región, en la que el mapeo sea un hábito, un proceso iterativo y proactivo de aprender haciendo, como colectivo, para alcanzar el desarrollo sostenible.

Cuadro 15. Desglose de algunos casos y experiencias por ejes de innovaciones en Gobernabilidad Local Efectiva y localización de ODS

Índices, métricas territoriales y fortalecimiento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de Capacidades Funcionales Municipales , México - Índice de Gobernabilidad Democrática Territorial (IGDT), Colombia - Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), Cuba - Índice de Desarrollo Territorial (IDT), PADIT, Cuba - Índice de Cooperación y Complementariedad intermunicipal, PADIT, Cuba - Índice de Gobernabilidad Territorial (IGT), PADIT, Cuba
Plataformas para la innovación y aceleración de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios de Aceleración del PNUD (13 países) - Laboratorios de innovación pública, ciudadanos o de gobierno abierto
Plataformas para la participación y deliberación con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Ágora: Mi Comunidad Digital (Panamá) - Red Pública (Perú)
Metodologías de localización de los ODS, enfoques exploratorios aplicados al diseño y gestión de proyectos públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque MAPS (Integración, Aceleración y Apoyo a las Políticas) - Caso <i>Deep Demo</i> (Demostraciones Profundas), Uruguay
Políticas públicas basadas en evidencia y datos	<ul style="list-style-type: none"> - Infosegura - Data Acción - SIGOB

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, este trabajo se encuentra estrechamente vinculado con el proceso de cocreación de una *Estrategia para la localización de los ODS y GLE*, liderado e impulsado por el equipo de Gobernabilidad del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y la AACID. La misma también contó con la activa participación de los puntos focales y diversos representantes de las oficinas.

En tal sentido y en el entendido de que una Gobernabilidad Local Efectiva es la columna vertebral para la promoción del desarrollo sostenible, hacemos propia la mirada que dicha propuesta plantea como marco de actuación (Figura 26).

Figura 26. Círculo virtuoso de la localización de los ODS y la GLE



Fuente: PNUD, 2023 (en prensa).

Visto de este modo, el marco integrado de dicha estrategia, que incorpora 4 enfoques (Territorial; Multidimensional; Multiactor y Multinivel, y de coherencia con las Políticas Públicas para el Desarrollo) y 6 ejes de aceleración (que van desde la promoción de prácticas de fortalecimiento institucional y de construcción de capacidades técnicas y estratégicas para la localización de los ODS, como catalizador del desarrollo multidimensional, hasta el diseño e implementación de políticas y mecanismos de descentralización, entre otros), será complemento y punto de referencia para seguir impulsando un enfoque integral en el ámbito de innovaciones en Gobernabilidad Local Efectiva para el desarrollo sostenible en la región. Seguir mapeando la puesta en marcha e implementación de estos procesos, y sus resultados e impactos, permitirá habitar y nutrir de nuevos espacios para la democracia, el bienestar colectivo y la esperanza en los países de ALC.

Referencias

Acuña-Alfaro, Jairo y Cruzó-Osorio Jose (2021) *El último bastión de la recuperación: gobernabilidad local innovadora y efectiva*. Programa de las Naciones para el Desarrollo. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/el-%C3%BAultimo-basti%C3%B3n-de-la-recuperaci%C3%B3n-gobernabilidad-local-innovadora-y-efectiva>. Consultado en 2023.

Berditchevskaia, Aleks; Peach, Kathy; Lucarelli, Gina; Ebelshaeuser, Mirko (2021). *Collective Intelligence for Sustainable Development: 13 Stories from the UNDP Accelerator Labs*.

IDEA y PNUD (2022). *Gobernanza, democracia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Bureau Regional de América Latina y el Caribe. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernanza-democracia-y-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

Manzotti, Gloria y Smutt, Marcela. La revolución de los datos: de la información a la acción y la transformación de la seguridad ciudadana. Notas de Política, N°11, 2022. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/la-revolucion-de-los-datos-de-la-informacion-la-accion-y-la-transformacion-de-la-seguridad-ciudadana>

Moreno, Maria Veronica, D'Onofrio; Maria Guillermina, Ruiz; Rivadeneira, Rebeca; Sambeth Outón, Bárbara; Moscovich, Lorena y Markstein, Luciana (2022). *Con ciencia colectiva: aprendizajes de la primera edición del mapeo en ciencia ciudadana ambiental*. PNUD, Buenos Aires. Disponible en www.ar.undp.org y en www.argentina.gob.ar/ciencia/sact/ciencia-ciudadana

Organization for Economic Cooperation and Development - OECD (2018). *Reshaping Decentralized Development Co-operation. The key role of cities and regions for the 2030 Agenda*. París: OECD. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264302914-en>

OECD (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report*. OECD Urban Policy Reviews, OECD Publishing, Paris.

OECD and UCLG (2019). *Report of the World Observatory on Subnational Government Finance and Investments*. Key Findings.

Organization for Economic Cooperation and Development (2018). *Reshaping Decentralized Development Co-operation. The key role of cities and regions for the 2030 Agenda*. París: OECD. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264302914-en>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD Cuba (2021). Herramienta IDT. Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).

PNUD (2021). *Gobernabilidad efectiva en tiempos de incertidumbre: Innovaciones en gobernabilidad local en América Latina y el Caribe*. PNUD Hub Regional LAC. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernabilidad-efectiva-en-tiempos-de-incertidumbre-innovaciones-en-gobernabilidad-local-en-america-latina-y-el-caribe>

PNUD (2021). *Gobernanza Efectiva, más allá de la recuperación. América Latina y el Caribe: Gobernanza Efectiva, más allá de la recuperación*. Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-gobernanza-efectiva-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-la-recuperaci%C3%B3n>. Consultado en 2023.

PNUD y Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (2023). *Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Gobernabilidad Local Efectiva: Una Estrategia para su Aceleración en América Latina y el Caribe*. Hub Regional PNUD América Latina y el Caribe (en prensa).

PNUD (2022). *Oferta del PNUD para lidiar con las crisis. Un marco de soluciones de desarrollo para entornos de crisis y fragilidad*. UNDP. Septiembre de 2022.

PNUD (2022). *Aprender de la innovación en América Latina y el Caribe: Participación Ciudadana*. Oficina Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y Laboratorios de Aceleración del PNUD. 12 de mayo de 2022. Disponible en <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/participacion-ciudadana>

PNUD (2020). *Análisis sobre innovación en seguridad ciudadana y derechos humanos en América Latina y el Caribe*. Disponible en www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/democratic_governance/analisis-sobre-innovacion-en-seguridad-ciudadana-y-derechos-huma.html

United Cities and Local Governments UCLG (2021). *Towards the localization of the SDGs. Sustainable and Resilient Recovery Driven by Cities and Territories. Local and Regional Governments' report to the 2021 HLPF - 5th Report*.

United Cities and Local Governments UCLG (2021). *Multilevel Emergency Governance: Enabling Adaptive and Agile Responses. Emergency Governance for Cities and Regions. Policy Brief, N°4*. Septiembre de 2021.

United Nations - UN (2016). *MAPS – A Common Approach to the UNDG's policy support to the SDGs - An update on implementation*. UN Development Operations Coordination Office, marzo de 2016.

UN (2015). *MAPS - Mainstreaming, Acceleration and Policy Support for the 2030 Agenda*. Disponible en <https://unsdg.un.org/resources/maps-mainstreaming-acceleration-and-policy-support-2030-agenda>

UN (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly (A/RES/70/1).

UN (2017). New Urban Agenda. A/RES/71/256*.

UN ECOSOC (2018). Principles of effective governance for sustainable development. Economic and Social Council E/2018/44-E/C.16/2018/8.

United Nations Human Settlements Programme (UN-Hábitat) (2022). Multilevel governance and SDG localization: Accelerating progress towards the localization of the SDGs and post-pandemic recovery through enhanced multilevel governance. Nairobi, diciembre de 2022.

UN-Hábitat (2021). Cities and Pandemics: Towards a More Just, Green and Healthy Future. United Nations Human Settlements Programme, Nairobi.

UN-Hábitat (2022). Localizing the Sustainable Development Goals: Advancing UN-Habitat's Executive Board Decision and Executive Director's Aspirations in 2022 - UN-Hábitat Corporate Paper. United Nations Human Settlements Programme, Nairobi.



Agencia Andaluza de Cooperación
Internacional para el Desarrollo
Consejería de la Presidencia, Interior,
Diálogo Social y Simplificación Administrativa

