



GUIA METODOLÓGICA

Planificación para la
implementación de la

Agenda 2030 en

América Latina y el Caribe



NACIONES UNIDAS

CEPAL



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Guía metodológica: planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe



Este documento fue preparado por Alejandro Bustamante, Asistente Superior de Asuntos Económicos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Carlos Sandoval, Asistente Superior de Investigación del Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial del ILPES; Humberto Soto, Oficial de Asuntos Sociales de la sede subregional de la CEPAL en México, y Paulina Pizarro, Asistente de Investigación del ILPES. Contó con la colaboración de François Fortier, Asesor Interregional de Desarrollo Sostenible de la División de Objetivos de Desarrollo Sostenible del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES).

La CEPAL agradece a la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, por el apoyo financiero prestado para la impresión de esta guía.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2018/63
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2018
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.18-00556

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Introducción	5
I. El rol de la planificación como medio de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	9
II. Integralidad de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	13
III. Fases metodológicas de los talleres.....	17
Fase I. Identificación de eslabones y nodos críticos entre la Agenda 2030 y los instrumentos de planificación.....	17
Objetivo	17
Antecedentes metodológicos.....	17
Desarrollo de la metodología	18
Fase II. Sistemas de planificación y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	25
Fase III. Autoevaluación de los sistemas de planificación: Planbarómetro	27
Fase IV. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la ciudadanía	33
Fase V. El desafío de la intersectorialidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible	37
Fase VI. El desafío de la intertemporalidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible	40
Fase VII. Formulación de la estrategia de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a nivel local	44
Fase VIII. Análisis de escenarios futuros.....	46
Bibliografía.....	49
Anexos.....	53
Anexo A1 Recomendaciones de lecturas complementarias	54
Anexo A2 Glosario metodológico.....	55
 Cuadros	
Cuadro 1 Listado de metas o estrategias de un instrumento de planificación (ejemplo)	18
Cuadro 2 Listado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ejemplo ODS 7)	19

Cuadro 3	Listado armonizado de metas con aportación conjunta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación (ejemplo)	19
Cuadro 4	Plantilla para identificar vínculos entre metas articuladas (ejemplo).....	20
Cuadro 5	Matriz que establece los eslabones entre listados individuales (ejemplo)	21
Cuadro 6	Identificación de un nodo crítico (meta 1.4) en el listado armonizado de metas con aportación conjunta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación	23
Cuadro 7	Tipos de alertas	31
Cuadro 8	Ejemplo de visualización de alertas.....	32
Cuadro 9	Posición-influencia	36
Cuadro 10	Cadena de valor público, ejemplo del caso del estado de Jalisco	38
 Gráficos		
Gráfico 1	Gradación para definir el nivel de vinculación estableciendo una jerarquía (ejemplo)	21
Gráfico 2	Ejemplos de diagramas de radar.....	30
Gráfico 3	Ejemplo d.2: analfabetismo en Honduras y tendencia al año 2030	43
 Diagramas		
Diagrama 1	Elementos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	5
Diagrama 2	Fases de la guía: definición de una estrategia desde la planificación para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	7
Diagrama 3	Planificación y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	10
Diagrama 4	Sistema de planificación	26
 Imágenes		
Imagen 1	Diagrama visual para identificar las cadenas que vinculan distintos eslabones y nodos críticos (ejemplo)	24
Imagen 2	Diagrama visual final para identificar los círculos virtuosos/viciosos (ejemplo)	25
Imagen 3	Matriz Excel para completar	29
Imagen 4	Posición-poder	36

Introducción

En septiembre de 2015 los Estados Miembros de las Naciones Unidas, tras un extenso proceso de negociaciones intergubernamentales con aportes de una amplia variedad de actores, acordaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda de desarrollo se propone como una hoja de ruta para que los países avancen hacia el logro del desarrollo sostenible, poniendo a las personas en el centro, con arreglo a un enfoque de derechos en el marco de una alianza universal renovada.

Esta nueva propuesta futura se construyó a partir de las experiencias recogidas de la implementación de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después de 2015, dando lugar a un acuerdo más ambicioso y complejo que incluye una visión, unos principios, una estrategia de ejecución y un marco de examen global, cuyo objetivo es contar con una agenda universal y holística para el logro del desarrollo sostenible.

Diagrama 1
Elementos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



Fuente: Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR).

La Agenda 2030 establece un marco de resultados compuesto por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 169 metas y 232 indicadores. La Agenda 2030 es **universal**: los beneficios del desarrollo deben ser para todos y es responsabilidad de todos los países su logro; **indivisible**, ya que insta a abordar los 17 Objetivos en conjunto, evitando fragmentaciones; **integral**, puesto que conjuga las tres dimensiones del desarrollo, a saber, económico, social y ambiental; **civilizatoria**, dado que propone erradicar la pobreza extrema como imperativo ético, poniendo a la dignidad y a la igualdad de las personas en el centro; y **transformadora**, ya que requiere aproximaciones alternativas a la forma habitual de hacer las cosas (*business as usual*) para alcanzar el desarrollo sostenible. La igualdad de derechos y de género están presentes en toda la Agenda y el enfoque de múltiples interesados se hace imprescindible para su apropiación e implementación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) cumple la labor de acompañar y apoyar a la región en el proceso de implementación y seguimiento de la Agenda 2030. En ese sentido, ha establecido cuatro prioridades en su trabajo:

- i) Fortalecer la arquitectura institucional regional, aprovechando tanto las instancias existentes como el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible;
- ii) Potenciar el análisis de los medios de implementación de la Agenda 2030 a nivel regional;
- iii) Apoyar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los planes nacionales de desarrollo y en los presupuestos, y
- iv) Promover la integración de los procesos de medición necesarios para la producción de los indicadores de los ODS en las estrategias nacionales y regionales de desarrollo estadístico, así como la consolidación de los sistemas estadísticos nacionales (SEN) y el rol rector de las oficinas nacionales de estadística (ONE).

En el marco de este acompañamiento a la región, la CEPAL propone esta guía metodológica con el objetivo principal de aportar insumos conceptuales y prácticos que permitan a los países, ya sea a nivel nacional o subnacional, formular estrategias para la implementación de la Agenda 2030¹ y el logro de los ODS acorde con sus prioridades y en el marco de sus procesos de planificación.

La metodología se considera un elemento clave, vinculado con la idea de que cada país avanzará en la implementación y el cumplimiento de los ODS en función de sus prioridades, capacidades y recursos. Se debe tener en cuenta que la incorporación e implementación de los ODS en los procesos de planificación también permiten consolidar acuerdos y ayudar a alinear el debate entre los organismos públicos, difundir los compromisos globales que asume el país, comunicar mejor el conjunto de los ODS, y obtener financiamiento para iniciativas, entre otros.

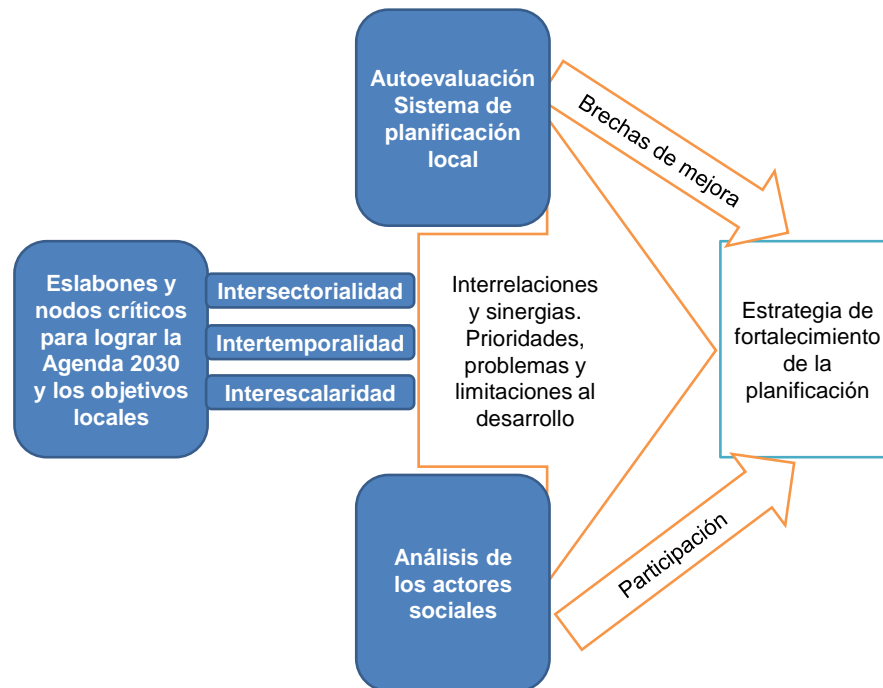
Este documento presenta las orientaciones generales para el desarrollo de los ejercicios prácticos considerados en el curso titulado “Estrategias de Planificación para la Implementación de la Agenda 2030”. Esta metodología permite de manera rápida y participativa definir un conjunto de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la planificación, que haga posible la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una breve descripción de la planificación como medio de implementación de la Agenda 2030 señalando cuáles son los principales desafíos que se deben abordar para el logro de estos Objetivos de largo plazo. En segundo lugar, se indica la importancia de la integralidad de la Agenda 2030, reconociendo las interacciones existentes entre los distintos ODS, evaluando cómo el logro de un Objetivo puede influir en el logro de los otros y cómo, a partir de ese análisis, se puede realizar un ejercicio de priorización sin dejar de lado el concepto de integralidad propuesto por la Agenda 2030. Con estos dos elementos

¹ Los documentos y metodologías revisadas y que se sugieren como bibliografía complementaria a la presente guía se encuentran detallados en el anexo A1.

conceptuales de base, que son los desafíos de la planificación y la integralidad de la Agenda 2030, se construye la fase metodológica de los talleres, que se presenta en la segunda parte de este documento. En ella se presentan ejercicios prácticos que permiten identificar los nodos y eslabones críticos de los ODS en un contexto particular y vincularlos con los sistemas de planificación; junto con la identificación de los actores clave y su rol dentro del proceso, se brindan los elementos necesarios para la elaboración de una estrategia de implementación de la Agenda 2030 en un contexto particular de país o región.

Diagrama 2
Fases de la guía: definición de una estrategia desde la planificación para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario determinar hasta qué punto el desafío de incorporar la Agenda 2030 a los procesos de planificación está dado por un marco de referencia normativo en el cual se ha generado un consenso universal sobre un conjunto de elementos y objetivos que marcan un modelo de desarrollo básico.

La presente guía se orienta a permitir que la Agenda 2030 se configure como una herramienta que potencie y vele por que los objetivos de desarrollo nacionales y subnacionales puedan ser alcanzados de manera más eficiente y equitativa. La propuesta metodológica presentada es una aproximación inicial a la incorporación de los principales elementos de la Agenda de Desarrollo Sostenible a la planificación.

El ejercicio de aplicación en cada realidad específica requiere de la extensión o escalamiento del análisis de los Objetivos y metas, considerando aquellos que son relevantes para su contexto. La experiencia de la aplicación de esta guía señala que se obtienen mejores resultados e involucramiento de los actores si se realizan de manera participativa y multisectorial, no solo integrando autoridades y funcionarios de los órganos de gobierno sino también de los ámbitos legislativo y judicial, entre otros. Involucrar a una amplia gama de partes interesadas cumple varios objetivos, comenzando con la sensibilización de aquellas y la generación de confianza entre ellas y hacia el valor de una transición

hacia la sostenibilidad. El compromiso también sirve de base para la recopilación y el análisis de información a través de diversas experiencias, conocimientos, puntos de vista y aspiraciones. Por lo tanto, contribuye a abordar los riesgos percibidos, al tiempo que mejora la rendición de cuentas, la legitimidad y la propiedad del proceso de cambio. Tal vez lo más importante es que la participación de las partes interesadas contribuye a llegar a soluciones de compromiso, gestionar conflictos y crear alianzas y sinergias, todas ellas esenciales para la transformación hacia la sostenibilidad.

Esta guía define los insumos necesarios para identificar los elementos a priorizar en los procesos de gestión de la implementación, los cuales comprenden componentes relacionados con presupuestos, marcos normativos, estructuras organizacionales y sistemas de gestión del personal, entre muchos otros.

I. El rol de la planificación como medio de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas que se denomina “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, hace especial mención al rol de la planificación y al proceso de adaptación de este compromiso a las realidades nacionales:

- Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales (Naciones Unidas, 2015b, pág. 15).
- Alentamos a todos los Estados Miembros a que formulen lo antes posible respuestas nacionales ambiciosas para la implementación general de la presente Agenda. Esas respuestas pueden facilitar la transición hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y basarse en los instrumentos de planificación existentes, como las estrategias nacionales de desarrollo y desarrollo sostenible, según proceda (Naciones Unidas, 2015b, pág. 78).

Tempranamente los países de la región comenzaron a apropiarse del proceso de la Agenda 2030, realizando ejercicios de revisión sobre la vinculación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus planes nacionales de desarrollo, conformando una institucionalidad encargada de liderar su implementación y seguimiento², y realizando ejercicios de difusión y sensibilización en sus países acerca de la Agenda 2030 y los ODS.

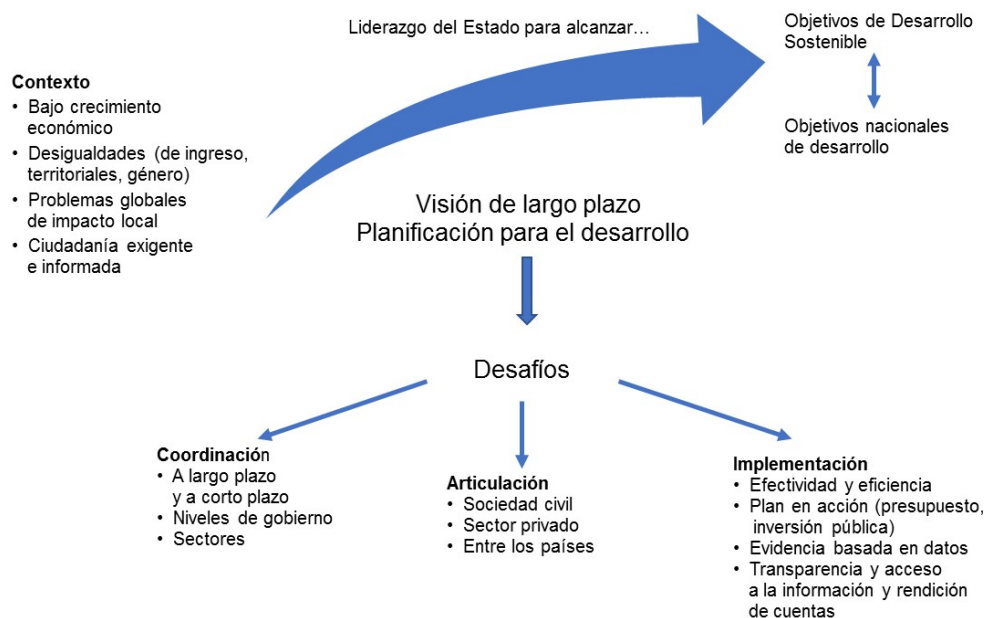
A tres años de su firma, más de la mitad de los países de la región cuentan con mecanismos nacionales de coordinación para la implementación y seguimiento de la Agenda 2030 a nivel nacional. De estos mecanismos, la mayoría ha designado a la institución de planificación como coordinadora o responsable técnico del mismo. Estos mecanismos afrontan el desafío de coordinar los sectores, convocar a los actores y definir las estrategias y alianzas para el logro de los ODS, su monitoreo y rendición de cuentas.

² Algunos países han aprovechado la institucionalidad preexistente, es decir, han acordado mecanismos institucionales para la renovación de la designación del organismo que tuvo a cargo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y que hoy continúa con los ODS. Otros países han creado un nuevo mecanismo de coordinación.

Este hecho pone de manifiesto que la planificación es un medio de implementación fundamental para el proceso de la Agenda 2030. Las autoridades de planificación juegan un rol central de liderazgo en la articulación de las políticas para el cumplimiento de la Agenda 2030. Son las instituciones idóneas para promover una visión de largo plazo y articularlo con el corto y mediano plazo. Son además las encargadas de coordinar entre diferentes escalas y sectores de gobierno; articular su participación con la sociedad civil y el sector privado; y prever una efectiva implementación de las acciones planeadas, materializadas a través de políticas, programas, proyectos y sus respectivas asignaciones presupuestarias.

Diagrama 3 Planificación y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Las autoridades de planificación están llamadas a articular las políticas económicas, sociales y ambientales para el cumplimiento de la Agenda 2030



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto se señalan cuatro retos a partir de la planificación para el desarrollo hacia el logro de objetivos de largo plazo y que la CEPAL ha denominado desafíos de intertemporalidad, intersectorialidad, interescalaridad y de articulación entre múltiples actores (CEPAL, 2015a).

- **Intertemporalidad:** la acción pública se despliega en horizontes temporales diversos y plantea el desafío de definir los mecanismos de articulación de estos diferentes horizontes, a saber, largo, mediano y corto plazo de la planificación. La planificación intertemporal puede trascender un período de gobierno y en este caso puede considerarse una visión de largo plazo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes tiempos, como las inversiones a largo plazo o la falta de ellas, en la transformación hacia la sostenibilidad con diversos niveles de externalidades descontadas intergeneracionalmente (como las emisiones de gases de efecto invernadero), o con largas demoras en los impactos sistémicos, tanto positivos como negativos. Uno de los propósitos de una planificación intertemporal es promover acciones y políticas estables, menos vulnerables a los cambios de administración y gobierno.

- **Intersectorialidad:** la acción pública se despliega en bloques institucionales, especializados en temas, áreas o sectores. La planificación debe considerar la articulación, interacción y acuerdos entre diferentes sectores y aproximaciones especializadas de la planificación, entre sí y con respecto a la mirada integral.
- **Interescalaridad:** la acción pública se despliega en niveles de gobierno con diferente alcance y cobertura territorial. La planificación debe desplegar formas de definición y mecanismos de articulación de las distintas escalas territoriales de la planificación para el desarrollo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes niveles: global, nacional, subnacional y local.
- **Juegos de actores:** es conocida y evidente la heterogeneidad de valores e intereses presente en la diversidad de actores que participan en los procesos de planificación y gestión pública. Se presenta así el desafío del Estado de articular a los diversos actores promoviendo la participación y el diálogo en busca de un objetivo común.

Es importante destacar que el ejercicio de apropiación de la Agenda 2030 en el ámbito nacional, su incorporación a los procesos de planificación y su implementación no deben considerarse como un proceso ajeno al quehacer de los países de cara al logro del desarrollo, sino más bien han de aprovecharse como un marco de referencia global para abordar las problemáticas que cada país enfrenta. En este sentido, los elementos de la Agenda 2030 (Objetivos, metas, indicadores, medios de implementación, horizonte temporal y principios de integralidad, universalidad y de no dejar a nadie atrás) pueden servir como elementos orientadores de la planificación y de la gestión pública para el desarrollo sostenible. Se espera que los ejercicios de incorporación de la Agenda 2030 a los procesos de planificación del desarrollo de los países y a nivel subnacional permitan potenciar y garantizar que los objetivos locales de desarrollo sean logrados de forma más eficiente y equitativa.

II. Integralidad de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 reconoce los límites de nuestro modelo actual de desarrollo, señalando que la prosperidad solo se puede lograr a través de la sostenibilidad. Si bien el pensamiento dominante actual asume sin crítica que el mero crecimiento económico es necesariamente beneficioso y que las externalidades ambientales³ siempre se pueden gestionar, la Agenda 2030 exige en cambio un análisis más profundo y se compromete a una transformación paradigmática que coincida con las necesidades más complejas de las personas y el planeta. Como se indicó anteriormente en la introducción, este enfoque se basa en unos pocos principios, en particular: i) universalidad, ya que todos los países están preocupados por la sostenibilidad y son responsables de ella⁴; ii) inclusión de todas las personas como partes interesadas y actores, con intereses y roles en la prosperidad sostenible, y iii) integración, marcando los vínculos indivisibles de las tres dimensiones de la sostenibilidad (social, económica y ambiental), expresada a través de los 17 ODS del marco de monitoreo de la Agenda 2030⁵.

En otras palabras, este nuevo paradigma postula que un modelo sostenible de prosperidad solo puede ser el producto de un esfuerzo universal, de la colaboración integral de las partes interesadas, y de cambios coherentes, e interactuando sistémicamente en las dimensiones económica, social y ambiental. Para todas las naciones, desarrolladas y en desarrollo, esto implica buscar una prosperidad económica que responda a las necesidades de todas las personas, con objetivos sociales bien definidos, y que permanezca dentro de los límites de la estabilidad ecológica.

Al reconocer estos límites y definir nuevos objetivos, la Agenda 2030 subraya la inadecuada forma de abordar problemas de sostenibilidad complejos, con la perspectiva tradicional en la formulación de políticas y la planificación, desde silos temáticos por sectores específicos. La gestión sectorial está estructurada jerárquicamente, mediante una rendición vertical de cuentas, y a menudo con marcos de gestión basados en resultados que progresan linealmente hacia un objetivo o impacto único.

³ Sobre los límites del crecimiento como medida de desarrollo sostenible: la mayor brecha que enfrentamos es medir el “crecimiento” de una manera que tenga en cuenta las interconexiones. Ninguno de los progresos que deseamos ver en la integración de políticas para el desarrollo sostenible ocurrirá hasta que el crecimiento económico, como valor final, sea reconsiderado (Naciones Unidas, 2015a, pág. 29).

⁴ Aunque con responsabilidades diferenciadas, como se reconoce en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y se discute en Islam y Iversen (2018, pág. 19) en el contexto de la Agenda 2030.

⁵ La integración se hace explícita en los párrafos 2, 5 y 55 de la resolución 70/1.

Ambos métodos específicos por sector, así como un enfoque de un objetivo único, limitan los vínculos intersectoriales y generan instituciones enclaustradas que impiden posibles sinergias entre las dimensiones de la sostenibilidad y los ODS, así como la gestión adecuada de conflictos y compromisos.

En cambio, la Agenda 2030 requiere estrategias y políticas públicas que trasciendan las fronteras sectoriales e institucionales convencionales: un enfoque de gobierno en su conjunto y de sociedad en su conjunto. Requiere adoptar una planificación e intervenciones holísticas, aprender desde diferentes puntos de vista, y utilizar un análisis sistémico integrado para conectar a todos los actores e instituciones pertinentes, cerrar la brecha entre ciencia y política, e implementar políticas coherentes que trasciendan sectores, instituciones, localidades, escalas y tiempo. Entendida como un sistema dinámico, la sostenibilidad tiene interconexiones intrínsecas, tejidas a través de relaciones múltiples de efectos causales que transmiten ondas de impacto desde cualquier factor del sistema a otros, a menudo a través de uno o varios grados de retroalimentación. Esto hace que cualquier cambio en una dimensión de la sostenibilidad afecte a otros aspectos: la dinámica de sistema es una disciplina y un enfoque de análisis de sistemas que se utiliza para estudiar los patrones de comportamiento de los sistemas. Los patrones de comportamiento se analizan como los resultados de sistemas complejos en los que las variables están causalmente conectadas en ciclos de retroalimentación (Collste, Pederchini y Cornell, 2017, pág. 922). Este enfoque de sistema, también conocido como pensamiento sistémico, análisis integrado o análisis de dinámica de sistema es, por lo tanto, esencial para comprender los desafíos de sostenibilidad y planificar e implementar soluciones satisfactorias.

Al conectar dimensiones y sectores, un análisis sistémico también conecta explícitamente a las instituciones que los gestionan, a los niveles de jurisdicción donde operan, y a las escalas de tiempo de su impacto (por ejemplo, a través de generaciones). Esto implica integración horizontal, haciéndose eco del concepto de coherencia de políticas, refiriéndose a la necesidad de mecanismos intersectoriales e interinstitucionales que faciliten los resultados negociados y las sinergias⁶. También aborda la integración vertical para buscar la alineación multinivel, a fin de lograr un impacto coherente a través de niveles jurisdiccionales, desde la gobernanza global hasta las estrategias regionales y nacionales, y hasta los niveles subnacionales y locales.

Sin embargo, tal cambio analítico y programático supone un esfuerzo de gran envergadura, ya que es una brecha perdurable y un objetivo fundamental que la Agenda 2030 debe cumplir:

Un gran obstáculo para la adopción de un enfoque de planificación integrada a largo plazo en el pasado ha sido la falta de metodologías que permitan una perspectiva integral, multidimensional y dinámica, así como herramientas que puedan evaluar las interacciones y las soluciones de compromiso entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo. Esto seguirá siendo un desafío importante en el contexto de los ODS, donde en todo análisis se deberán tener en cuenta procesos a largo plazo, adoptar una perspectiva “completa” o “de todo el sistema” y resolver problemas analíticos complicados. A pesar de su mayor aplicación, la literatura ofrece escasas orientaciones sobre cómo la modelización de escenarios se ajusta mejor al ciclo de planificación de políticas, así como qué modelos podrían resultar más útiles dado un conjunto particular de políticas prioritarias (Allen, Metternicht, y Wiedmann, 2017, págs. 2 y 3).

En respuesta a este desafío, en una serie de nuevos estudios se está evaluando el significado de los ODS integrados, ya sea como conjunto (Weitz, Nilsson, y Davis, 2014, pág. 49; PNUMA, 2015; Le Blanc, 2015; Coopman y otros, 2016; Vladimirova y Le Blanc, 2015; Zhou y

⁶ En la literatura sobre la *efectividad del desarrollo*, tal necesidad de interconexiones horizontales a menudo se denomina *coherencia de políticas para el desarrollo*. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por ejemplo, reconoce explícitamente la importancia de las interconexiones, definiendo la coherencia de las políticas como la promoción sistemática de acciones de política que se refuerzan mutuamente entre los departamentos y organismos gubernamentales creando sinergias para alcanzar los objetivos acordados (OCDE, 2003, pág. 2). Véase también Cejudo y Michel (2017).

Moinuddin, 2017) o como nexos particulares (DAES/ONUUDI, 2016), Griggs y otros, 2017, Le Blanc, Freire y Vierros, 2017). Sin embargo, actualmente no existe una base de evidencia estructurada o un marco para desenvolver las interacciones y para comprender si los objetivos y las metas son, de hecho, 'indivisibles' y si es necesario llegar a soluciones de compromiso entre ellos. Y mientras el discurso de la integración está floreciendo en los documentos oficiales, la formulación de políticas en el mundo real todavía comprende en gran parte negociaciones sobre objetivos e intereses en competencia (Nilsson, 2017, pág.7)⁷.

Como la dinámica de sistemas trata esencialmente de estos intereses en competencia, debe analizar no solo los aspectos más técnicos de las interconexiones (por ejemplo, el impacto que tiene la educación de las niñas en la mitigación del cambio climático), sino también la naturaleza inherentemente político-económica de esas conexiones (en este mismo ejemplo, la reasignación de recursos desde los subsidios a los combustibles fósiles hacia la educación). Este reconocimiento explícito de la dinámica de poder, expresado a través de patrones de comportamiento de conflictos, compensaciones y sinergias, es esencial para comprender y planificar de manera eficiente una transición hacia la sostenibilidad.

Como un ejemplo más detallado, ha de tenerse en cuenta que una política energética que reduzca los subsidios a los combustibles fósiles no solo estará dirigida a fomentar la transición a fuentes renovables, sino también a repercutir favorablemente en la salud pública al reducir la contaminación del aire, el suelo y el agua. También buscará aumentar la creación neta de empleo, limitar el riesgo de presión inflacionaria basada en los recursos (la llamada enfermedad holandesa) y, en consecuencia, reducir la desigualdad de ingresos, la pobreza y la inseguridad alimentaria. En cambio, deberá gestionar las demandas de agua y tierra por parte de algunas fuentes de energía renovables, que pueden competir con la agricultura y amenazar la seguridad alimentaria⁸. Todos estos vínculos llevan aparejados aspectos técnicos, como las normas de contaminación del aire y los niveles óptimos de subsidios, pero también, y tal vez por sobre todas las cosas, requieren análisis, estrategias y negociaciones políticas.

En el contexto de la Agenda 2030, ello da lugar a interacciones técnicas y políticas entre todas las cuestiones cubiertas por los 17 ODS. Asegurar las estrategias y políticas integradas de los ODS requiere, por lo tanto, identificar y gestionar los impactos inmediatos o secundarios dentro y entre ellos, para mantener su eficacia a pesar de las concesiones o conflictos, mientras se mejora su efectividad con posibles sinergias. En otras palabras, un enfoque integrado procura alcanzar un objetivo determinado fomentando sinergias, al tiempo que anticipa y mitiga los conflictos con otros objetivos de política.

Måns Nilsson, del Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo, señala las razones clave por las que el análisis de sistema es importante para las partes interesadas: i) coherencia de las políticas, asegurando que las diversas intervenciones no interfieran, sino que se apoyen entre sí; ii) mejores diálogos y aprendizaje sobre políticas, entre varios actores gubernamentales (y, cabe agregar, no estatales); iii) identificar aliados y antagonistas de las opciones de política, adaptando así estrategias para maximizar el apoyo y limitar la resistencia y la obstrucción; iv) políticas eficientes, contabilizando múltiples órdenes de impactos, destacando las inversiones de mayor rendimiento, aprovechando las sinergias que brindan beneficios colaterales y evitando costos ocultos; y v) organizar el conocimiento de las interacciones en bases de datos, relevantes para la formulación contextual de políticas, y accesibles para que todas las partes interesadas puedan extraer y contribuir con datos (Nilsson, 2017).

⁷ Para ejemplos de tales tensiones, véase Griggs y otros (2017, págs. 226-236).

⁸ Véase un análisis detallado de las interacciones entre el Objetivo 12 (garantizar modalidades de consumo y producción sostenible) y otros Objetivos y metas en Coopman y otros (2016).

La evidencia de tales beneficios del análisis sistémico está emergiendo rápidamente. Recientemente, las amplias interconexiones entre la agricultura y al menos nueve ODS en el contexto del desarrollo rural de Rwanda ponen de manifiesto cómo las inversiones agrícolas tienen mayor impacto en la pobreza que otros sectores, pero a costa de una tenencia de la tierra más desigual y otros procesos de diferenciación (Bueb, Peters, y Yepes, 2017). Muestra dónde el análisis sistémico detallado puede revelar dichos efectos dominó positivos y negativos, y hace posible una planificación basada en el sistema para lograr un impacto sinérgico óptimo.

El enfoque sistémico de la Agenda 2030 es también una oportunidad única que permite amplias conversaciones multidisciplinarias y multisectoriales, hace posible sintetizar conocimiento y cubrir las necesidades de conocimiento, y proporciona puntos focales racionales y concretos (grupos de objetivos que necesitan ser abordados juntos) para un enfoque integrado de implementación y monitoreo (Griggs y otros, 2017, pág. 8). Además, revelar y trabajar con las interconexiones entre los ODS y sus metas propiciará negociaciones más efectivas, al permitir que los países y sectores vean más claramente dónde coinciden sus intereses, dónde divergen y cómo pueden reconciliar sus diferencias (Weitz, Nilsson, y Davis, 2014, pág. 49).

Por lo tanto, es crucial y altamente beneficioso para los planificadores y todas las partes interesadas en políticas comprender la dinámica de este sistema, “conectando los puntos” entre el impacto inmediato de una política y sus posibles efectos secundarios no intencionales, tanto positivos como negativos. Este proceso presenta un panorama de conjunto del desarrollo sostenible en un contexto nacional, regional o municipal dado, y respalda la coherencia, eficacia y eficiencia de las políticas, particularmente mediante la reducción de conflictos, la gestión de soluciones de compromiso y el fomento de sinergias entre programas, sectores, instituciones, jurisdicciones y escalas de tiempo.

Un primer paso en la formulación de un análisis sistémico para la planificación integrada, como se analiza ampliamente en esta guía, es armonizar la Agenda 2030 con los planes nacionales de desarrollo sostenible. La armonización, o transversalización, refleja un esfuerzo de las partes interesadas para sincronizar la visión, los objetivos, las metas, los indicadores y la implementación de la programación entre los planes nacionales y la Agenda 2030. Puede comenzar con un conjunto de objetivos parcialmente correspondientes y un monitoreo incompleto, pero da lugar a una mayor compatibilidad a medida que se repiten las estrategias. En este sentido, la armonización es un proceso precursor o paralelo para crear conexiones entre los elementos y los actores, y un paso hacia la integración según lo previsto por la Agenda 2030, entendida como las interconexiones entre las tres dimensiones de la sostenibilidad y los 17 ODS.

El siguiente paso de la planificación integrada de los ODS consiste en recopilar información de una amplia consulta sistémica. Colaborativamente, esto mapea una gran cantidad de conexiones, incluidas las relaciones causales y los bucles entre los ODS y las metas, suficientes para identificar los principales enlaces y tendencias, pero sin verse abrumado por una gran cantidad de vínculos menos significativos. Este proceso debe involucrar a la mayor cantidad posible de partes interesadas, que expresen sus perspectivas, combinen su conocimiento colectivo, y aseguren una apropiación que evite la resistencia al cambio en etapas posteriores. Juntos y a través de un proceso de facilitación cuidadosamente diseñado, los interesados pueden identificar y definir una visión común de los problemas y centrarse en objetivos compartidos para encontrar soluciones. Para alcanzar este objetivo, las partes interesadas necesitan una herramienta capaz de integrar datos sobre el entorno operativo de múltiples disciplinas, a través de las ciencias naturales y sociales, a través de dominios ecológicos, económicos, políticos, culturales y de otro tipo, en un marco cognitivo coherente y validado científicamente (Ahmed, 2018). Esto es lo que se pretende ofrecer en las secciones de esta guía que se proporcionan a continuación.

III. Fases metodológicas de los talleres

Fase I. Identificación de eslabones y nodos críticos entre la Agenda 2030 y los instrumentos de planificación

Objetivo

Esta etapa tiene como objetivo general apoyar el proceso de apropiación e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de las agendas nacionales y subnacionales, mediante el uso de una herramienta para vincular los Objetivos y metas de la Agenda 2030 con los respectivos objetivos, estrategias o metas específicas de un plan nacional o subnacional de desarrollo, y una vez realizada dicha vinculación, identificar los aspectos centrales o prioridades del desarrollo asociados a dichos vínculos.

Antecedentes metodológicos

Para elaborar la metodología se analizaron diferentes métodos y documentos existentes sobre la caracterización de los ODS, particularmente en su cualidad integral.

Los documentos y metodologías examinados fueron los siguientes:

- El marco del “donut” (*doughnut framework*), de Kate Raworth (2012)⁹, que presenta un marco conceptual que proporciona un enfoque de análisis de sistema de la formulación de políticas integradas de desarrollo sostenible.
- La visión de los ODS como red de metas, de David Le Blanc (2015), funcionario de Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, que presenta una propuesta de identificación de eslabones entre los Objetivos y sus metas.

⁹ Véase K. Raworth, "Un espacio seguro y justo para la humanidad: ¿Podemos vivir dentro del donut?", *Documentos de debate de Oxfam*, Oxford, Oxfam International, 2012 [en línea] https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/dp-espacio-seguro-justo-humanidad-130212-es_3.pdf.

- Propuestas de abordaje de los ODS del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (reflejadas en el *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe* de 2015).
- Metodología para la construcción de síndromes de sostenibilidad (Gallopín y otros, 2005).

Desarrollo de la metodología

Como se señaló previamente, la metodología se divide en cuatro etapas. La primera de ellas es la armonización de la Agenda 2030 con las metas de los instrumentos de planificación nacional. La segunda etapa consiste en identificar los vínculos, obtenidos de la primera etapa, entre los distintos aspectos centrales del desarrollo a nivel de metas (nodos). La tercera etapa consiste en articular todos los nodos y eslabones identificados en un solo conjunto, que permita identificar los nodos y eslabones críticos, y a partir de ellos, en la última etapa, identificar los círculos virtuosos/viciosos de política pública a través de una red integrada con la finalidad de dar paso a la identificación de prioridades nacionales y a la implementación de acciones coordinadas.

Etapa 1. Integración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con la planificación nacional¹⁰

a. Objetivos de la etapa

- Identificar los ODS que se encuentran interrelacionados con el instrumento de planificación.
- Determinar un listado armonizado de las metas establecidas entre la Agenda 2030 y el instrumento de planificación, a través de sus metas o estrategias.

b. Insumos requeridos

- Listado de las metas o estrategias del instrumento de planificación nacional de mediano y largo plazo.
- Listado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas.

Cuadro 1
Listado de metas o estrategias de un instrumento de planificación (ejemplo)

Eje	Estrategia
Educación	1. Mejorar la calidad del sistema educativo en todos los niveles 2. Aumentar la escolaridad a nivel universitario 3. Monitorear el proceso de desarrollo sostenible por medio de la gestión de información de calidad
Salud	1. Promover la salud preventiva 2. Apoyar los programas y proyectos de mejoramiento del sistema sanitario público
Desarrollo económico	1. Diversificar e incrementar la productividad del sector agrícola 2. Fomentar una economía basada en la transferencia del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ En caso de no ser posible la integración, la alternativa que se sugiere es tener los listados individuales por separado de la Agenda 2030 y el instrumento de planificación y aplicar directamente a la fase 2.

Cuadro 2
Listado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ejemplo ODS 7)

Objetivo	Metas
Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos	<ol style="list-style-type: none"> 1. De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos 2. De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas 3. De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética

Fuente: Naciones Unidas “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*” (A/RES/70/1), Nueva York, 2015.

c. Producto de la etapa

- Conformación de un listado de metas armonizadas con aportación conjunta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y del instrumento de planificación.

Cuadro 3
Listado armonizado de metas con aportación conjunta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación (ejemplo)

Meta de la Agenda / del Plan Nacional	
Meta 10.2 (Agenda 2030)	De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición
Meta 1.4 (Agenda 2030)	De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación
Meta 8.9 (Agenda 2030)	De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales
Prioridad desarrollo humano sostenible: meta 1 (Plan Nacional)	En 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones
Prioridad desarrollo territorial local: meta 1 (Plan Nacional)	Para 2032 Guatemala poseerá un nuevo modelo de regionalización que apoye la gestión departamental y municipal
Prioridad desarrollo territorial local: meta 2 (Plan Nacional)	En 2032 los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1), Nueva York, 2015; Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural/ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (CONADUR/SEGEPLAN), *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*, Ciudad de Guatemala, 2014.

d. Actividades a desarrollar

Utilizando los listados de metas de ambos instrumentos, una a una se va identificando la correlación que tienen las metas de ambos instrumentos. En este punto se propone optar por la redacción que sea más adecuada. Para el caso guatemalteco se propone elegir la redacción que sea más acotada¹¹. Una vez identificadas y articuladas todas aquellas metas que están correlacionadas, se configura una lista de metas que no tienen correlato, tanto de la Agenda 2030 como del instrumento de planificación, y se incorporan al listado integrado para no dejar afuera ningún tema priorizado por la agenda nacional o internacional. En este punto se identifican de manera natural las prioridades nacionales o subnacionales que no tengan correlato en la Agenda 2030.

En algunos contextos la articulación de ambos listados no es factible, por lo que en esos casos se propone una alternativa que implique aplicar la segunda etapa a ambas listas.

Etapa 2. Vinculación de las metas armonizadas de la Agenda 2030 y el instrumento de planificación nacional: identificación de nodos y eslabones

a. Objetivos de la etapa

- Obtener un conocimiento más profundo del carácter integral de la Agenda 2030 con la planificación nacional a partir de la identificación de vínculos entre las temáticas.
- Identificar de manera práctica, y con énfasis en el contexto nacional, los nodos y eslabones (metas que sean de mayor centralidad en el proceso de desarrollo del país) a través de los vínculos de las metas armonizadas, lo que establecerá la base de la intersectorialidad en su implementación.

b. Insumos requeridos

- Listado armonizado de las metas establecidas entre la Agenda 2030 y el instrumento de planificación¹².
- Plantilla para identificar vínculos (eslabones) entre las metas de la lista armonizada.

Cuadro 4
Plantilla para identificar vínculos entre metas articuladas (ejemplo)

Temática de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Temática de un plan estratégico de gobierno			
	A. Disminuir la pobreza extrema	B. Disminuir las necesidades básicas insatisfechas	C. Aumentar la cobertura en seguridad social	D. Aumentar la escolaridad
1. Fin de la pobreza	X	X		X
2. Hambre cero	X			

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Para el caso guatemalteco, utilizaron los criterios de la metodología SMART para escoger la meta.

¹² La alternativa es mantener los listados individuales separados de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación cuando no es posible realizar la consolidación.

c. Productos de la etapa

- Diagrama visual que permita identificar las cadenas que vinculan los distintos eslabones y nodos.
- Matriz que establece los eslabones entre las metas del listado armonizado o de los listados individuales según sea el caso de la Agenda 2030 y el instrumento de planificación¹³.

Cuadro 5
Matriz que establece los eslabones entre listados individuales (ejemplo)

Estrategias o metas de un Plan Nacional de Desarrollo	Eslabón y su justificación	Temáticas de las metas del Objetivo 1
E1. Recursos de acceso a educación media	E1. Recursos de acceso a educación media —se eslabona con— 1.1 Carencia de ingresos	1.1. Carencia de ingresos
E2. Becas de excelencia académica		1.2. Altos índices de pobreza multidimensional
E3. Prevención de enfermedades de transmisión sexual y embarazos de adolescentes	La carencia de ingresos no permite que los niños puedan acceder a la educación media, ya sea porque no se tienen recursos para solventar los gastos educativos o porque se ven obligados a incorporarse al mercado laboral para generar ingresos	1.3. Falta de mecanismos apropiados para la protección social
E4. Complemento de nutrición (merienda escolar)		1.4. Falta de acceso a bienes y servicios básicos
E5. Formación técnica vocacional de los jóvenes		1.5. Vulnerabilidad

Fuente: Elaboración propia.

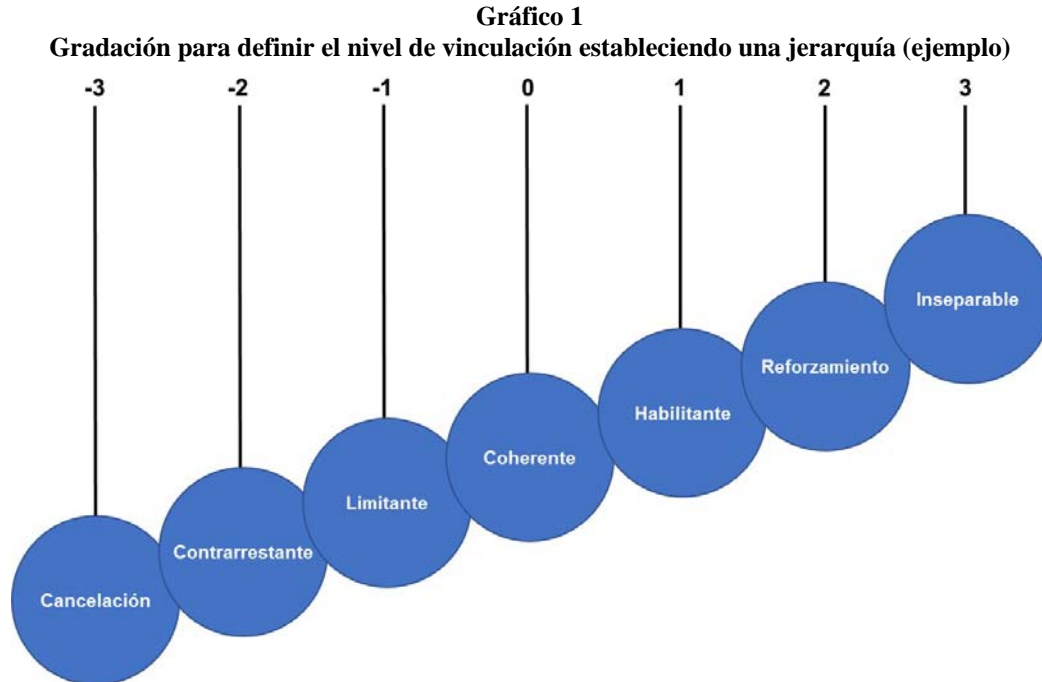
d. Actividades a desarrollar

Analizar una a una las potenciales vinculaciones que tienen entre sí las metas del listado armonizado o el listado individual. Este proceso se puede realizar mediante dos estrategias. La primera con base en conocimientos especializados, para lo cual se recomienda un proceso participativo en el cual se involucren distintos actores intersectoriales con conocimiento en las diversas áreas temáticas. La segunda alternativa es basar la vinculación en aspectos empíricos, como por ejemplo estudios analíticos que vinculen los temas, o bien correlaciones estadísticas que sustenten dichos eslabonamientos.

Con base en lo anterior, los criterios para definir los vínculos pueden plantearse en dos niveles. Un primer nivel que establezca la presencia de algún efecto entre dos metas, sin establecer direccionalidad. Un segundo nivel implica que, partiendo de un reconocimiento de problemáticas asociadas entre sí, se identifique una correlación con cierta direccionalidad entre ellas, ya sea porque una problemática esté provocando la otra, o porque ambas estén insertas en una cadena más amplia en la que una problemática no resuelta a su vez impide que otra tenga posibilidad de resolverse.

En cualquier caso, es fundamental que en la matriz resultante del ejercicio, junto con señalar la presencia de una relación entre las metas, se indique claramente cómo se justifica la vinculación mediante una reflexión analítica, preferentemente con una visión de política pública. Cabe señalar que el análisis de eslabones se realizará de manera bilateral, es decir vinculando dos metas cada vez. Una vez completo este insumo, se sentarán las bases para realizar posteriormente los análisis de cadena de valor público que establezcan vínculos de más de dos metas a la vez.

¹³ Esta matriz será útil en el proceso de identificación de los sectores y actores involucrados en la consecución de las metas.



Fuente: Elaboración propia con la base de M. Nilsson, “Important interactions among the Sustainable Development Goals under review at the High-Level Political Forum 2017”, *Working Paper*, N° 2017-06, Estocolmo, Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo (SEI), 2017.

Etape 3. Establecimiento de los vínculos centrales entre las metas de la Agenda 2030 y el instrumento de planificación nacional: identificación de eslabones y nodos críticos

a. Objetivos de la etapa

- Identificar los eslabones y nodos más relevantes (críticos) entre las distintas metas de la Agenda 2030 articulada o lista armonizada, es decir, aquellos que tienen una mayor jerarquía ya sea porque representan problemáticas de mayor trascendencia, porque significan un punto de ruptura de una cadena de problemáticas, o porque tienen un impacto importante en un mayor número de personas.

b. Insumos requeridos

- Matriz que establece los eslabones entre las metas.
- Listado armonizado de las metas entre la Agenda 2030 y el instrumento de planificación¹⁴.
- Diagrama visual que vincula las metas centrales determinando los nodos críticos.

¹⁴ La alternativa es mantener los listados individuales separados de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación cuando no es posible realizar la consolidación.

c. Productos de la etapa

- Matriz que establece los eslabones entre las metas, identificando dentro de la misma los eslabones y nodos críticos.
- Diagrama visual que permita identificar las cadenas que vinculan los distintos eslabones y nodos críticos.

Cuadro 6
Identificación de un nodo crítico (meta 1.4) en el listado armonizado de metas con aportación conjunta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el instrumento de planificación

Meta 10.2 (Agenda 2030)	De aquí a 2030 potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición
Meta 1.4 (Agenda 2030)	De aquí a 2030 garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación
Meta 8.9 (Agenda 2030)	De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales
Prioridad desarrollo urbano meta 1 (Plan Nacional)	En 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones
Prioridad desarrollo territorial local meta 1 (Plan Nacional)	Para 2032 Guatemala posee un nuevo modelo de regionalización que apoya la gestión departamental y municipal
Prioridad desarrollo territorial local: meta 2 (Plan Nacional)	En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía

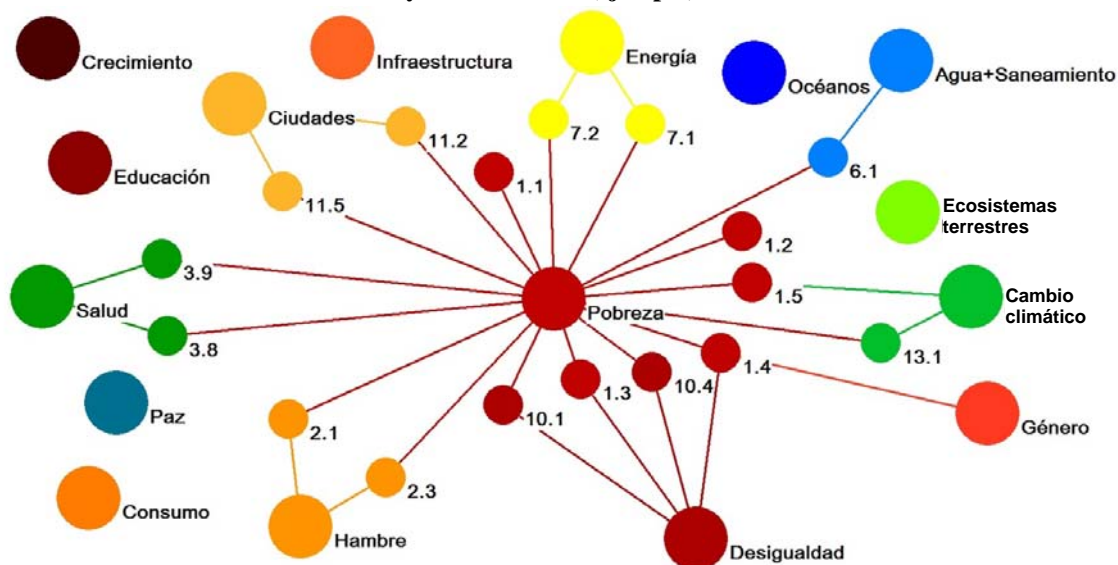
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1), Nueva York, 2015; Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural/ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (CONADUR/SEGEPLAN), *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*, Ciudad de Guatemala, 2014.

d. Actividades a desarrollar

La identificación de nodos realizada en la etapa 2 se retoma en esta tercera etapa buscando trasladar desde una visión de la planificación las necesidades inmediatas en la toma de decisiones para actuar intersectorialmente considerando un esquema de priorización. Identificar los eslabones que tienen mayor relevancia y los nodos críticos que se asocian a dichos eslabones es fundamental para trasladar a la práctica la integralidad que establece la Agenda 2030 y, en este caso, la agenda articulada.

Se parte de la identificación de los nodos críticos que corresponderán a aquellas metas que tienen la mayor relevancia, ya sea porque representan una mayor problemática o porque supongan un punto de quiebre de gran trascendencia en el proceso de desarrollo. Posteriormente se seleccionarán aquellos eslabones asociados a dichas metas que permitan revertir o potenciar el proceso de desarrollo. Este análisis permitirá la identificación de eslabones críticos asociados a su vez a los nodos críticos.

Imagen 1
Diagrama visual para identificar las cadenas que vinculan distintos eslabones y nodos críticos (ejemplo)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de D. Le Blanc, “Towards integration at last? The Sustainable Development Goals as a network of targets”, *DESA Working Paper*, N° 141, Nueva York, Naciones Unidas, 2015 [en línea] http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf.

Etapa 4. Análisis de eslabones y nodos críticos en una red integrada

a. Objetivos de la etapa

- Identificar los círculos virtuosos/viciosos que inciden en la implementación de políticas y programas intersectoriales a través de un diálogo multisectorial que fundamente la necesidad de llevar a cabo un trabajo intersectorial con base en un análisis cualitativo realizado por la metodología de nodos y eslabones críticos.

b. Insumos requeridos

- Listado armonizado de las metas entre la Agenda 2030 y el instrumento de planificación¹⁵.
- Diagrama visual que permita identificar las cadenas que vinculan los distintos eslabones críticos y nodos críticos.

c. Productos de la etapa

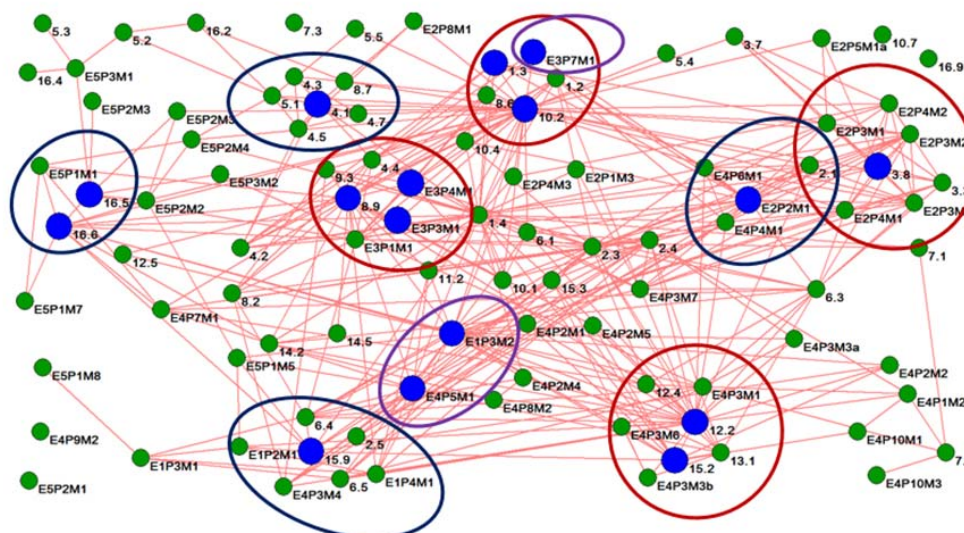
- Diagrama visual final para identificar los círculos virtuosos/viciosos para la elaboración de políticas públicas articuladas con la Agenda 2030 y la planificación nacional.

¹⁵ La alternativa es mantener los listados individuales separados de la Agenda 2030 y el instrumento de planificación cuando no es posible realizar la consolidación.

d. Actividades a desarrollar

- Al identificar los nodos y eslabones críticos en la etapa 4, un paso final consiste en integrar los nodos y eslabones críticos en círculos virtuosos/viciosos. La identificación de estos círculos virtuosos/viciosos sirve para ver cómo se establece estratégicamente una meta crítica para el desarrollo integral e intersectorial del país.

Imagen 2
Diagrama visual final para identificar los círculos virtuosos/viciosos (ejemplo)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del caso Guatemala.

Fase II. Sistemas de planificación y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En las fases anteriores hemos podido relevar las interacciones entre los distintos ODS y metas e identificar los nodos y eslabones críticos más relevantes a tomar en cuenta para activar y potenciar las acciones a favor de la Agenda de 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Una vez identificados estos nodos y eslabones críticos, lo que se pretende en esta etapa es determinar cómo está configurado el sistema de planificación del país/región que es objeto de análisis y evaluar cómo dicha configuración (planes o estrategias, procesos y actores que lo conforman) favorece o no la realización de acciones para el logro de las metas priorizadas.

a. Objetivos del taller

Identificar el sistema de planificación (nacional, subnacional o local) en el cual se pretende intervenir, con sus componentes (instituciones, actores e instrumentos) para visualizar la realidad de los procesos de planificación en el territorio bajo análisis.

Con arreglo a un enfoque de sistemas se pretende identificar a los actores, instrumentos y procesos que interactúan entre sí para el logro del desarrollo sostenible. A partir de este análisis se busca determinar el rol que cada elemento juega dentro del sistema y examinar si esta forma de organización es adecuada en función de las prioridades establecidas, los nodos y eslabones críticos identificados y el abordaje integral requerido para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

b. Productos del taller

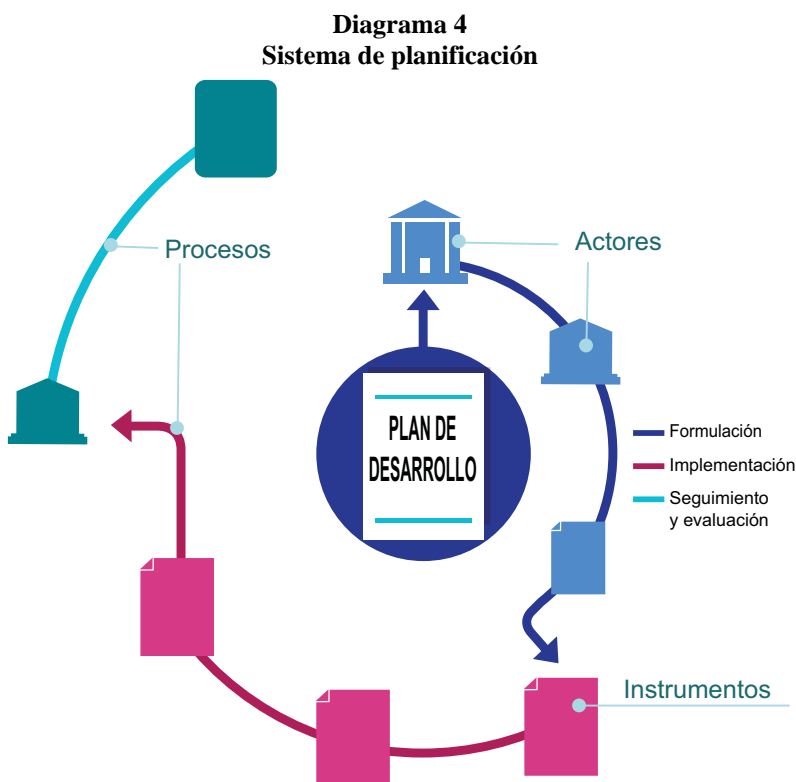
- Mapa de los componentes del Sistema de Planificación del país/región (considerando actores involucrados, procesos e instrumentos territoriales y sectoriales).
- Identificación de las principales interacciones entre actores e instrumentos.

c. Insumos requeridos

- Instrumentos de planificación nacional, provincial, municipal (programa de gobierno, planes estratégicos, planes sectoriales, etc.).
- Institucionalidad y actores que participan en la planificación provincial y sectorial.

d. Actividades a desarrollar

En esta actividad cada grupo debe identificar el conjunto de actores e instrumentos que forman parte del quehacer de la planificación para el desarrollo, tomando como referencia la imagen que se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Se tiene el propósito de que el grupo “dibuje” cómo opera la planificación territorial en estudio, considerando cómo opera y no cómo debería operar.

Por ejemplo, un sistema presenta como elemento central el “Plan de Desarrollo Provincial”, el cual es formulado por el “Ministerio de Planificación” en consulta con la sociedad civil. Dicho plan se articula con los planes sectoriales y municipales a través de sus lineamientos estratégicos, que son implementados a través de los programas “X”, “Y”, “Z”.

Una vez mapeado el sistema de planificación se pide a los grupos de trabajo que discutan acerca del mismo tomando como base las siguientes preguntas guía:

1. ¿Existe una definición formal del sistema de planificación que describa los elementos que componen dicho sistema? ¿Se cuenta con un marco legal que considere la construcción del sistema de planificación del territorio objeto de análisis?
2. ¿Cuáles son los problemas que detectan al trazar el mapa del sistema de planificación del territorio? Enumere algunos de ellos y descríbalos.
3. ¿Considera el grupo que el sistema de planificación relevado permite un abordaje integral de los objetivos de desarrollo del territorio y por lo tanto de los ODS de la Agenda 2030?

Fase III. Autoevaluación de los sistemas de planificación: Planbarómetro

a. Objetivos de la fase

La metodología de Planbarómetro consiste en un conjunto de criterios y dimensiones de análisis que permiten caracterizar sistemas de planificación del desarrollo para formular propuestas de mejoramiento institucional.

A continuación se presentan las fases o etapas para aplicar la herramienta en un caso específico; sin embargo, en primer lugar, es importante tener en cuenta un conjunto de elementos que permiten orientar el análisis y facilitan la interpretación de los resultados.

1. El objetivo de Planbarómetro es fundamentalmente el auto análisis institucional, poniendo énfasis en los instrumentos, procesos y el sistema de planificación. Por lo tanto, los resultados de su aplicación son de gran utilidad para desarrollar procesos de reflexión, difusión y mejora de los sistemas de planificación.
2. En base a lo anterior, es importante que la convocatoria a la aplicación de Planbarómetro sea realizada preferentemente por las autoridades que actúan como entes rectores de la planificación en los diferentes niveles de gobierno en los cuales se pueda aplicar. Esto se debe a la necesidad de contar con participantes que tengan conocimiento suficiente de los diferentes componentes, actores y procesos involucrados y que al mismo tiempo se encuentren dentro de sus competencias para emprender acciones dirigidas a mejorar estas situaciones.
3. El ejercicio de caracterización de los procesos de planificación tiene como base general de análisis el sistema de planificación, entendido este como un conjunto de componentes (instituciones, normas, actores, entre otros) que funcionan de manera integrada y regular. Sin embargo, cada criterio tiene un ámbito de aplicación preferente en el cual se expresa de manera más directa ese criterio en la realidad.
4. La aplicación de la herramienta consiste en analizar de forma reflexiva y participativa cada uno de los criterios que componen el modelo nacional. El análisis debe ser realizado de manera grupal fomentando un debate participativo donde la composición de los grupos permita una reflexión, deliberación y aprendizaje mutuo. Lo anterior, con el fin de llegar a un acuerdo sobre los elementos que mejor reflejen el estado del sistema de planificación.
5. Se espera que el análisis se realice sobre la situación real del sistema de planificación, sus elementos, componentes o relaciones y no la situación ideal o formal.
6. La estimación del estado actual mencionado en el punto anterior se realiza mediante la identificación de los elementos presentes en cada criterio. Los elementos representan distintos grados de complejidad de cada criterio. Se entiende que mientras más elementos estén presentes en el territorio según el criterio, mejor será la valoración.

7. Se solicita que el debate respecto a la justificación de la elección de los elementos quede registrado para así identificar los aspectos que fundamentan las interpretaciones posteriores de los resultados obtenidos.
8. El trabajo de aplicación de la herramienta se realiza de manera participativa mediante un taller con expertos y/o funcionarios involucrados en los procesos de planificación territorial. La conformación de los grupos de discusión influirá en los resultados que puedan obtenerse de la aplicación de la herramienta; por lo tanto, es necesario tomar algunas consideraciones especiales para identificar y/o disminuir el sesgo que se genera por los diferentes perfiles de participantes.
9. En base a la aplicación del modelo territorial, es posible tener una mirada panorámica de las diferentes dimensiones involucradas en la planificación del desarrollo. Los resultados permiten observar el todo y las partes y facilitan la toma de decisiones acerca de cómo mejorar, consolidar o cambiar los procesos y los sistemas de planificación para el desarrollo.

b. Productos del taller

- Gráficos de radar
- Alertas prospectivas

c. Insumos requeridos

Previo a la aplicación de la herramienta se deben consolidar todos los instrumentos de planificación que componen el sistema de planificación para el desarrollo. Considere el listado siguiente:

- Plan de desarrollo actual y anteriores
- Antecedentes metodológicos para la elaboración del plan de desarrollo
- Programa de gobierno
- Planes sectoriales
- Proyectos, políticas y programas derivados del plan de desarrollo
- Presupuesto anual
- Normatividad relacionada con el sistema nacional de planificación
- Mecanismos existentes o instancias de trabajo entre diferentes instituciones públicas y diferentes niveles de gobierno.

Plantillas de análisis actualizadas de la metodología Planbarómetro (disponibles en el sitio web www.cepal.org, sección planificación para el desarrollo).

El coordinador de la actividad será el encargado de reunir esta información para que esté disponible y se distribuya a todos los participantes de los talleres.

d. Actividades a desarrollar

Paso 1. Identificar los elementos del criterio

Cada grupo deberá aplicar la herramienta, es decir, completar las casillas amarillas del archivo Excel suministrado por el coordinador del taller, marcando con una “x” los elementos que se encuentran presentes en el país.

Imagen 3 Matriz Excel para completar

DIMENSION	id	Criterio	Ámbito de	Descripción del Criterio	Elementos -	Elementos +
Institucional	1	Capacidades humanas	Sistema	Conjunto de aptitudes, actitudes, competencias técnicas y políticas de los funcionarios en materias de planificación para el desarrollo.	Elaboración de instrumentos de planificación desarrollados completamente por consultores externos	Se contratan estudios especializados en diferentes materias que aportan en el proceso de planificación
					Menos de 30 horas de formación o capacitación anual en la materia, por funcionario responsable en el proceso de planificación para el desarrollo	Equipos conformados por profesionales especializados en planificación para el desarrollo
					Alta rotación del personal especializado	Autoridades poseen liderazgo para motivar a otros participar en la planificación dentro y fuera del
					Alta rotación de autoridades que lideran los procesos de planificación	Los funcionarios que se capacitan incorporan dentro de sus labores los nuevos aprendizajes
Institucional	2	Rol del órgano rector	Sistema	Capacidad de liderar, apoyar y coordinar los procesos de planificación que tiene el órgano rector del sistema de planificación para el desarrollo.	No existen contrapartes del órgano rector en la mayoría de los órganos públicos	Directrices o lineamientos metodológicos planteados por el órgano rector son utilizados por los organismos
					No existe órgano rector de planificación o su rol no es claro, duplicando funciones con otros organismos públicos	Los instrumentos de planificación son documentos uso permanente por parte de los otros organismos
					El órgano rector no tiene la autonomía y/o atribuciones necesarias para ejercer sus funciones	Órgano rector capacita a funcionarios públicos regularmente en materias de planificación para el
						Existe coordinación formal y real entre el órgano rector y sus contrapartes en materia de planificación
Institucional	3	Conformación sistemas de planificación	Sistema	Existencia y funcionamiento de un sistema nacional de planificación para el desarrollo. Nota: Un sistema nacional de planificación puede ser entendido como el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, instrumentos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación para el desarrollo en los diferentes niveles y escalas del Estado y respecto a los procesos nacionales, sectoriales e institucionales.	No existe un sistema formal de planificación para el desarrollo	Se identifican relaciones entre los instrumentos de planificación
						Se identifican relaciones entre los diferentes organismos públicos
						Se identifican relaciones entre los organismos públicos y los privados
						Se identifica y tiene establecida la relación del sistema de planificación con otros sistemas de apoyo
Institucional	4	Sistemas de apoyo al proceso de planificación	Sistema	Existencia y vinculación con un conjunto de sistemas que interactúan y/o sustentan el proceso de planificación para el desarrollo. Nota: Considera como otros sistemas los de presupuesto, inversión pública, de gobierno, de gestión del personal, control de gestión, entre otros.	No hay una vinculación clara entre los sistemas de apoyo y el de planificación para el desarrollo	Los sistemas de apoyo están detallados en el sistema de planificación y vinculados con el instrumento de
						Existen vínculos claros y funcionales con el ciclo de gobierno
						Existen vínculos claros y funcionales con el sistema de gestión del personal
						Existen vínculos claros y funcionales con el sistema de control
		Existen vínculos claros y funcionales con el sistema de inversión pública y/o presupuesto				

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2. Justificar y agregar medios de verificación

Una vez que el grupo acuerde los elementos de cada criterio, se debe escribir la justificación de por qué han optado por indicar esos elementos, con algún medio de verificación que dé cuenta de la justificación.

En el caso de que ninguno de los elementos represente en la totalidad el estado del criterio, el grupo deberá identificar el elemento más similar a la realidad y escribir en la justificación todas las observaciones que se tengan al respecto.

Para lo anterior se debe completar la columna Justificación y Medio de verificación del archivo Excel.

Paso 3. Consolidar resultados de los grupos

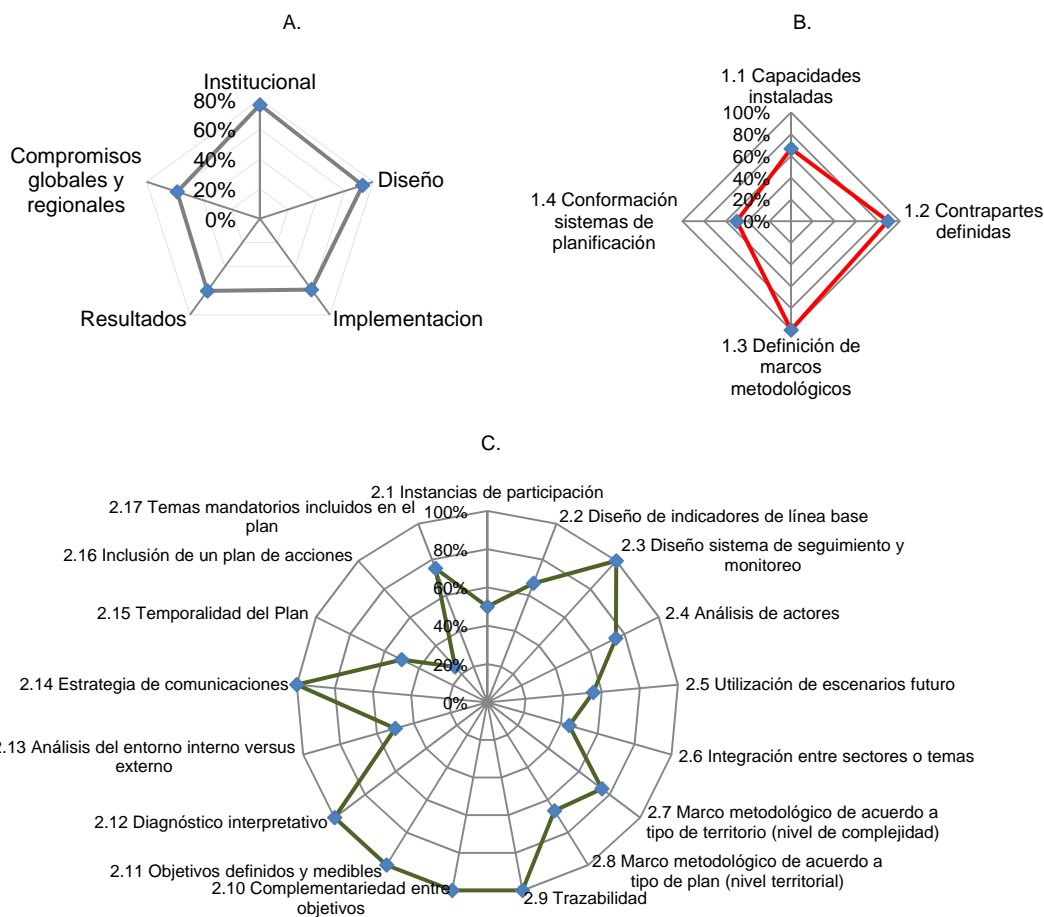
En plenaria, cada grupo deberá presentar sus resultados de la aplicación de la herramienta y se deberá realizar una consolidación de los resultados, seguido de un nuevo debate para llegar a un consenso general de los elementos presentes por cada criterio.

El coordinador debe asegurarse de que se llegue a un consenso respecto de los elementos identificados por cada criterio. Dependerá principalmente de las justificaciones y medios de verificación descritos por cada grupo.

Paso 4. Interpretación de resultados

El último paso es de la interpretación de los resultados. En la medida de que se vayan completando todos los cuadros amarillos, automáticamente se irá procesando la información mostrando esos valores en porcentaje de cumplimiento del criterio en la hoja 2 denominada “Gráficos”, donde aparecerán diagramas de radar, uno por cada dimensión de la herramienta, tal como aparece en el gráfico siguiente.

Gráfico 2
Ejemplos de diagramas de radar



Fuente: Elaboración propia.

a. Identificación de alertas

En la tercera hoja del Excel aparecen las configuraciones de “Alertas”. Las alertas se componen por diferentes criterios configurados previamente por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y reflejan el promedio de las diferencias entre el porcentaje de cumplimiento del criterio y el umbral o mínimo esperado del criterio para América Latina.

Las alertas se muestran en el cuadro a continuación y están disponibles en el archivo Excel en la hoja de alertas.

Cuadro 7
Tipos de alertas

Alerta	Criterio
Ciclo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo Participación Temporalidad del plan
Obsolescencia de los instrumentos	Mecanismos de retroalimentación Utilización de escenarios futuros Temporalidad del plan
Baja implementación de los planes	Inclusión de un plan de acciones Objetivos definidos y medibles Asignación de responsabilidades entre actores involucrados Articulación del plan-presupuesto
Racionalidad de las propuestas	Definición de marcos metodológicos Articulación del plan-presupuesto Acuerdos internacionales vinculantes
Baja visión de Estado, planificación centrada en acción del ejecutivo	Conformación de los sistemas de planificación Sistemas de apoyo al proceso de planificación Instancias de participación Análisis de actores Mecanismos de difusión
Excesiva sectorialización	Conformación de los sistemas de planificación Integralidad de propuestas Complementariedad entre objetivos Diagnóstico interpretativo Complementariedad entre estrategias Coordinación interinstitucional Coordinación entre los diferentes niveles del Estado
Bajo apoyo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo Instancias de participación Diseño de los sistemas de seguimiento y monitoreo Análisis de actores Mecanismos de difusión Proyectos prioritarios identificados en el plan materializados

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se obtienen de este análisis corresponden a un indicador de riesgo. Es decir, se visualizará un color en la celda de cada alerta que señala la probabilidad aproximada de que se presente la condición dada. El color rojo señala que existe un alto riesgo que se presente, el color amarillo que el riesgo es mediano y el color verde que existe un riesgo bajo de que se presente la alerta.

Cuadro 8
Ejemplo de visualización de alertas

Alerta	Criterio	\bar{x} de diferencias de porcentaje de cumplimiento del criterio y el umbral ^a	Promedio de la alerta
Ciclo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo	43%	33%
	Participación	14%	
	Temporalidad del plan	41%	
Obsolescencia de los instrumentos	Mecanismos de retroalimentación	4%	22%
	Utilización de escenarios futuros	21%	
	Temporalidad del plan	41%	
Baja implementación de los planes	Inclusión de un plan de acciones	25%	9%
	Objetivos definidos y medibles	8%	
	Asignación de responsabilidades entre actores involucrados	-11%	
	Articulación del plan-presupuesto	14%	
Racionalidad de las propuestas	Definición de marcos metodológicos	13%	7%
	Articulación plan-presupuesto	14%	
	Acuerdos internacionales vinculantes	-5%	
Baja visión de Estado, planificación centrada en acción del ejecutivo	Conformación de los sistemas de planificación	22%	-10%
	Sistemas de apoyo al proceso de planificación	-38%	
	Instancias de participación	14%	
	Análisis de actores	-38%	
	Mecanismos de difusión	-11%	
Excesiva sectorialización	Conformación de los sistemas de planificación	22%	0%
	Integralidad de propuestas	17%	
	Complementariedad entre objetivos	8%	
	Diagnóstico interpretativo	2%	
	Complementariedad entre estrategias	-16%	
	Coordinación interinstitucional	-24%	
	Coordinación entre los diferentes niveles del Estado	-12%	
Bajo apoyo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo	43%	14%
	Instancias de participación	14%	
	Diseño de los sistemas de seguimiento y monitoreo	15%	
	Análisis de actores	-38%	
	Mecanismos de difusión	-11%	
	Proyectos prioritarios identificados en el plan materializados	59%	

Fuente: Elaboración propia.

^a Promedio de las diferencias entre el porcentaje de cumplimiento del criterio y el umbral.

Fase IV. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la ciudadanía

En esta etapa se busca identificar actores tanto públicos como privados que puedan contribuir o no al logro de los objetivos de desarrollo territorial en conjunción con los ODS. Se busca relacionar los objetivos y prioridades con los diferentes actores y revisar cómo se articulan con los lineamientos que surgen de los instrumentos de planificación elaborados a nivel territorial.

a. Objetivos de la fase

- Identificar posiciones y poder de los actores involucrados en estrategias de desarrollo concebidas para el logro de los ODS.
- Elaboración de una estrategia de involucramiento de los actores.

b. Productos de la fase

- Identificación de actores según ODS fundamentales priorizados y su vinculación con los objetivos del plan territorial.
- Acciones generales a realizar por cada actor, de forma tal de lograr que las líneas estratégicas puedan cumplir con el logro de los ODS priorizados.

c. Insumos requeridos

- Listado de actores identificados en el territorio.
- Plantilla para diagramar la posición y poder de actores.

d. Actividades a desarrollar

Cada grupo trabajará en relación con el conjunto de metas del Objetivo (nodo crítico) que identificaron, buscando relacionar los actores más cercanos a la problemática.

Por ejemplo, si el Objetivo crítico es



Y las metas del Objetivo son:

2.1,2.2,2.3,2.4,2.5 y 2.a, 2.b y2.c

Los pasos a seguir son los siguientes:

- d.1 Identificación de actores relevantes*, los cuales se relacionan al ODS crítico. Cada grupo debe completar la matriz de identificación de actores y se recomienda nombrar un número no superior de 5 actores para este ejercicio.

Matriz 1: ejemplo de identificación de actores

Actor	Metas del Objetivo crítico	Tipo de actor Público o privado	Finalidad ¿Cuál es el principal interés de ese actor en el territorio de aquí al 2030?
1 Ministerio de Agricultura Ministerio de Industria Ministerio de Economía Ministerio de Salud	2.1	Público	Desarrollo de emprendimientos agrícolas Fortalecimiento de cadenas de valor Vida saludable
2 Empresa privada	2.1	Privada	
3 Organización no gubernamental	2.1	Público-privada	
4 Organismos internacionales	2.1	Público	
5 Banca para el desarrollo	2.1	Público-privada	

Es muy importante que los grupos también consideren la posibilidad de agregar actores privados y actores que no necesariamente tengan una posición favorable respecto a las metas.

d.2 Identificación de posibles alianzas: matriz actor por meta priorizado

Complete la siguiente matriz con insumos del taller de nodos críticos.

Elija una meta del Objetivo crítico escogido y vincule esa meta con los actores identificados previamente. Los valores pueden ser positivos o negativos, dependiendo de cómo usted cree que afecta la meta al actor positiva o negativamente.

El rango de valores va entre -3 y +3, considerando estos como valores extremos en donde la meta prácticamente afecta la existencia y razón de ser del actor. El valor es 0 si la meta no afecta al actor.

Para ponderar la fuerza de las relaciones se puede considerar:

Nivel	Interpretación
3	Si el logro de la meta afecta la existencia del propio actor. Existe un completo apoyo a la meta Un ejemplo: la reducción de la violencia puede significar la desaparición de pandillas
2	Si el logro de la meta afecta a los productos que el actor genera. Se genera un apoyo parcial del actor a la meta Un ejemplo, Skype y Whatsapp frente a las compañías telefónicas, o una fábrica de helados azucarados ante la meta de una vida saludable
1	Si el logro de la meta afecta la forma en la cual el actor presta el servicio. Se visualiza un bajo apoyo del actor a la meta Ejemplo: construir rampas para niños discapacitados afecta a quien debe proveer el servicio de infraestructura educativa inclusiva, porque supone una mayor inversión

Nota: El logro de la meta puede causar efectos tanto positivos como negativos.

Cada grupo debe tener en cuenta la necesidad de definir de forma equilibrada ejemplos negativos y positivos.

Asigne puntajes por actor para la meta escogida y complete la matriz.

Matriz 2: posición de actores por meta del Objetivo crítico

Actores \ Metas	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Suma valores +	Suma valores -
Meta 1							
Meta 2							
Meta 3							
Suma +							
Suma -							
Total por actor							

d.3 *Análisis del grado de poder del actor*

El poder del actor se puede medir de diferentes formas y variables. Una de las más simples es considerar el poder relativo de un actor en referencia al total de actores de la red, considerando que esta es una manera de determinar el grado de centralidad del actor.

En la matriz 3 de poder de actores por actores se busca identificar las relaciones de influencia entre cada actor presente; para ello se completará la matriz tomando en consideración el grado de influencia de un actor sobre otro actor. Se recomienda completar la matriz tomando como secuencia de orden las filas en relación con cada columna (por ejemplo, Actor 1 de la fila por Actor 2 de columna; Actor 1 de la fila por Actor 3 de la columna y así sucesivamente), con los valores señalados a continuación:

- Valor 3 si el actor tiene una alta influencia sobre el otro actor.
- Valor 2 si el actor tiene una mediana influencia sobre el otro actor.
- Valor 1 si el actor tiene una baja influencia sobre el otro actor.
- Valor 0 si el actor no tiene influencia sobre otro actor.

Matriz 3: poder de actores por actores

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Suma (influencia)
Actor 1	0					
Actor 2		0				
Actor 3			0			
Actor 4				0		
Actor 5					0	

Fuente: Elaboración propia.

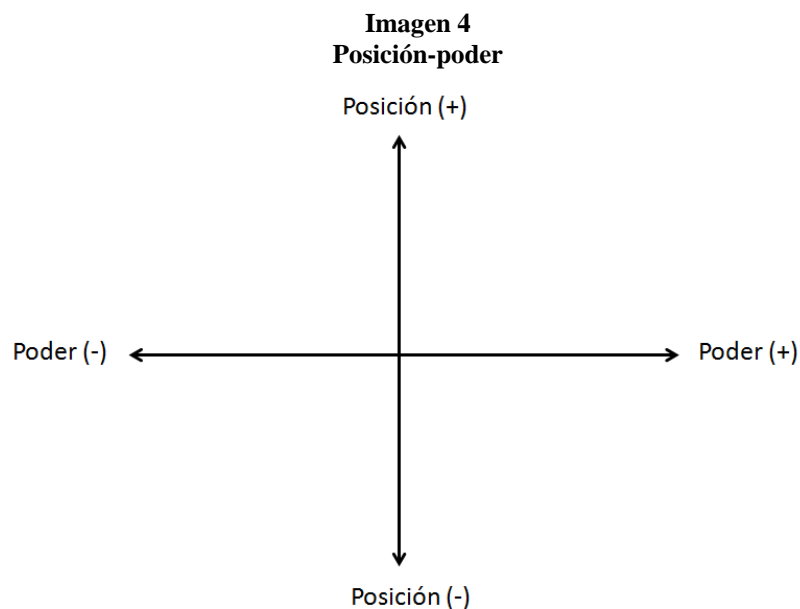
Nota: No es necesario valorar el grado de influencia de un actor sobre sí mismo.

La columna de suma (influencia) de la matriz 3 permitirá ordenar los actores de acuerdo con el nivel de su influencia en el resto de la red de actores. Ese nivel de influencia lo consideraremos como un valor representativo o aproximado de su grado de poder.

d.4 *Análisis de la posición y poder del actor*

Coloque en el gráfico la posición y poder de cada actor. Considere la última fila de la matriz 2 (sombreada en celeste) y la última columna de la matriz 3 (sombreada en celeste).

Puede utilizar una plantilla en Excel dispuesta en la plataforma Moodle del curso.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9
Posición-influencia

		Influencia	
		Bajo	Alto
Posición	Positiva	Actores de soporte	Actores aliados
	Negativa	Actores indiferentes	Actores opositores

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del tipo de actores y guías para elaborar la estrategia

Actores de soporte: tienen una baja influencia pero una posición positiva respecto de las metas; probablemente son actores dispersos y de reducido tamaño, pero si se agrupan y conforman redes pueden ser utilizados para validar algunos procesos o temas.

Actores aliados: tienen una alta influencia y una posición positiva respecto de las metas. Pueden apoyar los procesos o temas de interés. Se les puede involucrar de forma más activa y/o posicionarlos como intermediarios con la sociedad.

Actores opositores críticos: debido a su alta influencia deben ser tomados en consideración. Una opción puede ser el acercamiento y el intercambio de más información, ya que su postura se puede deber a que no conocen todo el tema tratado. De igual forma, es importante conocer por qué tienen una posición contraria a la meta y entender de mejor forma sus intereses. Una segunda opción —si es que no se puede modificar su posición y convertirlos en aliados o indiferentes— es definir estrategias para que no ejerzan su posición negativa.

Actores indiferentes: el tema no es relevante para estos actores. No es necesario involucrarlos, pero se debe estar atento a si cambian de posición. Es interesante observar si estos actores son actores que tienen competencias exclusivas respecto a la gestión de las metas priorizadas por el análisis de ODS.

Fase V. El desafío de la intersectorialidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible

La integralidad de las propuestas de desarrollo tiene como medio fundamental la búsqueda de un proceso de planificación que permita una adecuada resolución al dilema de la intersectorialidad. Esta puede ser entendida como el desafío de la planificación que considera la articulación, interacción y acuerdos entre diferentes sectores, instituciones y aproximaciones especializadas de la planificación, entre sí y con respecto a la mirada integral.

a. Objetivo de la fase

Conocer e identificar las relaciones entre los sectores considerados para el logro del Objetivo y metas seleccionadas.

b. Productos de la fase

- Identificación de áreas temáticas por las cuales transita la cadena de valor público, indicando los eslabones donde más se agrega valor.
- Lineamientos para una agenda de intersectorialidad en base al concepto de valor público. Esta información deberá ser utilizada en el taller de la fase VII.

c. Insumos requeridos

- Ejemplo de cadena de valor público aplicada al Objetivo 4 y la meta 4.1.
- Listado y descripción de instituciones y/o mecanismos de coordinación existentes.

d. Actividades a desarrollar

d.1 Identificación de la cadena de valor público en el marco del Objetivo y las metas seleccionadas

Respecto al Objetivo y la meta seleccionada, identifique como esta se relaciona con otras áreas temáticas establecidas en el plan estatal de desarrollo (PED) y que contribuyen de manera directa o indirecta a solucionar una problemática y contribuir a generar valor público. Para ello considere los siguientes lineamientos:

- Identifique en la primera columna de la matriz 5 las áreas temáticas establecidas en la priorización de ODS que se relacionan de manera más directa con su meta seleccionada.
- Identifique las problemáticas establecidas en los instrumentos de planificación que dificultan el logro de la meta seleccionada.
- Posicione la meta seleccionada en el lugar que corresponda. Probablemente será un resultado o impacto, ya que sería una solución a las problemáticas consideradas como insumo. Sin embargo, también podría ser un insumo para otras metas de la Agenda 2030. Por lo tanto, dependerá del punto de vista que se considere y justifique el ejercicio. Sin embargo, es importante no olvidar la problemática, ya que en la medida de que se solucione se generará valor público.
- Intente reconstruir un flujo de agregación de valor público a partir de la ubicación de la meta, completando la matriz 4 con las estrategias u objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033 y/o metas de la Agenda 2030, que correspondan a insumos, procesos, productos, resultados o impactos (poner colores diferentes para diferenciar ambos instrumentos).

Matriz 4: cadena de valor público

Temas	Insumos →	Procesos →	Productos →	Resultados →	Impactos

d.2 Después de completada la matriz responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué temas tienen mayor relación con otros y cuál menos?
- Indique en qué eslabón de la cadena de valor público se sitúa la meta seleccionada
- De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cuáles instituciones deberían trabajar más en conjunto de acuerdo al grado de vinculación en los temas?
- ¿Cuándo y cómo deberían abordar el tema?
- ¿Son suficientes los mecanismos de coordinación que existen, y qué otros mecanismos o instancias propone para hacer frente a los desafíos de la intersectorialidad?

e. **Ejemplo-Matriz 4: cadena de valor del Objetivo 4, meta 4.1 - Caso del estado de Jalisco**, “De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos”. Las problemáticas asociadas a esa meta en el PED son el rezago educativo y la baja calidad educativa.

Cuadro 10
Cadena de valor público, ejemplo del caso del estado de Jalisco

Tema/etapas	Insumos →	Procesos →	Productos →	Resultados →	Impactos
Economía		OD8O2E2. Fortalecer los programas educativos de educación media superior y superior en educación financiera y empresarial			Bajar proporción de jóvenes que no estudian ni tienen empleo (meta 8.6) O4E3. Establecer la vocación Institucional que consolide la diversificación de la educación superior O4E2. Contribuir a la vinculación de la educación superior con el sector productivo y el desarrollo sostenible

Cuadro 10 (continuación)

Tema/etapas	Insumos →	Procesos →	Productos →	Resultados →	Impactos
Salud		OD2003E1. Fortalecer la educación física en todos los niveles educativos			
Seguridad	O3E3. Incrementar las acciones de seguridad escolar				
Educación	Profesores Escuelas O2E4. Mejorar la infraestructura educativa O2E6. Mejorar los programas y las instituciones formadoras de docentes O1E1. Garantizar una escuela incluyente con equidad Becas Académicas Becas económicas para la educación básica y normal Bienes para Estudiantes Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética (meta 4.6)	Currículo Contrataciones Evaluaciones Capacitación docente O2E2. Fortalecer la profesionalización de los docentes y directivos O2E1. Articular el sistema educativo jalisciense O2E7. Garantizar transparencia y la rendición de cuentas en los centros educativos O1E3. Impulsar programas que mejoren el aprendizaje en el aula y ofrezcan asesoría extraescolar Bibliotecas públicas	Absorción secundaria Absorción media superior	Meta 4.1 Eficiencia terminal primaria, secundaria y media superior Egreso de primaria, secundaria y media superior Grado promedio de escolaridad	Mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible Posición en el índice de desarrollo humano (IDH) Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la universitaria (meta 4.3)
Tecnologías	O1E4. Fortalecer las metodologías del aprendizaje e incluir el uso de las TIC para un mejor aprovechamiento del alumno Sistema de preinscripciones en línea para alumnos de educación básica www				

Cuadro 10 (conclusión)

Tema/etapas	Insumos →	Procesos →	Productos →	Resultados →	Impactos
Social	Programa Desayunos Escolares O2E3. Ampliar e impulsar los mecanismos de participación social en los temas estratégicos de la educación Becas Indígenas Apoyo al Transporte para Estudiantes O2E5. Impulsar proyectos de apoyo en útiles				
Cultura		O4E1. Contribuir al incremento del capital y valor artístico del estado, para que la población de Jalisco acceda a actividades de educación, capacitación y formación artística en niveles de iniciación, educación continua, educación media superior y superior			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Subsecretaría de Planeación y Evaluación, “Posición en el Índice de Desarrollo Humano”, Guadalajara, 2012 [en línea] <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/detalleIndicador/158?temaElementalId=4&nivelId=&max=10&programaId=&conceptoId=&ids=&palabra=&nivelIndicadorId=&offset=30&dependenciaId=&temaId=&dimensionId=&agregado=1&url=buscar&format=>; “Sistema de monitoreo de acciones y programas públicos” [base de datos en línea] <https://programas.app.jalisco.gob.mx>.

Fase VI. El desafío de la intertemporalidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible

La Agenda para el Desarrollo Sostenible es una iniciativa de largo plazo; sin embargo, dada la envergadura de los desafíos, se requiere avanzar en acciones coordinadas en el corto y mediano plazo. Más específicamente aún, transformar estas iniciativas de manera integrada en herramientas de gestión por parte del sector público.

En esta fase se presenta el desafío de la intertemporalidad en la planificación del desarrollo, la cual se relaciona con las formas de definición y los mecanismos de articulación de los diferentes horizontes temporales —largo, mediano y corto plazo— de la planificación. La planificación intertemporal trasciende un periodo de gobierno y tiene una visión de largo plazo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes tiempos. El propósito de una planificación intertemporal es promover acciones y políticas estables, menos vulnerables a los cambios de administración y gobierno.

a. Objetivo de la fase

Conocer e identificar las relaciones existentes entre las metas a largo, mediano y corto plazo del plan estatal de desarrollo en relación con el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

b. Productos de la fase

- Identificación de ODS o metas con mayor riesgo de no poder alcanzarse y su relación con el PED.
- Identificación de posibles estrategias que aborden el reto de la intertemporalidad.

c. Insumos requeridos

- Resumen de la Agenda 2030
- Instrumento principal de planificación (plan o estrategia de desarrollo)
- Ejemplo de actividades d.1, d.2 y d.3
- Cuadro de escenarios de logro de metas. Matriz 7

d. Actividades a desarrollar*d.1 Línea de vida del Objetivo o meta seleccionada*

Indique la línea de vida del indicador que dé cuenta de la mejor forma posible del logro del Objetivo y se relacione lo más directamente posible a una de las metas seleccionadas. Es decir, se debe establecer cuáles son los puntos de referencia en el futuro relevantes para esa meta. El punto de mayor importancia es la identificación del valor de la meta para el año 2030. No todas las metas de la Agenda 2030 podrán identificarse claramente y de manera cuantitativa; sin embargo, es importante procurar identificar la tendencia que surge en esa serie.

En primer lugar, identifique el indicador en el Plan Nacional de Desarrollo que dé cuenta de una de las metas priorizadas; si el indicador no es el mismo que los de la Agenda 2030, puede utilizar el que sea más similar. Traspase esos datos a un Excel para elaborar una tabla con la información en años e indicadores (matriz 5).

En segundo lugar, en otra columna de la tabla Excel identifique el comportamiento de ese indicador con arreglo a la información provista en los informes de monitoreo y seguimiento.

Finalmente identifique un valor para el 2030 de acuerdo con lo indicado en su meta seleccionada.

Matriz 5: relación de metas locales y Agenda 2030

Años ^a	Meta del Plan Nacional de Desarrollo	Valor actual	Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible
2012			
2013			
2014			
2015			
2016			
2018			
2030			
2033			

^a Puede agregar la cantidad de años que el grupo determine.

d.2 *Indique los datos de las metas del PED, el comportamiento actual de ese indicador y la meta establecida en la Agenda 2030.*

d.3 *Matriz de análisis de las acciones en curso relacionadas con las metas prioritarias de los ODS.*

Complete la siguiente matriz de identificación de lo que actualmente está ejecutando y que contribuye al logro de la meta.

Matriz 6: meta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible incorporada en la planificación estadual

Visión de desarrollo, meta de la Agenda 2030	Plan Nacional de Desarrollo ¿Qué objetivos, objetivos sectoriales o estrategias considera el PED?	Programas o proyectos	Presupuestos Cantidad de recursos

d.4 *Reflexión y propuestas de vinculación*

Responda a las siguientes preguntas en el marco de las metas analizadas:

- a) ¿Qué escenario es más probable al 2030 en relación con el logro de las metas? Utilice la matriz 7 a.

Matriz 7: Posibles escenarios de logro de las metas

		Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	
		Se alcanza a lograr la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible	No se logra la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible
Honduras	Se logra la meta	El mejor escenario posible	Escenario de cumplimiento local
	No se logra la meta	Escenario de prestigio internacional	Escenario negativo extremo

- b) ¿El logro del Objetivo o meta se presenta en conjunto o al mismo tiempo que otras o requiere del logro de otro Objetivo o meta anteriormente?
- c) ¿Cuáles son las principales tendencias que explican el logro o no de la meta?
- d) ¿Qué se está haciendo hoy para cumplir la meta de largo plazo? Lo que se está haciendo ¿es necesario? Relación lógica. Lo que se hace ¿es suficiente para lograr el ODS o se debe cambiar la tendencia para su logro?
- e) ¿El Objetivo o meta es más o menos ambicioso que la planificación estadual?
- f) Si el Objetivo se puede lograr en la fecha propuesta. ¿Qué estrategias pueden definirse para:
- Mejorar la cobertura o distribución por género
 - Facilitar el potenciamiento con otras metas
- g) Si el Objetivo no se puede lograr en la fecha propuesta, ¿qué estrategias pueden definirse para alcanzarlo?, ¿Qué es necesario hacer hoy para acelerar el cambio de tendencias de largo plazo? Considere posibles escenarios futuros.
- h) ¿De qué manera la institucionalidad asegura un esfuerzo continuo para el logro del Objetivo?
- i) ¿Cuáles instrumentos podrían responder de mejor manera en el marco de la institucionalidad del territorio?

e. Ejemplo del ejercicio de las actividades d.1, d.2 y d.3

Ejemplo d.1.- En el siguiente ejemplo se muestra la referencia de la meta 4.6 “De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética”. Esta es una meta cualitativa y compleja de establecer como meta cuantitativa, ya que la frase “una proporción considerable” es subjetiva.

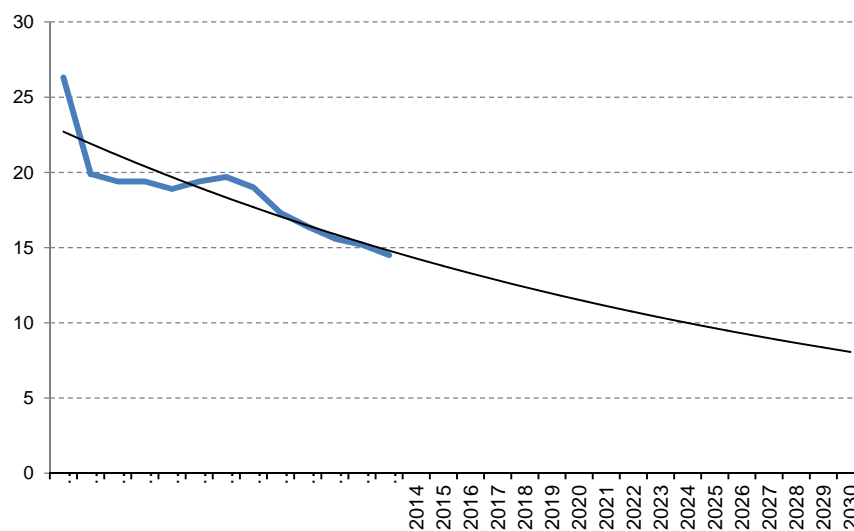
El Programa Nacional de Desarrollo de Honduras (PND) tiene un indicador representativo o aproximado a la meta 4.6 de la Agenda 2030 denominado Cobertura Neta de Educación Básica. En sus dos primeros ciclos define una meta propia, la cual habría que analizar si es superior o es menos exigente que la estipulada en el Objetivo 4.

Matriz 8: ejemplo de relación de metas locales y Agenda 2030 (valores en porcentajes)

Años	Meta del Plan Nacional de Desarrollo (cobertura neta de educación básica)	Valor actual (cobertura neta de educación básica)	Meta de la Agenda 2030
2009		92,5	
2010			
2011			
2012			
2013		95	
2014			
2015			
2016			
2017	100		
2022	100		
2030	100		100
2038	100		

Gráfico 3

Ejemplo d.2: analfabetismo en Honduras y tendencia al año 2030



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), CEPALSTAT [base de datos en línea] <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/portada.html>; Subsecretaría de Planeación y Evaluación, “Porcentaje de analfabetismo”, Guadalajara, 2015 [en línea] <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/detalleIndicador/162?palabra=leer&max=10&offset=0&agregado=1&url=buscar&format=>.

La tendencia de los datos del indicador señala que disminuirá el analfabetismo; sin embargo, ese comportamiento no será suficiente para cumplir con la meta 4.6 de aquí al 2030. Los datos también reflejan que no se podrán cumplir adecuadamente las metas del PED. Por lo tanto, surge la pregunta: ¿cuáles son los cambios de tendencias (hechos de ruptura) necesarios para poder acelerar la caída en el analfabetismo que nos permita cumplir las metas del PED y la Agenda 2030?

Matriz 9: ejemplo de vinculación de metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estrategias, programas y presupuestos

Visión de desarrollo, meta de la Agenda 2030	Planificación estadual ¿Qué objetivos, objetivos sectoriales o estrategias considera el PED?	Programas-Proyectos Identificarlos del sistema de monitoreo ^a	Presupuestos Cantidad (en pesos mexicanos)
4.6	Mejorar el acceso, la cobertura y la calidad de la educación, reducir el rezago educativo y promover la equidad en las oportunidades educativas	<p>Educación para adultos (modalidad alfabetización, educación primaria y secundaria para jóvenes y adultos)</p> <p>Objetivo: Proporcionar a la población en rezago educativo, servicios de calidad en alfabetización primaria y secundaria para que los jóvenes y adultos desarrollen competencias útiles para la vida y el trabajo, contribuyendo a elevar su nivel de bienestar</p> <p>Grupo de atención: Personas mayores de 15 años, que no saben leer y escribir, que no tienen la primaria y/o la secundaria terminada, en condición de rezago educativo</p> <p>Ayuda: Asesoría educativa, materiales didácticos, de acreditación, certificación y espacios educativos con uso de tecnologías de información y comunicación; todos ellos de manera gratuita. No es apoyo económico sino en especie</p> <p>Responsable: Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (INEEJAD)</p>	<p>Total del presupuesto inicial asignado 146.768.346</p> <p>Presupuesto inicial (estatal) 42.823.404</p> <p>Presupuesto inicial (federal) 103.944.942</p>

^a Véase la información de base en <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/sistemaDeProgramasPublicos>.

Fase VII. Formulación de la estrategia de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a nivel local

a. Objetivo de la fase

En esta fase se realiza una sistematización de los resultados obtenidos en las fases anteriores, integrando las propuestas de manera general. Se busca generar un conjunto de recomendaciones para que el sistema de planificación pueda incorporar e implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

b. Productos de la fase

- Consolidación de las estrategias grupales en una propuesta integrada de incorporación de la Agenda al sistema de planificación.
- Agenda de acción.

c. Insumos requeridos

- Resultado de los talleres de fases anteriores.
- Ejemplo de la matriz VII.1.
- Matriz de medios de implementación de la Agenda 2030.

d. Actividades a desarrollar

d.1 Consolidación y análisis de todas las acciones a seguir descritas en los talleres de la fase III, IV, V y VI.

Reflexionar sobre cómo la meta seleccionada influye en el logro de los objetivos sub-nacionales y cómo se relaciona esto con la integralidad de la Agenda. Analizar vínculos de impacto que el logro de la meta tiene respecto al conjunto de ODS que se presentan en el Estado. Cada grupo debe redactar las conclusiones que el grupo acuerde en base a su reflexión y análisis.

d.2 Formulación estratégica

Se sugiere que la matriz sea completada de izquierda a derecha, para vincular las metas, actor y acción. Adoptar del ejercicio del Planbarómetro el criterio necesario para fortalecer y definir una temporalidad (a corto, mediano o largo plazo), resumiendo estos aspectos en posibles lineamientos estratégicos más agregados (infraestructura, fortalecimiento institucional, capital social, recursos humanos, etc.).

Matriz 10: estrategia de implementación

Metas ^a	Tipo de actor	Acción gubernamental ^b para que el actor contribuya a la meta	Criterio ^c del Planbarómetro necesario para fortalecer para asegurar el compromiso del actor	Temporalidad ^d	Lineamientos estratégicos propuestos para lograr el compromiso de los actores con las metas y ODS
	Aliados				
	Opositores				
	Soporte				
	Indiferente				

^a En un ejercicio real se recomienda hacer la matriz con el o los ODS críticos elegidos y sus correspondientes metas. Habida cuenta del tiempo de que se dispone, aquí se realiza el ejercicio con una sola meta.

^b ¿Qué acciones debe emprender el Estado para lograr involucrar a los actores en la consecución de las metas y ODS escogidos?

^c Tener en cuenta los 33 criterios revisados en el ejercicio y el diagnóstico realizado en torno a la debilidad o fortaleza de esos criterios.

^d ¿Las acciones a realizar son inmediatas o requieren de acciones previas? ¿Son acciones de carácter estructural o contingente?

Matriz 11: ejemplo estrategia de implementación

Metas ^a	Tipo de actor	Acción gubernamental ^b para que el actor contribuya a la meta	Criterio ^c del Planbarómetro necesario de fortalecer para asegurar el compromiso del actor	Temporalidad ^d	Lineamientos estratégicos propuestos para lograr el compromiso de los actores con las metas y ODS
16.1 Reducir significativa mente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo	Aliados Policía	Identificar recursos disponibles	Coordinación interinstitucional (bajo nivel)	Corto plazo	Articulación municipio policía
	Opositores Pandillas	Caracterizar al actor	Utilización de escenarios (bajo nivel)	Mediano plazo	Planificación participativa
	Soporte Asociaciones de vecinos	Identificación de problemas más recurrentes de delitos	Participación (bajo nivel)	Corto plazo	Planificación participativa
	Indiferente Asociación de empresarios turísticos	Identificar limitaciones para actividad	Intersectorialidad (bajo nivel)	Corto plazo	Planificación participativa

^a En un ejercicio real se recomienda hacer la matriz con el o los ODS críticos elegidos y sus correspondientes metas. Habida cuenta del tiempo de que se dispone, aquí se realiza el ejercicio con una sola meta.

^b ¿Qué acciones debe emprender el Estado para lograr involucrar a los actores en la consecución de las metas y ODS escogidos?

^c Tener en cuenta los 33 criterios revisados en el ejercicio y el diagnóstico realizado en torno a la debilidad o fortaleza de esos criterios.

^d ¿Las acciones a realizar son inmediatas o requieren de acciones previas? ¿Son acciones de carácter estructural o contingente?

Fase VIII. Análisis de escenarios futuros**a. Objetivos de la fase**

Esta fase tiene como finalidad central incorporar la mirada anticipatoria a la estrategia de incorporación de los ODS a los planes nacionales. El análisis de escenarios futuros permite explorar los futuros posibles y ayudar a establecer sendas de acción posibles antes que se produzcan y de esta manera generar las condiciones para que los objetivos de planificación puedan ser alcanzados.

b. Producto de la fase

- Diseño de escenarios futuros para el logro de los ODS.
- Formulación de las posibles estrategias optimizadas de acuerdo con escenarios.

c. Insumos requeridos

- Estrategias para la incorporación de los ODS a los planes nacionales.
- Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022 presentados para su consideración por el Congreso Nacional en enero de 2010.

d. Actividades a desarrollar

1. Indicar las cuatro variables más relevantes que según el grupo explican la evolución futura en relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible de trabajo. Una variable puede ser un elemento constitutivo del sistema nacional; también puede estar reflejada como un conjunto de indicadores. Es importante tener en cuenta que una variable puede ser cualitativa o cuantitativa.
2. Para cada variable describir la hipótesis de comportamiento futuro. Se tomarán en consideración dos periodos de tiempo: el final tiene como referencia al año 2030, mientras que el intermedio corresponde al año 2024.

Matriz 12: matriz de variables por hipótesis

	Hipótesis optimista	Hipótesis negativa	Hipótesis probable	Otra hipótesis
Variable 1				
Variable 2				
Variable 3				
Variable 4				

3. Cuando estén configurados las hipótesis identificar los posibles escenarios, teniendo en cuenta que pueden señalarse más escenarios que los referenciales.
4. Pondere las estrategias definidas en relación con los escenarios identificados. Para este proceso, utilice la matriz que aparece más abajo.

Utilice la siguiente escala para llenar la matriz. Al respecto, el impacto puede ser positivo o negativo el impacto:

- Valor 2 si el escenario tiene un alto impacto en la implementación de la estrategia.
- Valor 1 si el escenario tiene un bajo impacto en la implementación de la estrategia.
- Valor 0 si el escenario no tiene impacto en la implementación de la estrategia.

Matriz 13: matriz de ponderación de estrategias por escenarios

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Suma de impactos
Estrategia 1				
Estrategia 2				
Estrategia 3				
Estrategia 4				
Suma de impactos				

Conteste las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál es la estrategia más sensible a los diferentes escenarios?
- ¿Cuál es el escenario que más riesgo impone a las diferentes estrategias?
- ¿Qué nueva estrategia podría considerarse para enfrentar los posibles escenarios?

Bibliografía

- Ahmed, N. (2018), “Only ‘collective intelligence’ can help us stave off an uninhabitable planet: humanity needs new tools to overcome the global crisis of collective insanity”, *Insurge Intelligence*, 4 de mayo [en línea] <https://medium.com/insurge-intelligence/only-collective-intelligence-can-help-us-stave-off-an-uninhabitable-planet-e71916a04a00>.
- Allen, C., G. Metternicht y T. Wiedmann (2017), “An iterative framework for national scenario modelling for the Sustainable Development Goals (SDGs)”, *Sustainable Development*, vol. 25, N° 5, Hoboken, Wiley, septiembre-octubre.
- Bueb, B., M. Peters y E. Yepes (2017), “Using a systems approach to achieve inclusive development: the case of agriculture in Sub-Saharan Africa”, Nueva York, Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IIDS), 30 de noviembre [en línea] http://sdg.iisd.org/commentary/generation-2030/using-a-systems-approach-to-achieve-inclusive-development-the-case-of-agriculture-in-sub-saharan-africa/?utm_medium=email&utm_campaign=2017-11-30%20-%20SDG%20Update%20AE&utm_content=2017-11-30%20-%20SDG%20Upd.
- Cejudo, G. y C. Michel (2017), “Addressing fragmented government action: coordination, coherence, and integration”, *Policy Sciences*, vol. 50, N° 4, Berlín, Springer, diciembre.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2016), *Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible* (LC/G.2660/Rev.1), Santiago, julio.
- _____ (2015), “El Estado del arte y los retos de la planificación en América Latina y el Caribe. Resumen” (LC/L.4072(CRP.15/4)), Santiago, noviembre [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39276/S1501099_es.pdf.
- CEPEI (Centro de Pensamiento Estratégico Internacional) (2015), “Colombia como país pionero en la adopción nacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles: Decreto 280 de la Presidencia de la República”, Bogotá, febrero [en línea] <http://cepei.org/wp-content/uploads/2015/08/colombia-como-pais-pionero-en-la-adopcion-nacional-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>.
- Collste, D., M. Pederchini y S. Cornell (2017), “Policy coherence to achieve the SDGs: using integrated simulation models to assess effective policies”, *Sustainability Science*, vol. 12, N° 6, Berlín, Springer, noviembre.
- Coopman, A. y otros (2016), *Seeing the Whole: Implementing the SDGs in an Integrated and Coherent Way*, Londres, Stakeholder Forum/Bioregional/ Newcastle University.
- Cuervo, L. y J. Máttar (2014), “Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación”, *serie Gestión Pública*, N° 81, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre.

- DAES/ONUUDI (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales/Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) (2016), *Report of the expert meeting in preparation for HLPF 2017 on readying institutions and policies for integrated approaches to implementation of the 2030 Agenda*, Viena, diciembre [en línea] <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/Report%20Vienna%20meeting%20FINAL.docx.pdf>.
- DAES/PNUMA/PNUD (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales/Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2015), “Capacity Building Workshop on Sustainable Development Integration Tools: report”, Nueva York, 30 de diciembre.
- De Nooy, W., A. Mrvar y V. Bateglj (2005), *Exploratory Network Analysis with Pajek*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DNP (Departamento Nacional de Planeación) (2015), “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Agenda de Desarrollo Post-2015 de la Organización de las Naciones Unidas”, Bogotá [en línea] <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/05%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20para%20la%20web.pdf>.
- Galilea, S., L. Letelier y K. Ross (2011), “La descentralización de servicios esenciales en México”, *Descentralización de servicios esenciales: los casos de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México en salud, educación, residuos, seguridad y fomento*, Documentos de Proyectos (LC/W.371), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enero.
- Gallopin, G. y otros (2005), “Análisis sistémico de la agriculturización en la pampa húmeda argentina y sus consecuencias en regiones extra pampeanas: sostenibilidad, brechas de conocimiento e integración de políticas”, *serie Medio Ambiente y Desarrollo*, N° 118 (LC/L.2446-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre.
- GNUD (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2016), *Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía de referencia para los equipos de las Naciones Unidas en los países*, Nueva York, febrero.
- Griggs, D. y otros (eds.) (2017), *A Guide to SDG Interactions: from Science to Implementation*, París, Consejo Internacional para la Ciencia (ICSU) [en línea] <http://www.icsu.org/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation>.
- Islam, S. y K. Iversen (2018), “From ‘structural change’ to ‘transformative change’: rationale and implications”, *DESA Working Paper*, N° 155, Nueva York, Naciones Unidas, febrero [en línea] http://www.un.org/esa/desa/papers/2018/wp155_2018.pdf.
- Le Blanc, D. (2015), “Towards integration at last? The Sustainable Development Goals as a network of targets”, *DESA Working Paper*, N° 141, Nueva York, Naciones Unidas, marzo [en línea] http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf.
- Le Blanc, D., C. Freire y M. Vierros (2017), “Mapping the linkages between oceans and other Sustainable Development Goals: a preliminary exploration”, *DESA Working Paper*, N° 149, Nueva York, Naciones Unidas, febrero [en línea] <https://www.un.org/development/desa/publications/working-paper/wp149>.
- Lucci, P., J. Surasky y C. Gamba (2015), “Getting ready for SDG implementation in Latin America: the example of Colombia”, Bogotá, Centro de Pensamiento Estratégico Internacional (CEPEI), septiembre [en línea] <http://cepei.org/wp-content/uploads/2015/10/Getting-ready-for-SDG-implementation-in-Latin-America.pdf>.
- Naciones Unidas (2016a), *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2016*, Nueva York.
- _____ (2016b), “Mission report: Costa Rica 22-25 February 2016”, Nueva York, 9 de marzo.
- _____ (2016c), “Project document: sustainable development transition toolbox”, Nueva York, 5 de abril.
- _____ (2015a), “Policy integration in government in pursuit of the Sustainable Development Goals”, Nueva York, enero [en línea] <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN94443.pdf>.
- _____ (2015b), *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1)*, Nueva York, octubre.
- Nilsson, M. (2017), “Important interactions among the Sustainable Development Goals under review at the High-Level Political Forum 2017”, *Working Paper*, N° 2017-06, Estocolmo, Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo (SEI), mayo.
- Nilsson, M. y M. Visbeck (2017), “You need to understand SDG interactions: here’s why”, 19 de mayo [en línea] <http://blog.t20germany.org/2017/05/19/you-need-to-understand-sdg-interactions-heres-why/>.

- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2016), *Measuring distance to the SDGs targets: a pilot assessment of where OECD countries stand*, París, julio.
- _____ (2003), “Policy coherence: vital for global development”, *Policy Brief*, París, julio.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2016), *UNDP Policy and Programme Brief: UNDP Support to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Nueva York, enero.
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) (2015), *Policy Coherence of the Sustainable Development Goals: A Natural Resource Perspective*, Nairobi [en línea] http://apps.unep.org/redirect.php?file=/publications/pmtdocuments/-Policy_Coherence_of_the_Sustainable_Development_Goals_A_Natural_Resource_Perspective-2015Policy_Coherence_of_the_Sustainable_Development_Goals_-_A_N.pdf.
- Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (2016), *Índice y paneles de los ODS: informe global*, Nueva York, julio.
- _____ (2015), *Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals: Launching a data revolution for the SDGs*, Nueva York, junio.
- Scott, A., P. Lucci y T. Berliner (2015), *Mind the gap? A comparison of international and national targets for the SDG agenda*, Londres, Overseas Development Institute (ODI), junio.
- Silva, I. (2003), “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”, *serie Gestión Pública*, N° 42 (LC/L.2019-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre.
- Vladimirova, K. y D. Le Blanc (2015), “How well are the links between education and other Sustainable Development Goals covered in UN flagship reports? A contribution to the study of the science-policy interface on education in the UN system”, *DESA Working Paper*, N° 146, Nueva York, Naciones Unidas, octubre.
- Weitz, N., M. Nilsson y M. Davis (2014), “A nexus approach to the post-2015 agenda: formulating integrated water, energy and food SDGs”, *SAIS Review of International Affairs*, vol. 34, N° 2, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Zhou, X. y M. Moinuddin (2017), “Sustainable Development Goals interlinkages and network analysis: a practical tool for SDG integration and policy coherence”, *IGES Research Report*, Tokio, Instituto de Estrategias Ambientales Mundiales (IGES), julio.

Anexos

Anexo A1

Recomendaciones de lecturas complementarias

- Propuesta de incorporación de los ODS a planes nacionales del Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) (módulos descargables en línea)¹⁶.
- Metodología de diagnóstico de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) elaborada para el curso-taller Municipalización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. de incorporación de ODM).
- Propuestas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES): el marco del “donut” (*Doughnut framework*) de Kate Raworth¹⁷, marco conceptual que proporciona un enfoque de análisis de sistema de la formulación de políticas integradas de desarrollo sustentable.
- La visión de los ODS como red de metas, de David Le Blanc, propuesta de identificación de eslabones entre los objetivos y sus metas. Véase Le Blanc (2015).
- Propuesta de Departamento Nacional de Planeación (DNP), de Colombia (país pionero en incorporar los ODS a su planificación nacional, caso práctico que sirve de ejemplo).
- Manuales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) (especialmente la guía de referencia para los equipos de las Naciones Unidas en los países¹⁸ que, con la dirección de los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, están interesados en apoyar a los Estados Miembros y a los grupos de interés nacionales en su adaptación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a las condiciones específicas de sus países; es la guía para la transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible).
- Manuales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (principalmente la herramienta *Rapid integrated assesment*¹⁹, ejercicio de mapeo para ver la incorporación de la Agenda 2030 a los planes de desarrollo de los países).
- Recomendaciones para los países del Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales (IDDRI).
- Resultado de evaluaciones de indicadores de un conjunto de países o experiencias específicas de algunos, elaborados por el Overseas Development Institute (ODI), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible, Bertelsmann Stiftung y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), entre otros.
- Recomendaciones formuladas tras el seminario de Planificación y Gestión Pública en la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, realizado en la CEPAL en septiembre de 2016.

¹⁶ Véase Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones/Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNITAR/GNUM), "'Preparing for Action' National Briefing Package: The 2030 Agenda and SDGs", 2015 [en línea] <http://www.unitar.org/pillars/cross-fertilizing-knowledge/2030-agenda-online-training-programmes>.

¹⁷ Véase K. Raworth, "Un espacio seguro y justo para la humanidad: ¿Podemos vivir dentro del donut?", *Documentos de debate de Oxfam*, Oxford, Oxfam International, 2012 [en línea] https://d1t3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/dp-espacio-seguro-justo-humanidad-130212-es_3.pdf.

¹⁸ Véase Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), *Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía de referencia para los equipos de las Naciones Unidas en los países*, Nueva York, 2016.

¹⁹ Véase Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Rapid Integrated Assessment (RIA) Tool to facilitate mainstreaming of SDGs into national and local plans*, Nueva York, 2017.

Anexo A2

Glosario metodológico

Como un marco de interpretación de los conceptos desarrollados durante el curso se presenta a continuación un glosario metodológico.

Actor o agente: sujeto o institución que está presente en el territorio ocupando una posición dentro del campo social.

Agenda de desarrollo: conjunto de objetivos estratégicos, objetivos específicos y estrategias definidas para conducir la acción pública y las actividades socioeconómicas de un país en pos del desarrollo de su población.

Alineación: situación que se produce cuando un plan de desarrollo u otro instrumento de planificación se ajusta a un conjunto de principios u objetivos establecidos en un nivel superior o complementario. Es decir, cuando un plan toma como propio todo lo expuesto en la agenda y establece un plan a su semejanza.

Articulación: conjugación de dos o más piezas de política pública diferentes, de modo que por lo menos una de ellas mantenga alguna libertad de movimiento. En el contexto del curso, entendemos articulación como la unión entre un plan de desarrollo u otro instrumento de planificación y los componentes del sistema.

Cadena de valor público: herramienta metodológica que describe las principales etapas que se llevan a cabo para producir un bien o un servicio. Es un proceso que refleja el flujo de trabajo para generar valor público, transitando desde los insumos, procesos y productos necesarios para generar ciertos resultados e impactos. Es una herramienta que se utilizó primeramente en las instituciones privadas, pero se ha adaptado a las organizaciones del sector público diferenciando algunos elementos, como por ejemplo que el fin último no es la rentabilidad económica sino más bien la generación de valor público. En el contexto de los talleres del curso, la versión de cadena de valor tiene una mirada más general que la de una organización y busca relacionar los sectores o temas que el gobierno debe resolver para satisfacer las necesidades de la población.

Coherencia: en el contexto de la planificación, se espera que las políticas públicas emanadas por ella y cualquier otro instrumento de planificación que compone el sistema tengan una relación lógica entre la visión, objetivos generales, específicos, estrategias, programas, acciones y metas.

Competencias compartidas: son aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno y que comparten funciones complementarias o fases interdependientes dentro de los procesos implicados. La ley estipula la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel. También denominadas competencias concurrentes, son las que normalmente corresponden a materias no propias o no exclusivas de la vida local o a sectores frente a los cuales el Estado estima que, pudiendo ser delegables con exclusividad, todavía no están dadas las capacidades para su ejercicio pleno por los entes estadales.

Competencias delegables: son aquellas que un nivel de gobierno puede otorgar a otro de distinto nivel, con mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia y la entidad que la recibe ejerce la delegación durante el periodo. El gobierno municipal debe expresar su aceptación y el traslado debe ir acompañado, obligadamente, de los recursos necesarios para cumplir con la actividad encomendada. La Secretaría de Transportes delega en los gobiernos estadales la facultad para el diseño y ejecución de vías interurbanas.

Competencias exclusivas: son aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera excluyente a cada nivel de gobierno, conforme a la Constitución y a la ley. En términos generales, a mayor cantidad de competencias exclusivas, mayor autonomía al nivel de gobierno correspondiente. También son

llamadas competencias propias. Cuando la competencia exclusiva radica en el Estado o provincia, no puede intervenir sobre ella ningún otro nivel de gobierno, a no ser para brindar apoyos con base en solicitud expresa del gobierno estadual.

Eslabonamientos: vínculos entre nodos, objetivos o estrategias definidas por agenda de desarrollo, que caracterizan la articulación e interacción definida por la intersectorialidad.

Estrategias: conjunto de medio y acciones que hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

Implementación de políticas públicas que contribuyen al logro de los ODS: es el proceso mediante el cual se observa cómo se están incorporando los ODS en las políticas públicas, planes y programas. Se trata de una visión más dinámica.

Incorporación de los ODS en la planificación: proceso mediante el cual se analiza si existe evidencia de que los ODS han sido incluidos o no en los procesos de planificación en forma explícita o implícita. Es esta una visión más estática.

Indicador: medidas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos.

Interescalaridad: la acción pública se despliega en niveles de gobierno con diferente alcance y cobertura territorial. La planificación debe desplegar formas de definición y mecanismos de articulación de las distintas escalas territoriales de la planificación para el desarrollo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes niveles: global, nacional, sub-nacional y local.

Intersectorialidad: la acción pública se despliega en bloques institucionales, especializados en temas, áreas o sectores. La planificación debe considerar la articulación, interacción y acuerdos entre diferentes sectores y aproximaciones especializadas de la planificación, entre sí y con respecto a la mirada integral.

Intertemporalidad: la acción pública se despliega en horizontes temporales diversos y plantea el desafío de definir los mecanismos de articulación de estos diferentes horizontes, largo, mediano y corto plazo de la planificación. La planificación intertemporal puede trascender un periodo de gobierno y en este caso puede tomar en cuenta una visión de largo plazo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes tiempos. Uno de los propósitos de una planificación intertemporal es promover acciones y políticas estables, menos vulnerables a los cambios de administración y gobierno.

Lineamiento estratégico: líneas de intervención claves, en el sistema de planificación de la provincia, que tienen sinergias o complementariedades entre sí y que pueden articularse como un conjunto coherente e integrado.

Meta: expresa el nivel de desempeño a alcanzar, medible de un indicador.

Nodo crítico: se trata de los objetivos de desarrollo sostenible que, por su relevancia, maximizan el logro de los objetivos gracias a los efectos desencadenantes o impactos que provocan en el sistema de relaciones.

Nodos: características sociales, económicas o ambientales de un país en un momento y un lugar determinados que se constituyen como punto de partida en el establecimiento de los objetivos de una agenda de desarrollo.

Objetivo específico: indican los efectos específicos que se busca conseguir, como medios para contribuir al logro de una transformación deseada (resultado) en el corto y mediano plazo.

Objetivo estratégico: es el resultado que se desea lograr en el mediano y largo plazo.

Planificación para el desarrollo: proceso emanado por la autoridad nacional de una nación o país destinado a definir objetivos de desarrollo y las estrategias para alcanzarlos. Visión de desarrollo: imagen transformadora y estructurada del futuro que se busca, y que tiene una condición de reconocida plausibilidad.

Planificación: herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Presupuestos plurianuales: mecanismos de programación del gasto y la inversión pública que operan en una lógica temporal superior a un año. Son utilizados como estrategias para estabilizar el financiamiento de inversiones que trascienden el corto periodo presupuestal anual.

Sistema de planificación: es el conjunto de funciones, instituciones, procedimientos e instrumentos que permiten establecer un horizonte deseado y coordinan las acciones que permiten conseguirlo. Los sistemas de planificación son una respuesta adecuada en la búsqueda de la institucionalización del proceso.

Sistema de planificación: un Sistema Nacional de Planificación es el conjunto de procesos, normas y procedimientos por medio de los cuales el Estado, a través de sus instituciones y en sus distintos niveles (municipal, departamental y nacional), y en interacción con la sociedad, racionaliza la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos a fin de lograr el desarrollo sostenible del país.

Temporalidad: se considera el horizonte temporal en el cual se requiere implementar la acción propuesta.

Valor público: la idea de Valor Público, descrita por Mark H. Moore en 1995²⁰, remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones efectuadas por gerentes públicos, para satisfacer las aspiraciones de los ciudadanos, garantizando sus derechos y prestándoles servicios de calidad.

²⁰ Véase M. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Harvard University Press, 1995.



A tres años del inicio de la implementación de la Agenda 2030, América Latina y el Caribe enfrenta grandes desafíos. Más de la mitad de los países de la región cuentan con mecanismos nacionales de coordinación para la implementación y el seguimiento de dicha Agenda. La mayoría de estos mecanismos han designado a la institución de planificación como coordinadora o responsable técnica encargada de coordinar a los distintos sectores, convocar a los actores y definir las estrategias y alianzas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), su monitoreo y la correspondiente rendición de cuentas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) propone esta guía metodológica con el objetivo de aportar insumos conceptuales y prácticos que permitan a los países —ya sea a nivel nacional o subnacional— formular estrategias para la implementación de la Agenda 2030. La guía parte de los desafíos de la planificación y la integralidad de la Agenda, para luego establecer las fases metodológicas a través de ejercicios prácticos dirigidos a identificar los nodos y eslabones críticos de los ODS en un contexto particular y vincularlos con los sistemas de planificación y con la identificación de actores clave. De esa forma se presentan los elementos que permiten elaborar una estrategia de implementación de la Agenda 2030 en un contexto particular.