



Antecedentes

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es una agenda integral, y la integración horizontal a través de divisiones sectoriales es crítica para tener en cuenta la naturaleza inherentemente interconectada, intersectorial, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, superar las barreras sectoriales para lograr la integración horizontal continúa siendo un desafío. Los gobiernos, a pesar de ello, probablemente cuentan con oportunidades concretas para facilitar la integración en sus estructuras y procesos, y el Capítulo 2 del Informe mundial sobre el sector público 2018 identifica algunas de dichas oportunidades.

Organización para integración intersectorial en el gobierno

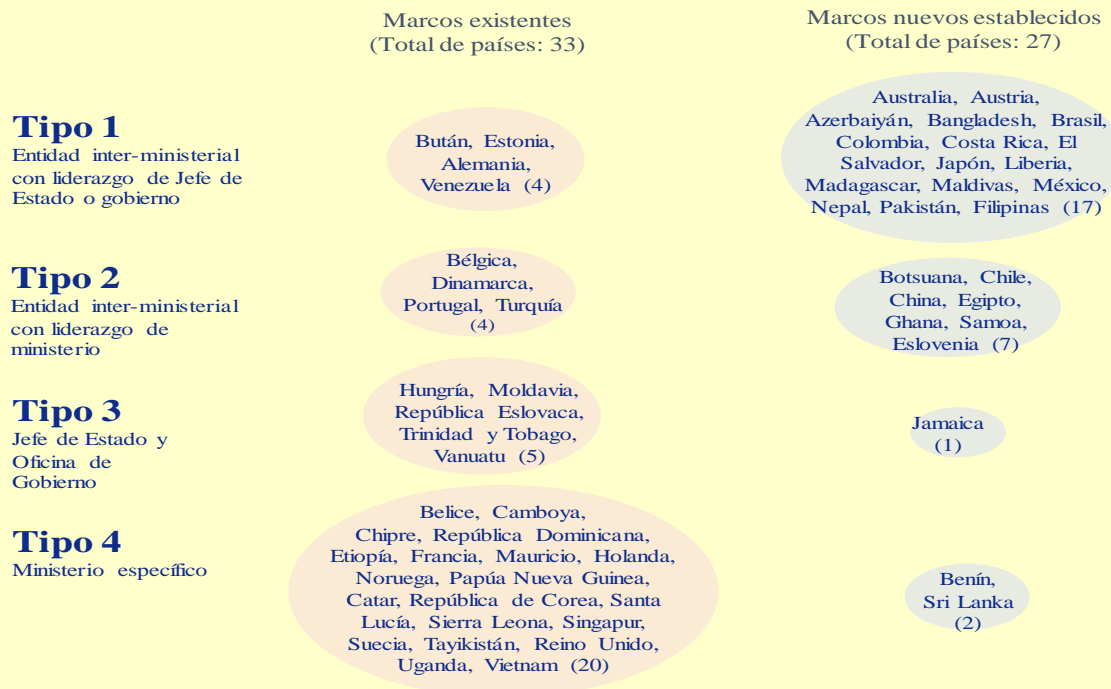
estableciendo marcos institucionales para su implementación. Algunos países han asignado nuevos mandatos a instituciones existentes o han creado nuevas instituciones, mecanismos y agencias de coordinación para la implementación de los ODS (por ej., comisiones de alto nivel). Se han establecido además mecanismos institucionales para asegurar un liderazgo continuo en la implementación de los ODS, que puede provenir de los jefes de Estado y de gobierno, o de ministerios sectoriales.

En una muestra de 60 países seleccionados para el análisis, 27 han creado una nueva estructura para la implementación de los

ODS (incluyendo 17 entidades intersectoriales). La implementación de los ODS es encabezada, coordinada o dirigida por jefes de Estado y de gobierno en 27 países. Se considera usualmente que el liderazgo al más alto nivel facilita una implementación exitosa de las políticas nacionales, y expresa un compromiso con la implementación de los ODS en muchos países. De los 60 países examinados, 32 cuentan con arreglos institucionales que abarcan múltiples sectores para la implementación de los ODS. Este puede ser un indicador del interés de los países en considerar la naturaleza integral de los ODS y de la determinación de movilizar todas las áreas del gobierno alrededor de los ODS.

No hay un único método de innovación institucional que parezca más apropiado para facilitar la integración independientemente del contexto nacional de país. Adaptar los ODS al contexto nacional y asegurar el compromiso de los actores interesados tanto dentro como fuera del gobierno es una tarea delicada y esencialmente política. Más allá de la necesidad mencionada de mejorar la integración intersectorial, los factores que influyen en la selección de arreglos institucionales incluyen: las dinámicas y el balance de poder y recursos en el país, así como los sistemas políticos e institucionales prevaletentes.

FIGURA 2.1. Marcos institucionales nacionales para coordinar y dirigir la implementación de los ODS



Fuente: Elaboración del autor.

Medios y procesos que apoyan la integración

Más allá de las estructuras institucionales, existen otros instrumentos disponibles para promover la integración. El reporte examina cinco de ellos: las estrategias nacionales de desarrollo sostenible, los procesos presupuestales, los incentivos de las instituciones públicas, los marcos de monitoreo y evaluación, y el papel de las instituciones de control.

Las estrategias y planes nacionales proporcionan una visión de largo plazo que cumple el papel de referencia común para los enfoques integrados. Esta referencia común permite una interpretación compartida de los objetivos más amplios de las políticas gubernamentales a través de fronteras sectoriales. Permite que las diferentes áreas del gobierno vean la forma en que múltiples intervenciones contribuyen simultáneamente al cumplimiento de los ODS. Muchos países han mapeado los ODS en sus estrategias nacionales de desarrollo, y un número significativo, especialmente entre los países desarrollados, ha alineado de forma explícita sus estrategias de desarrollo con los ODS. La estrategia integrada de Sierra Leona, parte de la Agenda para la Prosperidad 2013-2018, ilustra esta práctica.

Los procesos presupuestales pueden contribuir a implementar estrategias nacionales a nivel de programas y actividades, y la asignación de presupuesto a prioridades intersectoriales puede fomentar que los programas se alineen con los ODS. Los presupuestos pueden usarse para dar seguimiento al apoyo a metas específicas, identificar prioridades para realizar ajustes, y constituyen un incentivo para alinear e integrar los programas con los ODS. Los casos de México y Noruega muestran la forma en que el proceso presupuestal puede usarse para avanzar la integración intersectorial y la Agenda 2030.

El sector público implementa las estrategias y planes nacionales y desempeña un papel importante en la implementación práctica, cotidiana. Por ello, los servidores públicos necesitan tener el conocimiento, los incentivos y el mandato para trabajar en apoyo a la realización de los ODS. Con base en la investigación realizada para el informe, pocos países parecen haber movilizado de manera sistemática a los servidores públicos en apoyo a los ODS, aunque los ministerios de Administración Pública en ocasiones forman parte de comités inter-ministeriales. Dicho esto, hay prácticas que buscan crear incentivos para una mejor integración, como remuneración por rendimiento basada en iniciativas horizontales o sistemas que trasladan a los servidores públicos entre distintos sectores de forma temporal.

El monitoreo, evaluación y revisión de los avances logrados son cruciales para la integración y deben ser parte integral de las estrategias de implementación de los ODS. Un desafío es que los marcos de monitoreo y evaluación tienden a enfocarse en intervenciones de políticas específicas, cuando lo importante es evaluar el avance general hacia objetivos y metas interrelacionados. Con base en la investigación hecha para el informe, el monitoreo y evaluación integrados en el contexto de la implementación de los ODS podría incluir los siguientes elementos: asegurar la alineación entre la estrategia de los ODS y el procesos de monitoreo y evaluación; mapear las interacciones clave entre Objetivos y Metas a nivel nacional e

identificar indicadores relacionados; reunir la información recolectada por distintos sectores; aprovechar el monitoreo y evaluación como una herramienta dinámica para fomentar la colaboración intersectorial continua; anticipar qué información será necesaria para el monitoreo y evaluación y realizar esfuerzos para cubrir lagunas en la información; asegurar que existe capacidad para el monitoreo y evaluación a todos los niveles de gobierno en los que se requiere, y fortalecer la retroalimentación entre los ciclos de evaluación y los de presupuesto y diseño de políticas – una limitación frecuentemente reportada en las políticas de evaluación.

Los Congresos y las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) desempeñan un papel importante para facilitar la integración. Los Congresos, a través de sus funciones presupuestarias y de control, pueden contribuir a asegurar que las políticas públicas apoyen a los ODS y sean integrales. Las EFS pueden desempeñar un papel clave en examinar los efectos generales, intersectoriales, de las políticas y supervisar los esfuerzos del gobierno para cumplir con los ODS, incluyendo los avances en términos de integración.

Las acciones de los donantes para el desarrollo, tanto bilaterales como multilaterales, también pueden apoyar u obstaculizar los esfuerzos de los gobiernos para adoptar enfoques integrados. Agendas distintas, falta de coordinación y de enfoques integrados entre los donantes mismos pueden obstaculizar de forma seria o incluso impedir la efectiva integración horizontal en los países. Como ilustra el reporte, los países han tratado de considerar este problema en distintos contextos.

Hacia el futuro

En adelante, los países pueden promover la integración horizontal aprovechando múltiples medios e instrumentos. Por ejemplo, combinando procesos presupuestarios revisados, integrados, e incentivos para el trabajo integrado en el sector público, y fortaleciendo la capacidad de las instituciones públicas para dar seguimiento y monitorear el avance hacia los ODS, se puede reducir el riesgo de que los esfuerzos de instituciones específicas se “atasquen” ante desafíos en otras áreas de gobierno.

Avanzar hacia la integración horizontal requerirá un liderazgo fuerte, estrategias apropiadas, y arreglos institucionales, procesos y culturas organizativas que la favorezcan, pero también conocimiento y compromisos colectivos. Debe quedar claro en todo el gobierno que los ministerios, oficinas e individuos dependen unos de otros para lograr metas específicas y los ODS en conjunto. Alcanzar los ODS no es un ejercicio de lograr un grupo de metas independientes, sino más bien un ejercicio de colaboración y esfuerzo colectivo de todo el gobierno, a un nivel nunca visto antes.

Más información

El Informe mundial sobre el sector público, su Resumen Ejecutivo y otros materiales están disponibles en:

<https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>