



FLACSO

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ACADÉMICA MÉXICO**

**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS
VII PROMOCIÓN
(2015-2017)**

**RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES Y ALIANZAS MULTIACTOR
PARA EL DESARROLLO: EL CASO DE LA AGENDA 2030 EN MÉXICO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS**

PRESENTA:

SANDRA ROXANA ORTEGA PÉREZ

DIRECTORA DE TESIS: DRA. GABRIELA TAPIA TÉLLEZ

CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO, OCTUBRE DE 2017

TESIS REALIZADA CON APOYO DEL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
(CONACYT)

Resumen

Los problemas públicos complejos requieren más que la mera incorporación de estándares internacionales en la legislación nacional para ser resueltos. Las brechas entre los compromisos en Derechos Humanos asumidos por México y su implementación en la práctica despiertan dudas respecto a la viabilidad de materializar el acuerdo más ambicioso que la comunidad internacional haya establecido: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta investigación elabora un diagnóstico de las relaciones intergubernamentales (RIG) para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México y analiza las alianzas para el desarrollo a fin de identificar y caracterizar posibles ámbitos problemáticos, perspectivas y retos de implementación en nuestro país. La evidencia demuestra que el esquema de RIG dominante, caracterizado por la centralización, no inclusión y complejidad, ha impactado negativamente las iniciativas nacionales para el logro de la Agenda 2030, generando bajos niveles de colaboración entre sectores por la fuerte centralización de actividades en torno a la Oficina de Presidencia de la República. El reto para la implementación efectiva de este compromiso se resume en traducir la voluntad política en estructuras, interacciones y entornos que trasciendan al actual gobierno y garanticen el apoyo a todos los sectores para avanzar juntos hacia la sostenibilidad.

Palabras clave: Agenda 2030, alianzas para el desarrollo, compromisos internacionales, desarrollo sostenible, relaciones intergubernamentales.

Complex public problems require more than the mere incorporation of international standards into national legislation to be solved. The gaps between Human Rights commitments assumed by Mexico and their implementation raise doubts about the viability of implementing the most ambitious agreement established by the international community: the 2030 Agenda for Sustainable Development. This research presents a diagnosis of intergovernmental relations (IGR) for the Sustainable Development Goals in Mexico and analyzes the current partnerships for development to identify and characterize possible problematic areas, perspectives and challenges for implementation in our country. The evidence shows that the dominant IGR scheme, characterized by the centralization, non-inclusion and complexity, has impacted negatively the national initiatives for the achievement of 2030 Agenda, generating low levels of collaboration among sectors due to the strong centralization of activities in the Office of the President of the Republic. The challenge for effective implementation is to translate political will into structures, interactions and settings that transcend the current government and ensure support for all sectors to move forward towards sustainability.

Key words: 2030 Agenda, partnerships for development, international commitments, sustainable development, intergovernmental relations.

Índice

Listado de Figuras, Tablas y Gráficos.....	IV
Listado de Acrónimos, siglas y abreviaturas.....	V
Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico	9
a) Breve introducción a las RIG	9
b) Facilitadores de las Relaciones Intergubernamentales.....	10
c) Ámbitos problemáticos en las Relaciones Intergubernamentales.....	16
d) La figura del mediador o bróker	27
Capítulo 2. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	30
a) Transformar nuestro mundo para el año 2030	30
b) Los Objetivos de Desarrollo del Milenio	33
c) De los ODM a los ODS: Lecciones aprendidas para el desarrollo.....	35
Capítulo 3. RIG y alianzas para el desarrollo en México.....	37
a) Delimitación de actores gubernamentales y no gubernamentales	38
b) Análisis de Relaciones Intergubernamentales	52
c) Análisis de iniciativas en favor de la Agenda 2030	75
d) Retos y perspectivas de implementación	86
Conclusiones y recomendaciones	93
Bibliografía.....	101
Anexos.....	110

Listado de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Variables y Atributos identificados por la literatura de Descentralización	13
Tabla 2. Variables y Atributos identificados por la literatura de Federalismo.....	14
Tabla 3. Variables y Atributos identificados por la literatura de Gobernanza.....	16
Tabla 4. Variables y Atributos identificados por la literatura de Cambios y Ajustes a nivel Interorganizacional e Intraorganizacional.....	21
Tabla 5. Variables y Atributos identificados por la literatura de Cooperación, Coordinación y Colaboración	23
Tabla 6. Variables y Atributos identificados por la literatura de Coordinación horizontal y Coordinación vertical	24
Tabla 7. Otros ámbitos de controversia de las RIG conforme a la literatura.....	27
Tabla 8. Atributos a observar y análisis para validar la Hipótesis de Investigación ...	29
Gráfico 1. Objetivos De Desarrollo Sostenible.....	31
Gráfico 2. Objetivos De Desarrollo del Milenio.....	33
Tabla 9. Listado de actores gubernamentales por nivel y unidad	40
Tabla 10. Funciones y responsabilidades normativas a desempeñar para el logro de los ODS por parte de los actores gubernamentales	41
Tabla 11. Listado de actores no gubernamentales, funciones y responsabilidades normativas a desempeñar por cada uno para el logro de los ODS.....	44
Tabla 12. Actores principales en las RIG para la Agenda 2030 en México	54
Tabla 13. Criterios e indicadores para selección homogénea de iniciativas	80
Tabla 14. Criterios e indicadores para identificar iniciativas colaborativas	81
Tabla 15. Iniciativas seleccionadas como Colaborativas (Filtro 2).....	82

Listado de Acrónimos, siglas y abreviaturas

Agenda 2030	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional para la Evaluación del a Política de Desarrollo Social
CTEODS	Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
CTESIODM	Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
DESA	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FPALyC	Foro de los Países de América Latina y el Caribe para el Desarrollo Sostenible
FPAN	Foro Político de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LGAMVLV	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPR	Oficina de Presidencia de la República
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
RIG	Relaciones Intergubernamentales
RNV	Revisión Nacional Voluntaria de México ante el FPAN
SIODM	Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
UNDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Introducción

El 25 de septiembre de 2015, 193 países aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible durante la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Nueva York. La Agenda 2030 es un plan de acción conformado por 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y combatir el cambio climático, sin dejar a nadie atrás (ONU México, 2016a). Este plan es una plataforma para la acción de la comunidad internacional, los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y todas las personas, que armoniza tres elementos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente (ONU, 2015b).

Conforme al documento final de la Cumbre de las Naciones Unidas, los objetivos y las metas que conforman la Agenda 2030 son de carácter integrado e indivisible; están interrelacionados y vinculados por numerosos elementos transversales. La declaración “Transformar nuestro mundo” reconoce que “la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, la lucha contra la desigualdad dentro de los países y entre ellos, la preservación del planeta, la creación de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y el fomento de la inclusión social están vinculados entre sí y son interdependientes” (ONU, 2015a: 5). Asimismo, resalta el compromiso de los países signatarios con promover la coherencia de las políticas y un entorno propicio para el desarrollo sostenible a todos los niveles y para todas las instancias (ONU, 2015b).

La adopción e implementación de la Agenda 2030 requiere incorporar enfoques transversales para la integralidad a las políticas públicas que abonen a su cumplimiento. Más allá de la diferenciación y especialización que caracterizan a las diversas instancias gubernamentales, los ODS hacen un llamado a alinear los esfuerzos y acciones individuales para orientarlos hacia un mismo fin. Se espera que los mecanismos e instituciones responsables de su implementación orienten la política para el logro de los objetivos, coordinen institucional e intersectorialmente, movilicen recursos y orienten el gasto, gestionen alianzas, presenten informes con base en el monitoreo y la evaluación regular de avances, y coordinen la cooperación internacional (CEPAL, 2017).

Desde el Gobierno de México, la Agenda 2030 se vislumbra como el compromiso internacional más ambicioso que la comunidad internacional haya

establecido hasta ahora (Presidencia de la República, 2016b; Presidencia de la República, 2017b). Y es que adherirse a un compromiso o tratado internacional implica desarrollar las acciones que permitan su cumplimiento. Por ejemplo, para que México cumpla sus compromisos en materia de Derechos Humanos, precisa integrar en sus códigos penales como delito las conductas identificadas como indeseadas, establecer sanciones tomando en consideración la gravedad de las mismas, y generar las herramientas adecuadas para perseguirlo. Sin embargo, los diagnósticos nacionales recientes en materia de Derechos Humanos son severos respecto a los retos y las cuentas pendientes de México para el cumplimiento e implementación de sus obligaciones internacionales, enfatizando la amplia brecha entre las normas aprobadas y la situación de vigencia en la práctica (OACNUDH, 2014).

a) Problema público y problema de investigación

El problema público identificado tiene que ver con la distancia que se observa entre los compromisos internacionales de México y su implementación. A pesar de que el derecho internacional y sus normas han proliferado y ganado relevancia en el sistema internacional desde 1945, aún existe una brecha entre los compromisos internacionales adoptados y ratificados por los Estados, y cómo se han traducido en la práctica (Anaya Muñoz, 2012).

Para el caso específico del derecho internacional de los derechos humanos, si bien México ha ratificado la mayoría de los instrumentos internacionales de protección, estos marcos normativos no siempre encuentran correspondencia con la legislación nacional; aún en caso de existir, las leyes no siempre son cumplidas (Santos, 2008; Anaya Muñoz, 2012; OACNUDH, 2014). Tan solo entre 1994 y 2013, México recibió 1,885 recomendaciones de los órganos y procedimientos especiales de los sistemas universal e interamericano de derechos humanos para cumplir con sus compromisos en materia de ejecuciones arbitrarias, tortura, desapariciones forzadas, genocidio, esclavitud, trata de personas y violencia contra las mujeres (OACNUDH, 2014).

La violencia contra las mujeres ha generado un gran interés de los organismos internacionales respecto a lo que sucede en nuestro país. De acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014), México enfrenta grandes retos derivados de la estructura federal, la desarticulación y falta de homologación de legislaciones, así como la ausencia de definiciones coherentes de violencia y feminicidio en todo el territorio (OACNUDH, 2014). A pesar de que la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

(LGAMVLV) fue adoptada en 2007, hasta ahora únicamente 5 estados han aprobado sus leyes y reglamentos para el acceso a una vida libre de violencia, la igualdad, combate a la discriminación, a la trata de personas y la tipificación del feminicidio; todas, acciones previstas en la LGAMVLV (INMUJERES, 2017). Del total de recomendaciones que nuestro país recibió en la última década, más de 200 trataron sobre la violencia contra las mujeres (OACNUDH, 2014), situación que denota los problemas de implementación de la Ley.

Es claro que se requiere mucho más que la mera incorporación de estándares internacionales en la legislación para dar respuesta a un problema público complejo. En el caso específico de la LGAMVLV, si bien la ley es un paso importante hacia la conformación de una política en la materia, es preciso garantizar su adecuada implementación y funcionamiento a través de la incorporación de sus disposiciones en el espacio doméstico, el marco jurídico nacional y la praxis institucional (Santos, 2008; OACNUDH, 2014). Dicho lo anterior, los retos en la adopción e implementación de los compromisos internacionales suscritos por México despiertan dudas respecto a la viabilidad de implementar un acuerdo que busca incidir en las causas estructurales de los grandes problemas que la humanidad enfrenta en nuestro tiempo, a través de la transformación de los estilos de vida, como lo es la Agenda 2030. Este problema es abordado en la presente investigación.

Problemas estructurales y sociales como la pobreza son sumamente complejos de atacar en nuestro país. A pesar de que existen programas sociales orientados a disminuir la pobreza y la pobreza extrema desde hace décadas, de acuerdo con el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) el porcentaje de población en pobreza aumentó de 46.1% a 46.2% entre 2010 y 2014, pasando de 52.8 a 55.3 millones de personas. La población en pobreza extrema bajó de 9.8% a 9.5%, pasando de 11.5 a 11.4 millones de personas (Coneval, 2015) en el mismo periodo. Por otra parte, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la desigualdad en México alcanzó niveles nunca antes vistos en 2016. Conforme a información del Panorama Social de América Latina 2016, 10% de las empresas en México concentraron el 80% de los activos físicos, mientras que el 90% restante contó con muy pocos bienes de capital. A pesar de que la riqueza en México tuvo un crecimiento real anual de 7.9% entre 2004 y 2014, un tercio de los recursos generados se concentraron en el 1% de las familias más adineradas en nuestro país. Así, la CEPAL ubicó a México con un coeficiente de Gini de 0.93 sobre un total de 1, que corresponde a la máxima desigualdad (Cepal, 2017b).

b) Preguntas de investigación

Dados los antecedentes planteados y en el afán de solventar los posibles problemas que se presenten con la adopción e implementación de la Agenda 2030 en México, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué ámbitos de controversia por duplicidad de competencias se prevén?
- ¿Qué problemas de implementación pueden preverse?
- ¿Qué modelo de relaciones intergubernamentales caracteriza a las alianzas para el desarrollo para la adopción de la Agenda 2030 en México?
- ¿Existe colaboración entre los distintos participantes que componen la alianza para el desarrollo en favor de la Agenda 2030 en México?
- ¿Cuál es el papel de esta alianza en la materialización de la Agenda 2030 como compromiso internacional?
- ¿Qué propuestas pueden plantearse para solventar o aminorar los posibles problemas que surjan de la implementación de la Agenda 2030?

c) Objetivos

México tiene un contexto de gran diferenciación y especialización en las instituciones públicas que conforman el sistema federal gubernamental (Loza, 2017b). Bajo este esquema, existe una fuerte división del trabajo entre niveles en la implementación de políticas públicas para resolver problemas sociales y económicos complejos. Al no existir soluciones claras desde una sola unidad gubernamental, las intervenciones en esquemas federales implican la participación simultánea de distintas unidades, cada una implementando acciones que se ocupan de una parte del problema público que buscan solucionar (Jordana, 2002; Agranoff, 2008).

De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017), una condición importante para la implementación de la Agenda 2030 es incorporar los ODS en las acciones de todas las partes del Gobierno (es decir, adoptar un enfoque *whole-of-government*), así como unir las distintas instituciones gubernamentales para desarrollar e implementar políticas integradas (UNDESA, 2017). En este sentido, la Agenda 2030 requiere de una fuerte coordinación intergubernamental y trabajo en conjunto de muchos sectores en su adopción, implementación, monitoreo y evaluación, siendo preciso involucrar a todas las instancias a nivel federal, estatal y

local que trabajan en los temas que la componen para convertir este plan en una realidad para México.

A partir de este reconocimiento, el estudio de las relaciones intergubernamentales (RIG), entendidas como las actividades o interacciones entre unidades gubernamentales de todos tipos y niveles (Loza, 2017a), toma especial relevancia para conocer los marcos institucional y organizacional en los que se insertará la Agenda 2030 en nuestro país. De acuerdo con Kenneth Shepsle y M. S. Bonchek (2005), "a menudo se supone que las decisiones políticas oficiales, reflejadas en las leyes aprobadas por el Congreso, firmadas por el presidente y validadas por diversos tribunales, son la última palabra (...) Sin embargo, las políticas no se implementan solas" (Shepsle y Bonchek, 2005: 354).

Uno de los primeros pasos identificados por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) con miras a la adopción e implementación de la Agenda 2030, es incorporar de los ODS en los planes y estrategias de desarrollo nacional (UNDG, 2015). Para ello, es importante tomar en cuenta las dimensiones institucionales y de relaciones intergubernamentales que arrojarán a este plan de acción, a nivel nacional, estatal y local. Asimismo, es importante considerar la naturaleza multinstitucional y multinivel para el análisis de políticas públicas que llevará a nuevas estrategias en favor del desarrollo sostenible a los tres niveles de gobierno (Loza, 2017b). La naturaleza y calidad de las interacciones asociadas a la adopción e implementación, así como su comprensión y correcta conducción, definirán en parte el éxito de dicho proceso (Loza, 2017a).

De acuerdo con David E. Hernández (2010), el enfoque de RIG es útil para el análisis de las interacciones que se generan entre las diferentes unidades que participan en la gestión de determinadas políticas. La diversidad en las interacciones entre los diferentes niveles de gobierno va más allá de las condiciones legales y normativas, e incluye variables políticas y sociales asociadas a la naturaleza de dichas relaciones (Hernández, 2010). Dado que el estado no es una organización monolítica sino una realidad compleja y ante la necesidad de contar con una hoja de ruta de largo alcance y gran calado para la materialización de los ODS, se prevé que el proceso para traducir este compromiso internacional en nuevas políticas públicas, así como avanzar en los ajustes requeridos a las políticas previamente existentes, sea complejo y hasta problemático.

Dicho lo anterior, esta investigación realiza un diagnóstico de las relaciones intergubernamentales en las que se está insertando la Agenda 2030 en México, así

como un análisis de las alianzas para el desarrollo que se están gestando con base en la literatura de José Ignacio Porras Martínez (2001), Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006), Héctor Martínez y Alejandro Méndez (1996), y Deil S. Wright (1978), a fin de identificar y caracterizar los ámbitos de controversia por duplicidad de competencias y por posible implementación problemática, así como las perspectivas y retos para la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en nuestro país.

Dadas las implicaciones que este compromiso internacional tendrá sobre los planes y estrategias de desarrollo de México desde 2015 y durante los próximos 13 años, es importante saber en dónde se está parado para tener claridad de qué pasos se necesitan tomar, qué acciones se tienen que programar y qué conflictos pueden surgir. Para ello, se analizan las interacciones entre las unidades de gobierno involucradas en la implementación de la Agenda 2030 y las atribuciones que corresponden a cada nivel para clarificar las responsabilidades que corresponden a cada uno. Asimismo, se analiza el papel que la sociedad civil, las empresas, la academia y los organismos internacionales desempeñarán como co-implementadores dada la naturaleza multiactor y multisector de este compromiso internacional.

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

- Identificar los ámbitos de controversia por duplicidad de competencias;
- Identificar posibles problemas de implementación;
- Caracterizar las relaciones intergubernamentales que existen para la adopción e implementación de la Agenda 2030 a través de una alianza por el desarrollo;
- Analizar las alianzas que se están gestando en favor de los ODS;
- Determinar las responsabilidades de los actores gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la materialización de los Objetivos;
- Analizar los marcos normativos existentes para la implementación de la Agenda 2030 y los avances que se han logrado en México;
- Analizar las implicaciones del modelo de RIG en las alianzas para el desarrollo para la adopción e implementación de la Agenda 2030; y
- Emitir recomendaciones para los retos y oportunidades identificados conforme a las experiencias de otros países de América Latina y la literatura de las RIG.

d) Hipótesis

La hipótesis de investigación es que el esquema de RIG existente en México ha sido determinante para que las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 tengan bajos niveles de colaboración entre los sectores que las impulsan. A lo largo de esta investigación se demuestra que la forma en que el Gobierno de México percibe la Agenda 2030 y los primeros pasos que ha tomado para cumplir con este compromiso internacional han propiciado una configuración de las relaciones intergubernamentales (variable independiente) tal que fomenta la implementación de iniciativas desde un solo sector o unisectoriales, situación que ha impactado negativamente los niveles de colaboración (variable dependiente) entre quienes están trabajando para hacer de la Agenda 2030 una realidad.

e) Diseño metodológico

El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo cualitativo. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias, misma que incluyó documentos oficiales del Gobierno de México, informes nacionales, regionales e internacionales elaborados por distintas instituciones gubernamentales de nuestro país, organismos internacionales, comisiones regionales y la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Incluyó también documentos de posicionamiento elaborados por organizaciones de la sociedad civil, academia, y sector privado. Asimismo, se realizaron entrevistas con actores gubernamentales y no gubernamentales clave a fin de corroborar los hallazgos identificados en la revisión de documentación.

Para responder a las preguntas y avanzar con los objetivos de investigación propuestos, esta tesis se organiza como sigue. El primer capítulo comprende una revisión bibliográfica sobre RIG, incluyendo los procesos que facilitan su desarrollo, algunos de sus ámbitos problemáticos y la importancia de la figura del mediador como elemento clave para un sistema de RIG efectivo. A partir del marco teórico establecido, se identifican las variables dependiente e independiente que se ponen a prueba en el capítulo 3. En el segundo capítulo se presenta la Agenda 2030 a profundidad.

En el tercer capítulo se realizan los análisis para poner a prueba la hipótesis de investigación. En este sentido, se delimitan los actores gubernamentales y no gubernamentales, y se enlistan las funciones a desarrollar para el logro de los ODS y sus metas. También se realiza el análisis de RIG, que incluye a actores gubernamentales como líderes del proceso de adopción e implementación y a actores no gubernamentales como agentes de acompañamiento. Posteriormente, se analizan

los esfuerzos de diferentes participantes que conforman la alianza para el desarrollo en México para el logro de la Agenda 2030 para determinar si dichos esfuerzos se están llevando a cabo a través de esquemas de colaboración. Hacia el final del capítulo se presentan algunos los retos y perspectivas de adopción e implementación. Por último, esta tesis concluye con una síntesis de los principales hallazgos y un conjunto de recomendaciones derivadas de la investigación.

Capítulo 1. Marco teórico

Esta tesis parte del supuesto de que actualmente, los esfuerzos de los diferentes sectores que conforman la alianza para el desarrollo en México para el logro de la Agenda 2030 cuenta con bajos niveles de colaboración entre ellos, dado que el esquema de RIG existente fomenta la implementación de iniciativas unisectoriales por parte de actores gubernamentales y no gubernamentales como resultado de la visión que el Gobierno de México tiene de la Agenda 2030 y los primeros pasos que ha tomado para cumplir con este compromiso internacional.

Este capítulo tiene como objetivo presentar los principales argumentos teóricos que sustentan este supuesto. Para ello, se presenta una breve introducción a las RIG, seguida de algunos procesos facilitadores para su desarrollo abordados por la literatura de descentralización, federalismo y gobernanza. Posteriormente, se exponen algunos ámbitos problemáticos de las RIG, entre los que se destacan: el problema de la implementación; los cambios a nivel interorganizacional e intraorganizacional; la cooperación, coordinación y colaboración; la coordinación horizontal y vertical; entre otros. Finalmente, se presenta brevemente la literatura que subraya la figura del mediador como elemento clave para un sistema de RIG efectivo.

Los temas elegidos son relevantes para la investigación porque muestran las perspectivas de Política Pública que han sido empleadas para analizar:

- Los cambios en un esquema federal que impactan el funcionamiento de los mecanismos institucionales existentes;
- Los ámbitos problemáticos de las RIG y los retos que se pueden esperar de cara a la implementación de la Agenda 2030;
- Los retos que existen para la adaptación ante cambios institucionales;
- Los retos para la adecuada coordinación intergubernamental;
- La importancia de un líder para lograr un esquema de RIG efectivo en términos de coordinación intergubernamental; y
- Las dinámicas detrás de los problemas de implementación de acuerdos y compromisos internacionales con implicaciones a nivel nacional.

a) Breve introducción a las RIG

Las RIG se definen como las actividades, intercambios e interacciones entre todo tipo de unidades gubernamentales y a todos los niveles territoriales de actuación, ya sean para la comunicación, coordinación o toma de decisiones conjunta, de acuerdo a

reglas formales o pautas informales (Hernández, 2010; Loza, 2017a, Jordana, 2002). Deil S. Wright (1978) las identifica con cinco rasgos característicos. El primero es el número y variedad de unidades gubernamentales entendidas como entes organizados con capacidad para administrar sus ámbitos de gobierno y que se distinguen como independientes de cualquier otra unidad. Todas las unidades tienen presencia e importancia; las RIG abarcan todas las combinaciones de relaciones entre la totalidad de las unidades de gobierno, ya sean estatales-nacionales, locales-nacionales, locales-estatales e incluso interestatales. El segundo es el número y variedad de funcionarios públicos que intervienen en la toma de decisiones. Las RIG toman en cuenta la conducta y las funciones de todos los actores involucrados (Wright, 1978).

El tercero es la intensidad y regularidad de los contactos entre funcionarios de distintas jurisdicciones. Las interacciones entre funcionarios no son acontecimientos únicos u ocasionales, sino patrones de contacto, intercambios de información y esfuerzos sistemáticos para alcanzar un fin específico. El cuarto son las pautas de comportamiento de los funcionarios. Sus acciones y actitudes determinan la naturaleza de las RIG, al igual que su percepción sobre sí mismos, sobre los demás y qué tanto considera que sus puntos de vista se asemejan o contrastan con los de otros. Por último, el quinto es la orientación de la política hacia asuntos fiscales. De acuerdo con Wright, los flujos monetarios son una forma para medir la magnitud y los efectos de la influencia entre unidades de gobierno (Wright, 1978)

Los vínculos entre las unidades gubernamentales encargadas del quehacer público suelen ser complejos, pues las instituciones que componen al estado se caracterizan por la diferenciación y especialización de acuerdo a sus funciones. Al mismo tiempo, dichas unidades no necesariamente tienen un orden jerárquico. En muchos casos, interactúan a través de relaciones horizontales y transversales en las que también pueden participar otros actores no gubernamentales (Loza, 2017a). Conforme más compleja es la estructura de niveles de gobierno, las RIG son más complejas y cuentan con vínculos más extensos hacia todos niveles (Jordana, 2002).

b) Facilitadores de las Relaciones Intergubernamentales

i. Descentralización

Las RIG constituyen una dimensión importante de los procesos de descentralización (Jordana, 2002). Durante la década de 1990 se registró una oleada descentralizadora en términos políticos, administrativos y fiscales en América Latina, impulsando la devolución de competencias y recursos del gobierno central hacia los gobiernos

estatales y municipales. Algunas funciones transferidas se dieron en sectores estratégicos, como la educación, la salud y la provisión de infraestructura. Asimismo, los gobiernos modificaron sus esquemas fiscales para aumentar las transferencias de recursos para descentralizar el gasto (Jordana, 2002; Loza 2017b). La transferencia de competencias y recursos implicó que la estructura tradicionalmente centralista del estado se fragmentara y que en su lugar surgiera un sistema de gobierno multinivel. Al mismo tiempo, estos cambios impulsaron el surgimiento de un nuevo entramado de relaciones políticas, administrativas y económicas entre los distintos niveles de gobierno presentes en cada país (Porrás Martínez, 2001; Jordana, 2002).

La descentralización también respondió a la necesidad de adecuar las perspectivas tradicionales de los estados a las transformaciones que se estaban gestando en el proceso de elaboración, definición e implementación de las políticas públicas. De acuerdo con José Ignacio Porrás Martínez (2001), dichas transformaciones fueron resultado de tres procesos: la acelerada complejización y diversificación de la agenda pública; la creciente movilización e influencia de intereses privados en la elaboración y definición de las políticas públicas; y la fragmentación del Estado luego de la transferencia de competencias y recursos hacia nuevas entidades políticas en el nivel subnacional e internacional. Estos procesos convergieron en una estructura política dispersó el poder entre una multiplicidad de actores relacionados entre sí. Asimismo, la nueva realidad hizo que el estudio del proceso político comenzara a basarse en un concepto de redes (Porrás Martínez, 2001).

Por su parte, Robert Agranoff (2008) identifica tres fuerzas complementarias que llevaron a la descentralización del estado. Primera, la tendencia de los responsables de formulación de las políticas en implementar acciones que se ocupan sólo de una parte del problema público que buscan solucionar. Segunda, el surgimiento del trabajo orientado a la generación de soluciones y la necesidad de asignar funcionarios a la identificación colaborativa de problemas, a la intermediación estratégica y a actividades orientadas a la resolución de problemas. Tercera, el cambio del gobierno hacia la gobernabilidad, en el cual el Estado pasó de la operación directa, a la dirección y delegación de actividades tradicionalmente consideradas como responsabilidad exclusiva del estado (Agranoff, 2008).

Estos cambios, junto con las deficiencias en la provisión de servicios y las dificultades para encontrar soluciones claras a algunos problemas desde una sola unidad gubernamental, impulsaron la colaboración, el intercambio de conocimientos, la coordinación estratégica y la creación de coaliciones, tanto entre distintos gobiernos

como dentro de ellos. Al mismo tiempo, las estructuras organizacionales se volvieron más colaborativas, más flexibles y menos jerárquicas, impulsando la colaboración interorganizacional entre funcionarios. Dichas fuerzas condujeron a un mundo de múltiples conexiones superpuestas en las que los funcionarios que afrontaban desafíos complejos se vieron forzados a trabajar unos con otros (Agranoff, 2008).

Agranoff también indica que diversos factores impulsaron la colaboración entre distintos niveles de gobierno dentro de un esquema de RIG. Primero, resalta el tránsito de los estados de bienestar, que burocrataron, centralizaron y administraron el bienestar social, al traslado de responsabilidades de las políticas públicas hacia gobiernos estatales, subnacionales e incluso hacia organizaciones no gubernamentales como corresponsables e implementadores. Segundo, este tránsito generó relaciones de interdependencia y estableció patrones de contactos regulares entre diversos niveles de jurisdicción y funcionarios públicos gubernamentales. Tercero, las dinámicas intergubernamentales cambiaron con el tiempo, pasando de los gobiernos al sector no gubernamental, donde destacan normas de operación dominantes como las alianzas público-privadas, la administración compartida, la privatización y la descentralización (Agranoff, 2008).

Por su parte, Catherine Lovell (1979) argumenta que los intercambios entre el gobierno federal, estatal y local se han incrementado tanto en volumen como en forma. Las relaciones verticales por transferencias de recursos crecieron exponencialmente, estructuras de planeación y coordinación horizontal multisectorial surgieron por todas partes, y casi todas las funciones del gobierno se volvieron de gran importancia para todos los sectores del gobierno. Respecto a las interacciones horizontales, Lovell resalta la multiplicación de mecanismos de coordinación entre gobiernos a distintos niveles y con diferentes objetivos, entre los que destaca los acuerdos de cooperación, consejos regionales, grupos de planificación, acuerdos para contrataciones, las cámaras, entre otros (Lovell, 1979).

El incremento en los contactos entre diversas unidades gubernamentales se debe en parte a que solo una pequeña porción de las funciones desempeñadas por cualquier nivel de gobierno es realizada únicamente por ese nivel. Ya sea que cada uno contribuya con una aportación desde su ámbito de acción, o que todos los niveles participen en todas las dimensiones dependiendo de su función, de acuerdo con Lovell la gran mayoría de las funciones son compartidas por todos. Esta realidad ha generado que los procesos intergubernamentales sean cada vez más complejos, con vínculos cada vez más entrelazados (Lovell, 1979).

En línea con este argumento, Jacint Jordana (2002) indica que la búsqueda de la eficacia en las políticas públicas destaca especialmente como una razón para la fragmentación del estado. Esta tendencia condujo a la división del trabajo entre niveles de gobierno conforme a los distintos aspectos que cada política pública abordaba. Así, la necesidad de gestionar problemas sociales y económicos complejos sobre los que intervenían simultáneamente distintas unidades gubernamentales y que hacían un llamado a la división estratégica de labores, generaron vínculos y relaciones entre los distintos niveles de gobierno involucrados en cada política pública. Por otra parte, indica que las responsabilidades compartidas en el ámbito de la política fiscal fueron casi inevitables cuando el Estado impulsaba esquemas de descentralización política después de mantener una situación previa de centralización fiscal (Jordana, 2002).

Sin embargo, la descentralización trajo consigo una problemática compleja: la definición de responsabilidades que corresponden a cada nivel de gobierno. Si bien es posible separar las responsabilidades y recursos de cada nivel con relación a las distintas áreas de una política pública, Jordana argumenta que esta separación es más normativa que empírica. De hecho “se observa casi siempre cierta fragmentación de responsabilidades entre niveles de gobierno dentro de muchas áreas de las políticas públicas. Es casi inevitable, dada la complejidad de la intervención pública en la actualidad. Así, un problema habitual para el estudio de la descentralización consiste en la delimitación de las responsabilidades autónomas y de los espacios de responsabilidad compartida” (Jordana, 2002; 8).

Conforme a la literatura de descentralización, la Tabla 1 presenta las siete variables identificadas para esta investigación y los tres atributos a través de los que serán observadas.

TABLA 1. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE DESCENTRALIZACIÓN

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Multiplicidad de actores en las RIG Variable 2: Superposición de conexiones entre quienes participan en las RIG Variable 3: Traslado de responsabilidades del centro gubernamental hacia la periferia	Atributo 1: Identificación, caracterización, percepción e interpretación de los actores principales involucrados en las RIG asociadas a la Agenda 2030 a nivel nacional
Variable 4: Estructura del sistema en las que las RIG se desarrollan Variable 5: Patrones de contacto existentes entre los actores participantes	Atributo 2: Características del espacio dónde se desarrollan las RIG para la Agenda 2030
Variable 6: Normas de operación dominantes Variable 7: Contactos entre actores	Atributo 3: Tiempos bajo los que las RIG para la Agenda 2030 funcionan

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

ii. Federalismo

A pesar de que el Federalismo y las Relaciones Intergubernamentales se refieren a diferentes formas de organización dentro de un estado, ambos conceptos conviven en una estructura federal como el sistema mexicano por la fuerte vinculación entre la implementación de políticas diseñadas por el gobierno central y el manejo intergubernamental asociado a su implementación. Así, el federalismo puede entenderse como una RIG que concreta la necesaria coordinación entre unidades de distinta competencia territorial.

De acuerdo con Nicolás Loza (2017b), el federalismo tiene al menos dos implicaciones para las RIG, y viceversa. Por un lado, el hiperpresidencialismo, la debilidad constitucional, así como el centralismo fiscal y administrativo, rasgos que caracterizan al federalismo en América Latina y México, han hecho que las RIG tiendan hacia un federalismo centralizado. Este desequilibrio implica un esquema de RIG jerárquico que no genera incentivos para la cooperación, sino estructuras de mando. Por otro lado, la creación de nuevas políticas públicas y la aprobación de reformas constitucionales están fuertemente relacionadas con las RIG dada la necesidad de convertirlas en legislaciones locales e instrumentarse en las diferentes entidades que componen la federación (Loza, 2017b).

Conforme a la literatura de federalismo, la Tabla 2 presenta las tres variables identificadas para la investigación y los atributos a través de los que serán observadas:

TABLA 2. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE FEDERALISMO

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Vínculos entre el manejo intergubernamental y la implementación de políticas	Atributo 1: Asuntos que dominan la agenda del gobierno con relación a la Agenda 2030
Variable 2: Centralización del federalismo	Atributo 2: Técnicas usadas para la implementación de las políticas relacionadas.
Variable 3: El peso de las jerarquías y a las estructuras de mando.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

iii. Gobernanza

Robert Agranoff (2008) argumenta que el tránsito operacional de gobierno hacia gobernanza transformó el enfoque gerencial de las organizaciones públicas: del énfasis en el trabajo interno dentro de cada unidad, al establecimiento de conexiones entre redes de actores gubernamentales y no gubernamentales con los que cada unidad comenzó a colaborar. Así, en la actualidad las unidades gubernamentales se relacionan con otras entidades de forma vertical (con gobierno federal, estatal y

local) y horizontal (con gobiernos del mismo nivel, organizaciones públicas y no públicas). El resultado es una infinidad de redes, asociaciones, alianzas, y otras iniciativas de gestión colaborativa que buscan facilitar y operar arreglos multiorganizacionales para abordar problemas que difícilmente pueden ser resueltos por entes individuales, con el fin de generar valor agregado (Agranoff, 2008).

Por su parte, B. Guy Peters y Jon Pierre (2001) destacan el tránsito de un modelo del Estado desde una perspectiva liberal-democrática a un modelo estatal que se caracteriza por tener patrones complejos y una alta dependencia de actores externos. En este sentido, el poder político y la capacidad institucional se derivan cada vez menos de los poderes constitucionales formales del Estado y cada vez más de su capacidad para ejercer y coordinar recursos de actores e intereses públicos y privados; desde un estado que controla y ordena a un estado que facilita y que no gobierna proactivamente la sociedad, sino que define objetivos y reúne recursos de diversas fuentes para alcanzarlos. Los autores definen este esquema como una gobernanza multinivel, donde se establecen intercambios negociados y no jerárquicos entre instituciones a nivel transnacional, nacional, regional y local, y en donde los diferentes niveles se pueden vincular sin la participación de niveles intermedios, como resultado de los cambios experimentados por el estado (Peters y Pierre, 2001).

Señalan asimismo otros acontecimientos que han impulsado el surgimiento de la gobernanza multinivel. Primero, el estado se debilitó como resultado de la crisis fiscal experimentada durante las décadas de 1980 y 1990, misma que tuvo impactos diferentes en los distintos niveles de gobierno y entre ellos. Segundo, el Estado fue atacado por dos frentes: tanto por entes transnacionales, como por gobiernos subnacionales, cada vez más activos en la esfera económica. Al mismo tiempo, la división del trabajo entre las instituciones de los diferentes niveles de gobierno fue muy cambiante durante las últimas décadas y abrió oportunidades de acuerdos para complementar o reemplazar las relaciones institucionales legalistas y jerárquicas (Peters y Pierre, 2001).

Tercero, la reforma administrativa hacia la gestión pública modificó las relaciones intergubernamentales al permitir que cada nivel de gobierno separara, por un lado, el elemento político-democrático, y por otro, la gestión y provisión de servicios. Igualmente, dichas reformas tendieron a relajar la naturaleza de control y mando de relaciones intergubernamentales previas. Por último, la naturaleza del proyecto político de los estados occidentales cambió significativamente en los últimos años: del énfasis en expandir la esfera política en la sociedad, a aumentar la eficiencia

en la prestación de servicios públicos y mejorar su adaptación a los requerimientos de la sociedad. Estos acontecimientos contribuyeron a hacer más evidentes los vínculos entre el cambio en las políticas y el cambio institucional, de forma que la descentralización reestructuró las relaciones institucionales y creó un sistema de intercambios multinivel basados en el diálogo (Peters y Pierre, 2001).

Conforme a la literatura de gobernanza, la Tabla 3 presenta las cuatro variables identificadas y los tres atributos a través de los que serán observadas en la investigación. Cabe mencionar que dos atributos fueron previamente identificados en secciones anteriores, de forma que complementan cada uno.

TABLA 3. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE GOBERNANZA

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Unidades que se relacionan unas con otras	Atributo 1: Identificación, características, percepción e interpretación de los actores principales involucrados.
Variable 2: Conexiones entre redes existentes	Atributo 2: Características del espacio dónde se desarrollan las RIG para la Agenda 2030
Variable 3: Coordinación y el ejercicio de recursos	Atributo 3: Técnicas usadas para la implementación de las políticas relacionadas.
Variable 4: Naturaleza y el control del mando	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

c) Ámbitos problemáticos en las Relaciones Intergubernamentales

i. Cambios y ajustes a nivel interorganizacional e intraorganizacional

Una vez que se elige la política pública más adecuada para atender un problema determinado, es preciso poner en marcha acciones, programas y medidas que la conviertan en realidad. Es decir, una vez que se diseña una política pública, es preciso implementarla. De acuerdo con Mauricio I. Dussauge (2016), la implementación es un proceso, no una acción única o concreta. Esta etapa del ciclo de las políticas públicas está integrada por diversas acciones de numerosos actores políticos gubernamentales y/o sociales, según sea el caso, desarrolladas durante un período específico. Al no depender de un solo actor, los objetivos *tratan* en la medida de lo posible de hacerse realidad (Dussauge, 2016).

Usualmente, los programas gubernamentales y las políticas públicas son implementados por unidades estatales o con apoyo de éstas, las cuales funcionan como actores clave. José Luis Méndez (1997) explica dos retos inherentes a la descentralización y las RIG: la dificultad para lograr una distribución equilibrada y apropiada de funciones entre instancias, y el desarrollo de estructuras y actitudes para

la adecuada coordinación intergubernamental. Si bien ambas dificultades son relevantes, Méndez indica que se ha dado mayor peso a la distribución de tareas específicas entre instancias para el cumplimiento de funciones, que a la distribución de funciones enteras entre instancias. En este contexto crecientemente complejo y diverso, la coordinación intergubernamental resulta clave para la implementación de mandatos que involucran a dos o más organizaciones (Méndez, 1997).

Robert S. Montjoy y Laurence J. O'Toole Jr. (1979) conceptualizan la implementación como un problema organizacional, al cual se aplica la Teoría de la Organización en dos sentidos. Primero, cuando un nuevo mandato se asigna a una unidad gubernamental, los patrones de actividad individual que se requieren para la implementación pueden competir con los previamente existentes (implementación intraorganizacional). Segundo, muchos mandatos requieren de la participación de más de una unidad y, por lo tanto, crean situaciones en las que los instrumentos institucionales para coordinar esfuerzos pueden estar controlados por más de un actor, agregando complejidad al proceso (implementación interorganizacional) (Montjoy y O'Toole, 1979). En un contexto de descentralización y RIG, donde existe división del trabajo entre diversas unidades nacionales, la implementación de políticas públicas y los cambios que esta puede implicar dentro y entre unidades de gobierno adquieren una gran relevancia.

Los autores abordan ambas problemáticas partiendo de una premisa: los progresos en la investigación sobre implementación no han logrado alcanzar una teoría predictiva ni identificar las variables más importantes a considerar. Argumentan que convertir la intención de una decisión de política pública en acción requiere la cooperación de aquellas unidades encargadas de su ejecución a fin de que hagan o dejen de hacer aquello que permita que la acción tenga el efecto deseado. Por tanto, si la implementación es esencialmente un problema de cooperación, es importante preguntarse qué incentivos existen para estimular a los funcionarios, ya sea en una o en múltiples unidades gubernamentales, a trabajar juntos hacia un objetivo común (Montjoy y O'Toole, 1979; O'Toole y Montjoy, 1984).

En primera instancia, Montjoy y O'Toole (1979) analizan la implementación intraorganizacional como el primer paso para la adopción de cualquier política. Los autores identifican dos primeras restricciones. Por un lado, los mandatos externos limitan la discrecionalidad legal de la organización; por el otro, las rutinas existentes, sin bien son útiles para el rendimiento de la organización, conducen a cierta inflexibilidad por los costos de cambiarlas. Sobre la segunda restricción, los autores

asumen que las organizaciones no disponen de suficientes recursos para destinar a la implementación o deciden no revelarlos, por lo que requieren nuevos recursos de una fuente externa. Sobre la primera, indican que los mandatos externos pueden ser o no específicos, y pueden venir acompañados o no de recursos (Montjoy y O'Toole, 1979). Con base en ambas restricciones, identifican cuatro tipos de mandatos y conjuntos de problemas asociados a la implementación dentro de las organizaciones.

Luego de aplicar el modelo a una muestra de 191 reportes de la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos sobre cómo las agencias federales han implementado mandatos ejecutivos de alto nivel, Montjoy y O'Toole concluyen que la manera más segura de evitar problemas de implementación intraorganizacional es establecer un mandato específico y proporcionar los recursos suficientes para su adopción, pues esto facilita la creación de una nueva actividad dirigida hacia un objetivo definido externamente. Resaltan que dicha conclusión es consistente con la sabiduría popular de que la mejor manera de asegurar la administración apropiada de un nuevo programa es crear una nueva agencia para ello (Montjoy y O'Toole, 1979).

Sin embargo, los autores reconocen que esta conclusión aplica únicamente para implementación intraorganizacional, pues los problemas interorganizacionales son resultado en gran medida de la dificultad para coordinar las actividades de varias unidades diferentes, cada una con objetivos propios y rutinas establecidas. Así, la conclusión presenta un dilema: la solución a un problema intraorganizacional puede exacerbar el problema interorganizacional (Montjoy y O'Toole, 1979).

Como mencionado, su segunda investigación se centra en la implementación interorganizacional. Partiendo de la existencia de varios patrones de cooperación sostenida entre unidades y niveles de gobierno, los autores se preguntan cómo comienzan y analizan si las unidades gubernamentales crean o no nuevos patrones de acción conjunta para responder a un mandato que requiere los esfuerzos de dos o más agencias para su implementación. Parten de un argumento inicial: los factores inherentes a la naturaleza de las organizaciones burocráticas limitan la disposición y la capacidad de los organismos públicos existentes para responder a ciertos tipos de nuevos mandatos. Cuando se requieren las acciones de 2 o más agencias, los efectos de estas limitaciones se agravan por el número de puntos de veto. Al mismo tiempo, la capacidad de la autoridad encargada de fomentar las acciones es inversamente proporcional al número de agencias involucradas (O'Toole y Montjoy, 1984)

O'Toole y Montjoy argumentan que, si bien las organizaciones formales son mecanismos para lograr y mantener la cooperación, están restringidas por sus propios

objetivos, cosmovisión y rutinas, de modo que su capacidad para responder a un nuevo mandato puede ser limitada. Dichas limitaciones pueden ser superadas si el mandato coincide con sus objetivos, cosmovisión y rutinas, si proporcionan nuevos recursos, o si es posible invocar sanciones por la falta de cumplimiento. Sin embargo, las complicaciones surgen nuevamente cuando el mandato requiere que la organización coopere con otra. Primero, porque las limitantes para la implementación intraorganizacional aplican en la implementación interorganizacional y se multiplican por el número de participantes. Segundo, porque las organizaciones no sólo deben actuar, sino que deben hacerlo coordinadamente. Tercero, porque la creciente complejidad disminuye las posibilidades de que los mandatos especifiquen a detalle las acciones e interacciones requeridas de cada organización participante, así como la posibilidad de garantizar la supervisión por parte de alguna autoridad coordinadora (O'Toole y Montjoy, 1984).

O'Toole y Montjoy identifican asimismo tres niveles de interdependencia, cada uno con formas más complejas de coordinación. El nivel más bajo es la interdependencia combinada y se produce cuando las organizaciones hacen contribuciones al nuevo mandato sin requerir de otras para hacer su parte. Dado que la interacción no es necesaria, habrá poca o nula coordinación. La implementación se reduce a los posibles problemas intraorganizacionales y se desarrolla sin un acuerdo de por medio; cada organización contribuye con su trabajo. El impacto final puede ser menor que el ideal bajo esfuerzos perfectamente coordinados, pero también puede ser mayor que para otras interdependencias (O'Toole y Montjoy, 1984).

El nivel intermedio es la interdependencia secuencial y se produce cuando las organizaciones están vinculadas como línea de montaje en la que la contribución de una unidad es insumo para otra. Así, el retraso o ruptura de cooperación en un punto afectará las operaciones de las unidades subsiguientes en la cadena de implementación. Este nivel precisa establecer una relación funcional ante un nuevo mandato. El nivel máximo es la interdependencia recíproca y se produce cuando cada organización plantea contingencias para las demás, por lo que todas deben coordinarse entre sí, con un alto nivel de incertidumbre respecto al resultado que se alcanzará y altos costos de coordinación (O'Toole y Montjoy, 1984).

Con base en esta tipología, O'Toole y Montjoy argumentan que la probabilidad de implementación exitosa es directamente proporcional al número de organizaciones participantes cuando la interdependencia requiere poca coordinación en la etapa inicial. Asimismo, destacan algunas proposiciones básicas. Primero, que las

restricciones adicionales y la escasez de incentivos a la cooperación hacen que la implementación interorganizacional sea sumamente compleja. En este sentido, se puede esperar una mayor demora y mayor tasa de fracaso que para la implementación intraorganizacional. Segundo, que la especificidad de los mandatos estará generalmente ausente durante la implementación, al tiempo que el monitoreo de las contribuciones será frecuentemente débil (O'Toole y Montjoy, 1984).

Tercero, que los recursos necesarios para la coordinación suelen ser subestimados, y a menudo omitidos, por los responsables de la formulación de políticas. Las políticas que no proporcionan incentivos a los ejecutores casi seguramente fracasarán, a menos que los mandatos coincidan con las metas de los implementadores y su cosmovisión. Cuarto, si un mandato proporciona beneficios para algunas o todas las organizaciones, la implementación continuará. En los casos de interdependencia combinada y secuencial, la probabilidad de lograr algunas acciones, aún si no están coordinadas, aumenta con el número de unidades. En los casos de interdependencia secuencial y recíproca, la probabilidad de retraso y rechazo aumenta con el número de unidades (O'Toole y Montjoy, 1984).

Luego de comparar sus expectativas con evidencia de 20 programas federales e intergubernamentales con problemas de implementación interorganizacional de la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, O'Toole y Montjoy concluyen que muchos de los problemas se derivan de las características mismas de las personas y sus organizaciones. Incluso en los casos que cuentan con el aval presidencial, una organización líder y una unidad gubernamental encargada del trabajo sustantivo, en muchas ocasiones las organizaciones son incapaces de o están indispuestas a coordinarse. Por tanto, es poco probable que el cambio de los funcionarios involucrados produzca soluciones (O'Toole y Montjoy, 1984).

Una segunda conclusión tiene que ver con la creación de nuevas organizaciones para resolver el problema de la implementación intraorganizacional. Para este análisis, dicha solución implica un incremento en las organizaciones para manejar nuevos mandatos y puede aumentar los costos de coordinación en la implementación interorganizacional. Los autores argumentan que este dilema sirve como recordatorio de que parte del problema de la implementación interorganizacional no tiene solución, resaltando los problemas involucrados en la elección de las estructuras adecuadas para materializar un mandato. La tercera conclusión resalta los altos costos de coordinación que una implementación exitosa puede traer consigo. La coordinación suele requerir una inversión considerable al inicio de un programa; al

mismo tiempo, la no asignación de recursos para este elemento tenderá a producir ninguna acción o acción no coordinadas, dependiendo de la estructura de interdependencia (O'Toole y Montjoy, 1984).

Más aún, destacan que la propia estructura de la política o el mandato influenciará el carácter de la implementación resultante y los problemas que enfrentan los ejecutores. Finalmente, dadas las conclusiones e implicaciones de su investigación, O'Toole y Montjoy consideran pertinente explicar algunas razones por las que las organizaciones cooperan. Primero, destacan que las dificultades de la implementación interdependiente se pueden superar si las organizaciones cuentan con la voluntad necesaria para ello, si se asignan suficientes recursos o se establecen los debidos controles. Segundo, indican que la cooperación voluntaria es posible ahí donde las organizaciones comparten objetivos o cuentan con experiencias similares. Tercero, una vez que se ha establece un patrón de cooperación interorganizacional, este puede adoptar las características de una organización y persistir en el tiempo (O'Toole y Montjoy, 1984).

Conforme a la literatura de cambios y ajustes a nivel interorganizacional e intraorganizacional, la Tabla 4 presenta las ocho variables identificadas para esta investigación y los tres atributos a través de los que serán observadas.

TABLA 4. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE CAMBIOS Y AJUSTES A NIVEL INTERORGANIZACIONAL E INTRAORGANIZACIONAL

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Actuación coordinada de actores en las RIG Variable 2: Objetivos compartidos o experiencias previas similares entre participantes	Atributo 1: Profundidad de la integración
Variable 3: Transformación de intenciones de política en acciones a través de la cooperación Variable 4: Existencia de incentivos o rutinas que favorezcan la cooperación	Atributo 2: Nivel de compromiso asumido por los actores involucrados
Variable 5: Equilibrio en la distribución de funciones Variable 6: Estructuras conducentes la para coordinación Variable 7: Costos de coordinación	Atributo 3: Complejidad de la interacción

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

ii. Cooperación, coordinación y colaboración

En su análisis sobre la acción colectiva, Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006) argumentan que la cooperación, coordinación y colaboración difieren en cuanto a su profundidad de interacción, integración, compromiso y complejidad, con la cooperación en el extremo inferior del continuo, la coordinación al medio y la

colaboración en el extremo superior. La cooperación suele ser a corto plazo y está basada en relaciones informales que se establecen sin un objetivo, estructura o esfuerzo claramente definidos, y con niveles de inversión y riesgo bajos. Por su parte, la coordinación suele ser a más largo plazo y está basada en relaciones formales que se establecen con un objetivo específico y bajo un esquema de planeación, con niveles de inversión y riesgos mayores (Thomson y Perry, 2006; Ismalebbe, 2017).

Finalmente, la colaboración es una relación a largo plazo que implica el compromiso con una misión común, normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas. Para ello, los participantes desarrollan un proceso de planificación integral, con compromisos, reglas y objetivos comunes, canales de comunicación, una autoridad definida, así como recursos, liderazgo, riesgos, control y resultados compartidos (Thomson y Perry, 2006; Ismalebbe, 2017). La colaboración se produce con el tiempo, a medida que las organizaciones interactúan formal e informalmente a través de secuencias repetitivas de negociación, establecen compromisos y los ejecutan. Así, la colaboración implica un proceso continuo de renegociación que evoluciona conforme los participantes interactúan a lo largo del tiempo. Por tanto, la colaboración puede iniciar con compromisos mínimos y logrables; en la medida en que la acción colectiva se ejecute exitosa y recíprocamente, los participantes pueden seguir o ampliar sus compromisos mutuos (Thomson y Perry, 2006).

Para estos autores, la colaboración es un imperativo en la administración pública por la descentralización, el cambio tecnológico, la escasez de recursos y el aumento de las interdependencias entre instituciones gubernamentales. Asimismo, señalan la existencia de cinco dimensiones que deben ser medidas y balanceadas de forma continua y sistemática para lograr una colaboración eficaz (Thomson y Perry, 2006; Ismalebbe, 2017):

- La dimensión de gobernabilidad establece que los participantes deben decidir conjuntamente las reglas que regirán su comportamiento y sus relaciones, así como crear las estructuras que guiarán sus actividades y metas de colaboración. Esto implica que no puede haber una autoridad sobre otra.
- La dimensión de administración indica que debe existir una estructura que propicie el paso de la gobernabilidad a la acción a través de la definición de roles y responsabilidades claras, de límites, la presencia de objetivos concretos alcanzables y una buena comunicación.
- La dimensión de autonomía organizacional exige reconciliar las metas y las identidades individuales con el logro de objetivos de colaboración y la

responsabilidad ante los otros participantes, dado que las colaboraciones se suelen formar en torno a problemas complejos que los socios no pueden resolver por sí mismos.

- La dimensión de mutualidad consiste en forjar interdependencias mutuamente beneficiosas, ya sea basadas en intereses diferentes o compartidos, para producir arreglos mutuamente beneficiosos para todos los participantes.
- La dimensión de confianza y reciprocidad establece que los participantes deben estar seguros de que los demás están poniendo su parte justa de esfuerzo y compromiso. Para ello, se requiere un entorno de colaboración que fomente la confianza, empodere y resuelva los problemas con potencial de convertir a los colaboradores en competidores.

Conforme a esta literatura, la Tabla 5 presenta las cuatro variables identificadas y los tres atributos a través de los que serán observadas. Cabe mencionar que dos de éstos fueron previamente identificados, y uno nuevo corresponde a esta sección.

TABLA 5. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE COOPERACIÓN, COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Existencia de compromisos, reglas y objetivos comunes Variable 2: Existencia de estructuras que definan reglas y responsabilidades claras	Atributo 1: Profundidad de la integración entre actores que participan en la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030
Variable 3: Colaboración existente entre actores	Atributo 2: Compromiso asumido por los actores involucrados
Variable 4: Percepción de colaboración como relación de largo plazo	Atributo 3: Tiempos en los que se desarrollan las interacciones entre actores

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

iii. Coordinación horizontal y coordinación vertical

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2017) destaca la coordinación horizontal y vertical como el mejor método para guardar la coherencia que exigen los ODS. La coordinación horizontal debe orientarse a la integración sustantiva de las políticas, lo cual solo puede lograrse entendiendo los esfuerzos conjuntos que realizan todas las áreas dentro del gobierno. Para ello, indica la necesidad de establecer mecanismos capaces de superar la fragmentación a través de arreglos estratégicos y operacionales que fomenten la organización sectorial de las instituciones públicas, la coordinación del contenido de las políticas con otras instituciones sectoriales y la colaboración conjunta (ECOSOC, 2017).

Dado que el ECOSOC reconoce el gran esfuerzo a corto plazo para obtener resultados a largo plazo, recomienda el establecimiento de arreglos institucionales que no exijan demasiado a la organización sectorial existente y, al mismo tiempo, permitan la coordinación horizontal. Entre estos, señala el establecimiento de un Comité de Gestión a nivel del jefe ejecutivo para la elaboración de políticas intersectoriales; un Comité de Coordinación entre los órganos sectoriales que se encargue del control estratégico y el contenido de las políticas para la coordinación a nivel práctico; y Grupos de Trabajo intersectoriales con especialistas técnicos para la gestión de proyectos, la elaboración de programas y de medidas para su implementación (ECOSOC, 2017). Al mismo tiempo, la coordinación horizontal debe estar respaldada por incentivos presupuestarios, como pueden ser estímulos para la formulación de políticas intersectoriales, la implementación conjunta de presupuesto, o la definición de un presupuesto sectorial común para trabajar en coordinación horizontal. Asimismo, señala que, si bien los arreglos de coordinación horizontal comienzan con la organización, también las instalaciones, el equipo técnico y el personal calificado son esenciales para que ésta se concrete en la práctica (ECOSOC, 2017).

La coordinación vertical busca que los niveles nacional, regional y local del gobierno interactúen entre ellos para lograr una integración amplia de las políticas. Para ello, deben establecerse mecanismos de diálogo con múltiples interesados que incluyan a la sociedad civil, empresas, ciudadanos y la comunidad científica, de manera que las políticas que se desarrollen respondan al carácter integrado e inclusivo de los ODS. En particular, ECOSOC hace un llamado a adoptar medidas para que los grupos vulnerables participen y se respete el principio de que nadie se quede atrás (ECOSOC, 2017). De acuerdo a la literatura de coordinación horizontal y vertical, la Tabla 6 presenta las variables identificadas para esta investigación y el atributo previamente señalado a través del que serán observadas.

TABLA 6. VARIABLES Y ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LA LITERATURA DE COORDINACIÓN HORIZONTAL Y COORDINACIÓN VERTICAL

Variables	Atributos para su observación
Variable 1: Niveles de integración sustantiva Variable 2: Mecanismos de organización, coordinación y colaboración Variable 3: Arreglos institucionales	Atributo 1: Profundidad de la integración entre actores que participan en la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

iv. Otros ámbitos problemáticos de las RIG

Existen problemas adicionales a considerar en un contexto de descentralización y con múltiples actores en las RIG. De acuerdo con Nicolás Loza (2017b), la diferenciación de competencias, la descentralización de recursos y la superposición ocasional de obligaciones requiere de capacidades institucionales y responsabilidades que no necesariamente existen en todas las organizaciones involucradas. En tales circunstancias, en las que las RIG son más bien jerárquicas, no se generan los incentivos necesarios para la cooperación (Loza, 2017b). En este mismo sentido, José Luis Méndez (1997) argumenta que la reestructuración estratégica de arreglos formales e informales hacia una mayor participación no es suficiente. Se requiere al mismo tiempo un proceso paralelo de modernización, capacitación y profesionalización administrativa que nivele el piso entre las diferentes organizaciones, facilite la adopción de un mismo lenguaje para la interacción entre funcionarios de distintas instancias, fomente la confianza y desarrolle las habilidades necesarias para la administración multiorganizacional e intergubernamental (Méndez, 1997).

Otro ámbito problemático para las RIG es la necesidad de que la colaboración intergubernamental genere valor público. De acuerdo con Robert Agranoff (2008), la colaboración solo puede justificarse cuando mejora el desempeño organizacional o produce resultados a un costo más bajo que otras alternativas. Al mismo tiempo, las actividades de colaboración deben generar beneficios a las comunidades que están sirviendo, y satisfacer las expectativas de los involucrados y de las organizaciones participantes. En este sentido, es preciso evaluar los resultados de la cooperación ante la posibilidad de que existan pérdidas en la eficiencia por presiones políticas, institucionales o técnicas (Agranoff, 2008).

Por su parte, Catherine Lovell (1979) indica que pueden existir situaciones bajo las que se quiera controlar los procesos intergubernamentales, obligar a los actores involucrados a relacionarse adecuadamente y seguir un plan establecido. Conforme más unidades participan en un proceso, las interrelaciones jurisdiccionales se vuelven más complicadas, caóticas y políticas, al tiempo que las demandas de planificación, coherencia y coordinación suben de intensidad. Sin embargo, argumenta que en muchos casos no es posible establecer métodos de coordinación general por la propia naturaleza de los procesos intergubernamentales. Dado que no siempre existe una estructura dominante, las decisiones se toman y ejecutan interorganizacionalmente por entidades independientes. Bajo estas circunstancias, la autora resalta que la coordinación se logra mediante un proceso de negociación, intercambio de

información y ajuste, sin reglas que definan posiciones claras de unas organizaciones frente a otras y sin un claro propósito de dominación. Así, la coordinación se logra a través de las diversas actividades de vinculación (Lovell, 1979).

Por otra parte, indica que el predominio de los procesos intergubernamentales plantea cuestiones importantes sobre la rendición de cuentas. A medida que más y más decisiones se toman e implementan de forma intergubernamental, cada vez es más difícil responsabilizar claramente a las organizaciones por lo que hacen o dejan de hacer. En un contexto de RIG complejas y altamente interdependientes, donde las políticas son resultado de la interacción entre varias organizaciones y se ejecutan a través de distintas estructuras, la rendición de cuentas se vuelve más compleja ante la ausencia de una delimitación clara de responsabilidades en un contexto de negociación e intercambios constantes (Lovell, 1979).

Jacint Jordana (2002) ha identificado igualmente diversos problemas para el funcionamiento de las relaciones intergubernamentales en América Latina. Primero, resalta que el desarrollo formal de mecanismos de decisión conjunta o de coordinación entre los niveles ejecutivos, responsables de cada nivel de gobierno, es escaso. Aún en aquellos países en donde existe, las reglas informales vigentes dificultan que sean efectivos. Segundo, indica que los objetivos de la cooperación no siempre son claros. Tercero, argumenta que la patrimonialización de la administración pública y la constante rotación de los funcionarios públicos implican que en muchos casos no se logre establecer relaciones de confianza entre funcionarios, limitando así el seguimiento y la continuidad de las políticas y su coordinación. Cuarto, que no siempre existe equilibrio entre los intereses locales y los intereses nacionales, sesgando las RIG en favor de uno de los niveles de gobierno. Quinto, señala que la utilización de los fondos para recentralizar las políticas públicas es una táctica extendida en la región que limita el surgimiento de espacios de negociación que construyan nuevos esquemas de RIG (Jordana, 2002).

Asimismo, señala que las propuestas de mejora ante los problemas enlistados no avanzan o lo hacen muy difícilmente por las dificultades en la articulación de las RIG. Desde la perspectiva de estructuras institucionales, las relaciones siguen basadas en la dirección jerárquica, donde el centro político sigue manteniendo gran capacidad de control, y la descentralización ha sido con miras a construir un modelo de gobierno entrelazado a niveles múltiples. Desde la perspectiva de administración pública, existe una fuerte presencia de mecanismos de patronazgo con una alta movilidad de funcionarios, situación que genera relaciones entre instituciones poco

desarrolladas y con bajos niveles de confianza (Jordana, 2002). La Tabla 7 presenta los ámbitos adicionales de controversia para las RIG conforme a la literatura abordada en este inciso.

TABLA 7. OTROS ÁMBITOS DE CONTROVERSIA DE LAS RIG CONFORME A LA LITERATURA

1. Cambios y ajustes a nivel interorganizacional e intraorganizacional
2. Cooperación, coordinación y colaboración entre actores
3. Coordinación horizontal y coordinación vertical
4. Construcción de capacidades institucionales y definición de responsabilidades
5. Modernización, capacitación y profesionalización administrativa
6. Creación de valor público
7. Coordinación como un proceso de negociación, intercambio de información y ajuste
8. Rendición de cuentas
9. El desarrollo formal de mecanismos de decisión conjunta o de coordinación
10. La definición de objetivos de la cooperación
11. Establecimiento de relaciones de confianza entre funcionarios
12. Equilibrio entre los intereses locales y los intereses nacionales
13. La utilización de los fondos para recentralizar las políticas públicas
14. Las dificultades en la articulación de las RIG
15. Presencia de mecanismos de patronazgo con una alta movilidad de funcionarios

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

Una vez se elabora el análisis de actores y se cuenta con información sobre las funciones y responsabilidades que corresponden a cada uno, los elementos que se destacan en esta sección sirven para identificar los ámbitos de controversia que se relacionan en específico con la duplicidad de competencias entre actores gubernamentales y que pueden impactar negativamente en el proceso de adopción e implementación de la Agenda 2030. Esto es un elemento fundamental para el análisis de RIG porque permite vislumbrar algunos de los posibles retos de implementación de la Agenda 2030 que se pueden esperar en próximos meses, una vez se comience a avanzar en la localización de los ODS.

d) La figura del mediador o *bróker*

Una figura que la literatura destaca para lograr avances en términos de coordinación intergubernamental es la del mediador o *bróker*. En su análisis sobre red de políticas públicas, José Ignacio Porras Martínez (2001) aborda las características de los diferentes actores con relación al conjunto de la red, proponiendo tres tipos: los actores centrales son aquellos situados en los nodos de decisión de la red, quienes participan en las discusiones políticas y en la definición de los resultados; los actores intermedios o *brókers* influyen en el centro de la red a través de sus alianzas y acceden a este aceptando sus reglas; los actores periféricos se sitúan en las zonas más

distantes de la red y difícilmente influyen en el centro. De los tres actores, destaca que los *brókers* son figuras clave dentro de la red por la posición destacada que ocupan, su capacidad para controlar las interacciones y su potencial para determinar su dirección de éstas (Porrás Martínez, 2001).

Por su parte, en su análisis sobre la implementación interorganizacional, Laurence J. O'Toole Jr. y Robert S. Montjoy (1984) argumentan que ante un mandato poco claro y con un sistema débil de monitoreo, no es posible invocar a la autoridad definida para asegurar la cooperación interorganizacional. Asimismo, indican que la ausencia de una autoridad formal implicará que los esfuerzos coordinados en un contexto sin provisión de recursos serán escasos. En este sentido, sugieren la necesidad de un *bróker* que solucione los problemas, dé seguimiento a la implementación a lo largo de toda la cadena e identifique a los culpables en los puntos donde se produzcan retrasos. Esta figura puede ser temporal y se puede conformar por integrantes de la coalición interorganizacional misma para facilitar la creación de programas a partir de la identificación de retos en la implementación. Desde su perspectiva, los problemas interorganizacionales son causados en parte por la falta de atención e incentivos a la coordinación entre las organizaciones. Así, argumentan que si las políticas u organizaciones establecieran unidades de coordinación específicamente para la implementación, dichos problemas podrían reducirse. Al mismo tiempo, reconocen que tales unidades podrían fragmentar aún más la estructura organizacional e inhibir la capacidad de cada organización para implementar sus propias tareas eficientemente. Por tanto, el dilema intraorganizacional-interorganizacional sigue vigente (O'Toole y Montjoy, 1984).

La literatura para el mediador o *bróker* es relevante para esta investigación porque señala algunas posibles vías institucionales para la creación de una autoridad que asegure que las necesidades de cooperación asociadas a la Agenda 2030 se cumplan. La definición de una figura que controle las interacciones y facilite su dirección es un tema que comienza a vislumbrarse como una necesidad conforme los avances en la adopción e implementación de los ODS se dan en nuestro país. Como se verá en el capítulo 3, los niveles de colaboración entre actores en favor de los Objetivos son bajos; situación que apunta a la necesidad de contar con un mecanismo institucional que asegure el trabajo colaborativo en favor del desarrollo. Dado que las distintas acciones que se pueden tomar desde actores gubernamentales y no gubernamentales deben reforzarse mutuamente, la cooperación y colaboración entre ambos sectores y dentro de ellos será clave para el logro de los ODS.

Con base en la literatura revisada, la forma en que las Relaciones Intergubernamentales se configuran tendrá un impacto importante en cómo una política pública, o un compromiso internacional como en el caso de esta tesis, será implementada. Para efectos de esta investigación, se parte del supuesto de que el esquema de RIG dominante (variable independiente) en México ha sido determinante para que las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 en México tengan bajos niveles de colaboración (variable dependiente) entre los sectores que las impulsan. La Tabla 8 retoma los atributos identificados para las variables dependiente e independiente, e indica los análisis que se realizan para observarlos, a fin de demostrar si la hipótesis de la investigación es válida o no:

TABLA 8. ATRIBUTOS A OBSERVAR Y ANÁLISIS PARA VALIDAR LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Variable	Atributos seleccionados para su observación	Análisis mediante el cual serán observados
Esquemas de Relaciones Intergubernamentales (variable independiente)	<ul style="list-style-type: none"> Identificación, características, percepción e interpretación del tema por los principales actores involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> Delimitación de actores Enliste de responsabilidades y competencias Análisis de RIG
	<ul style="list-style-type: none"> Características del espacio dónde se desarrollan Tiempos bajo los que funcionan Asuntos que dominan la agenda del gobierno con relación al tema Técnicas usadas para la implementación de las políticas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de RIG
Niveles de colaboración ¹ (variable dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos en los que se desarrolla la interacción Profundidad de la integración Compromiso asumido por los actores involucrados Complejidad de la interacción 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de iniciativas de cooperación²

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

¹ Se retoma la definición de Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006), la cual considera los cuatro atributos indicados.

² Para ello. en el capítulo 3 se establece un modelo de análisis conforme a los criterios definidos por Thomson y Perry (2006), apoyado por un listado de criterios para la validación de Buenas Prácticas en Cooperación Internacional elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Capítulo 2. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se vislumbra como el acuerdo internacional más ambicioso que se haya establecido al buscar incidir en las causas estructurales de los grandes problemas que la humanidad enfrenta en nuestro tiempo. Para ello, los ODS y sus metas buscan movilizar todos los medios necesarios a través de una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible basada en un espíritu de solidaridad, centrada particularmente en las necesidades de las personas más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas (ONU, 2015b).

En este capítulo se explica a profundidad la Agenda 2030 como compromiso internacional, así como la integralidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, para posteriormente abordar los Objetivos de Desarrollo del Milenio como antecedente, presentando las grandes líneas de acción desarrolladas por México y algunas lecciones aprendidas desde una perspectiva de política pública que contribuyeron a incrementar el impacto de los ODM a nivel nacional.

a) Transformar nuestro mundo para el año 2030

Más de 150 líderes mundiales asistieron a la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015 para aprobar la declaración “Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Este documento, adoptado por los 193 Estados Miembros de la ONU, comprende 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible que los países deben hacer realidad para el 2030 con el propósito de poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático, considerando en primer lugar las necesidades de las personas más pobres y vulnerables. Se busca que los ODS se alcancen en un marco de desarrollo sostenible, entendido como aquel que permite la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (ONU, 1987).

Este compromiso internacional se construyó a partir de la experiencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el marco de desarrollo vigente del año 2000 a 2015 que logró reducir la pobreza extrema, combatir el hambre, aumentar el acceso a la educación de niños y niñas, proteger el planeta, y expandir las tecnologías de la información y las comunicaciones. Asimismo, los ODM generaron nuevas colaboraciones entre diversos actores del desarrollo y mostraron el enorme valor de

establecer objetivos ambiciosos y medir con regularidad sus avances (ONU, 2015; ONU México, S/Fa.). La Agenda 2030 mantiene algunas prioridades de desarrollo de los ODM, como la erradicación de la pobreza, la salud, la educación y la seguridad alimentaria y la nutrición, pero establece además objetivos económicos, sociales y ambientales conforme a las necesidades de nuestro tiempo (ONU, 2015c).

GRÁFICO 1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



FUENTE: ONU (2015), OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN SITIO WEB DE NACIONES UNIDAS

Una revisión de los objetivos y metas que componen la Agenda 2030 muestra que están profundamente interrelacionados y vinculados por numerosos elementos transversales (ONU, 2015). En un primer nivel, este enfoque integrado reconoce que poner fin a la pobreza, al hambre y garantizar que todas las personas realicen su potencial implica tener un medio ambiente saludable, el cuidado del planeta, consumo y producción sostenibles y medidas urgentes para hacer frente al cambio climático. Estos objetivos solo se pueden lograr en un entorno de paz y justicia, a través de alianzas y con la colaboración de todas las partes interesadas.

En un segundo nivel, es posible observar los objetivos y metas como una red en la que existen vínculos entre objetivos, algunos más fuertes que otros, a través de las metas que se refieren a múltiples de ellos.³ Así, algunas áreas temáticas de los

³ Cada objetivo tiene una serie de metas a su alrededor que se vinculan únicamente con él (vínculos principales). Al mismo tiempo, algunas metas se vinculan con objetivos adicionales a los que pertenecen (vínculos ampliados), formando una estructura de red. De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, de las 107 metas (esto es, el total de metas menos aquellas que corresponden a medios de implementación), 60 se refieren explícitamente a por lo menos un objetivo

ODS están claramente conectadas entre sí. Tomando como ejemplo el ODS 1 "Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo", el Consejo Internacional para la Ciencia y el Consejo Internacional de Ciencias Sociales identificaron vínculos directos e indirectos con 10 objetivos (ver Anexo I). En este sentido, los ODS reconocen a la pobreza como un concepto multidimensional que va más allá de los ingresos e incluye elementos como la salud, la educación, la vivienda y otros estándares de vida, que a su vez interactúan entre sí. Igualmente, que las mediciones de la pobreza y las soluciones para ella requieren abordar todas sus dimensiones. Las condiciones individuales también importan; la pobreza puede ocurrir en diferentes puntos del ciclo de vida; las mujeres enfrentan limitaciones únicas al recibir la carga del trabajo no remunerado, y algunos elementos de identidad pueden aumentar la probabilidad de ser pobre, como pertenecer a una población indígena. Los factores sociales y ambientales también pueden incidir en la pobreza, como vivir en una zona con delincuencia o violencia, en un contexto de desigualdad o por ser dependiente de recursos naturales para el sustento diario (UNDESA y UNIDO, 2016).

Por tanto, la Agenda 2030 parte de una premisa: toda política, decisión o medida pensada para atacar un objetivo deberá evaluarse con respecto a las repercusiones que puede tener en los demás objetivos y metas. Esto implica pensar de manera holística teniendo en cuenta los posibles efectos y los vínculos entre distintos efectos, pues las medidas unilaterales pueden generar políticas ineficientes, pasar por alto algún efecto e incluso impactar negativamente en alguno(s) de los objetivos (ECOSOC, 2017).

Si bien esta premisa corresponde en mayor medida a las acciones públicas, se espera que las iniciativas por parte de los estados vayan acompañadas por esfuerzos en el mismo sentido por parte de actores no gubernamentales. La Declaración "Transformar nuestro mundo" reconoce que el cumplimiento de los objetivos y metas será solo posible con una intensa participación mundial, nacional y local, que involucre a gobiernos, sector privado, sociedad civil, academia y al mismo sistema de las Naciones Unidas. La Agenda 2030 establece una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible con la colaboración de países, partes interesadas y todas las personas para movilizar todos los recursos disponibles, y reconoce la necesidad esencial de colaboración y cooperación entre todos los segmentos de la sociedad y a todos los niveles (ECOSOC, 2017). Este enfoque de toda la sociedad (*whole-of-society*) implica

distinto al que pertenecen y 19 metas están vinculadas a tres o más objetivos (vínculos indirectos) (DESA, 2015).

que todos los actores nacionales e internacionales tienen funciones y responsabilidades a desempeñar para el logro de los ODS y sus metas.

b) Los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se construyeron a partir de la experiencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, “el primer esfuerzo a gran escala de la humanidad para elevar de manera simultánea el nivel de vida de millones de personas en todo el mundo” (INEGI, 2015; 3). En septiembre del año 2000 se celebró en Nueva York la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, donde los dirigentes de 189 naciones reunieron para aprobar la Declaración del Milenio, compuesta por 8 objetivos orientados a atender las necesidades humanas más apremiantes y los derechos fundamentales para todas las personas, como la pobreza extrema, el VIH/SIDA y la enseñanza básica universal, para el año 2015 (ONU México, S/Fb; ONU, S/F).

GRÁFICO 2. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO



FUENTE: ONU (2015), OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO, EN SITIO WEB DE NACIONES UNIDAS

Este marco de desarrollo contó con un sistema de monitoreo y evaluación para medir el grado de avance y cumplimiento elaborado por la ONU con apoyo del Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El sistema se compuso por 21 metas y 48 indicadores cuantitativos, que posteriormente incrementaron a 70 con la adopción de desagregaciones por sexo y zona geográfica. Si bien los ODM constituyeron uno de los esfuerzos más significativos de la historia contemporánea para ayudar a las personas más pobres del mundo, es importante reconocer que se trataron de un esfuerzo dirigido únicamente a los países en desarrollo (ONU, S/F; ONU; 2015b).

La vocación multilateralista de México, así como su compromiso con la agenda internacional del desarrollo y la construcción de marcos globales, favorecieron que la Declaración del Milenio y los ODM fueran vistos como un catalizador para la cooperación internacional en nuestro país (SRE, 2015). Fue así que, además de incorporar los indicadores oficiales de la ONU⁴, se incorporaron metas e indicadores adicionales de interés para el país bajo los rubros “Indicadores Propuestos por México” y “Metas Más allá del Milenio”. Asimismo, en 2010 se creó el Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (CTESIODM) con el objetivo de cuantificar los avances y fortalecer el trabajo interinstitucional respecto al seguimiento de los ODM. El Comité estuvo encabezado por la Oficina de Presidencia de la República (OPR), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Consejo Nacional de Población (CONAPO), y contó con la representación de 17 dependencias, entidades y organismos.

Para 2015 México daba seguimiento a 81 indicadores: 41 de la lista oficial propuesta por la ONU, 11 indicadores reformulados, 7 propuestos por México y 22 Metas Más allá del Milenio (SIODM, 2017). Para 2015, México había cumplido con 37 indicadores propuestos por la ONU y casi alcanzó cinco adicionales. Entre los principales resultados destacados por México se encuentran la reducción a menos de la mitad de la población que vivía con menos de 1.25 dólares al día, avances en materia de salud, aumentos en la asistencia de niñas y niños a la primaria, y avances rumbo a la equidad de género con el incremento en la proporción de escaños ocupados por mujeres en el Congreso. Algunos de los retos que persistieron fueron la mortalidad materna e infantil, así como las emisiones de dióxido de carbono, entre otros (Presidencia de la República, 2016b)

De acuerdo con el INEGI (2015), las acciones desarrolladas por nuestro país en favor de los ODM se pueden resumir en cuatro grandes rubros. Primero, el fortalecimiento de capacidades estadísticas para contar con información suficiente y confiable para dar seguimiento y facilitar la rendición de cuentas. La autonomía técnica, de gestión y presupuestaria de las Oficinas Nacionales de Estadística, la reforma constitucional para otorgar autonomía al INEGI y la creación de comités técnicos especializados en diferentes áreas estadísticas fueron pasos en este sentido. Segundo, el monitoreo e institucionalización para garantizar que la coordinación

⁴ De acuerdo con el sitio web nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para los casos en que no fue posible adoptar alguno de los indicadores ONU por falta de información en los términos recomendados, los indicadores fueron reformulados respetando su propósito original (SIODM, 2017).

pudiera trascender los tiempos políticos y los cambios de gobierno a través del CTESIODM (INEGI, 2015).

Tercero, la creación de un sistema de información para poner a disposición de tomadores de decisión información clave y actualizada, calculada por una dependencia responsable y validada por el INEGI. El Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SIODM) posibilitó la consulta de información a nivel subnacional y municipal, conocer su evolución a lo largo del tiempo y monitorear y evaluar las políticas de desarrollo. Cuarto, la evaluación y rendición de cuentas para informar periódicamente sobre las acciones realizadas y sus resultados. Los reportes periódicos de avances promovieron un mejor conocimiento de los ODM y despertaron el interés de la comunidad por su cumplimiento (INEGI, 2015).

c) De los ODM a los ODS: Lecciones aprendidas para el desarrollo

“Para México, los ODM fueron un elemento central para fortalecer las capacidades institucionales, la focalización de recursos y la atención de áreas prioritarias. Con ellos también se desarrolló un sistema de medición multidimensional y se mejoró la coordinación (interinstitucional e) intersectorial de las políticas de desarrollo” (Presidencia de la República, 2016a: 3). Este primer marco de desarrollo dejó seis lecciones aprendidas que contribuyeron a incrementar el impacto de los ODM.

Primero, fortalecer el trabajo interinstitucional respecto al seguimiento de los compromisos internacionales adoptados. A través del SIODM se logró dar respuesta al compromiso establecido con la ONU, avanzar en la identificación de necesidades de mejoramiento y ampliación de estadísticas, enriquecer el acervo estadístico del país y contar con insumos para definir, evaluar y adecuar políticas públicas que incidieran favorablemente en los distintos fenómenos que se pretendieron resolver (SRE, 2015; SIODM, 2017). Segundo, asumir el liderazgo desde la Presidencia de la República. La experiencia de la puesta en marcha de los ODM demostró que las posibilidades de cumplir serían mayores si se adopta como un compromiso de estado desde el más alto nivel, de manera que permea a todos los niveles de gobierno (Presidencia de la República, 2016a; Presidencia de la República 2016b).

Tercero, contar con sistemas de información y estadísticas confiables que promuevan un ambiente de transparencia y acceso a la información. El establecimiento de una plataforma informática elaborada por el INEGI permitió contar con una herramienta para dar seguimiento a los ODM, donde se presentaron datos de alta calidad, transparentes, accesibles y con posibilidad de desagregación a nivel

estatal y municipal, así como por edad y género (Presidencia de la República, 2016a; Presidencia de la República 2016b). Cuarto, mantener la coherencia y complementariedad entre reformas y políticas públicas. Los gabinetes y las comisiones intersecretariales vinculadas con los ODM tuvieron mayores posibilidades de trascender en el tiempo, mantener la continuidad y perdurar más allá del 2015 a través de estructuras institucionales sólidas que sobrevivieron a lo largo del tiempo. Asimismo, el monitoreo y cumplimiento logró trascender los diferentes cambios de gobierno a través de su institucionalización (Presidencia de la República, 2016a).

Quinto, contar con la participación de la sociedad. Los retos pendientes de los ODM dejaron clara la importancia de fomentar la apropiación de temas, generar esquemas de red para el cumplimiento, vincular actores y asegurar la transversalidad de los esfuerzos en favor de los compromisos internacionales (Ayuso-Audry, 2016). Sexto, impulsar un enfoque de derechos humanos en la agenda pública. Se reconoce que las iniciativas que abonaron al respeto a las garantías individuales y la plena realización de las libertades, como la reforma constitucional en materia de derechos humanos, fueron aportaciones valiosas para la consecución de los ODM (Presidencia de la República, 2016a).

El nivel de ambición de la Agenda 2030 supera los compromisos asumidos con los ODM. Al contemplar enfoques transversales para la integralidad de las políticas hacia el desarrollo sostenible, uno de los retos más importantes será establecer vínculos precisos y mecanismos de coordinación entre las diferentes entidades dedicadas a la puesta en marcha de las políticas públicas que abonen al cumplimiento de los ODS. Asimismo, el Gobierno de México ha reconocido la necesidad de hacer ajustes estructurales en el gobierno para responder a la naturaleza integral de la agenda, establecer compromisos a todos los niveles de gobierno, identificar las prioridades nacionales, y definir qué nuevos mecanismos será preciso establecer para dar cumplimiento a este nuevo compromiso (Presidencia de la República, 2016a; Presidencia de la República 2016b).

La movilización de recursos y la participación de todos los órdenes y niveles de gobierno, actores de la sociedad y los organismos internacionales en su totalidad será fundamental. Para ello, se requieren mecanismos institucionales sólidos que faciliten la participación de todos los sectores en la puesta en marcha de la Agenda 2030 y fomenten el establecimiento de alianzas políticas y sociales con todos los actores del desarrollo para alinear efectivamente los compromisos internacionales con la agenda nacional (Presidencia de la República, 2016a; Presidencia de la República 2016b).

Capítulo 3. RIG y alianzas para el desarrollo en México

La Agenda 2030 requiere el establecimiento de una alianza mundial para el desarrollo con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas, que permita convertir este compromiso en una realidad. A nivel país, se espera replicar esta alianza para que el proceso de adopción, implementación, monitoreo y evaluación parta de una contextualización adecuada. Para ello, se requiere incorporar los ODS en las acciones de todas las partes del Gobierno y unir a las distintas instituciones gubernamentales en un esfuerzo conjunto para desarrollar y poner en marcha políticas integradas. Al mismo tiempo, se requiere sumar las acciones e iniciativas de la sociedad civil, las empresas, la academia y los organismos internacionales como agentes co-implementadores que acompañen el proceso dada la naturaleza multiactor de este compromiso internacional.

Con base en el marco teórico presentado, el objetivo de este capítulo es validar si el esquema de RIG dominante (variable independiente) en México ha sido determinante para que las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 tengan bajos niveles de colaboración (variable dependiente) entre los sectores que las impulsan. Para validar esta hipótesis se desarrolla una serie de análisis que vinculan los atributos definidos para cada variable con la información que arrojó la revisión de fuentes primarias, secundarias y las entrevistas con informantes de diversos sectores.

El estudio de las RIG, entendidas como las actividades o de interacciones entre las unidades gubernamentales de todos tipos y niveles (Loza, 2017a), es especialmente relevante para conocer los marcos institucional y organizacional en los que se insertará la Agenda 2030 en México, y que definirán cómo se avanzará en la incorporación de los ODS en el Gobierno, sus acciones y sus vinculaciones para desarrollar e implementar políticas públicas que abonen a su cumplimiento. Esta tesis pretende aportar un diagnóstico de RIG para la Agenda 2030 y un análisis de alianzas para el desarrollo, identificando y caracterizando los ámbitos de controversia por duplicidad de competencias y por posible implementación problemática, así como algunos posibles retos derivados de la complejidad de dichas relaciones.

Para ello, en este capítulo se delimitan los actores gubernamentales y no gubernamentales nacionales involucrados y se enlistan las responsabilidades y competencias para cada uno conforme a la revisión de literatura. Asimismo, se realiza el análisis de RIG, que incluye a actores gubernamentales como líderes de la adopción

e implementación de la Agenda 2030 y a actores no gubernamentales como agentes que acompañan este proceso. Posteriormente, se analizan los esfuerzos de los diferentes participantes que conforman la alianza para el desarrollo en México para el logro de los ODS para determinar si se están llevando a cabo a través de esquemas colaboración y se pone a prueba la hipótesis de investigación. Finalmente, se presentan algunos retos y perspectivas para la implementación de la Agenda 2030 como resultado de los análisis previamente mencionados, y con base en la experiencia de algunos países de la región y en el análisis de las Revisiones Nacionales Voluntarias presentadas ante el Foro Político de Alto Nivel (FPAN).

A lo largo del capítulo se vinculan los análisis presentados en las diferentes secciones con el problema y los objetivos de esta investigación, especificando cómo cada uno abona a su cumplimiento. Asimismo, cada sección indica cómo aporta a responder las preguntas planteadas al inicio de la investigación.

a) Delimitación de actores gubernamentales y no gubernamentales

De acuerdo a la teoría, el análisis de actores es importante para las RIG porque todas las unidades que participan en la red tienen presencia e importancia (Wright, 1978). La identificación de actores es relevante para caracterizar las conductas y funciones que formarán parte de las RIG, así como el número y variedad de intereses involucrados en el contexto de interés. Dado que la Agenda 2030 requiere la participación de todos los sectores, gubernamentales y no gubernamentales, la delimitación de actores es importante para determinar quién es responsable de qué, y para identificar ámbitos de controversia por duplicidad de competencias.

Este apartado inicia con la identificación de los actores gubernamentales y no gubernamentales que componen la alianza por el desarrollo para el logro de los ODS y sus metas a nivel México. Posteriormente, se incluye un listado de las funciones y responsabilidades a desempeñar desde una perspectiva normativa por los diferentes actores involucrados. Por último, se identifican cuáles de los posibles ámbitos de controversia por duplicidad de competencias indicados en el marco teórico podrían surgir en México en el proceso de adoptar, implementar, monitorear y evaluar la Agenda 2030, tomando como base tanto los actores identificados como sus funciones y responsabilidades.

La delimitación de actores que aquí se presenta se basa en la revisión exhaustiva de bibliografía y toma como referencia los pasos establecidos por José Ignacio Porras

Martínez (2001) para el análisis de redes de políticas públicas en su artículo “Policy Network o red de políticas públicas: Una introducción a su metodología de investigación”. Las redes de políticas son una concepción teórica que

“explica (los) hecho(s) social(es) como resultado de la agregación de atributos y comportamientos individuales, defiende la necesidad de considerar las pautas, relaciones o regularidades en las formas de interacción entre los actores como factores limitantes y potenciadoras de su acción (...), y permite acercarse a las múltiples y complejas formas por las cuáles (...) se vinculan los actores involucrados en la formulación, decisión y ejecución de las políticas públicas” (Porras Martínez, 2001; 722-725).

El enfoque de redes contribuye a esta investigación al reconocer que los resultados que eventualmente comiencen a registrarse a nivel país sobre la Agenda 2030 no dependerán únicamente de las acciones de una instancia gubernamental, sino de las dinámicas y los vínculos que se generen a nivel nacional, estatal y local, entre los diferentes actores involucrados en el proceso de políticas públicas que los ODS han detonado en nuestro país.

Porras (2001) indica en su artículo que una forma de identificar a los actores participantes en una red es a partir de un enfoque nominalista, es decir, imponiendo un marco conceptual que responda a los objetivos analíticos y defina las fronteras de la red de políticas⁵. Para efectos de esta investigación, y con el fin de determinar las responsabilidades de actores gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la materialización de los Objetivos e identificar ámbitos de controversia por duplicidad de competencias; se retoman los actores explícitamente mencionados por las diversas fuentes usadas en la tesis, es decir, aquellos actores identificados en la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030, que según la bibliografía consultada tienen un papel para el logro de estos Objetivos.

i. Actores gubernamentales

Si bien la Agenda 2030 se adoptó en el seno de las Naciones Unidas, fueron los 193 Estados Miembros de la ONU quienes se comprometieron con su cumplimiento y quienes son responsables de convertirla en una realidad. Un primer paso, por tanto, es delimitar a los actores gubernamentales que participarán en la adopción,

⁵ Porras (2001) define un segundo enfoque, el realista, en el que las fronteras de la red son definidas por los propios actores que participan en ella. Desde este enfoque, la red es tratada como un hecho social y es entendida conscientemente como tal por los actores que la componen. Si bien la aproximación realista puede obtener un mapa más completo de la estructura relacional que la nominalista, el autor reconoce que no siempre se requiere una red tan elaborada, especialmente por los altos costos que implica un análisis de esta naturaleza (Porras Martínez, 2001).

implementación, monitoreo y evaluación de los ODS como líderes del proceso. Es importante mencionar que tanto los actores como las funciones que se presentan en esta sección (Tablas 1, 2 y 3) fueron compilados a partir de una la revisión exhaustiva de documentos contenidos en la bibliografía.⁶ La Tabla 9 presenta los tipos de actores gubernamentales participantes identificados en esta revisión:

TABLA 9. LISTADO DE ACTORES GUBERNAMENTALES POR NIVEL Y UNIDAD

Nivel de gobierno	Unidad gubernamental
Federal	Oficina de Presidencia de la República Secretarías de Estado Organismos descentralizados Empresas de participación estatal mayoritaria
Estatal	Gobiernos Estatales de entidades federativas
Municipal o local	Gobiernos Municipales Delegaciones políticas
Poder Legislativo	Senado de la República Cámara de Diputados Congresos locales
Transversal	Funcionarios públicos a todos los niveles y en todas las unidades

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

⁶ La compilación de información contenida en las Tablas 1, 2 y 3 tomó como fuentes bibliográfica los siguientes documentos oficiales: Ayuso-Audry, Adolfo (2016), Presentación “La Agenda 2030 en México”, Intervención durante el Seminario Regional Planificación y gestión pública en la implementación de la Agenda 2030 organizado por la CEPAL, Santiago de Chile, 26 a 28 de septiembre de 2016; CEPAL (2017), Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago Chile, 2017; Diario Oficial de la Federación (2017), Decreto por el que se crea el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, 26 de abril de 2017, Secretaría de Relaciones Exteriores, México; ECOSOC (2017), Arreglos institucionales en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Comité de Expertos en Administración Pública - 16° período de sesiones, Consejo Económico y Social, NY [E/C.16/2017/5]; ONU (2015a), Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Proyecto de resolución remitido a la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 por la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones, Asamblea General de las Naciones Unidas, Naciones Unidas, Nueva York [A/70/L.1]; Pacto Global (2015), SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS. GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas y WBCSD, 2015; Presidencia de la República (2016a), Revisión Nacional Voluntaria presentada por México ante el Foro Político de Alto Nivel “El cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos De Desarrollo Sostenible en México. Propuestas para trascender: de los compromisos a los resultados”, México; Senado de la República (2016), Instalan Grupo de seguimiento legislativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; Senado de la República (2016b), Dictamen de la Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales al punto de acuerdo que exhorta a los municipios del Estado Mexicano a armonizar sus planes municipales con la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, Senado de la República, México; UNDESA (2017), Overview of institutional arrangements for implementing the 2030 Agenda at national level (Zero draft for comments), United Nations; UNDESA y UNIDO (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, United Nations Department of Economic and Social Affairs and United Nations Industrial Development Organization, Viena; UNPAN (2016), 2016 High-Level Political Forum on Sustainable Development. Institutions and SDG Implementation. Documento de Trabajo. Red de Administración Pública de las Naciones Unidas.

Como se puede observar, los actores gubernamentales corresponden tanto al eje vertical como al eje horizontal del gobierno. Esto significa que cada uno de ellos tendrá funciones relacionadas que precisan ser cumplidas a fin de lograr los objetivos planteados, desde la Oficina de Presidencia hasta los municipios; en todas las Secretarías y todos los congresos locales. Asimismo, se observa que prácticamente la totalidad de la estructura gubernamental participa de este proceso.

Una vez definidos los actores gubernamentales, corresponde determinar las responsabilidades de cada uno, dado que se pretenden identificar los ámbitos de controversia por duplicada de competencias. La Tabla 10 presenta la información arrojada por la revisión bibliográfica sobre las funciones y responsabilidades normativas a desempeñar por parte de los actores gubernamentales que participan en este proceso:

TABLA 10. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES NORMATIVAS A DESEMPEÑAR PARA EL LOGRO DE LOS ODS POR PARTE DE LOS ACTORES GUBERNAMENTALES

Oficina de Presidencia de la República
<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la voluntad política en acciones en favor del desarrollo sostenible; • Definir las prioridades nacionales en el marco de los ODS; • Incorporar los ODS en los planes y estrategias de desarrollo nacional; • Desarrollar una ruta crítica para los avances en la implementación y comprometerse con los tiempos establecidos en ella; • Sensibilizar a una amplia gama de partes interesadas para establecer una alianza nacional en favor de la Agenda 2030; • Fortalecer las capacidades estadísticas institucionales, así como las de monitoreo y evaluación; • Involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planeación a través de la provisión de información y la creación de plataformas de participación; • Fortalecer las instituciones públicas y mejorar su eficacia para la administración pública; • Establecer reglas del juego claras, accesibles y participativas; • Profesionalización y creación de capacidades en el funcionariado público.
Gobiernos estatales
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar los ODS en los planes y estrategias de desarrollo a nivel estatal; • Definir las prioridades estatales en el marco de los ODS; • Emprender acciones orientadas al lograr los Objetivos a nivel estatal; • Facilitar la coordinación horizontal y el intercambio de experiencias con otros gobiernos estatales; • Alinear sus políticas y programas públicos con los ODS; • Diseñar programas con perspectiva de integralidad y con miras a no dejar a nadie atrás; • Incorporar los ODS en las nuevas políticas e iniciativas públicas; • Fomentar la inclusión y participación a nivel estatal.
Gobiernos municipales y delegaciones políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Estar cerca de la ciudadanía para entender mejor sus necesidades, particularidades y la situación a nivel local; • Incorporar los ODS en los planes y estrategias de desarrollo local;

<ul style="list-style-type: none"> • Definir las prioridades locales en el marco de los ODS; • Tomar medidas para lograr los Objetivos a nivel local, especialmente en la provisión de servicios básicos; • Facilitar la coordinación horizontal en los planos local y regional mediante el diálogo con la ciudadanía, las empresas y los agentes de la sociedad civil; • Fomentar la inclusión y participación a nivel local.
Secretarías de estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal mayoritaria
<ul style="list-style-type: none"> • Alinear sus políticas y programas públicos con los ODS; • Formular los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o órdenes para el logro de los ODS conforme a los asuntos de su competencia; • Diseñar programas con perspectiva de integralidad y con miras a no dejar a nadie atrás; • Incorporar los ODS en las políticas e iniciativas públicas; • Movilizar y equipar a las instituciones públicas y a los funcionarios públicos; • Tomar acciones para mejorar el conocimiento de sus funcionarios sobre los ODS, aumentar sus habilidades, recompensar sus esfuerzos y fomentar la cooperación e innovación; • Colaborar estrechamente en la implementación con autoridades regionales y locales, las instituciones subregionales, los organismos internacionales, la comunidad académica, las organizaciones de la sociedad civil, los grupos de voluntarios y otras instancias.
Congresos federales y locales
<ul style="list-style-type: none"> • Formular estrategias nacionales, estatales o locales de desarrollo conjuntamente con el Gobierno, con base en las prioridades nacionales, estatales o locales, según corresponda; • Promulgar legislación, proponer reformas, aprobar presupuestos y garantizar la rendición de cuentas para los planes nacionales alineados con los ODS; • Representar a la ciudadanía y posicionar las necesidades de la población para que nadie se quede atrás; • Desempeñar un papel central en los debates, las decisiones y la evaluación de las implicaciones de las políticas propuestas; • Integrar los ODS en la adopción de decisiones presupuestarias; • Hacer uso de sus funciones legislativas, presupuestarias y de supervisión para la implementación de los ODS.
Funcionariado público
<ul style="list-style-type: none"> • Estar comprometidos y capacitados para identificar y analizar interrelaciones, sinergias y compensaciones en los ODS, mejorar las políticas sectoriales, focalizar mejor, prever el impacto a largo plazo de las políticas y posibles escenarios, así como recopilar y analizar datos y estadísticas; • Hacer la administración pública más eficiente; • Construir nuevas capacidades y establecer nuevas formas de trabajo; • Trabajar más allá de las fronteras institucionales; • Renovar esfuerzos para que las instituciones sean transparentes, responsables y apoyen la toma de decisiones participativa.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

Como se puede observar en la tabla, la Oficina de Presidencia de la República (OPR) es la responsable de transformar la voluntad política, es decir la adopción de la Agenda 2030, en acciones en favor del desarrollo sostenible. En este sentido, las funciones que corresponden a la OPR detonan todo el proceso para incorporar los ODS en los planes y estrategias de desarrollo nacional y desarrollar una ruta crítica

para los avances en la implementación. Asimismo, corresponde a ella que todos los actores involucrados sepan qué son los Objetivos y participen en los procesos de planeación estratégica a través de plataformas adecuadas para ello.

En México existe un contexto de gran diferenciación y especialización en las instituciones públicas que conforman el sistema gubernamental (Loza, 2017b). Por tanto, el liderazgo natural depositado en la OPR no significa que las funciones de los demás actores gubernamentales sean menores. Los gobiernos estatales y locales desempeñan un papel fundamental al estar cerca de la ciudadanía para entender mejor sus necesidades y particularidades y la situación a nivel local, responder a sus demandas a través de la provisión de servicios básicos y al fomentar la inclusión y participación. Esta labor solo puede completarse si cuentan con el apoyo de las secretarías de estado a partir de la incorporación de los ODS en las políticas e iniciativas públicas, así como la formular los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o órdenes para el logro de los ODS con apoyo del congreso federal y los congresos locales.

En este sentido, la Agenda 2030 reconoce que no existen soluciones simples para problemas sociales y económicos complejos. Al no haber soluciones desde una sola unidad gubernamental, las intervenciones implicarán la participación simultánea de distintas unidades, cada una implementando acciones que se ocupen de una parte del problema público a solucionar (Jordana, 2002; Agranoff, 2008). Conforme a la Tabla 9, al menos 11 tipos de actores gubernamentales están involucrados en la adopción e implementación de la Agenda 2030; esto, sin considerar que tan solo el actor *Gobierno Municipal* está conformado por más de 2 mil unidades. Por otra parte, la Tabla 10 resalta por el nivel de ambición y amplitud de las funciones que corresponden a los distintos actores gubernamentales, así como el traslape y complementariedad entre algunas de ellas. Por ejemplo, la función para la definición de prioridades corresponde al gobierno federal, estatal y municipal, cada una a sus respectivos niveles. Un paso inicial importante será garantizar que las prioridades para los distintos niveles sean coherentes entre ellas, de manera que no se contrapongan o generen conflictos entre niveles verticales u horizontales.

De acuerdo a la teoría, conforme más unidades participan en un proceso, las interrelaciones jurisdiccionales se vuelven más complicadas, caóticas y políticas, al tiempo que las demandas de planificación, coherencia y coordinación suben de intensidad (Lovell, 1979). Dada la variedad y el número de actores gubernamentales involucrados, se prevé que la adopción e implementación de la Agenda 2030 sea

compleja e incluso problemática. La participación de una amplia diversidad de actores, todos con intereses y agendas individuales, puede generar barreras para la planificación adecuada y la coherencia de acciones entre actores y niveles. Por tanto, la coordinación intergubernamental será un elemento clave para la implementación eficaz de los mandatos que corresponden a cada actor (Méndez, 1997) para el logro de los ODS.

ii. Actores no gubernamentales

Un segundo paso es identificar a los actores no gubernamentales que acompañarán los esfuerzos de los actores gubernamentales. Como se ha indicado en el marco teórico, el proceso de descentralización de los estados ha generado un cambio importante en las dinámicas intergubernamentales, pasando de un enfoque centrado en los gobiernos al fortalecimiento del sector no gubernamental, ya sea a través de alianzas público-privadas, administración compartida o privatización de servicios (Agranoff, 2008). Por otra parte, la Declaración “Transformar nuestro mundo” reconoce que las acciones de los actores no gubernamentales son fundamentales para los ODS y el nuevo paradigma de desarrollo que traen consigo. La Tabla 11 presenta a los actores no gubernamentales que participan en este proceso, así como las funciones y responsabilidades que desempeñan, conforme a la revisión de bibliografía:

TABLA 11. LISTADO DE ACTORES NO GUBERNAMENTALES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES NORMATIVAS A DESEMPEÑAR POR CADA UNO PARA EL LOGRO DE LOS ODS

Sector privado
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con su actividad empresarial, inversión e innovación como grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo; • Alinear su portafolio para invertir en negocios sostenibles y hacerlo una prioridad para cualquier decisión de inversión; • Aprovechar su creatividad e innovación para proponer soluciones a los problemas relacionados con el desarrollo sostenible; • Adoptar cambios en el financiamiento, las modalidades de consumo y la producción para favorecer el desarrollo sostenible; • Combatir la xenofobia, la discriminación y la exclusión en el lugar de trabajo y las comunidades donde están presentes para no dejar a nadie atrás; • Respetar los derechos humanos y facilitar la igualdad de oportunidades de empleo. Elevar sus voces y tomar cualquier acción que puedan para defender a los más vulnerables; • Identificar los ODS a los que sus actividades empresariales apoyarán, y comunicar y reportar sus contribuciones.
Academia
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar los objetivos y metas como guía para la investigación académica;

<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a aprender qué acciones funcionan y a comprender mejor los vínculos entre los ODS; • Ser sensible al nuevo paradigma de desarrollo; • Proponer nuevas soluciones, mejores políticas públicas y formas de medir el progreso; • Fortalecer el diálogo con todas las partes interesadas; • Transversalizar el enfoque de desarrollo sostenible en la academia; • Formar profesionistas exitosos y ciudadanía responsable; • Generar sinergias desde la academia con la sociedad, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos.
Comunidad científica
<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar las capacidades en la ciencia y tecnología para crear nuevas soluciones para el desarrollo sostenible; • Tomar los objetivos y metas como guía para la investigación científica; • Aportar las pruebas necesarias para orientar las acciones públicas; • Mejorar la medición de los fenómenos ecológicos y sociales, proporcionar dirección a los esfuerzos públicos de investigación y desarrollo, y aprovechar el potencial de la revolución de los datos; • Participar sistemáticamente en el seguimiento y revisión de la implementación de los ODS, vinculando la ciencia y la política; • Reconocer a la ciencia y la tecnología como medios de implementación estratégicos para los ODS; • Atraer a las y los jóvenes a la ciencia; • Trabajar para disminuir la brecha de comunicación entre la comunidad científica y quienes formulan las políticas, posicionando los datos científicos y las pruebas de una forma creativa.
Sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con los países, negocios y otros actores interesados para acelerar la implementación nacional y la rendición de cuentas con base en los compromisos establecidos; • Participar en la revisión de los progresos y el seguimiento de las iniciativas tanto impulsadas por el gobierno, como los esfuerzos desde fuera de este; • Incidir en las políticas públicas y hacer recomendaciones a las acciones implementadas en favor de los ODS por los diferentes niveles y unidades del gobierno; • Identificar los ODS a los que sus actividades apoyarán, y comunicar y reportar sus contribuciones; • Integrar sus insumos en los informes nacionales de implementación.
Población en general
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la Agenda 2030, los ODS y el desarrollo sostenible; • Conocer las muchas formas en las que pueden contribuir a la Agenda 2030 a través de acciones simples de la vida diaria y desde los diversos ámbitos en los que se desempeñan; • Tomar acción en favor de los ODS; • Proveer de información a su comunidad; • Exigir el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por su Gobierno.
Organismos internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en toda su labor las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible; • Adoptar enfoques integrados orientados al desarrollo, a acabar con la fragmentación y a mejorar la coordinación entre los distintos sectores, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas; • Configurar sus prioridades, planes estratégicos y programas de manera acorde con la Agenda 2030;

- Movilizar los recursos suficientes para responder a la naturaleza integrada de la Agenda;
- Asegurar un enfoque coherente para abordar las interconexiones y elementos transversales de los ODS;
- Crear directrices y herramientas actualizadas en apoyo a las labores de los demás actores en el desarrollo;
- Apoyar a la presentación voluntaria de informes sobre los progresos realizados por los Estados Miembros en la aplicación de los ODS, los foros regionales y mundiales y los informes analíticos;
- Hacer que sus propias instalaciones y operaciones de gestión sean más sostenibles;
- Mejorar su transparencia, rendición de cuentas y capacidad de respuesta a fin de maximizar los efectos, los resultados y la eficacia en el apoyo a la aplicación de los ODS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA BIBLIOGRAFÍA

A diferencia de la tabla de funciones y responsabilidades para actores gubernamentales, en la Tabla 11 no es posible identificar a un líder natural. Sin embargo, sí resaltan los vínculos que existen entre las diferentes funciones de cada actor, cómo se pueden reforzar y complementar mutuamente. Por ejemplo, la creación de directrices y herramientas desde los organismos internacionales pueden ser un apoyo fundamental a las labores de las organizaciones de la sociedad civil en favor del desarrollo. Asimismo, la creatividad e innovación en las empresas pueden ser impulsadas por individuos que buscan proponer soluciones a los problemas relacionados con los ODS. Esto solo es posible si cuentan con suficiente información para saber cómo contribuir a la Agenda 2030 a través de los diversos ámbitos en los que se desempeñan, entre ellos el laboral. Así, existe una cercanía importante entre las funciones y responsabilidades de los actores no gubernamentales.

Al mismo tiempo, se observa que las funciones mencionadas se complementan con las de los actores gubernamentales. Por un lado, el proceso de descentralización de los estados ha impulsado las acciones de los actores no gubernamentales y les da relevancia y visibilidad. Por el otro, la Declaración “Transformar nuestro mundo” reconoce que el cumplimiento de los objetivos y metas será solo posible con la participación de todas las partes interesadas y todas las personas en un enfoque de toda la sociedad (*whole-of-society*). Así, la Agenda 2030 reconoce y celebra la división de trabajo entre niveles y actores, haciendo un llamado al establecimiento de una alianza en favor del desarrollo.

Respecto al número y variedad de actores no gubernamentales, la Tabla 11 identifica al menos 6 tipos de actores. Al igual que el número exponencial que puede sumar los actores gubernamentales, los no gubernamentales toman una dimensión monumental al considerar la participación de empresas, organizaciones de la

sociedad civil y población en general. Esto se suma a la complementariedad que debería existir entre las acciones de ambos sectores, así como la necesidad de definir mecanismos de coordinación adecuados entre ellos. Para O'Toole y Montjoy (1984), este proceso puede ser sumamente complejo por las limitantes a la implementación hacia adentro de cada institución, así como en colaboración con otras; por la necesidad de actuar de manera conjunta; y por la complejidad para especificar claramente las acciones que se esperan de las organizaciones participantes y de contar con mecanismos adecuados de supervisión (O'Toole y Montjoy, 1984).

La suma de ambos sectores resulta en que un proceso de por sí complejo únicamente considerando a los actores gubernamentales aumente en complejidad y problemática, reforzando la necesidad de una coordinación intergubernamental adecuada. De acuerdo con O'Toole y Montjoy (1984), la coordinación puede ser menos necesaria para los casos en los que la interdependencia entre acciones individuales sea menor, es decir, cuando las organizaciones hagan contribuciones a los ODS sin requerir de otras para hacer su parte del trabajo. Sin embargo, para los casos de interdependencia secuencial, donde los actores están vinculados como línea de montaje en la que la contribución de uno es insumo para otro, el retraso o ruptura de cooperación en un punto afectará las operaciones subsiguientes en la cadena de implementación. Lo mismo sucederá para los casos de interdependencia recíproca, donde cada actor plantea contingencias para las demás y todas las unidades deben coordinarse entre sí. Los actores gubernamentales y no gubernamentales no sólo deben actuar, sino que deben hacerlo coordinadamente (O'Toole y Montjoy, 1984).

Dado que los ODS aún se encuentran en una etapa inicial y la interdependencia todavía requiere poca coordinación, los avances que se registren en los primeros años serán visibles aún si son moderados. Conforme el tiempo avance y los niveles de interdependencia entre actores y acciones tornen hacia esquemas secuenciales o recíprocos, los avances serán más complejos y con menor probabilidad de éxito.

iii. Algunos ámbitos de controversia por duplicidad de competencias

Luego delimitar a los actores gubernamentales y no gubernamentales asociados a la Agenda 2030, así como las funciones y responsabilidades que corresponden a cada uno, se identifican algunos ámbitos de controversia que pueden surgir por duplicidad de competencias. De acuerdo con el marco teórico, existen al menos 15 ámbitos

problemáticos en las RIG.⁷ Para efectos del análisis realizado para esta investigación, se identifican 5 que se relacionan con la duplicidad de competencias entre actores gubernamentales que pueden impactar negativamente en el proceso de adopción e implementación de la Agenda 2030:

Primero, dado que la coordinación es un proceso de negociación, intercambio de información y ajuste, Catherine Lovell (1979) indica que es preciso armonizar las acciones de los actores con competencias compartidas a través de vinculaciones entre ellos (Lovell, 1979). Uno de los problemas que puede surgir al no lograrse una adecuada coordinación tiene que ver con la definición de prioridades. De acuerdo a la Tabla 10, ésta una responsabilidad que compete tanto al gobierno federal, como al estatal y al municipal. Siguiendo a Lovell, dado que no siempre existe una estructura dominante, las decisiones se toman y ejecutan interorganizacionalmente por entidades independientes (Lovell, 1979), situación que puede llevar a que los elementos considerados como prioritarios para un nivel gubernamental no sean del todo coherentes con los de otro, o se contrapongan con los de otro. Para el caso de los actores gubernamentales, la Agenda 2030 hace un llamado a alinear las prioridades de manera que los planes y estrategias de desarrollo nacional, estatal y local se hablen entre ellas, al tiempo que el diseño de programas y políticas públicas con perspectiva de integralidad y con miras a no dejar a nadie atrás, desde los distintos niveles, sea complementario.

Un esquema similar corresponde a la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, el mecanismo federal establecido en 2007 para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. La LGAMVLV establece en su artículo 2 que “la federación, las entidades federativas y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias expedirán las normas legales y tomarán las medidas presupuestales y administrativas correspondientes, para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia” (Diario Oficial de la Federación, 2007), con base en 4 principios rectores: 1) la igualdad jurídica entre la mujer y el hombre; 2) el respeto

⁷ Los ámbitos problemáticos que se incluyen en el marco teórico son: 1) Cambios y ajustes a nivel interorganizacional e intraorganizacional, 2) Cooperación, coordinación y colaboración entre actores, 3) Coordinación horizontal y coordinación vertical, 4) Construcción de capacidades institucionales y definición de responsabilidades, 5) Modernización, capacitación y profesionalización administrativa, 6) Creación de valor público, 7) Coordinación como un proceso de negociación, intercambio de información y ajuste, 8) Rendición de cuentas, 9) El desarrollo formal de mecanismos de decisión conjunta o de coordinación, 10) La definición de objetivos de la cooperación, 11) Establecimiento de relaciones de confianza entre funcionarios, 12) Equilibrio entre los intereses locales y los intereses nacionales, 13) La utilización de los fondos para recentralizar las políticas públicas, 14) Las dificultades en la articulación de las RIG, y 15) Presencia de mecanismos de patronazgo con una alta movilidad de funcionarios.

a la dignidad humana de las mujeres; 3) la no discriminación, y 4) la libertad de las mujeres. Sin embargo, de acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014), México enfrenta grandes retos derivados de la desarticulación y falta de homologación de legislaciones, así como la ausencia de definiciones coherentes de violencia y feminicidio en todo el territorio (OACNUDH, 2014).

Volviendo a la Agenda 2030, es importante reconocer que algunas zonas geográficas del territorio mexicano tienen retos particulares, así como poblaciones vulnerables específicas. Por otra parte, las prioridades de una secretaría que participa de una política que atiende un problema público complejo, idealmente desde una perspectiva de integralidad, pueden ser distintas al resto de las secretarías participantes, ya sea por el mandato específico que representa, incoherencia institucional, falta de información, prioridades sesgadas o intereses políticos. Así, las prioridades de política y la población prioritaria no necesariamente serán decisiones sencillas en una política pública de amplio alcance. Esta dinámica se repite para los actores no gubernamentales, por ejemplo, entre las prioridades de inversión para el sector privado y las necesidades de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil, o cuando las innovaciones científicas no cuentan con el financiamiento necesario por contraponerse a intereses empresariales. Asimismo, se puede dar entre actores gubernamentales y no gubernamentales, como ha sucedido cuando las tendencias o hallazgos identificados desde la academia se contraponen con las prioridades nacionales definidas, o cuando las recomendaciones de política pública desde la sociedad civil generan recelo o inacción en el gobierno que las recibe.

Segundo, en un contexto de descentralización y con múltiples actores participando en las RIG, la diferenciación de competencias, la descentralización de recursos y la superposición ocasional de obligaciones requiere una clara delimitación de responsabilidades y un mecanismo de rendición de cuentas (Loza, 2017b; Lovell, 1979) De acuerdo con Catherine Lovell (1979), a medida que más y más decisiones se toman e implementan de forma intergubernamental, cada vez es más difícil responsabilizar claramente a las organizaciones por lo que hacen o dejan de hacer (Lovell, 1979). Conforme a las Tablas 9 a 11, al menos 11 sectores gubernamentales están involucrados en la adopción e implementación de la Agenda 2030; esto, sin considerar que, por ejemplo, el sector Gobierno Municipal está conformado por más de 2 mil unidades.

Dado que un número importante de actores nacionales tienen responsabilidades, algunas de ellas traslapadas, y se espera que todos abonen al cumplimiento desde su sector, podrían existir problemas para identificar quién aporta adecuadamente y quién es responsable si no se logran los resultados esperados. Por ejemplo, dado que los gobiernos locales están más cerca de la población, existen dudas respecto a qué tanto deberían responsabilizarse de la sensibilización de las partes interesadas y de su población, así como del establecimiento de la alianza para el desarrollo. Lo mismo aplica para las dependencias públicas en la capacitación de sus funcionarios, especialmente en un contexto de información asimétrica. En un contexto de RIG complejas y altamente interdependientes, donde las políticas son resultado de la interacción entre varias organizaciones y se ejecutan a través de distintas estructuras, la rendición de cuentas se vuelve más compleja ante la ausencia de una delimitación clara de responsabilidades en un contexto de negociación e intercambios constantes (Lovell, 1979).

Tercero, de acuerdo con Jacint Jordana (2002) en América Latina las relaciones intergubernamentales se han caracterizado por el escaso desarrollo formal de mecanismos de decisión conjunta o de coordinación (Jordana, 2002). Este contexto puede tener implicaciones sobre la definición de criterios para la participación de actores no gubernamentales en la estrategia nacional de implementación de la Agenda 2030. Si bien la agenda hace un llamado a involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planeación, adopción e implementación a través de la provisión de información y la creación de plataformas de colaboración, con reglas del juego claras, accesibles y participativas, al no existir una guía oficial para la conformación de mecanismos de coordinación intersectorial, la decisión final sobre a quién sumar a una iniciativa dependerá de quien la lidera.

Por ejemplo, desde la adopción misma de los ODS, la OPR indicó que todos los sectores tendrían oportunidad de participar en el proceso de definición de indicadores nacionales para medición, así como en la construcción de la estrategia nacional de implementación. Dicha declaración se reforzó durante el anuncio de creación de un consejo nacional (el mecanismo de México para coordinar a los actores nacionales en favor del desarrollo y emitir las directivas correspondientes para el diseño, ejecución y evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030) en julio de 2016 al informarse que los sectores no gubernamentales tendrían espacios para que sus aportaciones fueran consideradas en todo el proceso. Sin embargo, el decreto de creación del Consejo, promulgado en

abril de 2017, indica que los representantes de organizaciones internacionales, del sector privado, la sociedad civil y academia podrán participar en las reuniones por invitación directa; con voz, pero sin voto (Diario Oficial de la Federación, 2017). Jordana indica que aún en aquellos países donde se ha logrado establecer mecanismos de decisión conjunta o de coordinación, las reglas informales vigentes dificultan que sean efectivos (Jordana, 2002).

Cuarto, una vez se ha logrado la definición de prioridades, se necesitan instituciones sólidas y participativas para lograr que las prioridades locales identificadas a nivel municipal se conviertan en insumos que alimenten las políticas y acciones estatales, y a su vez, aspiren a ser parte de las asignaciones presupuestales determinadas a nivel nacional (ECOSOC, 2017). De acuerdo con Georgina Caire Martínez (2012) algunos ejercicios que se han llevado a cabo previamente en México para la descentralización participativa en la toma de decisiones han resultado poco significativas como estrategia para impulsar el desarrollo regional desde lo local a través de espacios públicos formales para la participación social. Al abordar el caso de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), indica que han resultado ser experiencias poco significativas, al tratarse principalmente de esfuerzos de desconcentración de recursos a ser administrados por los municipios conforme a objetivos y criterios previamente definidos por el gobierno central. La autora argumenta que la institucionalización de la participación no ha sido suficiente para producir acción colectiva, pues también se requiere el empoderamiento de los actores sociales, ya sea en forma de decidir sobre las acciones colectivas, participar en la discusión de las decisiones gubernamentales o formar parte de los mecanismos de validación y legitimación de las mismas (Caire, 2012).

La experiencia de los CMDRS se vuelve fundamental para el caso de la Agenda 2030, pues al tratarse de esquemas similares de RIG con múltiples actores en un esquema descentralizado, ambos compromisos requieren de capacidades institucionales que no necesariamente existen en todas las instituciones, ni a todos los niveles involucrados (Loza, 2017b). Como indicado por José Luis Méndez (1997), la reestructuración estratégica de los arreglos formales e informales hacia una mayor participación no es suficiente. Se requiere también un proceso de modernización, capacitación y profesionalización administrativa que nivele el piso, facilite la adopción de un mismo lenguaje, fomente la confianza y desarrolle las habilidades para la administración multiorganizacional e intergubernamental (Méndez, 1997). De lo

contrario, no será posible asegurar los derechos civiles y políticos para lograr una ciudadanía participativa y proactiva (Caire, 2012).

Quinto, las consideraciones sobre los cambios y ajustes institucionales que requerirá un compromiso internacional como la Agenda 2030 no son menores. Como mencionado en la Introducción, la promulgación de legislación y las propuestas de reformas dependen de su implementación y de la capacidad de las instituciones involucradas en convertirlas en realidad. De acuerdo con Dussauge (2016), la implementación es un proceso, no una acción única o concreta. Para ello, se requiere la integración de diversas acciones de numerosos actores políticos, gubernamentales y/o sociales, según sea el caso, desarrolladas durante un período específico (Dussauge, 2016). Por su parte, Montjoy y O'Toole Jr. (1979) resaltan que la implementación es esencialmente un problema de cooperación que solo se puede solucionar a través de incentivos para estimular a los funcionarios, ya sea en una o en múltiples unidades gubernamentales, a trabajar juntos hacia un objetivo común (Montjoy y O'Toole, 1979; O'Toole y Montjoy, 1984).

Conforme a la revisión de literatura para esta investigación, no se observa que el Gobierno de México haya desarrollado un análisis de incentivos existentes o posibles para impulsar los ODS. Por otra parte, se necesita fortalecer las capacidades del funcionariado público que se encargará de las acciones en favor de los ODS y dotarles de la información necesaria para completar sus tareas de forma satisfactoria. Este paso tampoco se ha observado en la revisión de literatura. Una de las primeras iniciativas impulsadas en Colombia luego de la adopción de la Agenda 2030 fue el lanzamiento de un curso virtual dirigido a funcionarios públicos de gobiernos locales, académicos, periodistas y organizaciones no gubernamentales para establecer un entendimiento común sobre este compromiso internacional y brindar herramientas para incluir la perspectiva de los ODS en los planes de desarrollo a nivel local (PNUD Colombia, 2015).

b) Análisis de Relaciones Intergubernamentales

De acuerdo a la teoría, el análisis de relaciones intergubernamentales permite caracterizar las interacciones que se generan entre las diferentes unidades que participan en la gestión e implementación de una política pública, saber qué tan complejos son los procesos asociados a estas interacciones y qué tan entrelazados están los vínculos entre las unidades participantes. Más allá de las condiciones legales y normativas que regulan dichas interacciones, el análisis de RIG incluye también las

variables políticas y sociales que determinan la naturaleza y la calidad de las interacciones. Todo esto, con el fin de facilitar la comprensión y la correcta conducción de las interacciones, dos elementos esenciales para el éxito de una política pública (Lovell, 1979; Hernández, 2010; Loza, 2017a).

De acuerdo con Nicolás Loza, los vínculos entre las unidades gubernamentales encargadas del quehacer público en México suelen ser complejos por el nivel diferenciación y especialización de las instituciones públicas que conforman nuestro sistema federal (Loza, 2017b). Al no existir soluciones claras desde una sola unidad gubernamental para resolver problemas sociales y económicos complejos, las políticas públicas en México involucran la participación simultánea de distintas unidades, cada una implementando acciones que se ocupan de una parte del problema público a partir de una fuerte división del trabajo (Jordana, 2002; Agranoff, 2008). Así, las distintas unidades participantes interactúan vertical, horizontal y/o transversalmente (Loza, 2017a). Conforme más compleja es la estructura de niveles de gobierno y existen más interacciones entre unidades, las RIG asociadas son más complejas y tiene vínculos más extensos hacia todos niveles (Jordana, 2002).

De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017), la Agenda 2030 requiere de una fuerte coordinación intergubernamental y trabajo en conjunto de muchos sectores en su adopción, implementación, monitoreo y evaluación, siendo preciso involucrar a todas las instancias a nivel federal, estatal y local que trabajen en los temas que la componen para convertir este plan en una realidad para México. Dada la amplitud de la Agenda 2030 y la complejidad de vínculos que existe entre los 17 objetivos y las 169 metas que la componen, el análisis de RIG contribuye a determinar si los ODS se están incorporando en las acciones de todas las partes del Gobierno y si los actores previamente identificados están desarrollando las funciones y responsabilidades que les corresponden para lograr políticas integradas.

Para ello, en este apartado se realiza el análisis de RIG en el que se está insertando la Agenda 2030 en México y se caracteriza el modelo dominante. Igualmente, se destacan los marcos normativos existentes que facilitan dicho modelo y sus implicaciones para el proceso de adopción e implementación de los ODS en nuestro país. A fin de contar con una primera aproximación a las RIG en las alianzas para el desarrollo en México, se retoman las 4 preguntas básicas identificadas por

Héctor Martínez y Alejandro Méndez (1996)⁸ en “El estudio de las relaciones intergubernamentales. Una revisión bibliográfica”, y los 3 elementos fundamentales a considerar enunciados por Deil S. Wright (1978)⁹ en su artículo “Del federalismo a las relaciones intergubernamentales en los Estados Unidos de América: una nueva perspectiva de la actuación recíproca entre el gobierno nacional, estatal y local”. Cabe mencionar que el análisis de RIG parte del mapeo de actores y funciones establecido en el inciso a) de este capítulo.

i. ¿Quiénes son los actores principales? ¿Cuál es su percepción e interpretación de la Agenda 2030?

Responder esta pregunta es importante por tres razones. Primero, porque permite identificar cuáles de los actores previamente señalados están participando y de qué forma, más allá de lo que determina el enfoque normativo de la Agenda 2030. Segundo, porque la identificación de actores principales facilita la delimitación de los alcances de las RIG al especificar quiénes están incidiendo en la toma de decisiones y en la definición de las líneas generales que comienzan a determinar el proceso de adopción, implementación, monitoreo y evaluación de los Objetivos. Tercero, porque conocer las percepciones e interpretaciones que los actores principales tienen de los ODS a través de las acciones que llevan a cabo o no, permitirá entender sus motivaciones y la lógica detrás de sus decisiones. Con base en la revisión de literatura, es posible identificar a 21 actores principales que pertenecen a 9 sectores conforme a la siguiente tabla:

TABLA 12. ACTORES PRINCIPALES EN LAS RIG PARA LA AGENDA 2030 EN MÉXICO

Tipo de actor	Sector	Actores principales
Gubernamental	Oficina de Presidencia de la República	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la República • Jefatura de la Oficina de Presidencia • Dirección General para la Agenda 2030
	Secretaría de Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Relaciones Exteriores • Secretaría de Desarrollo Social • Secretaría de Hacienda y Crédito Público

⁸ Héctor Martínez y Alejandro Méndez (1996) definen 4 preguntas básicas para hacer una primera aproximación a las RIG: 1) ¿Quiénes son los actores principales y cuáles son sus características?, 2) ¿Cuáles son las características del espacio dónde se desarrollan?, 3) ¿Bajo qué tiempos funcionan y cuándo?, y 4) ¿Cómo se pueden describir las RIG y qué podemos entender por ello? (Martínez y Méndez, 1996).

⁹ Para Deil S. Wright existen tres elementos fundamentales para iniciar un estudio de RIG. Primero, identificar y entender cuáles son los asuntos que dominan la agenda del gobierno y porqué. Segundo, determinar cuál es la percepción e interpretación de los principales actores involucrados. Tercero, identificar las técnicas usadas para implementar las políticas (Martínez y Méndez, 1996).

	Gobierno Estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno del Estado de Chiapas • Gobierno del Estado de Colima • Gobierno del Estado de Nuevo León
	Senado de la República	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Relaciones Exteriores Organismos Internacionales • Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales
No gubernamental	Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Red Mexicana del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
	Academia y comunidad científica	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. • Universidad Nacional Autónoma de México • Consejo Consultivo de Ciencias.
	Organización de la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de articulación de sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030 en México • Coalición de Acción Internacional para el Desarrollo México
	Población en general	<ul style="list-style-type: none"> • My World México • María Teresa González García.
	Organismos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Naciones Unidas en México • Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Oficina de Presidencia de la República (OPR). La OPR tiene el liderazgo nacional en materia de ODS y de Agenda 2030. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), este liderazgo es fundamental al orientar la política, llevar a cabo la coordinación institucional e intersectorial, movilizar recursos y orientar el gasto, gestionar alianzas, presentar informes, monitorear y evaluar, y coordinar la cooperación internacional (CEPAL, 2017). Conforme a sus discursos y posicionamientos públicos, la OPR percibe e interpreta este compromiso internacional como una prioridad del Estado y una misión colectiva.

- *Presidente de la República.* Durante su discurso en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, el presidente se comprometió a sumar esfuerzos, voluntades y recursos para transformar positivamente la vida de millones de mexicanos y contribuir al desarrollo universal cumpliendo con la Agenda 2030 (Presidencia de la República, 2015). Desde entonces, ha sido el vocero oficial para anunciar los avances e iniciativas que el Gobierno de México ha establecido en favor de los ODS.
- *Jefatura de la Oficina de Presidencia.* Es responsable de rendir cuentas en los avances logrados en los objetivos, metas e indicadores. En 2016 presentó la

Revisión Nacional Voluntaria (RNV) de México ante el Foro Político de Alto Nivel, el órgano mundial de Naciones Unidas que supervisa el seguimiento y examen de los países signatarios, con los avances que desde la perspectiva del Gobierno de México se habían logrado.

- *Dirección General para la Agenda 2030*. Apoya la labor del Consejo Nacional de la Agenda 2030 y trabaja para posicionar los ODS con gobiernos locales, estatales y otros actores para el desarrollo.

Secretarías de Estado. De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017), la coordinación e integración de secretarías podría evitar la aplicación de los ODS desde una perspectiva de silos. Un primer paso para incorporar los ODS a las instituciones gubernamentales, por tanto, es identificar responsabilidades para objetivos específicos (UNDESA, 2017). Hasta ahora, relativamente pocas secretarías han adoptado una postura respecto a la Agenda 2030, a pesar de que diversas de ellas participan en las labores del Comité Técnico Especializado para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CTEODS).

- *Secretaría de Relaciones Exteriores*. Participó activamente en el proceso de negociación de la Agenda 2030 y posicionó diversos temas prioritarios en representación del Gobierno de México (SRE, 2015). Actualmente funge como un espacio de diálogo con las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, organismos internacionales y otros actores, fomentando su participación en la consecución de los ODS (Indesol, 2017; SRE, 2017).
- *Secretaría de Desarrollo Social*. En 2015, el Instituto Nacional de Desarrollo Social desarrolló un manual para la participación corresponsable de las OSC en la implementación de la Agenda 2030 (Deca Equipo Pueblo e Indesol, 2016). Hasta fechas recientes, no había desarrollado acciones intencionadas en favor de la Agenda 2030 como secretaría. Durante la segunda sesión ordinaria de la Comisión Nacional de Desarrollo Social (junio, 2017) aprobó que las 32 entidades federativas desarrollen acciones contra la pobreza en favor del desarrollo sostenible (SEDESOL, 2017).
- *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. A solicitud del Presidente de la República, en junio de 2017 incluyó lineamientos conceptuales y metodológicos en las Disposiciones para la Programación y Presupuestación (SHCP, 2017) para integrar los ODS en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2018.

Gobiernos estatales. Son actores clave por su posición estratégica, sus conocimientos del contexto, su capacidad para ofrecer servicios básicos a la población y para recopilar información estadística que favorezca la asignación de recursos basada en necesidades. Sin embargo, sus posibles aportaciones requieren de contar con las capacidades técnicas necesarias para la adopción, implementación y el monitoreo y evaluación de la Agenda 2030 (UNDESA, 2017). Si bien desde la instalación del Consejo Nacional para la Agenda 2030 han comenzado a buscar formas de acercarse a los ODS, los esfuerzos hasta ahora han sido moderados.

- *Gobierno del Estado de Chiapas.* En 2017 incorporó los ODS en su constitución (Cuarto Poder, 2017); instaló el Consejo Estatal de la Agenda 2030 para impulsar estrategias que den cumplimiento, conjunten esfuerzos, acciones, y promuevan la participación de todos los sectores del desarrollo (El Economista, 2017b); y elaboró un reporte identificando las acciones desarrolladas para el cumplimiento de la Agenda 2030 (Gobierno del Estado de Chiapas, 2017).
- *Gobierno del Estado de Colima.* Es uno de los estados que más ha impulsado los ODS. En 2016 promovió la creación una Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 en la Conferencia Nacional de Gobernadores como un espacio para fomentar el trabajo de los gobiernos estatales (CONAGO, 2016). Alineó su Plan Estatal de Desarrollo con los ODS (Gobierno del Estado de Colima, 2016) y recientemente instaló un Subcomité Especial para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030 para implementar los objetivos, dar a conocer su contenido y las acciones de trabajo a seguir, coordinar las acciones para el cumplimiento con presidentes municipales, funcionarios públicos locales y federales, y representantes de la sociedad civil (Gobierno del Estado de Colima, 2017).
- *Gobierno del Estado de Nuevo León.* Alineó su Plan Estratégico 2015-2013, documento rector que identifica las prioridades para el desarrollo estatal, define objetivos, estrategias y líneas de acción, así como proyectos estratégicos y programas prioritarios, con los ODS (Consejo Nuevo León, 2017). Fue el primer estado en formalizar una Comisión Estatal de la Agenda 2030 para dar seguimiento al cumplimiento de los ODS, e informar sobre sus objetivos, metas e indicadores (El Economista, 2017a).

Senado de la República. Ha sido uno de los actores más activos de los últimos dos años, organizando encuentros para el intercambio de perspectivas con distintos actores nacionales, impulsando la voz de los parlamentarios en el proceso de

adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030 y fungiendo como espacio de diálogo con actores no gubernamentales.

- *Comisión de Relaciones Exteriores Organismos Internacionales*. Desde 2015 ha promocionado activamente la participación de los parlamentos en la Agenda 2030 (Senado de la República, 2017). Con base en dos diálogos multiactor desarrollados en 2015 y 2016, impulsó la instalación del Grupo de Trabajo sobre la implementación de la Agenda 2030, con la participación de 34 comisiones para internalizar e institucionalizar los ODS en el Senado, generar marcos legales, impulsar presupuestos y establecer mecanismos de control y supervisión para su implementación en coordinación con la Cámara de Diputados y el Poder Ejecutivo (Senado de la República, 2016).
- *Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Siendo una de las comisiones que participan más activamente en el Grupo de Trabajo del Senado, en 2016 presentó un dictamen para exhortar a los municipios del Estado mexicano a armonizar sus planes o instrumentos de planeación con la Agenda 2030 (Senado de la República, 2016b).

Sector privado. A nivel internacional y nacional, es uno de los sectores que cuenta con herramientas más claras y sistematizadas para medir su contribución a los ODS (Pacto Global, 2015). Su participación activa en diversos espacios de diálogo le ha llevado a cambiar de percepción, de la responsabilidad social corporativa a asumir un compromiso empresarial con el desarrollo sostenible (Informe de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

- *Red Mexicana del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Desde 2015, ha impulsado diálogos multisectoriales para integrar la perspectiva del sector privado en la implementación de los ODS y brindado las herramientas necesarias para que las 700 empresas que componen la red en México alineen su modelo de negocio con la Agenda 2030 (Red Pacto Mundial México, 2017). Asimismo, desarrolla conversatorios mensuales sobre ODS específicos, fomentando el diálogo de las empresas con expertos de Naciones Unidas y la sociedad civil (Red Pacto Mundial México, 2016).

Academia y comunidad científica. Han centrado su participación en aportar sus perspectivas y recomendaciones a la estrategia del gobierno mexicano para el despliegue de la Agenda 2030 (Presidencia de la República, 2016a). En fechas recientes, comenzaron a impulsar esfuerzos para determinar la contribución desde su

ámbito de acción y elaborar diagnósticos para la definición de la estrategia nacional de implementación.

- *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.* Durante la semana de trabajo de la Conferencia Internacional ANUIES 2016, expertos nacionales y extranjeros discutieron sobre el papel de la educación superior en la Agenda 2030 en temas como equidad de género, medio ambiente, urbanismo, educación, salud, agua, entre otros. Para el segundo semestre de 2017, continuarán los trabajos para la definición de una hoja de ruta que permita abonar al trabajo realizado en México para lograr el cumplimiento de los ODS (El Universal, 2017).
- *Universidad Nacional Autónoma de México.* A través del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo, a principios de 2017 realizó un balance de logros para llamar la atención sobre algunos elementos críticos y proponer posibles reformas institucionales y políticas que permitan el cumplimiento la Agenda 2030 (UNAM, 2017).
- *Consejo Consultivo de Ciencias.* En mayo de 2017 llevó a cabo un taller multiactor para identificar el papel de la Academia Mexicana en el cumplimiento de los ODS (Consejo Consultivo de Ciencias, 2017).

Organizaciones de la Sociedad civil. Luego de participar activamente en las negociaciones de la Agenda 2030, han centrado sus actividades en la abogacía y en la identificación de espacios para incidencia en la implementación. Sin embargo, desde su perspectiva, el espacio en que se les permitirá incidir será muy pequeño, casi nulo. Han sido una voz crítica constante que exige incorporar a todos los sectores en la planificación para el desarrollo sostenible. Están convencidas del valor de los ODS y sus principios (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

- *Espacio de articulación de sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030.* En 2016 emitió recomendaciones al Reporte de México ante FPAN para destacar la necesidad de establecer un mecanismo institucionalizado de participación de la Sociedad Civil en el diseño, implementación, monitoreo, financiamiento y evaluación de la Agenda 2030 (Presidencia de la República, 2016a). Ha sostenido acercamientos con el Sistema de Naciones Unidas para buscar espacios de coincidencia y una posible vinculación con miras a sumar esfuerzos para impulsar la Agenda 2030 en el país (PNUD, 2016b).

- *Coalición de Acción Internacional para el Desarrollo México*. Desde 2015 estableció una alianza entre OSC que discuten temas fundamentales para la puesta en marcha de la Agenda 2030 y muestran posicionamientos conjuntos para presentar expectativas e interrogantes respecto a los alcances, oportunidades y límites de los ODS, así como sobre los escenarios posibles de cara a su implementación y seguimiento a nivel nacional (Iniciativa Ciudadana, 2015; CAIDMEX, 2015; CAIDMEX, 2016).

Población en general. Sus actividades se han centrado en la provisión de información básica, el posicionamiento de la Agenda 2030 entre la juventud y la movilización ciudadana a través de acciones en favor del desarrollo sostenible. No son movimientos institucionalizados, por lo que no cuentan con recursos para escalar sus actividades. Son grupos pequeños presentes en diversos estados, vinculados a través de una causa y un lenguaje común.

- *My World México*. Es un movimiento juvenil que trabaja por la movilización de organizaciones y personas a favor de la implementación, seguimiento y socialización de la Agenda 2030 a nivel local a través del voluntariado y la movilización intersectorial (My World México, 2017). Cuenta con el apoyo de la Campaña de Acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, la iniciativa de la ONU que promueve y fomenta la participación del público en general en los ODS.
- *María Teresa González García*. Fue elegida como Joven Líder de Naciones Unidas en 2016 por su trabajo en favor de los ODS (ONU México, 2016b). Desde entonces, promueve los objetivos, comparte historias para motivar la participación y fomenta el uso de la creatividad en la juventud para lograr un futuro sostenible (ONU México, 2016c).

Organismos internacionales. Han apoyado el proceso de apropiación nacional desde las negociaciones de la Agenda 2030. Como socios estratégicos del Gobierno de México, acompañan el desarrollo de capacidades, impulsan el intercambio de experiencias institucionales y la definición de pasos a seguir para la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de los ODS. Su colaboración con el Gobierno de México ha facilitado una parte importante de los avances reportados por México ante el FPAN en 2016 y el Foro de los Países de América Latina y el Caribe para el Desarrollo Sostenible (FPALyC) en 2017.

- *Sistema de Naciones Unidas en México*. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha tenido un papel fundamental en acompañar al

Gobierno de México para la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030. Entre las iniciativas que ha apoyado se encuentran: la definición de indicadores para la medición de los ODS desde una perspectiva de inclusión social; el desarrollo de diálogos con sociedad civil y academia en el marco de la RNV; el mapeo de política pública para analizar la contribución de los programas sectoriales, nacionales y especiales, así como los 5 ejes del Plan Nacional de Desarrollo, a la Agenda 2030 (Presidencia de la República 2016a); el apoyo al desarrollo de metodología para la alineación del PEF 2018 con los ODS (SHCP, 2017); el apoyo al cumplimiento de los ODS a través de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y fortalecimiento de la transparencia (PNUD, 2017b); el desarrollo de diálogos para intercambiar buenas prácticas y experiencias exitosas en la implementación de la Agenda 2030 (SRE, 2017); y la evaluación de recursos técnicos, atribuciones y mecanismos de monitoreo y evaluación de las Comisiones Legislativas para institucionalizar los ODS (PNUD, 2017a), por mencionar algunas. Diversas agencias, fondos y programas de Naciones Unidas están apoyando y asesorando la definición de indicadores nacionales para la medición de los ODS. Destacan la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Objetivo 16), la Representación en México de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Objetivo 2) y la Organización Panamericana de la Salud (Objetivo 3). Por su parte, el Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas participa en eventos públicos para posicionar la Agenda 2030 entre diversas audiencias y sectores.

- *Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable.* Como socio clave del Gobierno de México en materia de ODS, ha brindado acompañamiento para establecer y consolidar la arquitectura nacional para la sustentabilidad desde tres enfoques: fortalecimiento del marco institucional y estratégico para la instrumentación de la Agenda 2030; promoción de la coherencia de políticas, con énfasis en cambio climático; e impulso a mecanismos de inclusión que faciliten la participación de actores no gubernamentales y grupos vulnerables (Año dual Alemania-México 2016-2017, 2017). Asimismo, ha apoyado a OSC para la difusión de la Agenda 2030 entre mujeres y jóvenes rurales, fortalecer las habilidades de incidencia comunitaria

y promover un diálogo con gobiernos locales en favor de la gobernanza en la gestión de los recursos naturales (The Hunger Project, 2016).

Conforme a la información presentada, es posible establecer tres niveles de participación entre los actores principales que trabajan por la Agenda 2030 de acuerdo a su percepción e interpretación de este compromiso internacional. Primero, el Sistema de Naciones Unidas en México y la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable han sido dos actores clave para el Gobierno de México, sirviendo como aliados estratégicos para lograr varios de los avances reportados hasta ahora en discursos, eventos y documentos presentados ante el FPAN en 2016 y el FPALyC en 2017. Esto se explica en parte por la cercanía que ambos organismos internacionales tienen con temas de desarrollo y por la alianza previamente existente con el Gobierno de México. Asimismo, se entiende que estos actores comprenden la ambición de la Agenda 2030 y sus principios de universalidad, integralidad y el imperativo de no dejar a nadie atrás, por lo que sus acciones en favor del establecimiento de arreglos institucionales y el fortalecimiento de las capacidades del estado se entienden a la luz de dicha comprensión.

En un segundo nivel se encuentran otros actores nacionales que están trabajando continua y comprometidamente, aún si su incidencia se limita más bien a los ámbitos de acción de su sector. Tal es el caso de la Comisión de Relaciones Exteriores – Organismos Internacionales, la Red en México del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los grupos de organizaciones de la Sociedad Civil y la población en general. El compromiso que estos actores han asumido se refleja en la continuidad de sus acciones y la regularidad de nuevas iniciativas y esfuerzos para posicionar la Agenda 2030 desde sus facultades. En cierta medida, también se trata de actores que han trabajado previamente en temas de desarrollo o en su vertiente empresarial, la responsabilidad social corporativa. A partir de la aprobación de la Agenda 2030, estos actores han asumido la responsabilidad que los ODS les llama a cumplir y han hecho del desarrollo sostenible y su enfoque multiactor una oportunidad para reclamar espacios de incidencia, participación e implementación en un contexto que requiere de alianzas por los Objetivos.

Finalmente, en un tercer nivel se encuentran los actores que han desarrollado iniciativas puntuales, que han definido o avanzando en la identificación de espacios de acción, o que han anunciado próximas iniciativas de largo alcance, aún si todavía no tienen claridad sobre los siguientes pasos para dichas actividades. En estos casos,

la percepción e interpretación de las características de la Agenda 2030 se percibe en un nivel menor o al menos no con tanta profundidad como los dos primeros. En este nivel es posible ubicar a algunas secretarías de estado, gobiernos estatales y academia. Asimismo, cabe destacar la labor de dos actores centrales que están delimitando en gran medida los alcances de las RIG: la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Oficina de Presidencia de la República. Como negociador principal y líder nacional de los ODS respectivamente, ambos actores están impulsando los procesos en favor de la Agenda 2030 en México, aunque en diferentes modalidades y desde diversos frentes.

De acuerdo con Laurence J. O'Toole Jr. y Robert S. Montjoy (1984), los factores inherentes a la naturaleza de las organizaciones limitan su disposición y capacidad para responder a ciertos tipos de nuevos mandatos (O'Toole y Montjoy, 1984). Esto parece verse reflejado en la capacidad de los actores del primer y segundo nivel para responder más fácilmente a la Agenda 2030. Por otra parte, los autores también argumentan que algunos actores no disponen de suficientes recursos para destinar a la implementación o deciden no revelarlos, por lo que requieren de nuevos recursos de una fuente externa (O'Toole y Montjoy, 1984). Para el caso de los actores en el tercer nivel, esta podría ser una explicación de por qué sus iniciativas han sido más bien moderadas.

ii. ¿Cuáles son las características del espacio dónde se desarrollan estos actores?

Responder esta pregunta es relevante para el análisis de RIG porque permite identificar algunos de los retos estructurales a los que se pueden enfrentar los actores interesados en participar en los procesos de adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030, a partir de las características del espacio interinstitucional que comparten.

Conforme a la información de fuentes primarias y secundarias, en complemento con las entrevistas sostenidas con informantes clave de varios sectores, es posible caracterizar el espacio donde se desarrollan los actores que conforman las RIG por dos cualidades. Primera, si bien existen diversos esfuerzos entre actores de un mismo sector para definir acciones, iniciativas e intercambiar perspectivas sobre cómo pueden aportar desde sus ámbitos de acción al tema, existen pocos puntos de encuentro multisectorial para que actores de distintos sectores puedan desarrollar estrategias participativas e inclusivas (Informante de sociedad civil, comunicación

personal, 20 de julio de 2017; Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

Actualmente, es posible identificar un número reducido de iniciativas que podrían considerarse como colaborativas de acuerdo a los criterios de Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006). Una de estas es el CTEODS, el instrumento nacional establecido por la OPR, el INEGI y CONAPO para dar seguimiento a los Objetivos, sus metas e indicadores con apoyo de 24 unidades de gobierno. Cabe mencionar que el comité es muestra de la continuidad del trabajo y las buenas prácticas con base en la experiencia del CTESIODM, por lo que no se puede considerar como una iniciativa de reciente creación.

Si bien existen algunas áreas de encuentro dentro de las RIG, éstas suelen restringirse a actores de un mismo sector. De existir contactos desde estos hacia otros sectores, suelen corresponder a vínculos con bajos niveles de institucionalización que no necesariamente fomentan el establecimiento de alianzas de largo plazo entre ellos. Ejemplo de ello son los diálogos o mesas de análisis multisectoriales que se han llevado a cabo durante los últimos años, donde actores de diversas áreas hacen posicionamientos públicos o contribuciones a la conversación sobre la Agenda 2030 desde su perspectiva, y en donde se identifican claramente las diversas posturas de cada sector, pero difícilmente se ha logrado establecer una iniciativa o alianza que englobe dichas posiciones.

El desarrollo de vínculos que permitan formar alianzas de largo plazo es un tema fundamental para Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006), quienes definen la colaboración como un proceso continuo de negociación que evoluciona conforme los participantes interactúan a lo largo del tiempo, formal e informalmente, estableciendo compromisos y los ejecutándolos. En la medida en que la acción colectiva se ejecute de forma exitosa y recíproca, los actores seguirán o ampliarán sus compromisos mutuos (Thomson y Perry, 2006). En este sentido, el espacio donde se desarrollan los actores y que enmarcan sus RIG no parece contar con las características necesarias para fomentar la colaboración.

Como segunda cualidad, el espacio de las RIG parece estar dominado por la Oficina de Presidencia de la República. Dado que lidera el tema a nivel nacional y es la responsable de coordinar las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030, así como informar sobre el seguimiento de sus objetivos, metas e indicadores,

la OPR se encuentra en capacidad de controlar la participación en iniciativas sustantivas y restringir la incorporación de nuevos actores, o limitar su involucramiento en áreas específicas. Esta situación comienza a ser evidente desde la perspectiva de las OSC, quienes han hecho posicionamientos cada vez más críticos respecto a la ausencia de espacios adecuados para su participación (Iniciativa Ciudadana, 2015; CAIDMEX, 2015; Presidencia de la República, 2017b; CAIDMEX, 2017; Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

A pesar de que entre las funciones y responsabilidades normativas de la Oficina de Presidencia se encuentran *Involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planeación a través de la provisión de información y la creación de plataformas de participación* y *Establecer reglas del juego claras, accesibles y participativas*, como explicado en la identificación de ámbitos por duplicidad de competencias, algunas de sus decisiones no se han orientado al cumplimiento de éstas. Respecto al proceso de elaboración de la Revisión Nacional Voluntaria, el texto indica en su página 7 que dicho informe se realizó en un ambiente participativo, integrando los puntos de vista de las actores gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, también reconoce que la Oficina de Presidencia precisa reforzar los espacios de participación, específicamente para el dialogo con los gobiernos locales, la sociedad civil, el sector privado y la academia (Presidencia de la República, 2016a).

El caso de Consejo Nacional para la Agenda 2030 destaca por el discurso de la OPR previo a su establecimiento y por la relevancia y el alcance que sus funciones implican. Desde la adopción misma de los ODS, la Oficina de Presidencia transmitió un mensaje de inclusión, indicando que todos los sectores tendrían oportunidad de participar en el proceso de definición de indicadores nacionales para medición, así como en la construcción de una futura estrategia nacional de implementación. Este mensaje se retomó cuando el Jefe de la Oficina de Presidencia anunció la creación de un consejo nacional coordinador durante la presentación del Reporte Nacional Voluntario ante Naciones Unidas, en julio de 2016, al informarse las organizaciones internacionales, el sector privado, la sociedad civil y la academia participarían en el consejo de manera que sus aportaciones se consideran en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030. Sin embargo, el decreto de creación, promulgado en abril de 2017, indica que los actores no gubernamentales, e incluso algunos gubernamentales, podrían participar en las reuniones del Consejo por invitación directa; con voz, pero sin voto (Diario Oficial de la Federación, 2017).

La figura de consejo nacional coordinador es reconocida por el Consejo Económico y Social como uno de los mecanismos institucionales sugeridos para el logro de los ODS, siempre que cuente con la participación de todos los sectores interesados y favorezca la coordinación horizontal (ECOSOC, 2017). Por tanto, el control de la OPR sobre el espacio de las RIG, específicamente a través de quién participa en el Consejo Nacional, podría tener implicaciones de largo plazo no solo para el proceso de toma de decisiones, sino también incluso en la viabilidad de definir acciones adecuadas en favor de la Agenda 2030 (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017). Conforme al argumento de Georgina Caire Martínez (2012), dado que la descentralización participativa en la toma de decisiones ya tiene retos importantes, las restricciones al empoderamiento de los actores no gubernamentales, a su capacidad para decidir sobre las acciones colectivas y participar en la discusión de las decisiones gubernamentales o formar parte de los mecanismos de validación y legitimación de las mismas (Caire, 2012), puede poner retos adicionales al desarrollo.

iii. ¿Bajo qué tiempos funcionan las RIG y cuándo?

Esta pregunta es significativa para el análisis de RIG porque permite identificar si existen niveles de prioridad en las relaciones entre actores y/o sectores, y si existen detonantes específicos para la activación de dichos vínculos.

Los tiempos bajo los que las RIG funcionan parecen destacar por tener dinámicas diversas dependiendo de la lógica político-administrativa dominante. Por un lado, es posible identificar relaciones estables entendidas como aquellas que tiene una velocidad programada o que se han mantenido sin cambios mayores desde el mismo proceso de negociación de los ODS. Se tratan, principalmente de relaciones entre actores de un mismo sector, como en el caso de las OSC, quienes llevan varios años trabajando conjuntamente para posicionar temas prioritarios y avanzando en implementación desde su área de especialización, o como el sector privado, quien ha tenido un involucramiento gradual pero progresivo en las discusiones sobre los ODS.

Por otro lado, es posible identificar periodos en los que las RIG vinculadas directamente con la OPR se activan. Uno de estos periodos resalta previo a la presentación de la Revisión Nacional Voluntaria ante el FPAN 2016, cuando hubo una movilización de vínculos para su elaboración. Conforme a la RNV, “el informe se realizó en un ambiente participativo, bajo el liderazgo de la OPR, quien logró convocar a diversos actores para obtener información relevante al integrar el documento”

(Presidencia de la República, 2016a: 7). Sin embargo, llama la atención que algunos de las reuniones para recopilar insumos para el Reporte o presentarlo ante actores no gubernamentales para retroalimentación fueron días antes de ser presentado, como en el caso del Conversatorio sobre la Agenda 2030 con la Academia, que se llevó a cabo el 8 de julio de 2016 (PNUD, 2016a), solo tres días antes de que iniciara el Foro.

Esta situación remite a las ideas de Robert Agranoff (2008), que relaciona la descentralización con dos fenómenos. Por un lado, las estructuras de algunas organizaciones se han vuelto más colaborativas, más flexibles y menos jerárquicas, situación que ha impulsado la colaboración entre sus actores. Por otra parte, en algunas situaciones estas fuerzas han creado un mundo de múltiples conexiones superpuestas en las que los actores que afrontan desafíos especialmente complejos se ven forzados a trabajar de forma más cercana (Agranoff, 2008). Por tanto, parecen existir dos dinámicas para las RIG. Una, estable, colaborativa y sin cambios mayores, para periodos en los que los avances se mantienen sin alteraciones; y otra, más activa, que parece responder a eventos coyunturales.

iv. ¿Cuáles son los asuntos que dominan la agenda del gobierno con relación a los ODS y por qué?

Esta pregunta es relevante para identificar el enfoque que el Gobierno de México ha asumido como líder de la Agenda 2030. En este sentido, permite identificar las orientaciones generales que están marcando el espacio de las RIG y el tipo de acciones a las que el gobierno está dando prioridad desde su liderazgo. Asimismo, permite entender mejor la lógica detrás de las decisiones gubernamentales y profundiza en sus alcances.

Como mencionado, en algunos periodos las RIG vinculadas directamente con la OPR se activan, e incluso se puede percibir cierto sentido de urgencia respecto a esta movilización para algunos casos. Y es que conforme este compromiso internacional ha obtenido más visibilidad y aceptación, resultado en parte de la campaña de difusión que se ha iniciado desde diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, ha aumentado el interés de diversos actores nacionales en conocer los ODS, saber qué acciones se están llevando a cabo en México e identificar las formas en que se puede contribuir a su cumplimiento. En este sentido, no sorprende que algunos actores nacionales estén buscando posicionarse favorablemente o demostrar positivos en sus procesos para adoptar e implementar

los Objetivos (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

A efectos de identificar los asuntos que dominan la agenda de gobierno con respecto a los ODS y luego de una revisión de las iniciativas impulsadas por la OPR en los últimos dos años, destacan tres consideraciones. Primero, la preferencia porque sea el presidente de la República o su Oficina quien anuncie las iniciativas durante eventos mediáticos. Tal fue el caso de creación del Consejo Nacional de la Agenda 2030, anunciado por la OPR durante el FPAN 2016; la instalación de dicho consejo por el Presidente, durante el FPALyC; y cuatro anuncios sumamente relevantes: el próximo lanzamiento de Estrategia Nacional para la Agenda 2030, la primera fase de la Plataforma Nacional de Seguimiento de los ODS, la alineación del Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 a los ODS y la iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación para incluir los Objetivos; todos anunciados por el Presidente durante la instalación del Consejo Nacional, en abril de 2017.

Desde la perspectiva de actores de la sociedad civil, el sector privado y desde Naciones Unidas, esto se explica desde dos vertientes. Por un lado, esta preferencia es percibida como una declaración abierta sobre la prioridad que el Gobierno de México está dando a la Agenda 2030 y en reconocimiento a que un compromiso internacional será adoptado más fácilmente a partir de una directiva que surja del más alto nivel de gobierno. Asimismo, este enfoque aumenta las probabilidades de que las decisiones tomadas puedan superar las presiones nacionales y los cambios políticos, especialmente de cara a la elección presidencial de 2018. Por otro lado, se reconoce la tendencia de la OPR para dar máxima visibilidad a sus acciones, situación podría responder a una lógica mediática (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

Segundo, que las iniciativas suelen anunciarse meses antes de que se cuente con una fecha probable para ser completadas. De los ejemplos mencionados en el primer punto, únicamente la Plataforma Nacional de Seguimiento de los ODS estuvo disponible en su versión beta el día que se anunció. El caso más extremo es el consejo nacional, mismo que fue anunciado 9 meses antes de ser puesto en marcha. Los informantes entrevistados atribuyen esta situación a que la centralización de una política desde la Oficina de Presidencia no necesariamente garantiza que las acciones anunciadas tengan el sustento estratégico u operativo que requieren; que se traten de

acciones eficientes, pertinentes o de calidad; que estén claramente definidas; que tengan el acompañamiento adecuado; o que se adecuen a las diferentes realidades y contextos en México (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

Tercero, que existe una diferencia considerable entre los enfoques adoptados por la Secretaría de Relaciones Exteriores, quien lideró la negociación de este compromiso internacional en nombre del Gobierno de México, y la OPR. A diferencia de la Oficina de Presidencia, la Cancillería ha volcado sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del diálogo con los actores de la sociedad civil, las empresas, los organismos internacionales y la academia, fomentando el intercambio de experiencias exitosas con los países de la región y dando espacio a las voces que demandan cada vez más fuerte la participación de otros sectores (Indesol, 2017; SRE, 2017).

Aún es prematuro hacer una lectura sobre estos enfoques diversos, pero será un tema a considerar en próximos años por las posibles implicaciones que la diferencia de prioridades podría tener sobre las acciones en favor de los ODS. Como explican O'Toole Jr. y Montjoy (1984), las organizaciones están restringidas por sus propios objetivos, cosmovisión y rutinas. Dichas complicaciones se potencializan cuando el mandato requiere que una organización coopere con otra (O'Toole y Montjoy, 1984). Particularmente en este caso, la OPR y la Cancillería tendrán que definir un esquema funcional de cooperación sin una autoridad que pueda garantizar la supervisión de ambos.

v. ¿Cuáles son las técnicas usadas para implementar las políticas?

Esta pregunta es sumamente relevante para conocer el enfoque dominante del Gobierno de México de cara a la adopción e implementación de los ODS. Asimismo, permite vislumbrar los retos estructurales que se podrían surgir a futuro como resultado del enfoque dominante para las políticas.

Conforme a la revisión de iniciativas impulsadas por la OPR en los últimos dos años y a las entrevistas de desarrolladas, el enfoque dominante para la implementación de políticas asociadas a la Agenda 2030 es desde arriba (*top-down*) (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017). Luego de asumir el liderazgo y la responsabilidad de las acciones en favor de los ODS, la OPR decidió que la

estrategia nacional para el cumplimiento emanara de ella. En este sentido, ha volcado sus esfuerzos a la toma de decisiones desde su mandato, comenzando a delinear iniciativas, normativas y directivas que vayan permeando en el sistema gubernamental conforme la información se filtra a los niveles inferiores de gobierno. Es preciso mencionar que a pesar de que estos esfuerzos han abarcado diversos temas, un número importante de acciones se ha centrado en analizar la estructura misma del estado y alinear las “pistas de aterrizaje” a nivel institucional con la Agenda 2030 (Presidencia de la República (2016a). Por tanto, si bien la OPR ha hecho anuncios importantes respecto a los próximos pasos en el proceso de adopción de los ODS (Presidencia de la República, 2017c), ninguno ha sido concretado todavía.

En este sentido, el liderazgo nacional no ha definido lineamientos, ni guías claras que faciliten la materialización a nivel nacional de los planes anunciados. Esta situación no ha limitado que algunos estados hayan avanzado en los rubros que les corresponden. Tal es el caso de Nuevo León, Chiapas, Colima, Sinaloa, Puebla e Hidalgo, quienes ya establecieron sus mecanismos estatales de seguimiento. Tampoco ha limitado que actores no gubernamentales estén impulsando acciones desde sus ámbitos de acción. Dada la naturaleza integradora de la agenda, diversos actores están reconociendo sus aportaciones a los ODS desde el trabajo que realizan regularmente, así como alineando sus actividades con este marco y comenzando a encontrar valor en un lenguaje compartido que es entendido por otros sectores, favoreciendo así la creación de alianzas por el desarrollo (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

Así, nuevamente se refleja la diferencia en prioridades e interpretaciones entre los actores nacionales, y resaltan las restricciones en los objetivos, cosmovisión y rutinas de cada uno conforme a los argumentos de O'Toole y Montjoy (1984). Al igual que en el caso de las colaboraciones entre la OPR y la Cancillería, las divergencias entre otros actores nacionales comienzan a notarse ante la perspectiva de cooperación entre actores (O'Toole y Montjoy, 1984), dado que la Agenda 2030 no solo los llama a actuar, sino hacerlo coordinadamente.

Una consideración adicional es el componente de gobernanza inserto en la Agenda 2030. Dado que la declaración misma reconoce la contribución que todos los sectores pueden hacer en su materialización, la agenda misma provee las herramientas necesarias para demandar la participación en el ciclo de política pública que está detonando. Así, los ODS están haciendo un llamado a la incorporación de

actores gubernamentales y no gubernamentales en un proceso participativo e inclusivo que fomente acciones multisectoriales por el desarrollo, desde un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Conforme más información se comparte y más actores gubernamentales y no gubernamentales a nivel local se activen, las presiones para incorporar a más sectores en la definición de prioridades y estrategias en favor de los ODS serán cada vez mayores.

vi. [¿Cómo se pueden describir las RIG y qué podemos entender por ello?](#)

Una vez completados los apartados previos y resueltas las preguntas anteriores, finalmente es posible describir las RIG y caracterizarlas. Cada una de las secciones previas de este capítulo han permitido construir progresivamente una imagen del espacio, los actores, los intereses y las percepciones de los actores que componen el sistema de RIG para el proceso de adopción e implementación de la Agenda 2030. Ahora corresponde describir el sistema como un todo y explicar sus implicaciones para el logro de este compromiso.

Conforme al marco teórico, las RIG se definen como las actividades, intercambios e interacciones entre unidades gubernamentales a todos los niveles y unidades no gubernamentales, ya sean para la comunicación, coordinación o toma de decisiones conjunta, de acuerdo a reglas formales e informales (Hernández, 2010; Loza, 2017a, Jordana, 2002). El estudio de las RIG es relevante para esta investigación porque permite conocer los marcos institucional y organizacional en los que se insertará la Agenda 2030 en nuestro país, pues, tal y como Kenneth Shepsle y M. S. Bonchek (2005) argumentan, las políticas no se implementan solas (Shepsle y Bonchek, 2005: 354). Más allá del compromiso del Estado Mexicano con los ODS, se requiere convertirlos en una realidad.

Las RIG asociadas a la alianza por el desarrollo en favor de la Agenda 2030 muestran tres características principales. Primero, destacan por la centralización de actividades e iniciativas en la Oficina de Presidencia de la República. De acuerdo con Nicolás Loza (2017b), el federalismo en América Latina y México se ha caracterizado por el hiperpresidencialismo, la debilidad constitucional, y el centralismo fiscal y administrativo, resultando en un federalismo centralizado con RIG jerárquicas que no generan incentivos para la cooperación sino estructuras de mando. (Loza, 2017b). Luego de asumir el liderazgo y la responsabilidad de las acciones en favor de los ODS, la OPR decidió que la estrategia nacional para el cumplimiento emanara de ella. En este sentido y como mencionado previamente, ha venido trabajando en un enfoque

desde arriba (*top-down*) que coordine las iniciativas, normativas y directivas, y que vaya permeando en el sistema conforme la información se filtra a los niveles inferiores de gobierno. Sin embargo, hasta ahora no se cuenta con lineamientos ni guías claras sobre cómo se prevé que avance dicho proceso, pues la estrategia nacional de cumplimiento, anunciada en abril de 2017, aún no ha sido completada.

Con base en la descripción de B. Guy Peters y Jon Pierre (2011) del enfoque de gobernanza, donde el estado se ocupa de definir objetivos y movilizar recursos para alcanzarlos (Peters y Pierre, 2001), se puede argumentar que la estrategia actual desde el Gobierno de México con relación a la Agenda 2030 se orienta hacia un estado que controla, ordena y gobierna proactivamente. Más que establecerse intercambios negociados y no jerárquicos entre los distintos niveles de gobierno, se está optando por una vinculación a través de la OPR para la participación de niveles intermedios. Este último argumento se confirma en el inciso c) donde se analizan las iniciativas nacionales en favor de la Agenda 2030 y donde surge evidencia de la participación de la OPR en el 27% del total de las iniciativas, entendidas los esfuerzos realizados por uno o más actores nacionales que contribuyen a la adopción, implementación, monitoreo o evaluación de la Agenda 2030; más que cualquier otro actor gubernamental o no gubernamental.

Segundo, las RIG asociadas a la Agenda 2030 no son inclusivas porque no cuentan con los espacios necesarios para la participación adecuada de algunos sectores. Esto ha generado que muchas de las iniciativas desarrolladas por actores más allá de la OPR se perciban como esfuerzos aislados con poca incidencia, y con bajos niveles de colaboración. Si bien desde la OPR se envían mensajes de responsabilidad compartida, destacando que los ODS generan derechos y obligaciones dado que el desarrollo sostenible es competencia de la sociedad en su conjunto (Presidencia de la República, 2016a), desde esta instancia coordinadora no se han generado los espacios necesarios para asumir dicha responsabilidad (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017), como en el caso del Consejo Nacional, previamente explicado.

De acuerdo al ECOSOC, la coordinación vertical para la Agenda 2030 debe buscar que los niveles nacional, regional y local del gobierno interactúen para lograr una integración amplia de las políticas a través de mecanismos de diálogo con múltiples interesados que incluya a la sociedad civil, empresas, ciudadanos y la comunidad científica, de manera que las políticas que se desarrollen respondan al

carácter integrado e inclusivo de los ODS (ECOSOC, 2017). En fechas recientes, ante presiones de las OSC demandando un espacio para incidir en la estrategia nacional de implementación (CAIDMEX, 2017), la OPR sugirió que éstas buscaran espacios de participación en los consejos a instalarse en las 32 entidades federativas para dar seguimiento a la Agenda 2030 a nivel local (Presidencia de la República, 2017a). Así, desde la perspectiva de las OSC y otros actores nacionales, el actual enfoque de la OPR no responde a la naturaleza inclusiva de los ODS y no reconoce el valor de las aportaciones que podrían realizar en apoyo al Gobierno de México (Presidencia de la República, 2017b).

Asimismo, conforme a las opiniones de los informantes entrevistados, la negativa de la OPR a realizar ejercicios de planeación participativa se debe a que el Estado Mexicano aún no ha encontrado el valor en abrir procesos a la discusión, argumentación y diálogo franco entre distintas voces. Desde su perspectiva, esta situación hará que la implementación sea aún más compleja, pues no existe un sentimiento de apropiación entre los actores que están recibiendo directivas desde la OPR, sino que, en los mejores casos, únicamente están siguiendo el guion establecido. Una complejidad adicional de este enfoque es que no se está percibiendo la magnitud del trabajo que los ODS implicarán, pues no se están desarrollando las capacidades necesarias para su adecuada comprensión e implementación (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017; Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017; Informante de sector privado, comunicación personal, 25 de julio de 2017).

Tercero, las RIG se caracterizan por su complejidad al involucrar a un amplio número de actores y sectores. Desde una lógica vertical, si bien cada uno de los niveles de gobierno desarrollarán su propia estrategia de adopción, implementación, monitoreo y evaluación conforme a las necesidades asociadas a su mandato, se entiende que los esfuerzos de cada nivel deben ir en el mismo sentido que los del resto. Por tanto, se espera que exista coordinación a través de la comunicación e interacción constante a diversos niveles y entre actores. Específicamente, para el tema de monitoreo y evaluación, dado que la OPR será la encargada de reportar los avances, se requiere que las entidades de control y evaluación locales y federales informen continuamente sobre los logros alcanzados.

También se requiere una fuerte coordinación horizontal para la integración sustantiva de las políticas, lo cual solo puede lograrse entendiendo los esfuerzos de todas las unidades dentro del gobierno a través de mecanismos capaces de superar

la fragmentación, arreglos estratégicos y operacionales que fomenten la organización sectorial, la coordinación de las políticas y la colaboración conjunta (ECOSOC, 2017). Las iniciativas de actores gubernamentales de un mismo nivel deberían tender a reforzarse mutuamente y a desarrollar buenas prácticas que puedan ser retomadas y enriquecidas por otros.

Al mismo tiempo, los esfuerzos de los actores gubernamentales deben ser acompañados por iniciativas de actores no gubernamentales. Ya sea desde el sector privado, la sociedad civil, la academia, o los organismos internacionales; los actores no gubernamentales son partes interesadas que pueden movilizar recursos y aportar a la colaboración y cooperación en todos los segmentos de la sociedad y a todos los niveles a partir de las funciones y responsabilidades a desempeñar previamente mencionadas.

A partir de esta descripción de las RIG asociadas a la Agenda 2030, es posible caracterizarlas como un sistema de relaciones y patrones de autoridad jerárquicos. El fuerte liderazgo de la Oficina de Presidencia ha significado que los gobiernos estatales y locales, así como los sectores no gubernamentales, dependan un gobierno nacional empoderado que controla un sistema de reglas y normativas centralizado, y que facilita los espacios de interacción de los demás sectores y es capaz de restringir el acceso de algunos sectores, conforme considere adecuado. Deil S. Wright (1978) define este modelo como de autoridad incluyente.

Aún es prematuro hacer una lectura sobre lo que el modelo de RIG implicará en el largo plazo para la Agenda 2030, incluso si este modelo será sostenible en el tiempo. Lo que sí comienza a vislumbrarse es que, conforme a la revisión de literatura y las entrevistas a informantes, diversos actores están realizando esfuerzos intencionados para incidir en todas las áreas que no son determinadas por la Oficina de Presidencia y presionando para que los espacios controlados por ésta comiencen a abrirse a la participación de todos. Con base en la Declaración “Transformar nuestro mundo”, como un llamado a la participación mundial, nacional y local, que involucre a gobiernos, sector privado, organismos internacionales, sociedad civil y academia (ONU, 2015a), diferentes actores en México están posicionando un mensaje de inclusión, colaboración y cooperación entre todos los segmentos de la sociedad y a todos los niveles en favor de los ODS.

c) Análisis de iniciativas en favor de la Agenda 2030

De acuerdo con la teoría, la descentralización que han experimentado los estados ha respondido a la necesidad de adecuar sus perspectivas tradicionales a las transformaciones que se han gestado en el proceso de elaboración, definición e implementación de las políticas públicas. José Ignacio Porras Martínez (2001) indica que dichas transformaciones fueron resultado de la acelerada complejización y diversificación de la agenda pública, la creciente movilización e influencia de intereses privados en la elaboración y definición de las políticas públicas, y la fragmentación del Estado luego de la transferencia de competencias y recursos hacia nuevas entidades políticas en el nivel subnacional e internacional. Como resultado se han creado estructuras políticas que reemplazaron el poder centralizado del estado por la dispersión del poder entre diversos actores que se relacionan entre sí (Porras Martínez, 2001).

Este proceso se puede reflejar también en los retos para la adopción e implementación nacional de la Agenda 2030. Primero, la Agenda es un plan de acción complejo e integral que incluye una gran diversidad de temas interrelacionados y problemas multisectoriales y multidimensionales que precisan atenderse desde diversos frentes para solucionarse. Segundo, los ODS requieren de la movilización de una amplia variedad de intereses a partir de la participación inclusiva para definir un esquema adecuado conforme a las diferentes realidades del país. Tercero, la Agenda 2030 se insertará en un contexto estatal de fragmentación y especialización, desde el cual cada actor podrá realizar una contribución para su cumplimiento.

Siguiendo la línea de descentralización, Robert Agranoff (2008) indica que dichos cambios junto con las deficiencias en la provisión de servicios y las dificultades para encontrar soluciones claras a algunos problemas desde una sola unidad gubernamental, han impulsado la colaboración, el intercambio de conocimientos, la coordinación estratégica y la creación de coaliciones, tanto entre distintos gobiernos como dentro de ellos. Al mismo tiempo, las estructuras de las organizaciones se han vuelto más colaborativas, más flexibles y menos jerárquicas, impulsando la colaboración interorganizacional. Igualmente, dichas fuerzas han conducido a un mundo de múltiples conexiones superpuestas, en las que los actores que afrontan desafíos complejos se han visto forzados a trabajar unos con otros (Agranoff, 2008).

En reconocimiento de dichos procesos, la Declaración “Transformar nuestro mundo” por la que se aprobó la Agenda 2030, se basa en un llamado a la participación mundial, nacional y local de actores gubernamentales y no gubernamentales en favor

del desarrollo. Así, la declaración reconoce que será solo a través de alianzas basadas en un espíritu de solidaridad y con la colaboración de todos los sectores que se podrán lograr sus ambiciosos objetivos y metas (ONU, 2015a). Por ello, es importante saber si las iniciativas que se están desarrollando en México están sumando las contribuciones de distintos actores y si se han comenzado a formar alianzas nacionales en favor de los Objetivos. Este apartado incluye dos secciones. La primera explica cómo las alianzas pueden contribuir en lo general al desarrollo y en específico a la Agenda 2030. En la segunda sección se retoma la hipótesis de investigación y se desarrolla un análisis a fin de determinar si las alianzas que se están gestando en México en favor de los ODS pueden ser clasificadas como colaborativas.

i. La contribución de las alianzas multiactor al desarrollo

Robert Agranoff (2008) identifica tres fuerzas complementarias que llevaron a la descentralización del estado y que resaltan la importancia de las alianzas multiactor para el desarrollo y para la Agenda 2030. La primera es la tendencia de los responsables de formulación de las políticas a implementar acciones que se ocupan sólo de una parte del problema público que buscan solucionar (Agranoff, 2008). Al respecto, a través de las alianzas multiactor se pueden generar sinergias y colaboración, creando espacios de diálogo y acción en las que se promueva el trabajo colaborativo entre actores especializados solo en una parte del problema público. Al mismo tiempo, las alianzas pueden ayudar a ampliar la visión que se tenga desde un sector o tipo de actor, para aprender de los demás, fomentando el intercambio de información, la alineación de prioridades, intereses, conceptos y compromisos, e impulsando el cambio en los enfoques inerciales (*business as usual*) (CEPAL, 2017).

Ambas contribuciones son sumamente relevantes para el contexto de la Agenda 2030. Uno de los retos identificados en diversos documentos de la bibliografía es justo la necesidad de romper los silos, es decir, la sectorialización que dominan la organización estatal tradicional en México. De acuerdo con la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (2016), más allá que los silos institucionales, es importante romper los silos mentales, pues será muy difícil implementar una agenda nueva y transformadora con estructuras institucionales que no permitan cruzar los límites tradicionales de las unidades gubernamentales y con funcionarios que no perciban la naturaleza e impacto interconectados de los Objetivos y sus metas (UNPAN, 2016)

La segunda tendencia es el surgimiento del trabajo orientado a la generación de soluciones y la necesidad de asignar funcionarios a la identificación y resolución colaborativa de problemas y a la intermediación estratégica (Agranoff, 2008). De acuerdo con la CEPAL (2017), el cambio estructural progresivo que la Agenda 2030 requiere solo se puede lograr a través de coaliciones y alianzas multisectoriales basadas en la confianza mutua entre actores que no necesariamente están acostumbrados a colaborar o que suelen tener visiones diferentes del mundo. Así, solo la colaboración y el diálogo en nuevos espacios de cooperación, el desarrollo de visiones comunes y estrategias de mediano y largo plazo, podrán garantizar que la Agenda 2030 se cumpla (CEPAL, 2017).

La tercera tendencia es el cambio del gobierno hacia la gobernabilidad, en el cual el Estado transitó de la operación directa a la dirección y delegación de actividades tradicionalmente consideradas como responsabilidad exclusiva del estado (Agranoff, 2008). Para ello, las alianzas multiactor pueden institucionalizarse para impulsar temas de interés común y crear plataformas de colaboración estratégica que fomenten la participación de los sectores involucrados en la implementación de políticas públicas. Asimismo, pueden apoyar en la movilización de todos los recursos disponibles y la obtención de recursos adicionales a los inicialmente previstos, fortaleciendo el enfoque colaborativo. A través de la coordinación vertical de arreglos institucionales, las alianzas pueden empoderar a la población y promover la activación a nivel local (ECOSOC, 2017).

En suma, las alianzas multiactor pueden facilitar la participación nacional que se requiere para respaldar el cumplimiento de todos los Objetivos y metas, agrupando a gobiernos, sector privado, sociedad civil, academia, organismos internacionales y población general para movilizar todos los recursos disponibles y fortalecer los espacios de diálogo, participación y colaboración en favor de la Agenda 2030 (ONU, 2015a). Dada la naturaleza multiactor y multisectorial de este compromiso internacional, será solo a través de las alianzas de múltiples interesados basadas en la confianza mutua que será posible establecer una visión común que garantice el desarrollo sostenible de aquí al 2030.

ii. Alianzas multiactor en México y Agenda 2030

Este apartado presenta un análisis de iniciativas en favor de la Agenda 2030, definidas como aquellos esfuerzos realizados por uno o más actores nacionales que contribuyen a adoptarla, implementarla, monitorearla o evaluarla. El objetivo de esta

sección es determinar si la hipótesis en la que se basa esta investigación es válida, es decir, comprobar si las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 tiene bajos niveles de colaboración entre los sectores que las impulsan y comprobar si el esquema de RIG existente en México se refleja en dichas iniciativas.

Para tal fin, se trabajó en un mapeo de iniciativas desarrolladas desde septiembre de 2015, fecha en que se aprobó la Agenda 2030, y hasta junio de 2017 con base en una revisión exhaustiva de documentos oficiales del Gobierno de México y otros actores nacionales para el Desarrollo. Dicha revisión se complementó un monitoreo vía internet del 1 de enero al 30 de junio de 2017 a través del sistema de Alertas de Google con base en tres etiquetas de notificación: “Agenda 2030”, “Objetivos Desarrollo Sostenible México” y “Agenda post 2015 México”. Ambos procesos permitieron identificar 66 iniciativas en total (ver Anexo II). Es importante mencionar que todas las iniciativas contaron con un componente de comunicación, ya sea a través de su incorporación en documentos oficiales, publicaciones, difusión a través de comunicados de prensa o noticias, o actualizaciones en sitios web institucionales, y que todas son de carácter público. No se descarta que existan otras iniciativas no incluidas en el mapeo, ya sea porque no se anunciaron públicamente o porque se encuentran actualmente en proceso, de manera que el listado que aquí se presenta se considera como una muestra del total de las iniciativas desarrolladas hasta ahora.

A partir de una primera revisión general de las iniciativas, es posible identificar que, conforme a la hipótesis, el 66% (44 iniciativas) se tratan de esfuerzos impulsados únicamente por un sector. De estas iniciativas, el 24% (16 iniciativas) corresponden a esfuerzos de gobiernos estatales, 16.5% (11 iniciativas) fueron impulsadas desde el gobierno federal, 9% (6 iniciativas) involucraron a organizaciones de la sociedad civil, 7.5% (5 iniciativas) iniciaron desde la academia, 6% (4 iniciativas) corresponden al sector privado y 3% (2 iniciativas) fueron iniciadas desde el congreso. El actor más activo en los esfuerzos desde un sector fue la Oficina de Presidencia, quien impulsó 14% (6) de las iniciativas. Le siguieron el Gobierno del Estado de Chiapas y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas con 9% (4 iniciativas) cada uno.

El 33% de iniciativas restante (22) corresponde a esfuerzos que involucraron a dos o más sectores. De estas 22, el 59% (13 iniciativas) contaron con la participación de dos sectores, 18% (4 iniciativas) de tres sectores y 23% (5 iniciativas) de 4 sectores o más. Entre los niveles de gobierno con mayor participación destaca el Gobierno Federal, ya sea una secretaría, un órgano desconcentrado o el Congreso, quien se

involucró en el 91% (20 iniciativas). Por su parte, los organismos internacionales participaron en el 59% (13 iniciativas). El actor más activo en los esfuerzos multisector fue la Oficina de Presidencia, quien se involucró en el 55% (12) de las iniciativas. Conforme a la hipótesis y al análisis de RIG, esta información señala la centralización de las iniciativas en el Gobierno de México, específicamente en la Oficina de Presidencia de la República. En total, la OPR inició o participó en 27% (18) del total de iniciativas.

Un segundo nivel de análisis corresponde a identificar cuáles de las 66 iniciativas mapeadas pueden ser calificadas como colaborativas conforme a los criterios propuestos por Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006), para completar la validación de la hipótesis de esta investigación. Los autores definen colaboración como una relación a largo plazo que implica el compromiso con una misión común, normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas. La colaboración implica que los actores participantes desarrollaron un proceso de planificación integral, definieron compromisos, reglas y objetivos comunes, establecieron canales de comunicación, definieron una autoridad en la estructura colaborativa, e hicieron una inversión de recursos, con liderazgos, riesgos, controles y resultados compartidos (Thomson y Perry, 2006; Ismalebbe, 2017).

Con base en la importancia que las alianzas para el desarrollo tienen para el logro de los ODS, la definición de colaboración de Thomson y Perry se retoma por ser una forma adecuada de operacionalizar las variables identificadas en el marco teórico. Asimismo, traduce adecuadamente los requisitos que una alianza en favor de la Agenda 2030 debería cumplir por tres razones. Primero, porque su definición reconoce que la colaboración se produce a lo largo del tiempo, a medida que las organizaciones interactúan formal o informalmente. En este sentido, no descarta la posibilidad de que una iniciativa que hoy es considerada como *no colaborativa* no pueda aspirar a convertirse en una relación colaborativa de largo plazo. Segundo, porque reconoce la importancia de establecer compromisos y cumplirlos. En este sentido, destaca que más allá de la ambición de los objetivos planteados, siempre que existan procesos continuos de interacción y negociación se estarán fortaleciendo los vínculos entre actores y se podrá aspirar a seguir o ampliar los compromisos mutuos. Tercero, porque establece criterios suficientemente estrictos como para definir un marco de resultados para medir el impacto de una iniciativa.

Con miras a que las iniciativas analizadas sean lo más homogéneas posible, se aplica un primer filtro con 4 indicadores para identificar aquellas que se consideren

como más *inclusivas, institucionales, coordinadas* y con *alcance adecuado*.¹⁰ Estos criterios se seleccionaron con base en un listado para la validación de buenas prácticas en Cooperación Internacional para el Desarrollo, elaborado por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, compuesto por 16 criterios y 64 indicadores (ver Anexo III). Es importante mencionar que la revisión de bibliografía no permitió identificar alguna metodología para analizar iniciativas relacionadas con los ODS y la Agenda 2030. Se considera que los criterios propuestos por el PNUD, con algunos ajustes para responder a la naturaleza de la Agenda 2030, son adecuados para realizar un primer filtro por su capacidad para identificar iniciativas potencialmente replicables que fomenten la creación de alianzas internacionales a partir del intercambio de experiencias nacionales exitosas. Los criterios e indicadores aplicados al total de las iniciativas son:

TABLA 13. CRITERIOS E INDICADORES PARA SELECCIÓN HOMOGÉNEA DE INICIATIVAS

Criterio	Indicador
Inclusión	La iniciativa cuenta la participación de potenciales beneficiarios o actores relevantes en su proceso
Institucionalización	La iniciativa está organizada o respaldada por una institución de la administración pública
Coordinación	La iniciativa está basada en experiencias similares previas en las que participó al menos uno de los actores involucrados
Alcance	La iniciativa tiene potencial de impacto en el mediano o largo plazo, ya sea en adopción implementación, monitoreo o evaluación de la Agenda 2030

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN EL PNUD.

Los valores para cada indicador se asignan de la siguiente forma: color verde si conforme a la revisión de bibliografía la iniciativa cumple totalmente con el criterio; color amarillo si la iniciativa cumple en parte con el criterio; y, color blanco si no existe información suficiente para saber si la iniciativa cumple con el criterio o si no cumple con él. Luego de aplicar el primer filtro, se seleccionan las iniciativas con el mayor nivel de cumplimiento agregado para cada sector desde el cual se impulsa: gobierno federal, gobierno estatal, congreso, academia, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, o multiactor. La aplicación de este filtro arrojó como resultado 33 iniciativas (ver Anexo IV).

¹⁰ Inicialmente se había previsto incluir un indicador para *Pertinencia*, operacionalizado como “La iniciativa está alineada con al menos un Objetivo de Desarrollo Sostenible, o con toda la Agenda 2030”. Sin embargo, dado que todas las iniciativas mapeadas se relacionan, se eliminó por ser reiterativo.

Posteriormente, se aplica un segundo análisis con base en los criterios propuestos por Ann Marie Thomson y James L. Perry (2006) para medir el nivel de colaboración a través de la *interacción*, *integración*, *compromiso* y *complejidad*, conforme a la siguiente tabla:

TABLA 14. CRITERIOS E INDICADORES PARA IDENTIFICAR INICIATIVAS COLABORATIVAS

Criterio	Indicador
Interacción	La iniciativa está basada en una relación a largo plazo
Integración	La iniciativa involucra un proceso de planificación integral, con compromisos, reglas y objetivos comunes, canales de comunicación, una autoridad definida por la estructura colaborativa
Compromiso	La iniciativa implica un compromiso con una misión común, normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas
Complejidad	La iniciativa involucra recursos, liderazgo, riesgos, control y resultados compartidos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ANN MARIE THOMSON Y JAMES L. PERRY (2006)

Los valores para cada indicador se asignan de la misma forma que el primer filtro. Con el segundo análisis y como resultado final, se cuenta con 13 iniciativas (Anexo V) que cumplen con la totalidad de los criterios, por lo que pueden ser reconocidas como iniciativas colaborativas¹¹. Una consideración importante para este análisis es que los criterios de Thomson y Perry sirven para identificar esquemas colaborativos, sin importar si se tratan de esfuerzos de uno o más sectores. En este sentido, la aplicación del segundo filtro no descarta aquellas iniciativas que han involucrado a un solo sector siempre que tengan características colaborativas, es decir, siempre que estén incentivando la interacción, integración, el compromiso e involucren un nivel de complejidad entre actores entre los actores del mismo sector que la componen.

A continuación, se presentan estas iniciativas a través de una breve narrativa y se indica si las características de cada una permiten validar o no la hipótesis de esta investigación, es decir, si las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 en México tienen bajos niveles de colaboración entre sectores.

¹¹ Para efectos del análisis, se agrupan las iniciativas similares: la instalación de los Consejos Estatales/Subcomités para el cumplimiento de la Agenda 2030 de los Estados de Sinaloa, Colima y Chiapas; la instalación del Comité Técnico Especializado de los ODS junto con las 2 reuniones de trabajo que dicho comité ha sostenido; y las Conferencias Internacionales 2016 y 2017 de la ANUIES. Esto, porque se considera que dichas iniciativas son parte de un mismo esfuerzo.

TABLA 15. INICIATIVAS SELECCIONADAS COMO COLABORATIVAS (FILTRO 2)

<p>Iniciativa 1: Instalación de los Consejos Estatales/Subcomités para el cumplimiento/seguimiento de la Agenda 2030</p> <p>Sector: Gobierno Estatal (Sinaloa, Colima y Chiapas)</p> <p>En marzo de 2017, el Gobierno del Estado de Colima instaló el Subcomité Especial para la Puesta en Marcha de la Agenda, el mecanismo estatal encargado de dar seguimiento a la implementación de los ODS, difundir su contenido y definir los pasos a seguir, fungiendo como un espacio para vincular a presidentes municipales, funcionarios de dependencias estatales y federales, así como representantes de la sociedad civil, a través del análisis de políticas públicas estatales para su plena aplicación, fortalecimiento, e identificación de acciones adicionales para el logro de los Objetivos (Gobierno del Estado de Colima, 2017). Por su parte, el Gobierno del Estado de Sinaloa instaló en mayo de 2017 el Consejo Estatal para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para definir acciones para cumplir con los ODS. Durante el lanzamiento, estuvieron presentes alcaldes y funcionarios municipales y estatales (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2017). Finalmente, en junio de 2017 el Gobierno del Estado de Chiapas instaló el Subcomité Estatal de Información Estadística, un equipo de trabajo multidisciplinario para dar seguimiento a Agenda 2030 a través de información precisa para planear con un enfoque estratégico con base en diagnósticos estatales, y dar seguimiento a los ODS mediante la definición, medición y evaluación de indicadores estatales (Centro Urbano, 2017).</p> <p>Si bien las tres iniciativas hacen referencia a otros sectores más allá de los gobiernos estatales, ninguna señala el involucramiento de éstos en la instalación de los mecanismos de cumplimiento/seguimiento, ni existe información para asegurar que participaron en procesos de planeación que derivaron en las iniciativas. Durante los anuncios de cada iniciativa no se hizo mención explícita al papel que cada uno de los sectores tendría en los mecanismos, ni si contarían con espacios adecuados para su participación en la definición de prioridades o pasos a seguir. Por tanto, la iniciativa se considera como una acción unilateral desde los gobiernos estatales.</p> <p><i>¿Permite validar la hipótesis? Sí</i></p>
<p>Iniciativa 2: Convenio Marco de Colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU Hábitat) y el Gobierno del Estado de Sinaloa</p> <p>Sector: Multisectorial (gobierno estatal y organismo internacional)</p> <p>El convenio firmado en mayo de 2017 busca crear las condiciones para el cumplimiento de la Agenda 2030 desde nivel local a través de una Estrategia de Política Pública Urbana para un estado eminentemente urbano. Dicha estrategia establecerá una agenda local conjunta entre el gobierno estatal y Naciones Unidas para el desarrollo urbano sostenible, mejorando las capacidades de planificación urbana y territorial de los Institutos Municipales de Planeación, favoreciendo la accesibilidad de espacios públicos, y promoviendo mejoras al transporte público, con miras a reducir la brecha en el acceso a derechos básicos, favorecer las condiciones ambientales y promover el desarrollo económico y la calidad de vida del estado desde lo local (ONU Hábitat, 2017).</p> <p><i>¿Permite validar la hipótesis? No</i></p>
<p>Iniciativa 3: Proyecto “Prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y fortalecimiento de la transparencia desde lo local para el cumplimiento de los ODS</p> <p>Sector: Multisectorial (Gobierno estatal, organismo internacional, organización de la sociedad civil y gobierno federal)</p> <p>Lanzado en diciembre de 2016, este proyecto multisectorial busca contribuir al fortalecimiento de la gobernanza a través de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción. Para ello, trabaja a través de dos componentes: el fortalecimiento de prácticas de gobierno abierto en Sonora, Chihuahua, Nuevo León, Morelos y Oaxaca, y el fortalecimiento de la integridad y transparencia a nivel nacional y en algunos estados. Ambos componentes se orientan a normalizar las prácticas de participación y rendición de cuentas en el país (PNUD, 2017b). El proyecto cuenta con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y es</p>

ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en colaboración con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, GESOC A.C., ProSociedad, A.C., Transparencia Mexicana y la Secretaría de la Función Pública.

[¿Permite validar la hipótesis? No](#)

Iniciativa 4: Establecimiento de indicadores para la medición de los ODS

Sector: Gobierno Estatal (Jalisco)

El sistema de Monitoreo de Indicadores del Desarrollo del Gobierno del Estado de Jalisco coordina la definición y el seguimiento de los indicadores y metas vinculadas al Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033. El sistema fue desarrollado por Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas, con insumos de 34 dependencias y entidades del Gobierno Estatal. Una vez se definieron los 349 indicadores que componen el sistema, se desarrolló un ejercicio de alineación con los ODS (MIDE Jalisco, 2017). Es importante mencionar que la iniciativa no responde a los ODS, pero funciona como mecanismo de seguimiento a nivel estatal y municipal.

Si bien el sistema cuenta con un Consejo Ciudadano, este únicamente emite recomendaciones como el órgano consultivo establecido para promover la participación ciudadana (Sepaf, 2017), por lo que no puede considerarse como una participación sustantiva de la sociedad civil. Asimismo, las dependencias y entidades del Gobierno Estatal involucradas únicamente reportan la información que les corresponde. Por tanto, no existe colaboración con sectores más allá del gobierno del estado.

[¿Permite validar la hipótesis? Sí](#)

Iniciativa 5: Convenio que formaliza la creación del Doctorado Interinstitucional en Derechos Humanos

Sector: Multisectorial (Organismo público autónomo del Gobierno Federal y academia)

El convenio se estableció en junio de 2017 entre la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y las Universidades Autónoma de Baja California Sur, Autónoma de Campeche, de Guanajuato y Autónoma de Tlaxcala. El objetivo de la iniciativa es atender las directrices de la Agenda 2030 a través de la promoción, el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos a través de la educación (CNDH, 2017). La iniciativa suma tanto a Gobierno Federal como a la academia, por lo que fomenta la colaboración entre distintos sectores.

[¿Permite validar la hipótesis? No](#)

Iniciativa 6: Conferencias Internacionales 2016 y 2017 de la ANUIES

Sector: Academia (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior)

En noviembre de 2016 la ANUIES desarrolló una conferencia internacional para discutir el papel de la educación superior en la Agenda 2030. Durante una semana de trabajo, expertos nacionales e internacionales debatieron distintas propuestas en diversos temas, entre los que destacaron la equidad de género, el medio ambiente, la educación, la salud, entre otros. Para septiembre de 2017, se espera continuar los trabajos iniciados con la definición de una hoja de ruta que permita abonar a los esfuerzos nacionales para el cumplimiento de los ODS desde las instituciones de educación superior (El Universal, 2017). Hasta ahora, dicha iniciativa únicamente ha involucrado a la academia, por lo que no existe colaboración con otros sectores.

[¿Permite validar la hipótesis? Sí](#)

Iniciativa 7: Instalación de la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Sector: Gobiernos Estatales (Conferencia Nacional de Gobernadores)

En junio de 2017, la CONAGO instaló la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030. Si bien los gobiernos estatales se comprometieron a trabajar junto con funcionarios estatales, academia, sociedad civil, órganos autónomos y municipios en favor del desarrollo, no se definieron acciones conjuntas en favor de los ODS (Presidencia de la República, 2017d). No es posible determinar si los actores mencionados están al tanto del proceso de planeación involucrado o del papel que se espera desempeñen en el marco de

<p>la comisión ejecutiva, por lo que se considera como una acción unilateral desde la CONAGO.</p> <p>¿Permite validar la hipótesis? Sí</p>
<p>Iniciativa 8: Creación e instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</p> <p>Sector: Gobierno Federal (Oficina de Presidencia de la República)</p> <p>El consejo fue creado en abril de 2017 como la instancia encargada de coordinar a los actores nacionales en favor del desarrollo y de emitir las directivas correspondientes para el diseño, ejecución y evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030. Está presidido por el Titular del Ejecutivo Federal e integrado por 18 secretarías de estado, todos con voz y voto. El Decreto de creación indica que el consejo podrá invitar a servidores públicos de la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios; Poderes de la Unión, organizaciones internacionales, sector privado, sociedad civil y academia a sus sesiones de trabajo. Sin embargo, dichas invitaciones serán para participar con voz, pero sin voto (Diario Oficial de la Federación, 2017). Así, el consejo se considera como una iniciativa impulsada únicamente desde el Gobierno Federal.</p> <p>¿Permite validar la hipótesis? Sí</p>
<p>Iniciativa 9: Anuncio de próxima iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación</p> <p>Sector: Gobierno Federal (Oficina de Presidencia de la República)</p> <p>Durante la instalación del Consejo Nacional para la Agenda 2030, el presidente de la República anunció que en próximas fechas estaría enviando una iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación a fin de que incorpore los ODS para dar continuidad a ese compromiso internacional y asegurar que la Agenda 2030 sea considerada como referente en las acciones que se llevarán a cabo en próximos años. Con base en el anuncio, se considera que esta iniciativa como unilateral desde la Oficina de Presidencia (Presidencia de la República, 2017c).</p> <p>¿Permite validar la hipótesis? Sí</p>
<p>Iniciativa 10: Instalación del Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguimiento a través de 3 reuniones de trabajo</p> <p>Sector: Gobierno Federal (24 unidades)</p> <p>En noviembre de 2015 se modificó el Acuerdo de Creación del Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (CTESIODM) para Convertirlo en el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CTEODS). La modificación fue una muestra de la continuidad del trabajo y las buenas prácticas con base en la experiencia del CTESIODM. El CTEODS tiene por objetivo coordinar a nivel federal los trabajos conceptuales, metodológicos, técnicos y operativos que generaren y actualicen la información para diseñar y evaluar políticas públicas orientadas al cumplimiento de los ODS (INEGI, 2015b). Si bien el Consejo tiene 2 lugares reservados para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto Mexicano de la Juventud, dicha participación es como invitados, con voz, pero sin voto. Por tanto, se considera como una iniciativa impulsada únicamente desde el Gobierno Federal.</p> <p>¿Permite validar la hipótesis? Sí</p>
<p>Iniciativa 11: Alianza por la Sostenibilidad</p> <p>Sector: Multisectorial (Órgano desconcentrado del Gobierno Federal y sector privado)</p> <p>En mayo de 2016 se lanzó la Alianza por la Sostenibilidad, una plataforma de colaboración empresarial entre la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y el sector privado en México, con el fin de impulsar proyectos de desarrollo orientados al cumplimiento de la Agenda 2030. La alianza busca compartir y difundir experiencias sobre la integración de los ODS en los modelos de negocio para implementar proyectos en México, Centroamérica y el Caribe. Al momento de su lanzamiento, la iniciativa estaba conformada por 61 empresas líderes en sectores vinculados con la sostenibilidad, 9 organismos empresariales, 12 fundaciones empresariales y 4 agencias de cooperación internacional (AMEXCID, 2016), por lo que fomenta la colaboración entre distintos sectores.</p> <p>¿Permite validar la hipótesis? No</p>

Iniciativa 12: Instalación del Grupo de Trabajo sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU

Sector: Congreso de la Unión (Más de 30 comisiones del Senado de la República)
 En septiembre de 2016, la Mesa Directiva del Senado de la República instaló un Grupo de Trabajo integrado por 17 Comisiones y presidido por la Comisión de Relaciones Exteriores Organismos Internacionales para el seguimiento legislativo de los ODS. Actualmente, dicho grupo cuenta con la participación de más de 30 comisiones y está trabajando en la definición de una hoja de ruta para para apoyar el cumplimiento de la Agenda 2030 desde sus ámbitos de competencia en coordinación con el Poder Ejecutivo y los Congresos locales. Cabe mencionar que dicha hoja de ruta aún no ha sido completada, por lo que no es posible corroborar si dicho trabajo fue colaborativo con algún otro sector.
[¿Permite validar la hipótesis? Sí](#)

Iniciativa 13: Mapeo de los 230 indicadores globales para la medición de los ODS y dependencias nacionales

Sector: Gobierno Federal (INEGI)
 Conforme a información en la Revisión Nacional Voluntaria, el INEGI desarrolló un ejercicio para ubicar los 230 indicadores globales para la medición de los ODS y sus metas en las distintas dependencias de gobierno, a fin de determinar a las unidades responsables de cada uno de ellos, tomando en cuenta la intersectorialidad de los indicadores. Los próximos pasos corresponden a establecer la línea base para cada uno y definir las metas progresivas a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo a información en la RNV, este trabajo fue liderado por INEGI, quien solicitó insumos por parte de las dependencias federales para completar el ejercicio.
[¿Permite validar la hipótesis? Sí](#)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De las 13 iniciativas colaborativas, el 69% (9 iniciativas) corresponde a esfuerzos impulsados desde un solo sector en favor de los ODS, por lo que permiten validar la hipótesis de esta investigación. De éstas, el 45% (4 iniciativas) fueron impulsadas desde el Gobierno Federal, 33% (3 iniciativas) desde el gobierno estatal, y 11% (1 iniciativa) desde la academia y el congreso, respectivamente. El 31% restante (4 iniciativas) contaron con la participación e involucramiento de más de un sector. De éstas, el 75% (3 iniciativas) fueron impulsadas por 2 sectores y el 25% (1 iniciativa) involucró a 4 sectores en favor del desarrollo.

Del total de iniciativas colaborativas, el 62% (8 iniciativas) contó con la participación sectorial o fueron lideradas por el gobierno federal, el 39% (5 iniciativas) involucró a gobiernos estatales, el 15% (2 iniciativas) involucró a organismos internacionales y el 8% (1 iniciativa) contó con la participación de la academia. Los actores individuales con mayor participación fueron la Oficina de Presidencia y el Gobierno del Estado de Sinaloa, quienes participaron en el 23% (3 iniciativas) de las iniciativas, respectivamente.

Conforme a la hipótesis, el análisis de RIG y los dos análisis desarrollados en esta sección, la información aquí presentada confirma nuevamente a la centralización de iniciativas en el Gobierno de México, específicamente en la Oficina de Presidencia

de la República. Respecto a la naturaleza de las alianzas que se están desarrollando en favor de la Agenda 2030, estos análisis apuntan a que se han centrado en esfuerzos basados en un solo sector, como supuesto en la hipótesis de investigación.

d) Retos y perspectivas de implementación

El esquema de RIG dominante en el proceso de adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030 se caracteriza por su centralización en la figura de la Oficina de Presidencia de la República, su baja inclusión al no contar con mecanismos para la adecuada participación de los distintos sectores que componen a la alianza por el desarrollo, y su complejidad por el gran número de actores y sectores gubernamentales y no gubernamentales que precisan tomar acciones para el logro de los ODS, aún si hasta ahora los esfuerzos emprendidos han sido moderados.

Asimismo, la evidencia demuestra que el esquema de RIG dominante (variable independiente) ha tenido impactos negativos sobre las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030, generando bajos niveles de colaboración (variable dependiente) entre los sectores que las impulsan por la fuerte centralización de actividades en torno a la Oficina de Presidencia de la República. Luego de un análisis de las iniciativas desarrolladas en favor de los ODS, la información indica que el Gobierno Federal, principalmente a través de la Oficina de Presidencia, está liderando los esfuerzos nacionales mientras que el resto de los actores han desarrollado y participado en iniciativas unisectoriales principalmente. En este sentido, el número de iniciativas multisectoriales es significativamente menor que el número de iniciativas o impulsadas por un solo actor o sector, reflejo de la baja capacidad de los actores nacionales para establecer iniciativas colaborativas entre distintos ámbitos de acción.

El apartado final de este capítulo presenta algunos de los retos y perspectivas para la implementación de la Agenda 2030 en México como resultado de los análisis previos, y con base en la experiencia de algunos países de la región y las Revisiones Nacionales Voluntarias presentadas en 2016 por 22 países, México incluido, ante el Foro Político de Alto Nivel, el órgano mundial de Naciones Unidas que supervisa el seguimiento y examen de los países signatarios (ONU, 2015a). Así, se completan los objetivos inicialmente planteados en la investigación a través de la identificación de posibles retos de implementación derivados del esquema de RIG dominante y los niveles de colaboración intersectorial que se han registrado hasta ahora. A modo de resumen, los retos y perspectivas de implementación corresponden a 6 vertientes:

arreglos institucionales, enfoque *whole-of-government*, reconocimiento del valor de todas las acciones, monitoreo y evaluación de resultados, comprensión de las interacciones entre los ODS e impulso a la eficacia institucional.

Conforme a la revisión de documentos, uno de los mayores retos identificados involucra a los arreglos institucionales que la Agenda 2030 requiere para no perder su integralidad al momento de que se incorporen a los contextos nacionales. Esto, porque los posibles efectos de las políticas nacionales en favor de los Objetivos no deberían considerarse en forma aislada, sino con respecto a las sinergias y la correlación entre todos los ODS y sus metas, así como en relación con desarrollo sostenible en su conjunto. De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017) y el Consejo Económico y Social (2017) de las Naciones Unidas, la única forma en que es posible atender el enfoque holístico de la Agenda y mantener su integralidad es a través de arreglos institucionales que combinen elementos de coordinación horizontal con coordinación vertical (UNDESA, 2017; ECOSOC; 2017).

Por un lado, la coordinación horizontal debe orientarse a la integración de las políticas a través de mecanismos que superen la fragmentación sectorial de las instituciones públicas y fomenten la coordinación del contenido de las políticas a través la colaboración entre sectores. Asimismo, debe estar respaldada por incentivos presupuestarios que fomenten la colaboración intersectorial y por funcionariado capacitado, dotado de los recursos necesarios para concretarla en la práctica (UNDESA, 2017; ECOSOC; 2017).

Desde la perspectiva de la sociedad civil, existe el riesgo de que los países comiencen a sectorizar la agenda por su gran amplitud. Y es que la fragmentación del estado ha propiciado que los problemas se separen en distintas vertientes, conforme al enfoque del que se aborda. Esta situación ha generado que se descuiden aspectos de una problemática por estudiarla desde distintas perspectivas especializadas, dejando pasar rasgos importantes que solo se pueden observar desde una visión holística e integrada. Para el caso de México, este es un reto importante por la existencia de problemas multidimensionales que requieren soluciones multisectoriales, pero que actualmente son abordados por distintas unidades gubernamentales desde sus propios programas y políticas. Así, la división y estructuración de las operaciones individuales se percibe como uno de los grandes retos para la acción coordinada y para asegurar los eventuales cambios que se

requerirán en las reglas de operación de los programas alineados con los ODS (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El Consejo Nacional para la Agenda 2030 instalado en abril de este año se creó como el mecanismo para impulsar la aplicación nacional coordinada de la agenda en nuestro país. De acuerdo al decreto para su creación, una de las consideraciones que motivó su establecimiento fue el reconocimiento de la naturaleza amplia, transversal, incluyente e integral de la Agenda 2030 que, desde la perspectiva del Gobierno de México, requería un compromiso político del más alto nivel para lograr su adecuada adopción e implementación (Diario Oficial de la Federación, 2017). El consejo tendrá hasta un año (abril de 2018) para emitir sus lineamientos de operación. Este mecanismo es aún una iniciativa en proceso; los arreglos institucionales que se establezcan en el futuro serán los que determinen qué tanto aportará a la coordinación horizontal.

Respecto a los incentivos presupuestarios, desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil en México, modificar los planes presupuestarios y el estrecho vínculo que existe entre prioridades nacionales y programas presupuestarios serán un proceso muy complejo (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017). A pesar de que actualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha elaborado directrices y lineamientos para la alineación del presupuesto 2018 con los ODS, este ejercicio se entiende como una forma de determinar a qué objetivos y metas se están asignando recursos, no necesariamente como una vía para garantizar que todos los objetivos cuenten con presupuesto asignado conforme a las prioridades nacionales, ni que eventualmente se considere la reasignación presupuestal entre objetivos (Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Al mismo tiempo, en un contexto de recorte presupuestal, la posibilidad de contar con incentivos de esta naturaleza parece muy remota (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017). Muestra de ello es que el decreto creación del Consejo Nacional indica que las erogaciones que se podrían generar por su entrada en vigor deberán cubrirse con los recursos previamente aprobados en el Presupuesto de Egresos 2017 y que no se autorizarán recursos adicionales para el ejercicio fiscal actual ni los subsecuentes (Diario Oficial de la Federación, 2017). Dado que no fue posible identificar documentos oficiales donde se abordara esta temática, no se encontró evidencia de que los incentivos presupuestarios sean una prioridad

para la OPR en la adopción e implementación de la Agenda 2030, ni para favorecer la colaboración intersectorial.

Por otro lado, respecto a la coordinación vertical, de acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017) y el Consejo Económico y Social (2017), es preciso fomentar la interacción entre los niveles nacional, regional y local del gobierno para la integración amplia de las políticas a través de mecanismos de diálogo con múltiples interesados. Estos arreglos deben incluir no solo a las unidades gubernamentales, sino también a la sociedad civil, empresas, organismos internacionales, población en general y a la academia, de manera que las políticas que se desarrollen respondan al carácter integrado e inclusivo de los ODS (UNDESA, 2017; ECOSOC; 2017).

Para el caso de México, como se indicó en la caracterización de las RIG asociadas a la Agenda 2030 y los ODS, el sistema actual funciona a través de relaciones y patrones de autoridad jerárquicos con un fuerte liderazgo de la Oficina de Presidencia. En este sentido, los gobiernos estatales y locales, así como los sectores no gubernamentales, han dependido hasta ahora de un gobierno nacional empoderado para guiar sus acciones en favor de los Objetivos. Por otra parte, el análisis de iniciativas en favor de los ODS indicó que actualmente no existen mecanismos de coordinación que integren a los diversos niveles del gobierno y favorezcan la participación de todos los actores nacionales interesados, ya sea gubernamentales o no gubernamentales.

Uno de los retos que el informante de Naciones Unidas resaltó en este sentido es que la Oficina de Presidencia no parece encontrar valor en abrir espacios de diálogo y motivar procesos participativos que fomenten la apropiación a nivel nacional, estatal y local de la Agenda 2030 con base en el principio de beneficio mutuo. Desde su perspectiva, el Gobierno de México no superado la cultura administrativa pre-transición democrática, en donde el centro administrativo-político del partido dominante dictaba todas las directrices y no había necesidad de negociar con nadie. Sin embargo, dicha posición es insostenible en la actualidad, pues las decisiones desde el gobierno central tienen que considerar la existencia de actores con intereses y capacidades a quienes es preciso convencer a través del diálogo y el entendimiento mutuo (Informante de Naciones Unidas, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Una de las mayores críticas al Consejo Nacional para la Agenda 2030 es justamente que no reconoce a los sectores no gubernamentales ni a actores gubernamentales más allá de las secretarías de estado como actores nacionales

relevantes a quienes se debería incorporar los ejercicios diálogo y la deliberación para la definición de prioridades nacionales. La Agenda 2030 señala la necesidad de involucrar a diversos actores en la revisión de los progresos, así como en el seguimiento de las iniciativas. Dado que al Consejo Nacional corresponde contribuir a la elaboración de informes de seguimiento de los ODS (Diario Oficial de la Federación, 2017), una responsabilidad adicional será incorporar los insumos de actores no gubernamentales en los procesos de revisión nacional (UNDESA, 2017). Por su parte, el enfoque impulsado hasta ahora desde la Oficina de Presidencia se percibe como sumamente centralizado, al grado de considerar los lineamientos que ha emitido como directivas a implementar sin margen de negociación alguno (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Un segundo reto y una condición importante para la implementación de la Agenda 2030 es la incorporación de los ODS en las acciones de todo el gobierno (enfoque *whole-of-government*). De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017) esto solo se puede lograr a través de un apoyo político de alto nivel continuo que facilite la movilización y coordinación de las instituciones y políticas públicas a través de mecanismos dirigidos por funcionarios de alto nivel. Asimismo, sugiere que podría acompañarse de la integración de los ODS en las instituciones gubernamentales y las secretarías de estado, incluso a través de la identificación de responsabilidades con objetivos y metas específicos, al tiempo que los mecanismos de coordinación apoyan la integración y evitan la implementación a través de silos (UNDESA, 2017).

Parte de este trabajo, como mencionado, ya ha sido realizado en nuestro país. Sin embargo, hace falta reconocer la contribución que los distintos actores del desarrollo pueden tener a nivel nacional, estatal y local. Para ello, es preciso involucrar a las autoridades locales por su posición estratégica y su conocimiento del contexto, así como su papel fundamental para ofrecer servicios públicos a la población y apoyar con la desagregación de información para la asignación de recursos basada en necesidades. Los congresos también tienen un papel fundamental a través de sus funciones legislativas, presupuestarias de supervisión y movilización. El servicio y la administración pública son elementos igualmente claves. Una administración pública eficaz, con las capacidades necesarias, es crucial para alcanzar los objetivos en cualquier país. La sociedad civil y el sector privado son socios para el desarrollo igualmente relevantes por sus conocimientos sobre el terreno y su capacidad para movilizar recursos (UNDESA, 2017). Dada la importancia de la participación activa de

una amplia gama de partes interesadas en la definición de prioridades, su aplicación, así como su monitoreo y evaluación, se puede hacer uso de las instituciones previamente existentes para la planificación participativa, los foros de debate, la promoción de prioridades y la consulta de múltiples actores interesados.

Un tercer reto será dar seguimiento a cómo los resultados de las diversas actividades emprendidas se reflejarán en las políticas públicas y cómo las complementarán. De acuerdo con Robert Agranoff (2008), se requieren resultados que justifiquen las acciones emprendidas y demuestren en valor agregado que están aportando a la sociedad a través de marcos sólidos para el monitoreo y evaluación. Además de la definición de los indicadores mundiales de medición, encomienda actualmente desarrollada por el Grupo interinstitucional y de Expertos sobre Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, México precisa definir los indicadores de medición a nivel nacional, estatal y local. Los indicadores de medición constituirán la columna vertebral de la revisión de los progresos, y deben estar basados en datos oportunos, fiables y desagregados, respaldados por oficinas nacionales de estadística robustas y con capacidades institucionales adecuadas (UNDESA, 2017). Como se mencionó en el capítulo 2, México contó con una experiencia sólida en sistemas de información y estadísticas confiables para los ODM. El reto consiste en ampliar la base previamente desarrollada y contar con las herramientas necesarias para dar seguimiento a los ODS a través de datos desagregados de alta calidad, transparentes y accesibles.

Otro reto identificado es comprender las interacciones entre los ODS y traducirlas a nivel político e institucional. La identificación de sinergias puede alimentar a las políticas multiplicadoras de beneficios, y la identificación de costos (*trade-offs*) puede destacar las áreas en las que se requerirá de consultas y negociaciones antes de determinar el camino a seguir. De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2016), los enfoques exitosos serán aquellos que proporcionen una guía clara para el establecimiento de prioridades en los procesos políticos que equilibren los objetivos de largo plazo con las necesidades a corto plazo y que a su vez se reflejen en las decisiones presupuestarias. Asimismo, la integración requiere mejorar la colaboración intersectorial a nivel político y técnico a través de estructuras de incentivos, la adopción de enfoques holísticos, garantizar la participación de todas las partes interesadas en los procesos de planificación y el compromiso político como un ancla para todas las estrategias y planes nacionales (UNDESA y UNIDO, 2016).

Finalmente, las instituciones eficaces son fundamentales para la implementación de los ODS. De acuerdo con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2016), para ello se requieren tres ingredientes fuertemente vinculados: estructuras, mecanismos o procesos, e incentivos. Además de sumar a las instituciones nacionales y locales, es preciso involucrar a las instituciones encargadas de las cuestiones financieras y presupuestarias. En este sentido, los esfuerzos deben ir más allá de las estructuras organizacionales y la definición de estrategias comunes para desarrollar plataformas de intercambio de documentos de políticas, mecanismos de implementación, y procesos de monitoreo y evaluación que ayuden al gobierno a traducir los ODS en planes de acción concretos mediante nuevas y eficientes formas de colaboración conjunta (UNDESA y UNIDO, 2016).

Algunos de los retos y perspectivas aquí descritos representan desafíos importantes para el futuro de la Agenda 2030 y podrían comprometer la capacidad de México para lograr los objetivos planteados de no considerarse debidamente. Sin embargo, es importante resaltar que el ingrediente principal para avanzar con los ODS ya existe: la voluntad política de alto nivel para asumir el compromiso. Conforme a los análisis realizados previamente, uno de los ingredientes faltantes es transformar esa voluntad política en canales, mecanismos, políticas y acuerdos que trasciendan más allá de la Oficina de Presidencia de la República y que garanticen el apoyo necesario a todos los sectores para avanzar juntos en el camino a la sostenibilidad.

Una consideración importante es que esta investigación partió de que la actual visión del gobierno sobre la Agenda 2030 y los pasos que ha tomado hasta ahora han marcado fuertemente el esquema de RIG e impactado la viabilidad de establecer esquemas de trabajo colaborativo entre diversos sectores. Ante la perspectiva del cambio de gobierno en 2018, será importante observar el posible nuevo enfoque que se adopte desde la Oficina de Presidencia con miras a definir la política de estado postelectoral en temas de desarrollo, así como las nuevas tendencias que se puedan impulsar hacia el final del sexenio.

Conclusiones y recomendaciones

La Agenda 2030 es un plan de acción sumamente ambicioso conformado por 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y combatir el cambio climático, sin dejar a nadie atrás (ONU México, 2016a). La Agenda y sus ODS son un plan de acción integrado e indivisible que conecta los diferentes elementos del desarrollo en un solo proyecto que será adoptado, implementado, monitoreado y evaluado por 193 países (ONU, 2015a: 5). Para ello, los países requieren promover la coherencia e integración de las políticas y generar un entorno propicio para el desarrollo sostenible a todos los niveles y para todas las instancias (ONU, 2015b).

Desde el Gobierno de México, la Agenda 2030 se vislumbra como el compromiso internacional más ambicioso que la comunidad internacional haya establecido hasta ahora por la complejidad asociada a desarrollar las acciones que permitan su cumplimiento (Presidencia de la República, 2016b; Presidencia de la República, 2017b). Nuestro país ha tenido experiencias previas complejas en términos de cumplir con las obligaciones internacionales contraídas, específicamente aquellas relacionadas con temas de Derechos Humanos, por las brechas que persisten entre las normas aprobadas por México y la situación de vigencia en la práctica (OACNUDH, 2014). A través de esta investigación se realizó un diagnóstico de las relaciones intergubernamentales en las se está insertando la Agenda 2030 en México y un análisis de las alianzas para el desarrollo que se están gestando en nuestro país a fin de identificar y caracterizar los ámbitos de controversia por duplicidad de competencias y por posible implementación problemática, así como las perspectivas y retos para la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en nuestro país.

La información presentada en el capítulo 3 buscó determinar si el esquema de RIG dominante (variable independiente) en México ha sido determinante para que las iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de la Agenda 2030 en nuestro país tengan bajos niveles de colaboración (variable dependiente) entre los sectores que las impulsan; es decir, si la hipótesis de esta investigación puede ser considerada como válida. Conforme a los análisis realizados, la evidencia demuestra la existencia de un esquema de RIG que ha centralizado las actividades e iniciativas en favor de los ODS en México alrededor de la Oficina de Presidencia de la República. Desde esta entidad, se ha optado por un esquema centralizado, con un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*), para coordinar las labores de los niveles inferiores del

gobierno, aún si se tratan de ejercicios incipientes. Asimismo, el espacio de las RIG es poco inclusivo al no contar con mecanismos para la adecuada participación de los distintos sectores que componen a la alianza por el desarrollo. A esto se suma un contexto de RIG complejo al involucrar, aún si es indirectamente, a un amplio número de actores y sectores gubernamentales y no gubernamentales que precisan tomar acciones para el logro de la Agenda 2030.

A partir de esta descripción de las RIG asociadas a la Agenda 2030, es posible caracterizarlas como un sistema de relaciones y patrones de autoridad jerárquicos, con un fuerte liderazgo de la Oficina de Presidencia sobre gobiernos estatales, locales y sectores no gubernamentales, quienes dependen de un gobierno nacional empoderado que controla el sistema de reglas y normativas, facilita los espacios y puede restringir el acceso de algunos sectores. A pesar de que aún es prematuro hacer una lectura sobre las implicaciones del modelo de RIG en el largo plazo para la Agenda 2030, es posible extraer dos conclusiones principales.

Por un lado, existe evidencia que demuestra la inconformidad de diversos actores gubernamentales y no gubernamentales con el esquema de RIG dominante. En fechas recientes, se identifican nuevas actividades orientadas a incidir en las áreas no determinadas directamente por la OPR, como el Movimiento del Desarrollo Liderado por las Comunidades, una iniciativa impulsada desde la sociedad civil para posicionar la participación a nivel local en la implementación nacional y revisión de la Agenda 2030 y en diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas de desarrollo sostenible. Sin embargo, destaca que este movimiento sigue la lógica previa de iniciativas impulsadas desde un solo sector.

Por otro lado, la creciente inconformidad de algunos grupos, principalmente sociedad civil, ha incrementado la presión ejercida para que los espacios controlados por la OPR comiencen a abrirse a la participación de todos. Desde este sector se reconoce que el control y dominio del Gobierno de México sobre algunas iniciativas multisectoriales, como la Cruzada contra el Hambre, han generado que no se lograra trascender en cambios sustantivos más allá del discurso. La Cruzada partió de una estrategia nacional centralizada con base en un compromiso internacional en favor del Hambre Cero impulsado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. A partir de dicho compromiso, desde el Gobierno de México se buscó traducirlo a nivel local a través de una cruzada intersecretarial con la participación de los gobiernos estatales, federales y municipales. Sin embargo, la sociedad civil ha resaltado la dificultad para que el Gobierno Federal mantenga el

liderazgo de la iniciativa, centralice las actividades y active la colaboración entre diferentes actores de gobierno con el fin de generar los cambios sistémicos en la forma de trabajo a nivel local que la Cruzada requiere (Informante de sociedad civil, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

A los retos de la coordinación vertical se suman los desafíos del federalismo mexicano, donde las entidades no cuentan con una autonomía real en términos financieros, presupuestales, fiscales, ni en capacidades para la eficiencia, eficacia, sistemas de información adecuados, entre otros. A esto se agrega un marco constitucional que otorga autonomía a las entidades, limitando la imposición de directivas, haciendo que los avances se generen a ritmos variados y que las legislaturas locales tengan un papel importante en la implementación y homologación de los marcos normativos en los estados. Como ha quedado evidente en el caso de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV), México enfrenta grandes retos derivados de la estructura federal, la desarticulación y falta de homologación de legislaciones (OACNUDH, 2014). En el caso específico de la LGAMVLV, esta situación ha generado que la protección que reciben las mujeres ante la violencia dependa del estado en el que viven y cómo se logran traducir las disposiciones estatales en realidades locales.

Este caso es emblemático para señalar que se requiere mucho más que la mera incorporación de estándares internacionales en la legislación para dar respuesta a un problema público complejo. Si bien la ley fue un paso importante hacia la conformación de una política nacional, no podrá resolver los problemas en el terreno por sí misma si no se garantiza su adecuada implementación y funcionamiento a través de la incorporación de las disposiciones en el espacio doméstico, el marco jurídico nacional y la praxis institucional (Santos, 2008; OACNUDH, 2014). Para el caso de la Agenda 2030, los retos antes señalados despiertan dudas respecto a la viabilidad de implementar un acuerdo no vinculante, que no cuenta con un fundamento jurídico que responsabilice a los actores con su materialización, y que es más ambicioso que algunos tratados internacionales aceptados previamente a los que México está obligado a reportar avances periódicos.

En un primer nivel, es preciso superar la barrera del desconocimiento. A dos años de su aprobación, existe un fuerte vacío de información por la falta de una estrategia de comunicación coherente que impacte a todos los niveles de gobierno y proporcione datos concisos, claros y relacionados con cada nivel para su adecuada apropiación. A pesar de que la Agenda 2030 se podría entender como un tema viejo

empaquetado de forma nueva, es preciso traducir este nuevo esquema en realidades institucionales, un proceso complejo no solo por el alto número de instancias involucradas, sino también por la necesidad de adecuar los discursos a audiencias tan diversas. A esto se suma que México es un país muy grande. Al 30 de junio, únicamente 5 estados habían instalado sus mecanismos locales para la adopción, implementación, monitoreo y evaluación.

Los retos y perspectivas de implementación abordados al final del capítulo 3 se relacionan específicamente con las RIG, sus implicaciones y los niveles de colaboración intersectorial que se han registrado hasta ahora. Retos como los arreglos institucionales para la coordinación horizontal y vertical, y el reconocimiento del valor de todas las acciones están fuertemente relacionados con el enfoque dominante que se ha impulsado desde la Oficina de Presidencia de la República, la visión centralizada del proceso de adopción e implementación de la Agenda 2030 y la baja inclusión en los procesos de definición de prioridades. Sin embargo, si bien hasta ahora los resultados del enfoque de las RIG han tenido implicaciones negativas en términos de participación, como se mencionó, también han motivado el surgimiento de movimientos que toman la apertura y la inclusión como su principal estandarte.

A nivel regional, es posible identificar esfuerzos para mejorar la coordinación interinstitucional e intersectorial, adoptar estrategias de desarrollo sostenible, favorecer la participación de los parlamentos para la integración de los ODS y la adaptación local de los ODS para su implementación (ONU, 2017). De acuerdo con la CEPAL, existen al menos 16 mecanismos institucionales de coordinación para el logro de los ODS, ya sea, como en el caso de México, a través de la asignación de nuevas responsabilidades a instituciones previamente existentes (Argentina, Guatemala, Guyana, Jamaica y Venezuela), o vía la creación de instituciones nuevas con funciones específicas (Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana) (CEPAL, 2017).

Actualmente, Trinidad y Tobago, y Jamaica están desarrollando estrategias nacionales de desarrollo que sirvan como medios de implementación para los ODS. Por su parte, Colombia y el Perú han trabajado para destacar la coherencia y consonancia de sus planes de gobierno con la Agenda 2030 a través de la alineación de objetivos y prioridades. Guatemala es un caso que destaca en la región, pues cuenta con una estrategia de articulación y una hoja de ruta que se han implementado desde 2016, mediante las cuales se han llevado a cabo talleres de difusión con

diversos actores y se identificaron, priorizaron y seleccionaron los objetivos, metas e indicadores que sentarán la base del compromiso nacional (CEPAL, 2017).

El fomento a la participación de los parlamentos ha sido un esfuerzo de sensibilización en seminarios regionales y a nivel país. En Perú existe un pacto político entre gobernantes para promover políticas que impulsen el desarrollo integral e inclusivo alineado con la Agenda 2030 y los acuerdos de la 21 Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. En Colombia, Brasil y República Dominicana se crearon frentes parlamentarios para participar en la implementación de los Objetivos y elaborar análisis temáticos con apoyo de gabinetes especializados. A nivel local, Argentina y Colombia elaboraron guías de adaptación y kits de planeación para la incorporación de los ODS en la gestión y planificación a nivel subnacional. En Barbados, Chile, Cuba y Perú se establecieron mecanismos institucionales de consulta para la integración de los ODS con diferentes sectores gubernamentales y no gubernamentales (CEPAL, 2017).

El capítulo 3 también destaca la importancia de lograr una coordinación horizontal y vertical eficaz, inclusiva y participativa. Dada la naturaleza de las RIG caracterizadas, es de suma importancia que el Gobierno de México encuentre valor en abrir espacios de diálogo y pueda motivar procesos participativos que fomenten la apropiación a nivel nacional, estatal y local de la Agenda 2030. De lograr este proceso, también podrá hacer frente al reto que implica la centralización de las acciones en la Oficina de Presidencia de la República. La participación amplia de actores facilitará la implementación de iniciativas y políticas públicas a partir de la apropiación de acciones, estrategias e iniciativas entre los actores nacionales, estatales y locales. Por otra parte, asegurar la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales favorecerá que las acciones impulsadas por ambos sean complementarias, no se dupliquen y se orienten hacia un objetivo común.

Las revisiones nacionales voluntarias presentadas en el Foro Político de Alto Nivel de 2017 destacaron la importancia de reunir a todos los actores interesados en un enfoque conjunto, de múltiples partes interesadas y de toda la sociedad (*whole-of-society*) para implementar los ODS. Un elemento clave fue la importancia de la apropiación a todos los niveles, incluyendo a la población en general, para crear y mantener el impulso hacia la implementación y el monitoreo de la Agenda 2030. En Chile y Suriname se ha vinculado a las comunidades a través de la participación ciudadana, así como la realización de encuentros y diálogos para promover la apropiación. En Jamaica se prevé el lanzamiento de una campaña nacional de

divulgación para sensibilizar al público e invitar a participar a organizaciones de la sociedad civil y el sector privado (CEPAL, 2017). Las revisiones destacan la necesidad de fortalecer la solidaridad, la colaboración y la coordinación para garantizar que nadie se quede atrás ante los grandes retos para el desarrollo.

Conforme al análisis elaborado para determinar si las iniciativas desarrolladas se han basado en esquemas colaborativos, resalta que en México el Gobierno Federal en general y la OPR en específico, están liderando los esfuerzos nacionales para la adopción, implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030. La evidencia señala que las iniciativas desarrolladas hasta ahora están tendiendo a favorecer los vínculos entre actores del mismo sector, o están siendo iniciadas e impulsadas por un único sector. Esto se ha reflejado en un número menor de iniciativas multisectoriales y una capacidad comparativamente menor para establecer iniciativas colaborativas entre distintos sectores. Dado que la Agenda 2030 hace un llamado a la colaboración de largo plazo entre sectores, esta situación puede generar que las iniciativas desarrolladas hasta ahora sean de baja escala y orientadas al posicionamiento de temas y el análisis de las “pistas de aterrizaje” para los ODS, más que la modificación sustantiva de las estructuras nacionales para responder a la naturaleza multidimensional y multisectorial de los Objetivos. Retomando el ejemplo de la Cruzada, existe el riesgo de que muchos de los avances registrados hasta ahora se estén quedando a nivel discurso.

El cumplimiento y el éxito de la Agenda 2030 requieren de programas de desarrollo, planes y políticas sostenibles, alineados y dirigidos por los ODS. A pesar de que no son jurídicamente obligatorios al no ser parte de un tratado internacional, se espera que los gobiernos los adopten los Objetivos como propios y establezcan marcos nacionales para convertirlos en una realidad. En este sentido, es preciso retomar las lecciones aprendidas que los Objetivos de Desarrollo del Milenio dejaron a nuestro país luego de 15 años y adaptarlos, fortalecerlos y ampliarlos para responder a un compromiso internacional más ambicioso, integral y holístico. Conforme a experiencias previas asociadas a compromisos internacionales asumidos por México, el reto es enorme para la estructura gubernamental tal y como existe ahora.

Sin embargo, los ODS mismos pueden apoyar este proceso al cumplir diversas funciones. Primero, pueden ayudar a evaluar el punto de partida de los países, así como a analizar y formular medios para alcanzar el desarrollo sostenible. Segundo, establecen un lenguaje compartido que permite alinear los esfuerzos y la labor de los diferentes actores nacionales del desarrollo. Tercero, representan una política de

Estado que requiere la construcción de instituciones para darle eficacia y permanencia (CEPAL, 2017). Cuarto y último, proporcionan un marco en torno al cual se justifican y organizan políticas y acciones encaminadas a mejorar el bienestar, actuando como una brújula para armonizar los planes nacionales con los compromisos internacionales asumidos por los países. Sin embargo, estas funciones solo pueden ser desarrolladas si el Gobierno de México cuenta con la voluntad para avanzar conjuntamente, más allá de la Oficina de Presidencia, en favor del desarrollo de nuestro país.

Para ello, se requiere que la colaboración involucre cinco dimensiones medidas y balanceadas de forma continua y sistemática para lograr que sea eficaz (Thomson y Perry, 2006; Ismalebbe, 2017). Los actores involucrados, ya sea gubernamentales o no gubernamentales, deben decidir conjuntamente las reglas que regirán su comportamiento y sus relaciones, las estructuras que guiarán sus actividades y sus metas de colaboración (dimensión de gobernabilidad). Se deben crear estructuras que propicien el paso de la gobernabilidad a la acción a través de roles y responsabilidades claramente definidos, con objetivos concretos y alcanzables, y basados la comunicación constante y efectiva (dimensión de administración). Se deben reconciliar las metas y las identidades individuales con el logro de objetivos establecidos y la responsabilidad ante los otros actores (dimensión de autonomía organizacional). Se deben forjar interdependencias y relaciones mutuamente beneficiosas, basadas en intereses diferentes o compartidos, para producir arreglos que beneficien a todos los actores (dimensión de mutualidad). Por último, los actores deben estar seguros de que los demás están poniendo su parte justa de esfuerzo y compromiso. Para ello, se requiere un entorno de colaboración que fomente la confianza, empodere y resuelva los problemas que puedan surgir (dimensión de confianza y reciprocidad).

El ingrediente principal para avanzar con la adopción, implementación y eventual monitoreo y evaluación de la Agenda 2030 ya existe: la voluntad política de alto nivel para asumir el compromiso. Lo que corresponde ahora es traducirla en reglas, estructuras, acuerdos, relaciones y entornos que trasciendan más allá de la OPR y garanticen el apoyo necesario a todos los sectores para avanzar juntos en el camino a la sostenibilidad. Esto podría lograrse si la Oficina de Presidencia se convierte en la autoridad que asegure que las necesidades de cooperación asociadas a la Agenda 2030 se cumplan. Asumiendo un rol de bróker, puede transformarse en una figura que facilite las interacciones y su dirección, guiando el eventual mecanismo institucional que asegure el trabajo colaborativo en favor del desarrollo.

Si bien esto implica romper con la lógica político-administrativa dominante y superar una cultura administrativa pre-transición democrática que sigue vigente, es el único camino viable para lograr la ambición que los ODS implican. Como mencionado previamente, esta investigación partió de que la actual visión del gobierno sobre la Agenda 2030 y los pasos que ha tomado hasta ahora han marcado fuertemente el esquema de RIG e impactado la viabilidad de establecer esquemas de trabajo colaborativo entre diversos sectores. Por ello, un cambio en la dirección propuesta contaría con la potencialidad de cambiar el esquema de RIG dominante y favorecer la creación de alianzas multiactor para el desarrollo. Ante la perspectiva del cambio de gobierno el próximo año, existen oportunidades para que la Oficina de Presidencia adopte un nuevo esquema de colaboración con miras a definir una nueva política para desarrollo.

Bibliografía

Agranoff, Robert (2008), Intergovernmental and Network Administration, Accountability, and Performance: Symposium Introduction, *Public Performance & Management Review*, Vol. 31, No. 3 (Mar., 2008), pp. 315-319.

AMEXCID (2016), La AMEXCID lanza la Alianza por la Sostenibilidad con el sector privado en México. Sitio web de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en: <https://www.gob.mx/amexcid/prensa/la-amexcid-lanza-la-alianza-por-la-sostenibilidad-con-el-sector-privado-en-mexico-31929>, consulta: 1 de marzo, 2017.

Anaya Muñoz, Alejandro (2012), El país bajo presión: Debatiendo el papel del escrutinio internacional de derechos humanos sobre México, CIDE, México.

Año dual Alemania-México 2016-2017 (2017), Diálogo bilateral México-Alemania: Una arquitectura efectiva para la implementación de la Agenda 2030, sitio web del Año dual Alemania-México 2016-2017. Disponible en: <http://www.alemania-mexico.com/eventos/delegationsreise-mexiko-deutschland-kernelemente-einer-nachhaltigkeitsarchitektur-zur-umsetzung-der-agenda-2030/>, consulta: 2 de junio, 2017.

Ayuso-Audry, Adolfo (2016), Presentación “La Agenda 2030 en México”, Intervención durante el Seminario *Regional Planificación y gestión pública en la implementación de la Agenda 2030* organizado por la CEPAL, Santiago de Chile, 26 a 28 de septiembre de 2016.

Iniciativa Ciudadana (2015), Posicionamiento de organizaciones y redes de sociedad civil presentado en el panel “El papel del Estado mexicano y la sociedad civil en la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, llevado a cabo en la Ciudad de México el 11 de septiembre de 2015, *Brújula Ciudadana*, Núm. 72, Octubre 2015, pp. 50-51, México.

CAIDMEX (2015), Propuestas de la Sociedad Civil para la implementación de la Agenda 2030 en México. Posicionamiento de CAIDMEX4 entregado a representantes del gobierno mexicano en la Ciudad de México y en Nueva York en el marco de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, *Brújula Ciudadana*, Núm. 72, Octubre 2015, pp. 52-55, México.

CAIDMEX (2016), Foro “El rol de la sociedad civil en la implementación nacional de la Agenda 2030”, sitio web de la Coalición de Acción Internacional para el Desarrollo México, México. Disponible en <http://www.caidmex.org/talleres-y-webinars>, consulta: 2 de junio, 2017.

CAIDMEX (2017), Intervención durante el Diálogo sobre la Participación de la Sociedad Civil en los Procesos para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030 organizado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PrAjsEoE5VE>, consulta: 2 de junio, 2017.

Caire Martínez, Georgina (2012) “Factores que delimitan el alcance de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable como interfaz socio-estatal”, *Redes y*

jerarquías: Participación, representación y gobernanza local en América Latina (Volumen 1), coordinación Gisela Zaremborg, FLACSO México e International Development Research Center, México, pp. 185-210.

Centro Urbano (2017), Instalan subcomité para dar seguimiento a Agenda 2030 en Chiapas. Disponible en: <https://centrourbano.com/instalan-subcomite-dar-seguimiento-agenda-2030-chiapas/>, consulta: 8 de julio, 2017.

CEPAL (2017), Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago Chile, 2017.

CEPAL (2017b), Panorama Social de América Latina 2016. Documento informativo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago Chile, 2017.

CNDH (2017), Firman CNDH y Universidades de Baja California Sur, Campeche, Guanajuato y Tlaxcala el convenio que formaliza la creación del Doctorado Interinstitucional en Derechos Humanos. Comunicado de prensa DGC/206/17. Sitio web de la Comisión Nacional de Derechos Humanos. Disponible en: http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Comunicados/2017/Com_2017_206.pdf, consulta: 30 de junio, 2017.

CONAGO (2016), Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030, sitio web de la Conferencia Nacional de Gobernadores. Disponible en: <https://www.conago.org.mx/Comisiones/Actuales/CumplimientoAgenda2030/>, consulta: 2 de junio, 2017.

CONEVAL (2015), CONEVAL informa los resultados de la medición de pobreza 2014, Comunicado de Prensa No. 005, Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2015. Disponible en: http://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Documents/Comunicado005_Medicion_pobreza_2014.pdf, consulta 15 de agosto, 2017.

Consejo Consultivo de Ciencias (2017), Taller de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, sitio web del Consejo Consultivo de Ciencias. Disponible en: <http://www.ccciencias.mx/es/noticias-ccc/item/309>, consulta: 2 de junio, 2017.

Consejo Nuevo León (2017), Asume Nuevo León compromiso con Agenda 2030 de la ONU, en sitio web del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.conl.mx/noticias/compromiso-agenda-2030-onu>, consulta: 2 de junio, 2017.

Cuarto Poder (2017), Chiapas incluye ODS dentro de su Carta Magna: ERA. Disponible: <http://www.cuartopoder.mx/chiapasincluyeodsdentrodesucartamagnaera-195564.html>, consulta: 2 de junio, 2017.

Deca Equipo Pueblo e Indesol (2016), Participación Corresponsable de las OSC en la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Manual para la impartición de curso, Deca Equipo Pueblo, A.C., México.

Diario Oficial de la Federación (2007), Decreto por el que se expide la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 1 de febrero de 2017, México.

Diario Oficial de la Federación (2017), Decreto por el que se crea el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, 26 de abril de 2017, Secretaría de Relaciones Exteriores, México.

Dussauge Laguna, Mauricio (2016), Guía de Estudio de la Materia: Diseño e Implementación de Políticas Públicas (Segunda Parte. La Implementación de las Políticas Públicas), FLACSO, México.

ECOSOC (2017), Arreglos institucionales en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Comité de Expertos en Administración Pública - 16º período de sesiones, Consejo Económico y Social, NY [E/C.16/2017/5]

El Economista (2017a), Nuevo León pone en marcha Agenda 2030 de la ONU. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2017/03/09/nuevo-leon-pone-marcha-agenda-2030-onu>, consulta: 2 junio, 2017.

El Economista (2017b), Chiapas instala Consejo Estatal de la Agenda 2030. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2017/04/20/chiapas-instala-consejo-estatal-agenda-2030>, consulta: 2 junio, 2017.

El Universal (2017), La Educación y la Agenda 2030, Artículo de Jaime Valls Esponda, México. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/articulo/jaime-valls-esponda/nacion/2017/05/23/la-educacion-superior-y-la-agenda>, consulta: 2 de junio, 2017.

Gobierno del Estado de Chiapas (2017), Reporte Estatal de Metas, Indicadores y Vinculación de Acciones con los ODS, México.

Gobierno del Estado de Colima (2016), Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, México.

Gobierno del Estado de Colima (2017), Instala Gobierno Subcomité Especial para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030. Disponible en: <http://gobiernocolima.blogspot.mx/2017/03/instala-gobierno-subcomite-especial.html>, consulta: 2 de junio, 2017.

Gobierno del Estado de Sinaloa (2017), Sinaloa se suma a la Agenda 2030 de la ONU para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://sinaloa.gob.mx/noticias/sinaloa-se-suma-a-la-agenda-2030-de-la-onu-para-el-desarrollo-sostenible>, consulta: 2 de junio, 2017.

Hernández D. E. (2010), "El modelo de relaciones intergubernamentales en la descentralización fiscal en México" *Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, Volumen X, No. 1, pp. 103-129.

ICSU (2015), Review of the Sustainable Development Goals: the science perspective. Paris: International Council for Science.

Indesol (2017), Diálogo sobre la participación de la sociedad civil en los procesos para la puesta en marcha de la Agenda 2030, sitio web de la Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Disponible en: <https://www.gob.mx/indesol/prensa/gobierno-y-sociedad-civil-dialogan-para-alcanzar-objetivos-de-la-agenda-2030?idiom=es>, consulta: 2 de junio, 2017.

INEGI (2015), “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México. Resumen ejecutivo 2015”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.

INEGI (2015b), Modificación del acuerdo de creación del Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para convertirlo en el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://200.23.8.225/odm/Doctos/AcuerdoCrea.pdf>, consulta: 1 de marzo, 2017.

INMUJERES (2017) Vida sin Violencia. Sitio web sobre la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Disponible en: <http://vidasinviolencia.inmujeres.gob.mx/>, consulta 13 de mayo, 2017.

Ismalebbe, Zanofer (2017) Transformational Change by 2030: Countering the Gravitational Pull Towards ‘Business as Usual’ in the Public Sector. Sitio web de Deliver 2030. How can we deliver the SDG? Disponible en: <http://deliver2030.org/wp-content/uploads/2017/05/Transformational-change-by-2030-Zanofer-Ismalebbe.pdf>, consulta: 13 de mayo, 2017.

Jordana, Jacint (2002), Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina. Casos de Argentina y Bolivia, Departamento de Integración y Programas Regionales del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.

Loza Otero, Nicolás (2017a), Guía de Estudio de la materia: Relaciones Intergubernamentales (Primera parte), FLACSO, México.

Loza Otero, Nicolás (2017b), Guía de Estudio de la materia: Relaciones Intergubernamentales (Segunda parte), FLACSO, México.

Lovell, Catherine (1979), Where we are in Intergovernmental Relations and some of the implications, *Southern Review of Public Administration*, Vol. 3, No. 1 (June 1979), pp. 6-20, SPAEF.

Martínez, H y A. Méndez (1996), *El estudio de las relaciones intergubernamentales. Una revisión bibliográfica*, México: CIDE, 44 p.

Méndez, José Luis (1997), “Estudio introductorio” en *Para entender las relaciones intergubernamentales*, D Wright, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C, Universidad Autónoma de Colima y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 7-46.

MIDE Jalisco (2017), sitio web de Mide Jalisco. Disponible en <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/inicio>, consulta: 8 de julio, 2017.

Montjoy, Robert S. y Laurence J. O'Toole Jr. (1979), Toward a Theory of Policy Implementation: An Organizational Perspective, *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 5 (Sep. - Oct., 1979), pp. 465-476, American Society for Public Administration.

My World México (2017), sitio web de My World México, México. Disponible en: www.myworldmexico.org, consulta: 2 de junio, 2017.

O'Toole, Jr. Laurence J. y Robert S. Montjoy (1984), Interorganizational Policy Implementation: A Theoretical Perspective, *Public Administration Review*, Vol. 44, No. 6 (Nov. - Dec., 1984), pp. 491-503, American Society for Public Administration.

OACNUDH (2014), Recomendaciones internacionales a México en materia de derechos humanos. Contrastes con la situación en el país, 1ª edición, Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.

ONU (1987), Informe Brundtland "Nuestro futuro común", Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Nueva York.

ONU (S/F), Antecedentes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en sitio web de Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>, consulta 8 de julio, 2017.

ONU (2015a), Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Proyecto de resolución remitido a la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 por la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones, Asamblea General de las Naciones Unidas, Naciones Unidas, Nueva York [A/70/L.1].

ONU (2015b), La Agenda de Desarrollo Sostenible, en sitio web de Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>, consulta 8 de noviembre, 2016.

ONU (2015c), Objetivos de Desarrollo Sostenible, en sitio web de Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, consulta: 1 de marzo, 2017.

ONU (2017), President's Summary of 2017 High-level political forum on sustainable development. Disponible en: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16673HLPF_2017_Presidents_summary.pdf

ONU Hábitat (2017), Sinaloa se suma a la Agenda 2030, sitio web de ONU Hábitat México. Disponible en: <http://onuhabitat.org.mx/index.php/sinaloa-se-suma-a-la-agenda-2030>, consulta: 2 de junio, 2017.

ONU México (S/Fa), "Agenda 2030", en sitio web del Sistema de las Naciones Unidas en México. Disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/>, consulta: 8 de noviembre, 2016.

ONU México (S/Fb), "Objetivos de Desarrollo del Milenio", en sitio web del Sistema de las Naciones Unidas en México. Disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/>, consulta: 8 de julio, 2017.

ONU México (2016a), "La Agenda 2030, transformando nuestro mundo: 17 objetivos que debes conocer", en sitio web del Sistema de las Naciones Unidas en México. Disponible en <http://www.onu.org.mx/la-agenda-2030-transformando-nuestro-mundo/>, consulta: 1 de marzo, 2017.

ONU México (2016b), Luz ecológica y accesible para los más desfavorecidos. La generación 2016 que impulsará la Agenda 2030, sitio web del Sistema de las Naciones Unidas en México. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/luz-ecologica-y-accesible-para-los-mas-desfavorecidos/>, consulta; 2 de junio, 2017

ONU México (2016c), Construir un mundo mejor con ingenio y creatividad. Conoce a Tere González, la mexicana que forma parte de los Jóvenes Líderes de Naciones Unidas, sitio web del Sistema de las Naciones Unidas en México. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/construir-un-mundo-mejor-con-ingenio-y-creatividad/>, consulta: 2 de junio, 2017.

Pacto Global (2015), SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS. GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas y WBCSD, 2015. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf, consulta: 1 de marzo, 2017.

Peters, B. Guy and Jon Pierre (2001), Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance, *Policy & Politics*, Vol 29 no : 131-5, The Policy Press.

PNUD (2016a), Gobierno de México, PNUD y academia discuten los retos y posibles acciones para implementar la Agenda 2030 en el país, sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2016/07/18/gobierno-de-mexico-pnud-y-academia-discuten-los-retos-y-posibles-acciones-para-implementar-la-agenda-2030-en-el-pais.html>, consulta: 2 de junio, 2017.

PNUD (2016b), Reunión entre el PNUD y el espacio de articulación de la sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030 en México, sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2016/09/26/pnud-y-osc-suman-esfuerzos-para-impulsar-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-mexico/>, consulta: 2 de junio, 2017.

PNUD (2017a), Agenda 2030 y Poder Legislativo en México, presentación durante la reunión del Grupo de Trabajo para el Seguimiento Legislativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 27 de abril de 2017, México. Disponible en: http://www.senado.gob.mx/comisiones/relext_orgint/eventos/docs/presentacion_PNU D_260417.pdf, consulta: 2 de junio, 2017

PNUD (2017b), Prácticas de gobierno abierto y transparencia para el cumplimiento de los ODS, sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en:

http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/operations/projects/democratic_governance/cumplimiento-de-los-ods-en-mexico---gobierno-abierto.html, consulta: 2 de junio, 2017.

Porras Martínez, José Ignacio (2001), Policy Network o red de políticas públicas: Una introducción a su metodología de investigación, *Estudios Sociológicos*, Vol. 19, No. 57 (Sep-Dic, 2001), pp. 721-745, El Colegio de México, México.

Presidencia de la República (2015), Intervención del Presidente Enrique Peña Nieto, en la Sesión Plenaria de la Cumbre para la Adopción de la Agenda 2030, México. Disponible en <http://www.gob.mx/presidencia/prensa/intervencion-del-presidente-enrique-pena-nieto-en-la-sesion-plenaria-de-la-cumbre-para-la-adopcion-de-la-agenda-2030>, consulta: 8 de noviembre, 2016.

Presidencia de la República (2016a), Revisión Nacional Voluntaria presentada por México ante el Foro Político de Alto Nivel “El cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos De Desarrollo Sostenible en México. Propuestas para trascender: de los compromisos a los resultados”, México.

Presidencia de la República (2016b), Resumen ejecutivo del reporte de la Revisión Nacional del cumplimiento de la Agenda 2030 en México, México.

Presidencia de la República (2016b), Palabras del Presidente Enrique Peña Nieto, durante su intervención en el Debate General de la Asamblea General de la ONU, México. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/palabras-del-presidente-licenciado-enrique-pena-nieto-durante-su-intervencion-en-el-debate-general-de-la-asamblea-general-de-la-onu>, consulta 8 de noviembre, 2016.

Presidencia de la República (2017a), Intervención durante el Diálogo sobre la Participación de la Sociedad Civil en los Procesos para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030 organizado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=F-nbkLSnZz4&feature=share>, consulta: 2 de junio, 2017.

Presidencia de la República (2017b), Diversas intervenciones durante la Instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, México. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/diversas-intervenciones-durante-la-instalacion-del-consejo-nacional-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>, consulta 13 de mayo, 2017.

Presidencia de la República (2017c), Palabras del Presidente Enrique Peña Nieto, durante la Instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, México. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/palabras-del-presidente-enrique-pena-nieto-durante-la-instalacion-del-consejo-nacional-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible?idiom=es>, consulta 13 de mayo, 2017.

Presidencia de la República (2017d), Instala Conago la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/instala-conago-la-comision-ejecutiva-para-el-cumplimiento-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo->

[sustentable?idiom=es&hootPostID=a33eadfe67fae66b48da25ccfb7f0faf](#), consulta 30 de junio, 2017.

Presidencia de la República e INEGI (2017), Sitio web del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Oficina de Presidencia de la República e Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México. Fecha de Consulta: 8 de julio, 2017.

Red Pacto Mundial México (2016), "Taller de la Red del Pacto Mundial México", sitio web de la Red en México del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.pactomundial.org.mx/site/taller-de-la-red-del-pacto-mundial-mexico-como-hacer-de-metas-globales-negocios-locales/>, consulta: 2 de junio, 2017.

Red Pacto Mundial México (2017), Sitio web de la Red en México del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.pactomundial.org.mx/>, consulta: 2 de junio, 2017.

Santos, Miguel Ángel de los (2008), "Derechos Humanos: compromisos internacionales, obligaciones nacionales", Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia, núm. 12, julio-diciembre de 2008, México.

SEDESOL (2017), Comunicado "La Comisión Nacional de Desarrollo Social aprueba acciones contra la pobreza de la Agenda 2030, en favor del desarrollo sostenible", Secretaría de Desarrollo Social. Disponible: <https://www.gob.mx/sedesol/articulos/la-comision-nacional-de-desarrollo-social-aprueba-acciones-contrala-pobreza-de-la-agenda-2030-en-favor-del-desarrollo-sostenible?idiom=es>, consulta: 8 de julio, 2017.

Senado de la República (2016), Instalan Grupo de seguimiento legislativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/30725-instalan-grupo-de-seguimiento-legislativo-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.html>, consulta: 2 de junio, 2017.

Senado de la República (2016b), Dictamen de la Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales al punto de acuerdo que exhorta a los municipios del Estado Mexicano a armonizar sus planes municipales con la "Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, Senado de la República, México.

Senado de la República (2017), Sitio web de la Comisión de Relaciones Exteriores Organismos Internacionales, Senado de la República. Disponible en: http://www.senado.gob.mx/comisiones/relext_orgint/, consulta: 2 de junio, 2017.

SEPAF (2017), Consejo Ciudadano de Monitoreo de Indicadores del Desarrollo, en sitio web de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Jalisco. Disponible en: <http://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/seguimiento/consejo-ciudadano-mide>, consulta: 8 de julio, 2017.

SHCP (2017), Lineamientos para el proceso de programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2018, Anexo 2: Vinculación del Presupuesto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México.

Shepsle, Kenneth y M. S. Bonchek (2005), *Las fórmulas de la política*. México: Taurus/CIDE, Capítulo 13. La burocracia y las relaciones intergubernamentales, pp. 331-362.

SIODM (2017), Sitio web de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México, Sistema de información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, México. Disponible en <http://www.objetivosdedesarrollodemilenio.org.mx/>, consulta: 24 de junio, 2017.

SRE (2015), "México en la negociación de la Agenda de Desarrollo Post-2015", Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Disponible en: http://objetivosdedesarrollodemilenio.org.mx/odm/doctos/Mx_Post-2015.pdf, consulta: 1 de marzo, 2017

SRE (2017), Expertos nacionales e internacionales debaten la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en México, sitio web de la Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Disponible en: <https://www.gob.mx/sre/prensa/expertos-nacionales-e-internacionales-debaten-la-aplicacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-mexico>, consulta: 2 de junio, 2017.

The Hunger Project (2016), THP-México recibe inversión de GIZ para difundir Agenda 2030, sitio web de The Hunger Project México. Disponible en: <https://thp.org.mx/2016/08/26/thp-mexico-recibe-inversion-de-giz-para-difundir-agenda-2030/>, consulta: 2 de junio, 2017.

Thomson, Ann Marie y James L. Perry (2006), Collaboration Processes: Inside the Black Box, *Public Administration Review*, December 2006 (Special Issue), pp. 20-32.

UNAM (2017), Informe del Desarrollo en México: Perspectivas del desarrollo a 2030, Programa Universitario de Estudios del Desarrollo, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

UNDESA (2017), Overview of institutional arrangements for implementing the 2030 Agenda at national level (Zero draft for comments), United Nations.

UNDESA y UNIDO (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, United Nations Department of Economic and Social Affairs and United Nations Industrial Development Organization, Viena.

UNDG (2015), MAPS: Mainstreaming, Acceleration and Policy Support for the 2030 Agenda, United Nations Development Group, NY.

UNPAN (2016), 2016 High-Level Political Forum on Sustainable Development. Institutions and SDG Implementation. Documento de Trabajo. Red de Administración Pública de las Naciones Unidas.

Wright, D. S. (1978), "Del federalismo a las relaciones intergubernamentales en los Estados Unidos de América: una nueva perspectiva de la actuación recíproca entre el gobierno nacional, estatal y local". *Revista de estudios políticos*, No. 6, nueva época, noviembre-diciembre.

Anexos

ANEXO I. RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO 1 “PONER FIN A LA POBREZA EN TODAS SUS FORMAS EN TODO EL MUNDO” Y EL RESTO DE LOS ODS

Objetivo	Meta(s) a través de la(s) que se relaciona
 <p>2 HAMBRE CERO</p>	<p>Meta 2.1: Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año</p>
 <p>3 SALUD Y BIENESTAR</p>	<p>Meta 3.8: Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos</p>
 <p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>	<p>Meta 4.1: Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces</p>
 <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO</p>	<p>Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo</p>
 <p>6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>	<p>Meta 6.1: Para 2030, lograr el acceso universal y equitativo al agua potable, a un precio asequible para todos</p> <p>Meta 6.2: Para 2030, lograr el acceso equitativo a servicios de saneamiento e higiene adecuados para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones vulnerables</p>
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>Meta 8.5: Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor</p> <p>Meta 8.6: Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación</p> <p>Meta 8.7: Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas</p>
 <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	<p>Meta 10.1: Para 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional</p> <p>Meta 10.4 - Adoptar políticas, en especial fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad</p>

	<p>Meta 13.1: Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países</p> <p>Meta 13.2: Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales</p>
	<p>Meta 16.4: Para 2030, reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de bienes robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada</p>
	<p>Meta 17.1: Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole</p> <p>Meta 17.2: Velar por que los países desarrollados cumplan cabalmente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo y del 0,15% al 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; y alentar a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren fijar una meta para destinar al menos el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados</p> <p>Meta 17.3: Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo</p>

FUENTE: FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ICSU (2015)

ANEXO II. TOTAL DE INICIATIVAS DESARROLLADAS ENTRE SEPTIEMBRE DE 2015 Y JUNIO DE 2017 EN FAVOR DE LOS ODS

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Instalan Subcomité Estatal de Información Estadística para dar seguimiento a Agenda 2030 en Chiapas	Contar con información precisa para planear con un enfoque estratégico, dar seguimiento a los ODS mediante un equipo de trabajo multidisciplinario, a través del cual se realizarán “estudios, análisis, seguimiento y evaluación de la información estadística relativa a la implementación de la Agenda 2030”.
Mayo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Sinaloa	Consejo Estatal para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Trabajar en la propuesta de acciones para cumplir con los ODS, integrado por alcaldes y funcionarios municipales y estatales
2016	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Sinaloa	Creación de la Secretaría de Desarrollo Sustentable	Otorgar un mayor nivel de prioridad a los temas urbanos y ambientales, como lo considera la Agenda 2030.
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Sinaloa	Alineación del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 con los ODS	Alinear a nivel objetivo los 5 ejes del PED
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Puebla	Alineación del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2018 con los ODS	Los 37 programas que lo integran están sustentados presupuestalmente y está alineado con los 17 objetivos de la Agenda 2030. Así, establece acciones que desde el ámbito local contribuyan con los objetivos nacionales y mundiales que los Estados plantean en aras de asegurar sociedades sostenibles, inclusivas y equitativas; sociedades para todos.
Abril, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Instalación del Consejo Estatal de la Agenda 2030	Impulsar estrategias que permitan dar cumplimiento a la Agenda 2030, conjuntando los esfuerzos, acciones y la participación de todos los sectores
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Incorporación de los ODS en la Constitución	Tomar la iniciativa en la tribuna más alta de nuestro estado y, como respuesta a un verdadero compromiso internacional, se coloque en el documento más importante que rige la vida política de las y los chiapanecos

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Abril, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Reporte Estatal de Metas, Indicadores y Vinculación de Acciones	Informar sobre las metas e indicadores de los ODS presentes en el Estado, así como la distribución y vinculación de 265 acciones encaminadas al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Zacatecas	Instalación de la Comisión Intersecretarial de Cambio Climático y al Observatorio Ciudadano	El consejo contempla la instalación de la Comisión Intersecretarial de Cambio Climático y el Observatorio Ciudadano, que tendrá como objetivo vigilar y hacer cumplir los lineamientos de protección al ambiente.
Septiembre, 2016	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Zacatecas	Alineación del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 con los ODS	En Zacatecas la planeación de su administración se ha hecho con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
2016	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Jalisco	Definición de indicadores ODS a nivel estatal	Establecer indicadores de desarrollo estatales asociados a los ODS y realizar un trabajo puntual de seguimiento por medio del sistema de Monitoreo de Indicadores del Desarrollo (MIDE). En la estrategia participan 34 dependencias y entidades del ejecutivo estatal y cuenta con recomendaciones del Consejo Ciudadano MIDE Jalisco. Contiene 323 indicadores que se alinean a 15 ODS.
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Nuevo León	Instalación de la Comisión Estatal de la Agenda 2030	Dar seguimiento al cumplimiento de los ODS, e informar sobre sus objetivos, metas e indicadores
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Consejo Nuevo León	Alineación del Plan Estratégico Nuevo León 2015-2030 con los ODS	Relacionar las 47 áreas de oportunidad prioritarias en el Plan Estratégico de Nuevo León 2015-2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Colima	instalación del Subcomité Especial para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el Estado de Colima	Implementar los 17 objetivos, dar a conocer su contenido y las acciones de trabajo a seguir. Coordinar las acciones para el cumplimiento de la agenda, en colaboración con presidentes municipales, funcionarios de dependencias estatales y federales así como representantes de la sociedad civil. Analizar las políticas actuales para llevarlas a su plena aplicación, fortaleciéndolas, pero también proponer otras que permitan identificar áreas de oportunidad, todo ello dirigido al impulso de los objetivos establecidos. Ser un espacio coordinador que vincule las diferentes áreas de gobierno
Febrero, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Colima	Alineación del Plan Estatal de Desarrollo	Alinear la plataforma estratégica del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
Abril, 2017	Gobierno federal	AMEXCID	Iniciativas de CID representativas por ODS	Contribuir a avanzar en la implementación de la Agenda 2030 a través de diferentes modalidades como Bilateral, Regional, Multilateral, Norte-Sur, Sur-Sur y Triangular, desde los proyectos que se impulsan desde la AMEXCID
Abril, 2017	Academia	Programa Universitario de Estudios del Desarrollo de la UNAM	Informe del Desarrollo en México: Perspectivas del desarrollo a 2030	Hacer un balance de los logros obtenidos, llamar la atención sobre algunos elementos críticos, proponer posibles reformas institucionales y políticas que permitan cumplir con los objetivos de la Agenda 2030.
Septiembre, 2016	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2016	Discutir sobre el papel de la educación superior en la Agenda 2030. Durante una semana de trabajo, expertos nacionales y extranjeros debatieron distintas propuestas en temas como equidad de género, medio ambiente, urbanismo, educación, salud, agua, entre otros.

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Junio, 2017	Gobierno federal	OPR	Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo	Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo, documento que se sumará a los trabajos de la Comisión de la CONAGO
Junio, 2017	Gobierno federal	OPR	Llamado a instalar los 32 órganos estatales para el seguimiento de los ODS	Proponer que todas las entidades federativas instalen sus órganos estatales de seguimiento antes de la próxima sesión de la nueva Comisión Ejecutiva.
Junio, 2017	Gobierno estatal	CONAGO	Instala Conago la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable	Trabajar, junto con funcionarios públicos, órganos autónomos, academia, sociedad civil y municipios, por un desarrollo sostenible e incluyente que no comprometa el futuro, desde los gobiernos estatales. Ser un espacio de organización para que los gobiernos subnacionales se sumen a este compromiso de México ante las Naciones Unidas y se inicien acciones de monitoreo y planeación.
Junio, 2017	Academia	Universidad de Colima	Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022	Trabajar en la construcción del plan sobre las bases del cumplimiento de los ODS para dar seguimiento a las estrategias y alianzas de colaboración en torno a la Agenda 2030
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Decreto de creación e instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Ser una instancia de vinculación del Ejecutivo Federal con los gobiernos locales, el sector privado, la sociedad civil y la academia para coordinar las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la referida Agenda 2030, e informar sobre el seguimiento de sus objetivos, metas e indicadores. Establecer una visión de largo plazo que oriente la continuidad de los esfuerzos nacionales con la Agenda 2030.

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Anuncio de próximo lanzamiento de Estrategia Nacional para la puesta en Marcha de la Agenda 2030	Con el concurso de todos los sectores del Consejo, garantizar la continuidad de los esfuerzos y oriente la elaboración de los próximos Planes Nacionales de Desarrollo. La Estrategia Nacional, para la cual se lanzará un amplio proceso de consultas, será el plan de implementación, y el Consejo Nacional será el encargado de su ejecución.
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Anuncio de próxima alineación del Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 a los ODS	Incorporar los criterios que están definidos en esta Agenda y reafirmar este compromiso en la propuesta que habremos de hacer en su momento del presupuesto 2018
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Anuncio de próxima iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación	Incorporar todos estos referentes, estos 17 objetivos que están trazados en este Plan de Desarrollo Sostenible, y sean incorporados en la Ley Nacional de Planeación a efecto de darle, sobre todo, continuidad, y que sean referentes a las acciones que se llevan a cabo en los siguientes años
Septiembre, 2015	OSC	OSC	Foro de dialogo "Encuentro Sociedad Civil 2030 para el Desarrollo Sostenible en la Perspectiva de su Implementación y Seguimiento en México"	Discutir temas fundamentales para la puesta en marcha de la Agenda con la participación de destacables académicos, previo al evento "El papel del Estado mexicano y la sociedad civil en la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", donde se presentó un posicionamiento conjunto.
2016	OSC	Espacio de articulación de sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030 en México	Recomendaciones ante el Reporte de México al Foro Político de Alto Nivel	Retroalimentar el reporte de México ante el Foro Político por invitación de la OPR y la SRE. Destaca la necesidad de un Mecanismo Institucionalizado de Participación de la Sociedad Civil en el proceso de diseño, implementación, monitoreo, financiamiento y evaluación de la Agenda 2030, en interlocución con todas las instancias de gobierno pertinentes.

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
2016	OSC	Corporativa de Fundaciones, A. C.	Posicionamiento Institucional ante el Resumen Ejecutivo del Reporte de la Revisión Nacional del Cumplimiento de la Agenda 2030 en México a presentarse en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible	Retroalimentar el reporte de México ante el Foro Político por invitación de la OPR y la SRE. Destaca la necesidad de incorporar a todos los actores de la sociedad para la participación y la incidencia, desde las fases iniciales de diseño de la estrategia nacional de implementación y del sistema de seguimiento, medición y evaluación de la Agenda, así como en las fases posteriores a lo largo del proceso de implementación y rendición de cuentas nacional, regional y global
Septiembre, 2016	Congreso de la Unión	Senado de la República	Instalación del Grupo de Trabajo sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU	Dar seguimiento legislativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Julio, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Anual 2016 “Empresas y los Ejes de la Agenda 2030”.	Impulsar el dialogo multisectorial para desarrollar el Primer Documento Nacional que integre la perspectiva del Sector Privado en México rumbo a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y la Agenda de Desarrollo 2030.
Septiembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Taller “¿Cómo hacer de las Metas Globales, Negocios Locales?”	Brindar las herramientas necesarias para que una empresa, sin importar tamaño, sección o región, pueda alinear su modelo de negocio con la Agenda 2030 y a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS. El taller con duración de 8 horas, permitirá conocer la mejor forma en que los 10 Principios del Pacto Mundial facilitan al Sector Privado para alcanzar las Metas Globales para los próximos 15 años. Esta iniciativa se suma al foro de diálogo que se desarrolla cada al menos cada mes sobre un ODS específico, invitando a expertos tanto de Naciones Unidas como de la Sociedad Civil para abrir diálogo con empresas.

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Octubre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Publicación "Perspectiva del sector privado en México rumbo a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible"	Discutió el rumbo y la estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desde la óptica empresarial y resumir una reflexión empresarial sobre los retos actuales de nuestro país, así como las necesidades de transformación y evolución de México para el año 2030
Diciembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Regional de Redes Locales de América	Generar alianzas de forma regional y global, para tener mejores resultados en la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, y desarrollar un diálogo sobre las acciones del sector empresarial enfocado a la implementación de los ODS.
Junio, 2017	Gobierno federal	SHCP	Vinculación del Presupuesto a los ODS	Exponen los antecedentes con los cuales es posible asociar los recursos públicos con el cumplimiento de cada una de las metas de los ODS y presentar los elementos conceptuales y analíticos que permiten realizar la vinculación de los ODS y sus metas con los Programas presupuestarios
Junio, 2016	Gobierno federal	INEGI	Mapeo de los 230 indicadores globales y dependencias nacionales	Ubicar los 230 indicadores en las distintas dependencias de gobierno responsables de cada uno de ellos, tomando en cuenta que muchos son resultado de programas ectoriales de una o más Secretarías de Estado. Aún es necesario establecer la línea base en cada uno, así como la definición de metas progresivas a corto, mediano y largo plazo, pero se han ubicado 180 de los mismos
2016	Congreso	Senado de la República	Exhorta a los municipios del Estado mexicano para que armonicen sus planes municipales o los instrumentos municipales que sean aplicables con la Agenda 2030	Incorporar las acciones de los municipios en este nuevo marco de desarrollo, a fin de lograr una mayor cooperación en los distintos niveles de gobierno y un mayor acercamiento con la ciudadanía, así como contribuir al desarrollo de programas efectivos para la consecución de los propios objetivos de esta Agenda

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Septiembre, 2015	OSC	OSC, incluyendo a CAIDMEX	Posicionamiento de organizaciones y redes de sociedad civil presentado en el panel “El papel del Estado mexicano y la sociedad civil en la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, llevado a cabo en la Ciudad de México el 11 de septiembre de 2015.	Presentar sus expectativas y posiciones, así como algunas interrogantes para la fase que se aproxima luego de discutir conjuntamente los alcances, oportunidades y límites de esta Agenda, los escenarios posibles de cara a su implementación y seguimiento y las estrategias que de manera articulada queremos impulsar.
Septiembre, 2015	OSC	Coalición de Acción Internacional para el Desarrollo México	Propuestas de la Sociedad Civil para la Implementación de la Agenda 2030 en México	Hacer un llamado al gobierno mexicano para que la estrategia de implementación, monitoreo y evaluación de la Agenda 2030 en México sea incluyente, transparente y eficaz.
Mayo, 2016	OSC	Coalición de Acción Internacional para el Desarrollo México	Foro "El rol de la sociedad civil en la implementación nacional de la Agenda 2030"	Dialogar entre organizaciones de la sociedad civil, representantes de organizaciones internacionales, academia y gobierno sobre el papel de la sociedad civil en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a nivel nacional
Septiembre, 2017	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2017	Continuar los trabajos iniciados en 2016 para la definición de una hoja de ruta de las instituciones de educación superior que les permita abonar al trabajo que el país viene realizando para lograr el cumplimiento de los ODS.
Junio, 2017	Academia	Universidad Autónoma de Chiapas	Taller “Integración multidisciplinaria para el abordaje de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, ONU”.	Identificar mecanismos de incorporación a la política pública internacional Agenda 2030, para los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, asumida por la Organización de las Naciones Unidas. Impulsar y actualizar sus procesos para responder a las políticas públicas internacionales, nacionales y locales, las unidades académicas y de gestión del conocimiento

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Objetivo
Junio, 2017	Gobierno federal	SEDESOL	La Comisión Nacional de Desarrollo Social aprueba acciones contra la pobreza de la Agenda 2030, en favor del desarrollo sostenible	En Oaxaca, durante la segunda sesión ordinaria de la Comisión Nacional de Desarrollo Social (CNDS) se aprobaron por unanimidad acciones contra la pobreza de la Agenda 2030 en favor del desarrollo sostenible. Los 32 estados acordaron emprender acciones para superar las carencias y rezagos de las personas que viven en condiciones de vulnerabilidad. Dichas acciones forman parte del seguimiento a las instrucciones del Presidente Enrique Peña Nieto, en materia de la instrumentación de la política social.
Mayo, 2017	Gobierno federal	Consejo Consultivo de Ciencias	Taller de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas	Identificar el papel de las Academias Mexicanas en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible de acuerdo con las Naciones Unidas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO III. CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

1	Necesidad previa, pertinencia y alineación: El proyecto responde a una necesidad previa identificada y prioritaria, y es demandado por el país socio receptor, y se alinea a su plan de desarrollo nacional/local.		
	1. ¿La iniciativa atiende a un problema público claramente identificado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. ¿Se cuenta con indicadores de cómo la actuación afecta a la población?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. ¿El proyecto se alinea con el plan de desarrollo local y/o nacional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. ¿La práctica es una prioridad enmarcada en el PND y Planes Sectoriales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Enfoque de Derechos Humanos: La actuación se realiza con participación de los beneficiarios, y se diseñó con perspectiva de género, y con atención a las necesidades específicas de la población indígena y de los grupos vulnerables.		
	5. ¿El diseño de la práctica considera criterios de perspectiva de género, reconociendo las desigualdades existentes en el contexto de la práctica e instrumentando medidas compensatorias o de atención diferenciada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. ¿Hubo participación de beneficiarios, de sus representantes o de organizaciones de la sociedad civil en el diseño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. ¿El diseño de la práctica consideró características de la población indígena o de grupos vulnerables brindando algún elemento compensatorio o considerando las diferencias económicas y culturales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. ¿El diseño de la práctica considera el empoderamiento de las y los ciudadanos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Legitimidad: La actuación surge como demanda de la población beneficiada, a través de un proceso participativo y por consenso.		
	9. ¿La actuación surge como demanda de la población beneficiada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. ¿El proyecto parte de un proceso participativo de la población objetivo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. ¿La actuación es consensuada, aceptada y aprobada por la mayoría de la población beneficiada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. ¿Se logró la apropiación del socio receptor de la cooperación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Institucionalización y mutua responsabilidad: Existe un adecuado grado de capacidad institucional para el desarrollo del proyecto, para la rendición de cuentas de sus resultados, y que coadyuve en su sostenibilidad temporal.		
	13. ¿El marco institucional cumple los criterios de institucionalidad de elegibilidad de la AMEXCID?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. ¿La iniciativa se encuentra regulada en la administración pública, tiene una organización que le permita operar regularmente y/o cuenta con mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	15. ¿La actuación ha dejado capacidades instaladas en el socio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. ¿Ha existido mutua responsabilidad en la que los socios han aportado recursos (humanos, materiales o financieros) para el desarrollo del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Coordinación y ventajas comparativas: Hay una adecuada coordinación entre los socios, y se aprovechan sus ventajas comparativas en la CID.		
	17. ¿El proyecto sobresale en coordinación institucional, y ha tenido mecanismos para el seguimiento de acuerdos entre los diversos actores institucionales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18. ¿Existe confiabilidad entre los socios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19. ¿Hay experiencias similares exitosas en la que haya participado alguno de los socios oferentes de la cooperación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20. ¿Se aprovechan las ventajas comparativas en la CID por parte de los socios de la cooperación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Horizontalidad, consenso y aprendizaje mutuo: La actuación se establece por consenso entre los actores de la cooperación, de manera voluntaria, sin exigir condiciones o imposiciones; y en su ejecución existe un aprendizaje mutuo.		
	21. ¿Ha existido transparencia y consenso en la negociación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22. ¿El proyecto se ha ejecutado con consenso en la toma de decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23. ¿Ha existido una negociación armonizada en la toma de decisiones sobre los objetivos, actividades, y recursos del proyecto, y queda formalizado en un documento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24. ¿Se ha producido un aprendizaje mutuo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Transparencia: Los socios se traspasan información de la ejecución, monitoreo y resultados del proyecto de forma rápida y sin trabas.		
	25. ¿La práctica muestra con transparencia los recursos utilizados, los criterios en su toma de decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	26. ¿La información se pasa de forma rápida y sin trabas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	27. ¿Se rinden cuentas al interior y exterior de la organización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28. ¿Cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación robusto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo: Se aplica el enfoque GORD en todas las fases de la Gestión del Ciclo del Proyecto (identificación, formulación, ejecución, resultados y evaluación). La iniciativa cuenta con:		
	29. ¿Planificación estratégica orientada a resultados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30. ¿Desarrollo de indicadores y datos de evaluación que puedan medir el progreso hacia los resultados y los logros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	31. ¿Utilización de datos (resultados) para la elaboración de políticas, gestión y evaluación de los progresos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	32. ¿Comunicación de los resultados de sus actividades a los interesados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Eficiencia: Se alcanza el resultado esperado con la mejor relación de recursos empleados/recursos obtenidos.		
	33. ¿Los insumos o recursos (los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido usados de manera apropiada y económica para generar los productos deseados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	34. ¿Se minimizan los recursos utilizados para la consecución de objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	35. ¿Con unos recursos dados (fijos) se maximizan los resultados perseguidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	36. ¿El coste de la actuación es inferior a lo que costaría desarrollar esa capacidad al país socio receptor por otro medio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Flexibilidad: Existe capacidad de adaptación a las diferentes necesidades detectadas o cambios de contexto.		
	37. ¿Se han incorporado elementos en la ejecución del proyecto que permitan atender a nuevas necesidades que surjan por cambios en el contexto del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	38. ¿La práctica se implementa por primera vez o se trata de una versión claramente mejorada de experiencias anteriores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	39. ¿Se han incluido elementos necesarios en la resolución de problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	40. ¿La actuación contribuye a la reducción de los riesgos de desastres/crisis para la resiliencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Integralidad: La actuación se integra en un marco más amplio de programas de desarrollo.		
	41. ¿El proyecto se integra en un programa de desarrollo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	42. ¿Los resultados alcanzados por el proyecto son fruto de la implementación de un grupo de programas, políticas o proyectos con objetivos convergentes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	43. ¿La actuación forma parte de alguna estrategia explícita del Gobierno mexicano para el cumplimiento de los ODS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	44. ¿Existe algún mecanismo de gobernanza para la toma de decisiones que incluya a los ciudadanos, a los representantes de OSC o a los de OOII?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Eficacia: Se consiguen los objetivos del proyecto.		
	45. ¿Se alcanzaron los objetivos intermedios previstos para el logro final del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	46. ¿La iniciativa ha logrado los productos esperados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	47. ¿Se han conseguido los efectos esperados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	48. ¿Se han identificado factores que promuevan o dificulten la consecución de objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13	Impacto positivo y medible: La actuación produce un claro impacto positivo en desarrollo, fácilmente medible.	
	49. ¿La práctica ha producido cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas, directa o indirectamente? 50. ¿El impacto del proyecto se puede medir de forma clara y sencilla a través de indicadores? 51. ¿Existe evaluación de impacto, de resultados o de contribuciones tempranas? 52. ¿La actuación realizada se asocia como un proyecto exitoso?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14	Innovación: Los resultados del proyecto permiten incorporar nuevos elementos y aprendizajes en la cooperación internacional.	
	53. ¿Se ha producido una innovación en los procedimientos metodología, capacidades o aprendizajes relativos a la actuación desarrollada? 54. ¿Se han utilizado metodologías novedosas o medios innovadores para la implementación del proyecto? 55. ¿La actuación ha generado oportunidades para introducir nuevos procedimientos y enfoques? 56. ¿La actuación se puede convertir en nuevas prácticas en la CID?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15	Sostenibilidad: Garantizada por la estructura del proyecto tanto en el ámbito medioambiental, como financiera, de organización y técnica, o de capacitación.	
	57. ¿Los beneficios de la iniciativa continúan una vez que ha terminado la asistencia externa? 58. ¿Existe la capacidad para mantener, manejar y asegurar los resultados en el futuro? 59. ¿Hubo consideración de los efectos del proyecto en el medio ambiente? 60. ¿Las políticas o programas nacionales relacionados con la actuación continuarán tras la finalización del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16	Replicabilidad: El país receptor de la cooperación es capaz tras la ejecución del proyecto de ofrecer nuevas capacidades a otros países que lo demanden.	

	<p>61. ¿La práctica sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones de fácil reproducción en otros países o instituciones? Es decir, la práctica:</p> <p>62. ¿Tiene la institución capacidad, recursos humanos y técnicos para replicar la actuación una vez sea demandada por otros países?</p> <p>63. ¿Tiene procesos consolidados y estandarizados o cuenta con algún tipo de sistematización que describa los elementos centrales de la práctica, así como las estrategias sugeridas para su implementación en otro contexto?</p> <p>64. ¿Atiende un problema público que está presente en una diversidad de países que tienen interés en resolverlo?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
--	---	---

FUENTE: DOCUMENTO SIN PUBLICAR DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.

ANEXO IV: FILTRO 1 - INICIATIVAS SELECCIONADAS COMO INCLUSIVAS, INSTITUCIONALES, COORDINADAS Y CON ALCANCE ADECUADO

Criterio 1 (Inclusión) - ¿Hubo participación de potenciales beneficiarios o actores relevantes en todo el proceso?

Criterio 2 (Institucionalidad) - ¿La iniciativa es organizada o respaldada por una institución de la administración pública?

Criterio 3 (Coordinación) - La iniciativa tiene referencia de experiencias similares exitosas en la que haya participado alguno de los actores involucrado

Criterio 4 (Alcance) - ¿La iniciativa tiene potencial de impacto en mediano y largo plazo en adopción, implementación, monitoreo o evaluación?

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Instalan Subcomité Estatal de Información Estadística para dar seguimiento a Agenda 2030 en Chiapas				
Mayo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Sinaloa	Consejo Estatal para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible				
Abril, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Instalación del Consejo Estatal de la Agenda 2030				
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Incorporación de los ODS en la Constitución				
2016	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Jalisco	Definición de indicadores ODS a nivel estatal				
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Colima	instalación del Subcomité Especial para la Puesta en Marcha de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el Estado de Colima				

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Abril, 2017	Multiactor	OPR y GIZ	Diálogo bilateral México-Alemania: Una arquitectura efectiva para la implementación de la Agenda 2030	■	■	■	■
Abril, 2017	Multiactor	OPR y GIZ	Diálogo entre representantes mexicanos e instituciones alemanas sobre la implementación de la Agenda 2030				
Septiembre, 2016	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2016				
Junio, 2017	Gobierno federal	OPR	Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo	■	■	■	■
Junio, 2017	Gobierno estatal	CONAGO	Instala Conago la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable	■			
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Decreto de creación e instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	■			
Abril, 2017	Multiactor	OPR e INEGI	Lanzamiento de la primera fase de la Plataforma Nacional de Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	■	■	■	■

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Anuncio de próxima iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación				
2016	Multiactor	DECA Equipo Pueblo e INDESOL	Participación Corresponsable de las OSC en la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Manual para la impartición de curso				
Septiembre, 2016	Multiactor	PNUD, AMEXCID y OPR	Proyecto "Inclusión social: marco teórico y conceptual para la generación de indicadores asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible".				
Octubre, 2015	Multiactor	PNUD, AMEXCID y OPR	Plataforma piloto para el monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. Actualmente desactivada: http://agenda2030.datos.gob.mx/				
Noviembre, 2015	Multiactor	CTEODS	Modificación del Acuerdo de creación del Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para convertirlo en el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible				
2016-2017	Multiactor	CTEODS	2 Reuniones durante 2016. Reunión durante 2017				

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
2016	Multiactor	OPR y PNUD	Reporte Nacional para la Revisión Voluntaria de México en el marco del Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible	Green	Green	Green	Green
2016	OSC	Espacio de articulación de sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030 en México	Recomendaciones ante el Reporte de México al Foro Político de Alto Nivel	Green	Green	Green	Yellow
2016	OSC	Corporativa de Fundaciones, A. C.	Posicionamiento Institucional ante el Resumen Ejecutivo del Reporte de la Revisión Nacional del Cumplimiento de la Agenda 2030 en México a presentarse en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible	Green	Green	Green	Yellow
Mayo, 2016	Multiactor	AMEXCID y Sector Privado	Alianza por la Sostenibilidad	Green	Green	White	Green
Septiembre, 2016	Congreso	Senado de la República	Instalación del Grupo de Trabajo sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU	Green	Green	Green	Green
Noviembre, 2016	Multiactor	OPR, PNUD y Academia	Conversatorio sobre la Agenda 2030 con la Academia	Green	Green	Green	Yellow
Julio, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Anual 2016 "Empresas y los Ejes de la Agenda 2030".	Green	White	White	Green
Septiembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Taller "¿Cómo hacer de las Metas Globales, Negocios Locales?"	White	Green	Green	Green

Fecha	Sector	Actor(es) que la impulsa(n)	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Diciembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Regional de Redes Locales de América	■	■	■	■
Junio, 2017	Gobierno federal	SHCP	Vinculación del Presupuesto a los ODS	■	■	■	■
Junio, 2016	Gobierno federal	INEGI	Mapeo de los 230 indicadores globales y dependencias nacionales	■	■	■	■
2016	Congreso	Senado de la República	Exhorta a los municipios del Estado mexicano para que armonicen sus planes municipales o los instrumentos municipales que sean aplicables con la Agenda 2030	■	■	■	■
Septiembre, 2017	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2017	■	■	■	■
Junio, 2017	Multiactor	CNDH y Child Fund	Foro de Análisis “Los Derechos de la Infancia y la Adolescencia en México y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”	■	■	■	■

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO V: FILTRO 2 - INICIATIVAS SELECCIONADAS COMO COLABORATIVAS

Criterio 1 (Inclusión) - ¿Hubo participación de potenciales beneficiarios o actores relevantes en todo el proceso?

Criterio 2 (Institucionalidad) - ¿La iniciativa es organizada o respaldada por una institución de la administración pública?

Criterio 3 (Coordinación) - La iniciativa tiene referencia de experiencias similares exitosas en la que haya participado alguno de los actores involucrado

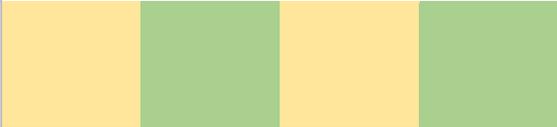
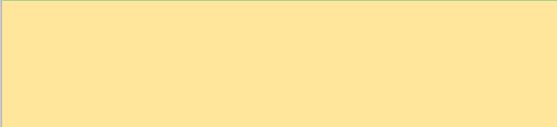
Criterio 4 (Alcance) - ¿La iniciativa tiene potencial de impacto en mediano y largo plazo en adopción, implementación, monitoreo o evaluación?

Fecha	Sector	Actor	Iniciativa	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	
Junio, 2017	Gobierno estatal	Gobiernos Estatales	Consejos Estatales/Subcomités de cumplimiento	■	■	■	■	
Mayo, 2017	Multiactor	Gobierno del Estado de Sinaloa y ONU Hábitat	Convenio Marco de Colaboración ONU-Hábitat-gobierno del Estado.					
Marzo, 2017	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Chiapas	Incorporación de los ODS en la Constitución					■
Mayo, 2017	Multiactor	Gobierno del Estado de Oaxaca, Morelos, Nuevo León, Chihuahua y Sonora con GESOC, INAI, USAID y PNUD- México	Proyecto “Gobierno Abierto desde lo Local para el Desarrollo Sostenible”.					
2016	Gobierno estatal	Gobierno del Estado de Jalisco	Establecimiento de indicadores ODS a nivel estatal					
Junio, 2017	Multiactor	CNDH y las Universidades de Baja California Sur, Campeche, Guanajuato y Tlaxcala	Convenio que formaliza la creación del Doctorado Interinstitucional en Derechos Humanos					
Abril, 2017	Multiactor	OPR y GIZ	Diálogo bilateral México-Alemania sobre implementación de la Agenda 2030					■

Septiembre , 2016	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2016	
Junio, 2017	Gobierno federal	OPR	Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo	
Junio, 2017	Gobierno estatal	CONAGO	Instala Conago la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable	
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Decreto de creación e instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	
Abril, 2017	Multiactor	OPR e INEGI	Lanzamiento de la primera fase de la Plataforma Nacional de Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	
Abril, 2017	Gobierno federal	OPR	Anuncio de próxima iniciativa de ley para modificar la Ley de Planeación	
2016	Multiactor	DECA Equipo Pueblo e INDESOL	Participación Corresponsable de las OSC en la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Manual para la impartición de curso	
Septiembre , 2016	Multiactor	PNUD, AMEXCID y OPR	Proyecto "Inclusión social: marco teórico y conceptual para la generación de indicadores asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)".	

Octubre, 2015	Multiactor	PNUD, AMEXCID y OPR	Plataforma piloto para el monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. Actualmente desactivada: http://agenda2030.datos.gob.mx /
Noviembre, 2015	Multiactor	CTEODS	Modificación del Acuerdo de creación del Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para convertirlo en el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y las reuniones de seguimiento que se han sostenido.
2016	Multiactor	OPR y PNUD	REPORTE NACIONAL PARA LA REVISIÓN VOLUNTARIA DE MÉXICO EN EL MARCO DEL FORO POLÍTICO DE ALTO NIVEL SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE
2016	OSC	Espacio de articulación de sociedad civil para el seguimiento de la Agenda 2030 en México	Recomendaciones ante el Reporte de México al Foro Político de Alto Nivel
2016	OSC	Corporativa de Fundaciones, A. C.	Posicionamiento Institucional ante el Resumen Ejecutivo del Reporte de la Revisión Nacional del Cumplimiento de la Agenda 2030 en México a presentarse

			en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible (HLPF) bajo los auspicios del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)	
Mayo, 2016	Multiactor	AMEXCID y Sector Privado	Alianza por la Sostenibilidad	
Septiembre, 2016	Congreso	Senado de la República	Instalación del Grupo de Trabajo sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU	
Noviembre, 2016	Multiactor	OPR, PNUD y Academia	Conversatorio sobre la Agenda 2030 con la Academia	
Julio, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Anual 2016 "Empresas y los Ejes de la Agenda 2030".	
Septiembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Taller "¿Cómo hacer de las Metas Globales, Negocios Locales?"	
Diciembre, 2016	Sector Privado	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Encuentro Regional de Redes Locales de América	
Junio, 2017	Gobierno federal	SHCP	Vinculación del Presupuesto a los ODS	
Junio, 2016	Gobierno federal	INEGI	Mapeo de los 230 indicadores globales y dependencias nacionales	
2016	Congreso	Senado de la República	Exhorta a los municipios del Estado mexicano para que armonicen sus planes municipales o los instrumentos	

			municipales que sean aplicables con la Agenda 2030	
2017	Multiactor	Senado de la República y PNUD	Evaluación de las capacidades del Senado de la República para implementar la Agenda 2030	
Septiembre, 2017	Academia	ANUIES	Conferencia Internacional ANUIES 2017	
Junio, 2017	Multiactor	CNDH y Child Fund	Foro de Análisis “Los Derechos de la Infancia y la Adolescencia en México y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA