



Consejo Económico y Social

Distr. general
30 de enero de 2017

Original: español

Comité de Expertos en Administración Pública

16º período de sesiones

24 a 28 de abril de 2017

Tema 3 b) del programa provisional*

Asegurar la implementación efectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través del liderazgo, la acción y los medios

El liderazgo institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Nota de la Secretaría

Por la presente, la Secretaría tiene el honor de transmitir al Comité de Expertos en Administración Pública el documento preparado por el Sr. José R. Castelazo, miembro del Comité. El contenido y las opiniones expresadas en el documento son responsabilidad del autor y en modo alguno expresan la opinión de las Naciones Unidas.

* E/C.16/2017/1.



El liderazgo institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Resumen

En este documento se reflexiona sobre el quehacer de las sociedades y gobiernos respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El análisis se desarrolla en una lógica político-administrativa y en él se enfatizan las responsabilidades gubernamentales para realizar tareas interconectadas hacia la consecución de los Objetivos, que incluyen a la sociedad organizada y a los ciudadanos, en un entorno de múltiples variables que será necesario orientar hacia propósitos comunes que redunden en una mejor calidad de vida para la humanidad y la preservación de su hábitat.

La Agenda 2030 y los Objetivos representan una oportunidad para poner a prueba la capacidad de los sistemas políticos, sociales, económicos y administrativos. En un entorno complejo y en constante transformación, se gobierna cada vez más desde la corresponsabilidad con los gobernados, utilizando las políticas públicas como instrumento. En esta lógica, la realización de los Objetivos requiere una política de Estado que incluya una política de gobierno comprehensiva, una política pública consensuada entre gobierno y sociedad, y una política ciudadana compartida y participativa.

En el documento se destaca la implementación como el proceso decisivo para lograr las metas establecidas para cada Objetivo. La interdependencia de los Objetivos y la participación responsable de la sociedad devienen en políticas públicas transversales solo si los gobiernos y las sociedades se comprometen a brindar soluciones conjuntas a las dificultades que plantea su implementación. La tarea requiere de acuerdos y coordinación en los ámbitos internacional, regionales, nacionales y locales; la adopción de decisiones consensuadas; la ejecución de acciones conjuntas entre las sociedades y sus gobiernos, el seguimiento de sus avances y efectos, así como el fortalecimiento de las instituciones y la apertura a la participación de nuevos actores en el diseño e implementación de las políticas públicas ligadas a los Objetivos. Estas acciones serían factibles al contar con liderazgos institucionales comprometidos con los de la sociedad y capaces de gobernar en forma corresponsable.

I. Introducción

1. El liderazgo institucional para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cada país está comprometido con la transformación de las condiciones económicas y sociales a través del compromiso internacional; se trata de un cambio de paradigma para ejercer el poder entre el gobierno y la sociedad, ambos entes convencidos de avanzar hacia el desarrollo sostenible y por consiguiente dispuestos a propiciar y mantener un delicado equilibrio, situados en el centro de una democracia incluyente basada en el consenso.

2. Nuestra atención al liderazgo institucional se centra en determinar si este representa una posibilidad confiable en la realización de acciones gubernamentales mensurables, acordadas, socialmente aceptadas y orientadas a implementar los compromisos que cada Estado Miembro aceptó cumplir con esta agenda.

3. Dilucidar el planteamiento sin ignorar la trama de la complejidad en todos los campos —de lo global a lo local y viceversa— implica revisar la naturaleza y tipología del liderazgo, la conformación de las instituciones y, dentro de ellas, el carácter del liderazgo institucional en su vinculación con los 17 Objetivos, la construcción de políticas públicas transversales, la responsabilidad del gobierno como un todo y de cada una de las instituciones que lo componen, así como la corresponsabilidad entre sociedad y gobierno.

II. Liderazgo

4. El liderazgo se puede explicar desde múltiples enfoques alrededor de diversas ideologías políticas y corrientes científicas y pragmáticas. Este acercamiento intenta construir un discurso que abone a encontrar un significado que, no obstante la variedad en sus interpretaciones, sea compartido por quienes exploren el concepto.

5. Valiéndonos de investigaciones sobre el tema, es posible convenir en que un líder es quien, por sus características personales, posee cualidades de observación e interpretación de las circunstancias en un entorno y momento determinados, al objeto de organizar y guiar acciones colectivas referentes al interés general.

6. Al análisis del liderazgo concurren distintas disciplinas sociales, incluidas la antropología, la sociología, la política, la economía, las relaciones internacionales y la psicología. De este bagaje, recurramos a Weber¹ y a sus bien conocidos tres tipos de autoridad: tradicional, carismática y legal-racional, los cuales brindan elementos de comparación susceptibles de reinterpretarse en la realidad actual.

A. El liderazgo tradicional

7. El liderazgo tradicional se distingue por la permanencia. Sus decisiones generalmente son colegiadas y en distintos momentos se comprenden las expectativas de prudencia y paciencia. Su autoridad y legitimidad se sostienen sobre reglas no escritas, por la aceptación del grupo a allanarse a los dictados de la tradición que se trate; se puede orientar positiva o negativamente.

¹ Max Weber, *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2002).

8. Es negativo si recae en manos de un poder despótico. Se ubica en grupos cerrados, anida en comunidades poco pobladas o depauperadas, con una débil estructura institucional y por tanto candidatas a ser víctimas de una armazón de poder político y económico cuyos intereses se cobijan precisamente por tradiciones familiares y de dominio grupal y, en una condición extrema, sus decisiones se pueden imponer mediante la combinación de violencia e impunidad.

9. El comportamiento tradicional se encuentra vigente en muchas partes del mundo, aun en aquellos países mayormente favorecidos por la prosperidad, ya sea en lugares aislados en su propio territorio o en las zonas marginadas (favelas, chabolas, villas miseria, guetos, ciudades perdidas, etc.) de las grandes ciudades y metrópolis. En lugares donde coexisten en gran tensión pobreza extrema y delincuencia, cada grupo se organiza conforme a sus pautas tradicionales, toda vez que la presencia de la ley escasea y la lucha entre dominio y sobrevivencia es intensa y continua.

10. En la vertiente positiva, el reconocimiento y apoyo de las autoridades, más los de la sociedad civil, a aquellos líderes que luchan por una vida digna, contribuyen a la complicada gobernanza rural o urbana, no tan solo por la necesidad de mejorar su entorno y servicios, sino para identificar, acotar y, si es posible, recuperar a personas y organizaciones que actúan fuera de la ley; se trata de una tarea permanente, una llamada a reducir la desigualdad que genera la concentración de la riqueza.

B. El liderazgo carismático

11. El carisma se considera como un núcleo de atracción en la personalidad de un hombre o mujer de poder. A diferencia del tipo anterior, este se encarna en una persona. Su actuación puede resultar positiva o negativa con respecto a los intereses del grupo, comunidad, país, etcétera².

12. Desde el lado oscuro, los seguidores confían o hasta enajenan su voluntad en quien advierten como el más dotado para satisfacer las expectativas grupales, especialmente cuando propone una ruptura con el sistema o la autoridad preestablecida que, por distintos motivos, el grupo descalifica. En un clima de desencanto, un líder carismático “tóxico” tiende a plantear el cambio sin fuertes y suficientes lazos con la realidad; en consecuencia, sus propuestas son confusas y sus posibilidades de ejecución inciertas; aun así, ese líder persevera en conseguir adeptos.

13. Tal persona aparenta escuchar, pero su fuerza radica en la manipulación. Se siente poseedora de una “verdad indiscutible”, sus diagnósticos son dogmáticos. Habitualmente sus decisiones son emocionales y busca investir de legalidad su actuar y estructurar una lógica con visos de racionalidad: la suya propia.

14. Ante un escenario de precariedad institucional, este liderazgo suele sobrevalorarse, lo cual se agrava si un régimen gubernamental se ve atrapado en una espiral descendente. Es en tales momentos cuando una sociedad se mueve hacia la posibilidad de hallar una especie de redentor que le guíe a rescatar o reencontrar “la tierra prometida”.

² Charles Lindholm, *Carisma* (Barcelona, Gedisa, 2001).

15. Sin duda, el ánimo populista encuentra un aliado en el liderazgo carismático en tanto sus expresiones buscan minimizar las instituciones y las posibilidades de diálogo, prolongan las luchas o postergan las soluciones, ya que su pretensión es mantenerse en el relativo poder que obtienen al encabezar un “movimiento” con reivindicaciones legítimas o creadas para ejercer presión.

16. Desde el lado luminoso, el líder carismático puede contribuir al cambio ordenado, al contar con capacidad de convocatoria a distintas fuerzas y actores sociales, apelando a una convivencia pacífica, civilizada y socialmente productiva, mediante el diálogo y la negociación. Estos instrumentos políticos por excelencia permiten aglutinar voluntades y encaminar el esfuerzo colectivo, mediante acuerdos de índole jurídica, económica y administrativa, que configuren el liderazgo institucional, proveniente de la autoridad “legal-racional”, que enseguida veremos.

C. Liderazgo legal-racional

17. Esta concepción, originalmente orientada a regir la administración pública únicamente por la razón y no por los sentimientos, propició —y aún propicia, a causa de intereses y descuidos o corrupción— la burocratización en su sentido peyorativo, que en numerosos y variados casos deriva en inmovilidad³.

18. En contraparte, ante la actual dinámica global, hay que entender que las instituciones deben suscitar condiciones de estabilidad favorables al desarrollo, y sus dirigentes promover y conducir las transformaciones requeridas. Para ser efectivo en estas circunstancias, el líder institucional debe tomar elementos de la tradición y del carisma y atender las reglas del juego de la organización donde se desempeña.

19. El líder legal-racional posee una influencia dual: la que le otorga la institución por sus atribuciones, más aquella determinada por las características personales del funcionario y sus aptitudes para dar sentido a las actividades y facilitar la convivencia institucional, basada principalmente en la información, la argumentación, el convencimiento, la organización y la acción⁴, con un carácter público de interés general, conforme a las facultades del puesto⁵.

20. Este tipo de liderazgo limita la discrecionalidad del servidor público en la toma de decisiones y en el ejercicio de su cargo, tanto por las reglas a las que está sometido, como por la obligación de rendir cuentas, no solo financieras, sino también de su proceder administrativo y político⁶.

³ Michael Barzelay, *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública* (México, Fondo de Cultura Económica, 1998).

⁴ Giandomenico Majone, *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas* (México, Fondo de Cultura Económica, 1997).

⁵ B. Guy Peters, *La política de la burocracia* (México, Fondo de Cultura Económica, 1999).

⁶ María Villoslada Gutiérrez, “El control de la discrecionalidad”, Universidad de La Rioja, 2013. Puede consultarse en http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000238.pdf.

III. Instituciones e institucionalidad

21. El sentido de asociación de los seres humanos busca la subsistencia individual en la colectividad⁷, a pesar de las ineludibles diferencias entre sus integrantes; si estos no fueran capaces de encauzar y solucionar la problemática del grupo, el conflicto podría crecer al grado de desestabilizar el sistema que, por definición, se fundamenta en la cooperación⁸.

22. De esta manera surge la necesidad de establecer medios idóneos para resolver los disensos, o mitigar sus efectos. Esta apreciación se ve reforzada con la reflexión de North⁹, quien afirma que las instituciones surgen ante las incertidumbres involucradas en la interacción humana, al establecer restricciones a las conductas contrarias al conglomerado. En este sendero es preciso construir instituciones dedicadas expresamente a modular la interacción entre los miembros de la sociedad, a fin de que cada uno de ellos identifique y valore las ventajas y obligaciones de su pertenencia al grupo.

23. Es claro que las instituciones democráticas son medios privilegiados de las sociedades para la gobernanza, dotadas de capacidades que conjuntan principios, valores y sensibilidad para imprimir racionalidad a su cometido y, con eso, ordenan y norman el comportamiento de sus integrantes, conforme a un estado democrático de derecho.

24. Así, las instituciones gubernamentales resultan indispensables para organizar y conducir a los países; son el instrumento para posibilitar su viabilidad al mantener la cohesión social en las eventualidades que cotidianamente se enfrentan.

25. La mayoría de las sociedades actuales cuenta con instituciones públicas que se desplazan en los ámbitos nacionales, subnacionales y locales, con las variaciones inherentes a las determinantes históricas, culturales y jurídicas de cada nación.

26. En todo esfuerzo cooperativo racional, materia de la administración pública¹⁰, las instituciones públicas son instrumentos garantes del interés general sobre los intereses individuales, aun por encima de instituciones privadas o sociales con legítimos objetivos de producción y distribución de bienes o servicios y/o aquellas sin fines lucrativos. De manera que todas las organizaciones están reguladas por un marco jurídico general y específico, con lo cual alcanzan el carácter institucional.

27. Las instituciones gubernamentales ejercen un liderazgo que posee tres características distintivas: autoridad sobre el conjunto de las otras instituciones y de los individuos, asentada en la aplicación de la ley y, en su caso, el uso legítimo de la fuerza; recursos provenientes del esfuerzo económico y socialmente productivo de la colectividad; y medios organizacionales para¹¹:

⁷ Aristóteles, *La Política*.

⁸ Dwight Waldo, *Teoría política de la administración pública: el Estado administrativo* (Madrid, Tecnos, 1961).

⁹ Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge University Press, 1990).

¹⁰ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York, Harper & Row, 1973).

¹¹ José R. Castelazo, *Ejes constitucionales de la administración pública en México* (México, Plaza y Valdés, 2014).

- a) Recopilar y ordenar la información del sistema social, territorial y gubernamental;
- b) Definir prioridades basadas en información sistematizada, certera, oportuna, relevante e indispensable para la toma de decisiones argumentadas;
- c) Planear y presupuestar a corto, mediano y largo plazo, acciones del gobierno con el propio gobierno, y de este con la sociedad organizada y la ciudadanía;
- d) Convocar en todo momento a los protagonistas de la innovación para, entre todos, imprimirle un sentido y orientación positivos;
- e) Adoptar medidas para obtener recursos fiscales o financieros del entorno nacional e internacional;
- f) Evaluar con objetividad y transparencia los resultados de las acciones, corregir o eliminar las innecesarias, y proponer nuevas que refuercen la eficiencia y eficacia;
- g) Retroalimentar los procesos de toma de decisiones mediante un enfoque sistémico¹², con el objeto de cerrar ciclos, abrir oportunidades de avance y asumir los retos respectivos.

28. La realización de estas tareas requiere de una cultura institucional, que se instaure a partir del fomento de un comportamiento coherente con los propósitos y valores de la institución, consciente, motivado, recompensado y reconocido, en suma, un actuar institucionalizado.

29. La “institucionalidad” se demuestra en el desempeño responsable de los servidores públicos que lideran las instituciones. Ello implica el reclutamiento, selección, capacitación y formación de cuadros profesionales y profesionalizados en la propia dinámica organizacional, con vocación de servicio, actitudes abiertas, experiencia, conocimiento, compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades y apego a los principios y normas que rigen a la institución.

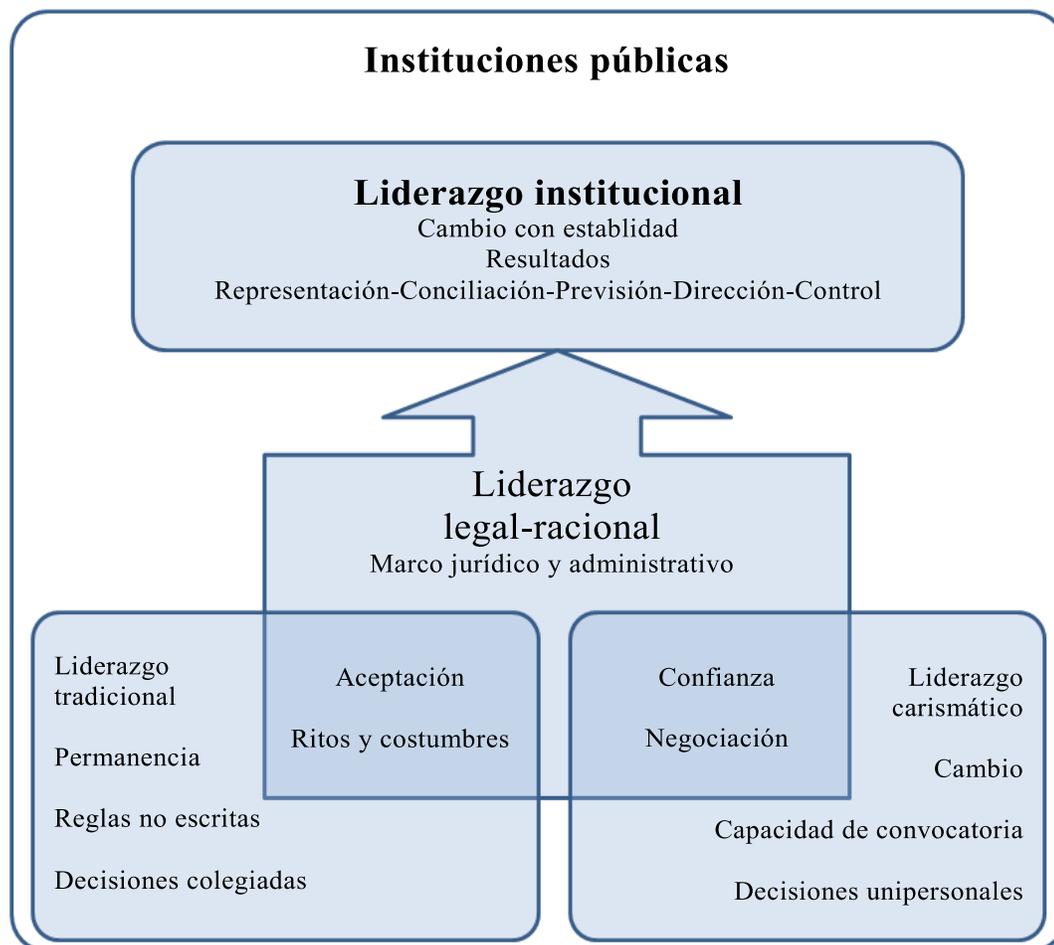
IV. Liderazgo institucional

30. La democracia genera la necesidad de profundizar y ampliar un marco legal acorde a las características de la sociedad actual que, si bien conserva rasgos de los tipos de liderazgo mencionados, establece novedosos procedimientos para investir de legitimidad y autoridad al liderazgo institucional, como por ejemplo el establecimiento de gobiernos abiertos.

31. En la figura I se representa la correlación de los elementos que se abordarán en el apartado IV.

¹² David Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (Nueva York, Wiley, 1965).

Figura I
Liderazgo en las instituciones públicas



32. El liderazgo institucional se configura por el componente racional establecido en las reglas de operación y la carga emocional de los servidores públicos que las dirigen, apegadas a protocolos que garantizan un cambio con estabilidad, pero igualmente a ritos, símbolos, costumbres y tradiciones debidamente legitimados y regularizados, que, al fortalecer la imagen de esa institución, paralelamente favorecen el liderazgo temporal de los funcionarios obligados por la responsabilidad pública¹³.

33. La efectividad del liderazgo institucional se mide por los resultados, mediante la información, la comunicación, el aprovechamiento de la experiencia para crear conocimientos, la previsión de riesgos, la motivación intra- e interinstitucional y la

¹³ Adam Wolf, "La responsabilidad dentro de la administración pública", 1999. Puede consultarse en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1317/4.pdf>.

capacidad de agregar voluntades. Tomemos en cuenta los siguientes elementos en el caso del sector gubernamental:

a) Representación: descansa en el sufragio democrático, o bien en un nombramiento legalmente establecido, procesado y aceptado, que fija los niveles jerárquicos y las líneas de interacción de la estructura orgánica de que se trate (funciones, operaciones y responsabilidades).

b) Conciliación: tendiente a convencer a superiores, pares y subordinados de las ventajas de asumir posibles cursos de acción para alcanzar las metas conforme a reglas institucionales, pero dando lugar a un estilo de trabajo que permita que la cooperación impere sobre el conflicto. Es hacer valer la labor en equipo.

c) Previsión: tener presentes los problemas u obstáculos que se van a encontrar en el camino, definir opciones para superarlos con imaginación y firmeza (plan A, plan B, plan C ...).

d) Dirección: obtener resultados en las condiciones escogidas y actuar con celeridad en el manejo de crisis.

e) Control: garantizar el beneficio social con supervisión continua, transparencia y rendición de cuentas.

34. No obstante, esta lógica podría naufragar ante la desigualdad persistente en el mundo y hacia el interior de cada país, como resultado de la complejidad de la sociedad contemporánea, plétórica de intereses en conflicto, dada la diversidad social, la pluralidad cultural, las fallas de mercado, la apropiación de la tecnología, etc. Esta complejidad ha dado lugar al surgimiento de múltiples liderazgos, que desembocan en numerosos centros de poder relativamente autónomos o poliarquía¹⁴, que consuetudinariamente ejerce presión para defender y promover su propia agenda.

35. Entonces, se hace indispensable que los Estados abracen firmemente su papel protector del interés público en los procesos económicos, políticos y sociales, mediante el ejercicio de su autoridad, así como la tarea de incorporar voluntades para que los integrantes de la sociedad estén dispuestos a convivir y desarrollarse bajo un mismo techo.

36. Las constantes transformaciones sociales han hecho del cambio un imperativo, como si este representase un valor en sí mismo. Con frecuencia la coyuntura se sobrepone a la estructura. Ante la exaltación del cambio por el cambio mismo, que pone el énfasis en la imagen y en la popularidad de los gobernantes, vale la pena recordar que el liderazgo institucional requiere un apoyo estructural para impedir que las reglas del juego de la responsabilidad pública se modifiquen arbitrariamente y velar por que el valor social se mantenga por encima de lo intrascendente.

37. Los ritos del poder institucionalizado se han venido desgastando y todavía no se identifica con cuáles sustituirlos cabalmente. En estos momentos, el liderazgo institucional se encuentra inmerso en una transición en cuanto a las tradiciones y costumbres sobre cómo construir la confianza con la ciudadanía.

¹⁴ Robert Dahl, *La poliarquía* (Madrid, Tecnos, 1989).

38. Por tales motivos, las instituciones deben descansar cada día más en la organización social para ampliar los objetivos colectivos. Ya no se puede gobernar solo desde las cúpulas tradicionales, sino promover la corresponsabilidad con los gobernados como producto de un consenso productivo, antiparalizante. Los siguientes principios podrían resultar de utilidad a tal fin:

a) La tutela del interés general por el Estado, el cual salvaguarda los derechos individuales y sociales y establece las condiciones esenciales de su funcionamiento en el marco de la democracia, la justicia y las libertades de los ciudadanos en los que recae su soberanía.

b) La solidaridad institucional y con las personas, con mente abierta para comprender las circunstancias de todos los estratos sociales, singularmente de los vulnerables, y adherirse a su iniciativa y esfuerzo con el fin de lograr un desarrollo socioeconómico, político y medioambiental sostenibles.

c) El compromiso comunitario, contraído por instituciones y personas junto con el gobierno, en atención a demandas y necesidades sociales legítimas, a solucionarse gradualmente en los plazos preestablecidos.

d) La cooperación institucional y con las personas, estrategia de acción coordinada en la cual cada una de las partes involucradas aporta su talento, recursos, esfuerzo e infraestructura, destinados al bienestar integral.

e) Productividad institucional y social, con el fin de multiplicar la labor individual aunada a la institucional, ambas acompañadas de un impulso sociogubernamental organizado.

f) Respeto institucional y por la comunidad, para enriquecer una identidad personal alineada con la de la institución, reconocer al otro y ser capaces de ponderar las cualidades de la colectividad para realizar acciones de beneficio común.

g) Inclusión interinstitucional, intergubernamental y social, con el propósito de alcanzar metas con el concurso de quienes estén anuentes a colaborar con ideas, acciones y recursos tendientes a aumentar la calidad de vida, sin importar las diferencias culturales, socioeconómicas, políticas o ideológicas.

h) Compromiso mundial, a partir de los compromisos contraídos en cada país con sus instituciones en lo general y con la institución a la que se pertenece en lo particular, privilegiando el respeto a los principios y valores indispensables para el desarrollo integral.

39. De ello se infiere la oportunidad para que los estados democráticos fortalezcan sus capacidades institucionales y desarrollen nuevas. Esta forma de gobernar debe incluir a todos los involucrados, abrir la información pública, aplicar la transparencia sobre el proceder político-administrativo y rendir cuentas a la sociedad al utilizar los medios tradicionales y las nuevas redes de comunicación social.

V. Políticas dirigidas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un estado democrático de derecho

40. ¿Cómo procesar las necesidades y demandas sociales en función de los ODS? Se requiere de una visión administrativa pública y de la aplicación de técnicas y herramientas propias de la disciplina, entre las que destacan las políticas públicas.

41. Esencialmente, las políticas públicas han demostrado ser el instrumento idóneo de corresponsabilidad entre gobierno y gobernados. Por esta razón, los Objetivos encuentran en ellas una vía privilegiada de realización.

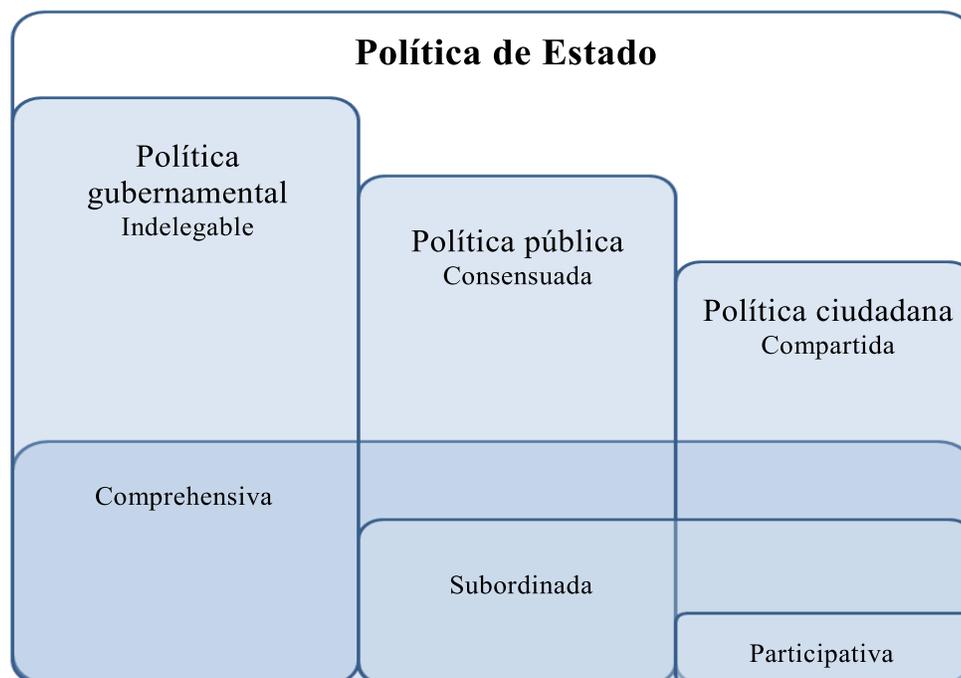
42. Tal tesis hace indispensable la adopción de una política de Estado, es decir, aquella concerniente a todo el sistema de un país: los consabidos elementos de gobierno, población y territorio; la conjunción de sus instituciones, su interacción interna y hacia el exterior —en lo cultural, político y económico— con el propósito de mantener y fortalecer su viabilidad e influencia en un complejo entorno global, en el cual los componentes *sine qua non* de subsistencia son la solidaridad y la cooperación.

43. Esta política de Estado está orientada a insertarse internacionalmente, preservando los valores y principios históricamente arraigados en cada pueblo, los cuales se concentran en retroalimentar una identidad que dote de fuerza a la soberanía, la autonomía y la independencia, sobre la base de una organización social incluyente e igualitaria, regida por un gobierno ampliamente legitimado en lo interno, y reconocido y respetado en el orbe.

44. La política de Estado es multifacética; precisa derechos y obligaciones de aplicación universal, explícitos en una constitución y las leyes y ordenamientos que de ella emanen; atañe a las autoridades de todas las ramas del poder público en todos sus ámbitos, a la sociedad organizada y a la ciudadanía en lo particular, con lo cual se da pauta para establecer compromisos en escenarios de consenso y flexibilidad, que se describen en la figura II.

Figura II

Componentes de la política de Estado



45. La política gubernamental, consustancial a la política de Estado, se refiere a las acciones de responsabilidad exclusiva del gobierno; se expresa en la regulación de una función pública indelegable a otros sectores sociales, al hacerse cargo de asuntos de importancia capital: seguridad nacional, relaciones exteriores y hacienda, entre otros temas. Su característica más señalada es el ejercicio exclusivo de la autoridad conforme a derecho.

46. La política gubernamental es comprensiva y directamente relacionada con los propósitos generales señalados en las constituciones o cartas fundacionales de cada país y los tratados internacionales a que se han obligado a cumplir. De interés singular son las convenciones y resoluciones signadas en el seno de las Naciones Unidas, como la que establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

47. La política pública está subordinada a la política gubernamental; consiste en convenir y comprometer acciones consensuadas entre el gobierno y la sociedad organizada. De esta manera, juntos, pueden diagnosticar y prevenir problemas comunes, evaluar alternativas, decidir las opciones mayormente provechosas, compartir riesgos y distribuir tareas para llegar a los objetivos y metas propuestos. Su característica es el acuerdo.

48. Toda política pública ha de estar fundamentada en la confianza, que se alcanza a través de prácticas concretas y cotidianas de transparencia y rendición de cuentas, no solo atribuibles al gobierno sino a todos los protagonistas. Las políticas públicas se refieren a materias específicas de las atribuciones institucionales señaladas en la ley correspondiente y en las normas jurídicas y administrativas derivadas de las mismas, por ejemplo, educación, salud, energía, trabajo. En todo caso, cuando los acuerdos fallan, en tanto representante del Estado, el gobierno no puede abdicar del ejercicio de la autoridad.

49. La política ciudadana es compartida con la sociedad y el gobierno. Emanada de compromisos establecidos entre particulares, o de acciones delegadas a ellos por los gobiernos, con el objeto de atender demandas precisas de interés público. Esta política conforma el proceder de la ciudadanía organizada, al amparo de una legislación general que la faculta o la empodera. Para ello es necesario identificar las relaciones entre los distintos sectores sociales en sus propios y diversos términos y espacios, por ejemplo: en el territorio (vecinos y su representación); en el ámbito de los intereses compartidos o contrapuestos (económicos, culturales, deportivos, recreacionales), y en las causas colectivas (ambientales, seguridad pública, de género, educación cívica, vivienda, etc.).

50. En este contexto, los ciudadanos establecen sus formas de actuación, fijan márgenes, definen procedimientos, métodos de evaluación y mecanismos de control; solo ocasionalmente requieren de recursos presupuestales públicos, ya que están dispuestos a asumir sus costos económicos, políticos y de convivencia social. Más aún, no esperan que el gobierno intervenga, salvo cuando sus facultades u operatividad han sido rebasadas.

51. De esta manera se generan modelos de gobernanza colaborativa para la cocreación, coproducción¹⁵ o cooperación de bienes y servicios, que requieren del concurso de instituciones correlacionadas en los distintos órdenes de gobierno, en los sectores de la administración pública y con la sociedad organizada.

¹⁵ Cristina Zurbriggen y Mariana González Lago, “Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”, *Revista de la Gestión Pública*, vol. III, núm. 2 (julio-diciembre 2014).

52. En la política ciudadana es donde, en primera instancia, se fraguan las políticas públicas.

53. En las tres categorías citadas es posible reencontrar procesos de la función administrativa pública que mantienen su vigencia, tales como:

a) **Iniciativa:** puede surgir de la sociedad o del gobierno; debe evidenciar su legitimidad y arroparse en la legalidad; habrá de organizarse socialmente con el fin de mantener su presencia en la agenda pública, en el interés de que el país progrese integralmente, se fortalezca su identidad y se concientice sobre el destino común.

b) **Diagnóstico/pronóstico:** actividad destinada a ubicar y dimensionar los problemas y sus efectos, que deben atenderse corresponsablemente por gobierno y sociedad, mediante la negociación. Algunas preguntas que surgen son: ¿A qué tipo de demandas y/o necesidades sociales está destinada la atención? ¿Qué compromisos político-programáticos habrán de establecerse y cumplirse? ¿Qué previsiones administrativas se van a adoptar para mejorar la convivencia de un grupo, una comunidad o la nación entera? ¿Qué conflictos sociales, políticos y económicos se pretende resolver? Las respuestas a estas y otras interrogantes llevan a la adopción de políticas públicas.

c) **Planeación:** definir y acordar los propósitos de las políticas públicas; elaborar y decretar las normas que les den seguridad y vigencia; establecer el programa y el presupuesto públicos y definir los mejores términos de financiamiento, que posibiliten su materialización, mantenimiento y mejora constantes.

d) **Organización, coordinación e implementación:** distribución de responsabilidades y asignación de tareas, establecimiento de plazos y metas, previsión de medios de evaluación y control. Puesta en marcha de acuerdos y decisiones. Si bien la responsabilidad de la estrategia recae en el gobierno, la coordinación e implementación igualmente atañen a los destinatarios de la política pública de que se trate.

e) **Evaluación:** comparar los resultados obtenidos con los esperados, desde la planeación, el monitoreo durante la ejecución y posteriormente con el fin de identificar aciertos, reforzar experiencias y replicar acciones que hayan producido efectos favorables y, por otra parte, detectar deficiencias, errores o desvíos, efectuar correcciones y desechar o superar escollos. El mayor peso de la evaluación corresponde a la sociedad.

54. Dado que la autoridad ejerce el poder en nombre de la sociedad, las instituciones gubernamentales están obligadas a no quedar al margen del desarrollo. Es indispensable, entonces, que las administraciones públicas emprendan la actualización profesional continua para atender las tareas propias de cada ministerio o secretaría de Estado.

55. Por consiguiente, las distintas administraciones públicas deben reeducarse para aprender a potenciar sus acciones conjugando el verbo “cooperar”, en medio de la exigencia de conducir y adaptarse continuamente al cambio en el contexto interno de cada país y en el internacional, ya que es insoslayable la influencia mutua. Es ahí donde se entiende el vínculo entre política interior y exterior, al objeto de participar en la globalidad sin menoscabo del derecho a la autodeterminación, principio enarbolado por las Naciones Unidas.

56. Se persigue aminorar las inequidades entre países para posibilitar, no obstante, la comunicación entre iguales y, sobre todo, cerrar las grietas del desarrollo y las distancias ideológicas. No solamente se busca la solidaridad, sino la eficacia en el sentido de propiciar oportunidades reales de alcanzar una vida digna en lo colectivo y lo individual.

57. En este afán, los Objetivos representan una oportunidad para poner a prueba la capacidad de los sistemas políticos, sociales, económicos y administrativos de cualquier nación y del mundo. De ahí que la construcción de la Agenda 2030, “que nadie se quede atrás”, traza un rumbo a seguir en tiempo, forma y contenidos.

58. Hemos visto cómo en el liderazgo institucional se combinan características de los tres tipos referidos, pero además de la autoridad legalmente configurada, toda institución debe contar con una autoridad moral reconocida y respetada. Es posible constatar que el liderazgo institucional es la antítesis del dominio, una alternativa a la dictadura y al autoritarismo, puesto que se cimienta en el consenso como estrategia gubernamental conforme a la situación social, económica y cultural propia del grupo o comunidad, lo mismo en la pequeña aldea que en toda una nación, o en las regiones intra- e intercontinentales.

59. Como toda autoridad moral, la que poseen las Naciones Unidas se fundamenta en una suma de voluntades, en la cual la representación de cada Estado Miembro es igual a las demás; los acuerdos son, simultáneamente, insumo y producto que buscan mantener la paz mundial, proteger los derechos humanos y contribuir al desarrollo.

60. La indiscutible legitimidad de la Organización le da relevancia a su liderazgo mundial, para proponer acciones de profunda transformación, en este caso, los Objetivos, toda vez que buscan guiar las labores de los liderazgos institucionales en lo nacional, regional y global y, a su vez, crear las condiciones indispensables para su implementación en todos estos ámbitos.

61. La Agenda 2030 implica la posibilidad de modificar nuestra cultura político-administrativa, económica y social; se trata de un nuevo paradigma sostenido en los pilares del consenso y la cooperación, sobre la base del derecho, la justicia, la libertad y la solidaridad.

VI. Las características comunes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

62. Se destacan las siguientes características de los Objetivos desde el punto de vista de las tareas que habrán de emprender las administraciones públicas de los Estados comprometidos para su implementación.

A. Preocupación global

63. La preservación de la humanidad en el planeta Tierra se ubica en el primer plano de los propósitos que dieron origen a las Naciones Unidas: la paz, la búsqueda de soluciones a problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

64. Estos fines se mantienen vigentes debido a las distorsiones en el desarrollo, provocadas por intermitentes conflictos bélicos, la explosión demográfica, la urbanización, la industrialización y otros motivos estructurales, a los que se han añadido nuevos desafíos, cuya multicausalidad pudiera, en primera instancia, mostrarlos como irresolubles, pese a los compromisos contraídos y los esfuerzos realizados por gobiernos y organismos multilaterales.

65. La situación actual precisa tomar decisiones radicales que lleven a corregir el curso de las distintas acciones que se han venido efectuando de manera aislada y/o desarticulada. Un primer paso de coherencia global fue la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que representaron un acuerdo sobre los problemas torales que habrían de atenderse en el cambio de siglo; tal iniciativa encuentra continuidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordados y comprometidos por 193 países: cada uno habrá de realizar la tarea conforme a sus condiciones, capacidades de desarrollo, políticas y prioridades nacionales, de modo tal que se vaya configurando un esfuerzo mundial, que congregue naciones, regiones, continentes, y a todo el mundo, en el cumplimiento de los Objetivos.

B. Visión integral

66. Los Objetivos permiten analizar con visión holística la problemática mundial, compartida con distintos matices por todos los países. Ello posibilita la identificación de, por una parte, la interdependencia entre los pueblos, indeclinablemente insertos en la globalidad; y, por otra, la multiconexión y afectaciones recíprocas entre todos y cada uno de los Objetivos y sus metas.

67. Se tiene la expectativa de que los progresos alcanzados por unos países tengan repercusiones favorables en otros, dados los evidentes lazos entre diversas actividades humanas: cultura, ciencia, producción extractiva, agrícola e industrial, tecnología, intercambios comerciales, movimientos migratorios (voluntarios o forzados), prevención de afectaciones climáticas, y la conservación misma del planeta.

68. Asimismo, se espera que la atención a uno de los Objetivos produzca un positivo “efecto locomotora” que atraiga a los demás en el proceso de mejora general, bajo la condición de que las acciones estén sincronizadas y enfocadas en el mismo sentido. Por ejemplo, el Objetivo 1, Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo, debe considerar, además de las causas económicas, otros factores como el acceso a la educación, las condiciones sanitarias, así como la igualdad de derechos y oportunidades; de manera que, sin la atención a los otros 16 objetivos, no sería posible cumplir el 1, ni el 2, el 4, el 8, el 10 u otros.

69. Una innovación adicional de los Objetivos es la integración de las dimensiones económica, social y ambiental —a las que este autor añadiría la cultural y la política—, distribuidas en las esferas de las personas, la prosperidad, el planeta, la paz y la justicia, y las alianzas. Esta integración permite aplicar un enfoque sistémico, que posibilita distinguir las variables y las relaciones causa-efecto, para establecer las prioridades de atención en cada país, con racionalidad en la toma de decisiones¹⁶.

¹⁶ James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización* (Barcelona, Ariel, 1994).

C. Conciencia pública y estado democrático de derecho

70. La conciencia pública consiste en que las sociedades y sus instituciones tengan presentes sus fortalezas y debilidades, las condiciones donde se desenvuelven en el momento histórico por el que atraviesan y, particularmente, la importancia de emprender acciones para transformar una realidad que, concatenada con fenómenos de tipo local e internacional, impidan su pleno desarrollo.

71. Los Objetivos deben formar parte de la agenda pública; por ello, su propagación requiere de una argumentación consensuada que contribuya a concientizar a todos los actores de la urgencia de solventar los problemas internos y, valiéndose de los atributos de la interdependencia, coadyuven a eliminar obstáculos en los ámbitos nacionales y global.

72. Esta situación conduce a generar un espíritu de reciprocidad, una sinergia entre las naciones, a fin de ir agregando experiencias referentes a fenómenos similares a los cuales se ha dado soluciones satisfactorias, lo cual posibilitará avanzar con mayor celeridad, ya que se reproducirían los logros.

73. Los Objetivos pretenden hacer realidad los derechos primordiales del ser humano, proteger el entorno para su realización y, a la vez, definir obligaciones concretas para ejercerlos. Evidentemente su construcción pasó por el arduo camino del consenso, hasta su aprobación por las representaciones nacionales y el compromiso de los Estados signatarios. De ahí que podamos afirmar que los Objetivos encontrarán campo fértil en aquellos países apegados a la observancia de la ley en un estado democrático de derecho.

74. La Agenda 2030 prescribe como primera obligación para la administración pública, el actuar responsablemente, desempeñarse en todo momento bajo las normas y con ética de servicio público que, como hemos señalado, antepone los derechos de todos a cualquier interés particular.

75. A continuación se analizan los aspectos operativos de los Objetivos, asunto de primordial importancia pues todo plan descansa en sus posibilidades de ejecución.

VII. La implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

76. En relación a los Objetivos y en el contexto de la administración pública, la implementación implica desplegar una organización estratégica del Estado, así como el diseño y construcción de políticas públicas transversales, sectoriales, territoriales y comunitarias que deliberadamente coincidan en tiempo y espacio.

77. Se debe destacar la necesidad de identificar las políticas que ya están en operación en cada país y que contribuyen a los Objetivos, o bien de formular nuevas políticas que respondan a la Agenda 2030.

78. Con esta base, donde se unen organización y políticas será posible delinear perfiles de liderazgo institucional, tanto en la función de dirección de las instituciones públicas, aplicando con claridad, autoridad y firmeza la función de coordinación en todos los ámbitos jurisdiccionales en la realización de las tareas previstas, así como la eficaz operación de las acciones específicas en el seguimiento de los resultados esperados.

A. Implementación

79. La Agenda 2030 es un compromiso político del más alto nivel y de largo aliento; compromete a cada uno de los sistemas político-administrativos del mundo a conformar una política de Estado adecuada a su propia realidad y al cumplimiento de los Objetivos.

80. El vocablo “implementar” se puede apreciar en tres dimensiones: una “macro”, que fija el rumbo, como es el caso de la Agenda 2030; y otras dos “meso” y “micro”, funcional y operativa, que consisten en hacer que las cosas sucedan al instrumentar una serie de fases que incluyen la incorporación de un asunto a la agenda pública de cada país, el planteamiento de medidas para atenderlo, su aprobación conjunta entre autoridades e interesados dentro de un marco normativo, la asignación o consecución de recursos, su puesta en marcha, ejecución y evaluación, de acuerdo con el dinamismo de la administración pública expresado en un ciclo necesariamente flexible y en la constante interacción entre la planeación, la dirección y el control.

81. Por su estrecha interrelación, los Objetivos constituyen una guía de acción que requiere de procesos administrativos específicos y conducidos por las instituciones, conforme a la organización de los poderes públicos del Estado en los ámbitos geopolíticos establecidos para su ejercicio. Por ello, la jefatura del Estado o de gobierno —de acuerdo con las peculiaridades de la nación respectiva— debe asumir el liderazgo institucional en la forma de una “macropolítica” institucionalizada a través de las estructuras orgánicas de los tres órdenes de gobierno.

B. ¿Por qué políticas públicas transversales?

82. La interdependencia de las políticas públicas les aporta un carácter transversal, toda vez que una política pública ya no puede circunscribirse a una sola institución o sector, sino que atañe a todo un sistema interinstitucional, intergubernamental y con la sociedad debidamente organizada, conforme a sus causas, ideas e intereses legítimos.

83. El lema de la Agenda 2030 (“que nadie se quede atrás”) rebasa la visión meramente administrativa para entrar de lleno en la arena política, al ser inclusiva e integral. La transversalidad deviene, por un lado, de la interdependencia de los Objetivos y por el otro, de la insoslayable participación responsable de la sociedad. Con ello se enfatiza la interdependencia entre gobierno y sociedad, dado que la asignación de valores ya no procede de la fuente única de la autoridad, y aun de las leyes, sino de un ejercicio participativo de escucha, reflexión, propuesta, negociación y acción corresponsable entre la población y el gobierno.

84. Entonces, se desprende que la única forma de edificar políticas transversales es alejarse de los extremos dogmáticos; por una parte, de la visión economicista que postula acriticamente las supuestas bondades de la competencia en el mercado y, por la otra, aquella que da por sentado que el Estado-gobierno es el único responsable del acontecer público y del bienestar colectivo. Si bien ambas posturas se confrontan con regularidad y en no pocas ocasiones de manera violenta, sin embargo no han logrado resolver el fondo del conflicto, que se profundiza por la desigualdad y los intereses implicados en mantener el *statu quo*.

85. Para llegar a un equilibrio en el desarrollo político, económico, social y ambiental, es imprescindible trabajar a fondo en fraguar una cultura de la corresponsabilidad en el manejo del espacio público entre el gobierno, la sociedad organizada y la ciudadanía. De esta manera, solo sería posible cristalizar la innovación que aporta la Agenda 2030 si se logran fortalecer los valores de convivencia democrática, legal y socialmente productiva.

86. Partiendo de las políticas públicas transversales inherentes a los Objetivos, la jefatura del Estado o de gobierno, junto con los actores sociales y con la participación de los grupos más vulnerables, estará en posibilidad de definir una agenda pública que le permita ir evaluando, y en su caso corrigiendo, la marcha del cumplimiento de los Objetivos. Por lo tanto, la gobernanza, base de este ejercicio de poder político —investido de autoridad—, descansaría en una puntual definición de las políticas públicas transversales destinadas a nutrir tal Agenda.

87. De ahí que la transversalidad dependa de que cada actor no solo aporte diagnósticos, exigencias o demandas, sino que defina sus tareas y asuma sus responsabilidades en cuanto a su cumplimiento. En este camino, la política pública pudiera ser considerada como transversal si, y solo si, los gobiernos y las sociedades se comprometiesen a brindar soluciones conjuntas, bilaterales y/o multilaterales, a los problemas y dificultades que plantea la implementación de los Objetivos.

C. Organización y coordinación estratégicas

88. Como se apunta en el apartado V, la política de Estado es susceptible de desagregarse en tres tipos de políticas: las propiamente gubernamentales (comprehensivas y que atañen al propio gobierno), las públicas (que se comparten entre gobierno y sociedad organizada) y las ciudadanas (que se fijan a través de la colaboración entre ciudadanos). Estos tres tipos de políticas han de permear todos los ámbitos jurisdiccionales en que esté dividido un país, pero deben ser concordantes para no perder la unidad indispensable que requiere tan magno esfuerzo.

89. La forma más efectiva de organizar esta implementación, consiste en apoyarse en las estructuras formal y legalmente reconocidas, tanto en lo sectorial, como en lo territorial, en los tres órdenes de gobierno, estableciendo canales de comunicación interinstitucional suficientes para posibilitar la coordinación horizontal.

90. En este sentido, se propone adscribir a las actuales estructuras administrativas de todo gobierno, responsabilidades articuladas en las materias y finalidades vinculadas al correspondiente Objetivos; fortalecer liderazgos institucionales y de la sociedad, con la dirección de la jefatura de Estado y/o de gobierno para el diseño y ejecución de políticas públicas replicables, la coordinación de acciones verticales (intergubernamentales) y horizontales (interinstitucionales), evitando la tentación burocrática y privilegiando la toma de decisiones alcanzables con el involucramiento de los sectores sociales y privados.

91. La estructura nacional debiera reproducirse en los niveles subnacionales y locales, en comités regionales y secciones locales, o en cualquier otra forma de organización territorial, de acuerdo al sistema político-administrativo correspondiente. Estas estructuras podrían alimentarse, a su vez, de las experiencias que en el tiempo vayan surgiendo en la práctica. De esta manera, sin arriesgar el

liderazgo nacional, la capacidad adaptativa de cada región estaría manifestándose en un círculo virtuoso propio del movimiento del sistema.

92. Esta organización no implica la creación de cargos públicos, sino aprovechar las asignaciones programáticas y presupuestales, la pirámide organizacional existente, así como la vocación y talento de los servidores públicos de cada institución, para alinear sus tareas rutinarias a las extraordinarias que demanda cada uno de los Objetivos.

D. Configuración de liderazgos

93. En el nivel subordinado a la jefatura de Estado y/o gobierno, cada institución tiene que establecer su propio liderazgo en la materia correspondiente, dadas las facultades asignadas; se trata de aplicarlo en los momentos pertinentes a los efectos esperados. La autoridad a cargo de la dirección de esa institución habrá de convocar la realización de un ejercicio de búsqueda de liderazgos institucionales idóneos al interior de su organización.

94. El propósito es compartir y distribuir las responsabilidades en cada caso. Así, cada institución habrá de ejercer su liderazgo para la implementación de los Objetivos en su área de influencia, mediante políticas subordinadas a la gran política de Estado.

95. En este nivel, el perfil del líder institucional implica esclarecer las capacidades de organización, dirección, supervisión y motivación, fundamentadas en la jerarquía establecida por el marco normativo y complementado por el estilo personal de los funcionarios designados.

96. En el nivel operativo, también los líderes deben surgir de la institución, lo cual requiere identificar, sensibilizar e incorporar a las tareas a individuos que cuenten con los atributos de sentido de pertenencia, conocimiento de los fines y procedimientos institucionales, reconocimiento por los superiores jerárquicos, capacidad de cooperación con sus pares, aceptación de sus colaboradores, disponibilidad a conformar y participar en equipos de trabajo, y cultivar la empatía, ya que habrán de llevar los programas a su culminación en cualquier espacio de acción. Ahí deberán relacionarse con distintos tipos de líderes, tradicionales, carismáticos e institucionales, a propósito de construir políticas ciudadanas para dar fortaleza a los Objetivos.

E. Inventario de políticas públicas

97. Todo gobierno cuenta sin duda con un proyecto de nación, en el que se plasman las aspiraciones de sus sociedades, mismas que habrán de ser materia de su desempeño; por lo cual, es de esperarse el establecimiento de planes y programas que den sentido a la labor gubernamental.

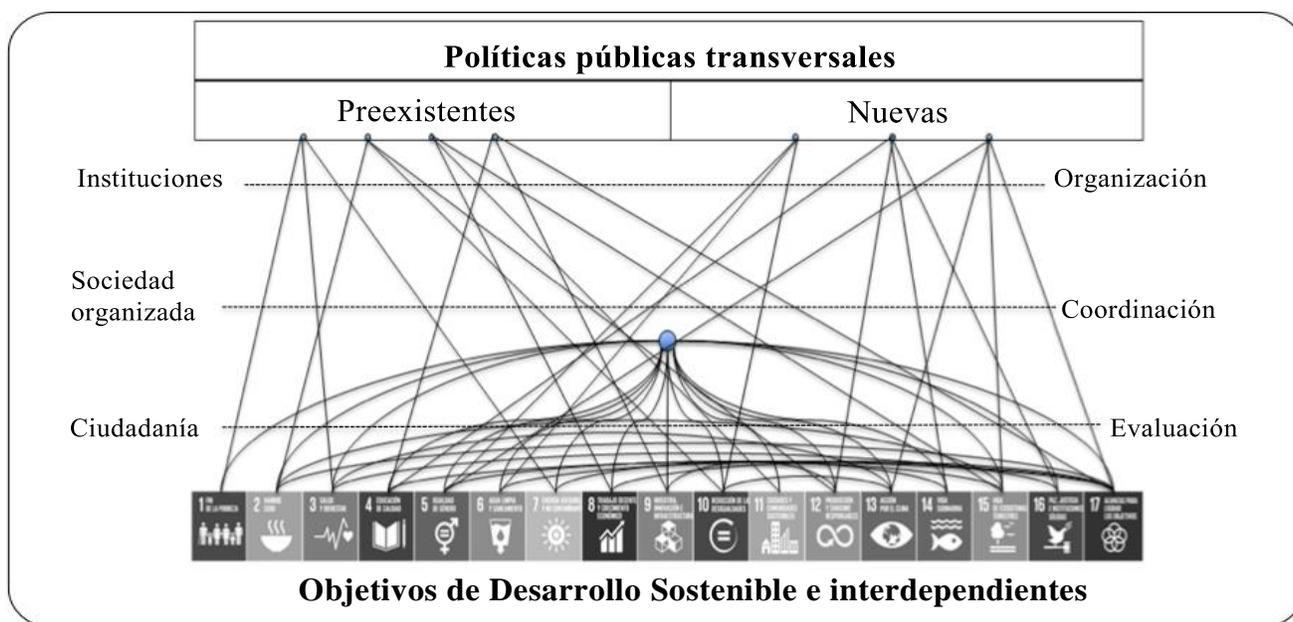
98. De esta suerte, la puesta en marcha de la Agenda 2030 no parte de cero; cuenta con la posibilidad de incorporar un amplio espectro de estrategias, programas y acciones que han evidenciado su eficacia en la solución de los problemas considerados en los Objetivos.

99. De esta forma, se deberán efectuar inventarios de las políticas públicas preexistentes. Al realizar este minucioso trabajo de definir categorías transversales, se identificará su correlación con uno o varios de los Objetivos, dando lugar a la construcción de familias de políticas públicas vinculadas a la Agenda 2030. El siguiente paso sería establecer las prioridades de aplicación de las mismas en cada país, región o localidad.

100. Simultáneamente, será indispensable reconocer temas ausentes, lo cual daría lugar al diseño y construcción de políticas públicas específicas para llenar los “vacíos” respecto de los Objetivos. Ello significa una oportunidad para propiciar una mayor comprensión y corresponsabilidad entre las instituciones y los interesados.

101. En síntesis, las políticas públicas preexistentes debidamente identificadas y evaluadas a la luz de la Agenda 2030, más las nuevas creadas con motivo de los Objetivos, constituirían kits que una vez estructurados dotarían de operatividad al quehacer público. El reto es ordenar el complejo entramado que suscitan las intersecciones entre los múltiples y variados componentes del sistema representado en la figura III.

Figura III
La complejidad de la implementación de los Objetivos



Evaluación

102. La Agenda 2030 compromete a los países firmantes a adoptar sistemas de seguimiento y examen de los avances que gradualmente se alcancen, mediante el acopio, sistematización, interpretación y difusión de datos confiables por su pertinencia, exactitud, objetividad, claridad y disponibilidad para los interesados.

103. A partir de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015), en cada país se han venido diseñando y probando métodos de seguimiento y evaluación con metas e indicadores, algunos de los cuales han demostrado su utilidad y la conveniencia de continuar usándolos debidamente adaptados a los Objetivos, además de crear nuevos indicadores.

104. Dada esta necesidad de seguimiento y evaluación, se espera que los gobiernos estén dispuestos a abrir el acceso a la información con transparencia e integralidad. Se promoverá la rendición de cuentas e informes cualitativos, con el fin de promover la cooperación internacional, a través de intercambios de mejores prácticas y aprendizaje mutuo; por supuesto, los procedimientos de evaluación habrán de respetar los respectivos parámetros nacionales.

105. Toda vez que los Objetivos requieren establecer una hoja de ruta en cada país, habrá de señalarse con precisión el punto de inicio y hacia dónde se pretende llegar. Inscritos en esta lógica, la mayoría de los países ya cuentan con prácticas y recursos estadísticos útiles para medir los efectos de los esfuerzos en plazos preestablecidos, de corto, mediano o largo alcance, lo que obra en favor de alcanzar resultados incrementales.

106. En el terreno administrativo público, como parte del esfuerzo de implementar los ODS, resultaría de trascendencia evaluar:

a) Los planes de acción para abordarlos en lo individual, tomando en cuenta su interdependencia.

b) La efectividad de la coordinación, para evitar desfases, duplicidades o repeticiones innecesarias a fin de evitar dispendios de esfuerzo, recursos y tiempo.

c) Los programas de comunicación social de acuerdo con cada objetivo, para verificar que se está recibiendo el mensaje y se cuenta con las respuestas de los destinatarios corresponsables, mediante encuestas de opinión, percepción y entrevistas, utilizando los medios tradicionales y tecnológicos actualmente disponibles¹⁷.

d) La participación social en los distintos ámbitos de gobierno y en diversos temas, para conocer el grado de su compromiso y la responsabilidad que asumen.

e) Los efectos y resultados palpables en la práctica, al establecer un sistema de medición que permita comparar el “antes”, el “durante” y el “después” de la intervención de todos los actores en la estrategia de implementación de la Agenda 2030.

F. La multidimensionalidad en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

107. Finalmente, esta reflexión conduce a considerar de manera integral las distintas dimensiones en las que habrá de desenvolverse el conjunto de ideas, acuerdos, planes, programas, decisiones, recursos y acciones, una vez que los Estados Miembros de las Naciones Unidas ya han suscrito el compromiso de

¹⁷ Manuel Castells, *Comunicación y poder* (México, Siglo XXI, 2012).

cumplir con la Agenda 2030. Corresponde ahora trabajar hacia el interior de cada país para hacer realidad los Objetivos en las dimensiones:

a) Política: convocar y convencer a los gobiernos subnacionales y locales, los partidos políticos, parlamentos o congresos, poderes judiciales, organismos cúpula (empresarios, sindicatos), universidades, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, etc., orientados a la toma de decisiones y asunción de compromisos.

b) Técnica: gestionar ante la comunidad científica sus aportaciones al conocimiento sustantivo referente a los Objetivos y la aplicación de métodos y procedimientos idóneos a cada uno de ellos.

c) Administrativa: concretar el quehacer de la administración pública (dirección, coordinación, control, evaluación, etc.), identificar mecanismos de participación y medios para movilizar recursos y, junto con la sociedad, establecer las prioridades de desarrollo, definir indicadores y prevenir riesgos entre los que destacan posibles conflictos ideológicos o de intereses económicos y políticos, alrededor de la implementación de los Objetivos.

d) Social: concientizar a la ciudadanía de la trascendencia de los Objetivos, motivarla, estimularla individual y colectivamente, incluirla en los procesos de implementación de la Agenda 2030 y en las decisiones de políticas públicas, y desarrollar capital humano y liderazgos para el cambio.

VIII. Conclusiones

108. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan un paso trascendental en el orden mundial: más que en la fuerza militar o económica, se basan en la cooperación, solidaridad y la búsqueda del desarrollo, entendido como la integración socioeconómica y política, para propiciar mejores condiciones de vida para la humanidad y dar viabilidad a la preservación del planeta, tal y como contempla la Agenda 2030.

109. Los Objetivos están vinculados con la responsabilidad de los gobiernos, pero esta habrá de descansar en la conciencia social y el liderazgo institucional que, al sumarse e institucionalizarse, integran el capital humano y social indispensables al cambio con valor social, al imprimir creatividad e imaginación para innovar.

110. Como evidencia este documento, la tarea requiere de acuerdos y coordinación en los ámbitos internacional, regionales, nacionales y locales; la adopción de decisiones consensuadas; la ejecución de acciones conjuntas entre las sociedades y sus gobiernos, así como el seguimiento de sus avances y efectos, lo cual sería factible al contar con liderazgos institucionales comprometidos con la sociedad; así como el fortalecimiento de las instituciones y la apertura a la participación de nuevos actores en el diseño e implementación de las políticas públicas ligadas a los Objetivos.

111. En suma, la implementación es el proceso decisivo para llegar a las metas establecidas para cada objetivo. Por lo tanto no admite retórica, sino que se mide a través de los resultados: ese es el más importante de los desafíos.