

Cómo implementar los ODS en las ciudades

Un manual introductorio para quienes trabajan
en el ámbito del desarrollo urbano sostenible

Agradecimientos

Este manual fue elaborado por Chaitanya Kanuri, Aromar Revi, Jessica Espey y Holger Kuhle, con aportes de la *Red Temática Ciudades Sostenibles* de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible SDSN, presidida por Aromar Revi, Cynthia Rosenzweig y Eugenie Birch.

Los autores agradecen los comentarios y las contribuciones de los diversos colegas y asociados, como William Cobbett (Cities Alliance), Friederike Burkert (GIZ), Verena Maier (GIZ), Rafael Tuts (UN Habitat), Guido Schmidt-Traub (SDSN), Sandra Ruckstuhl (SDSN), Emily Hosek (SDSN Brasil), Ana Abbas y Rahael Kuruvilla (IIHS). Layout de Nawaz Khan y M S Vikrant (IIHS).

Índice

Siglas y acrónimos	iii
Lista de recuadros.....	v
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras	vii
Resumen	1
Alcance, propósito y estructura de este manual.....	4
Capítulo 1: Ciudades y un enfoque territorial de los ODS	6
1.1 ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	8
1.2 Ciudades y desarrollo sostenible	11
1.3 Localizar los ODS	15
1.4 Habitat III y la Nueva Agenda Urbana	19
Capítulo 2: Herramientas prácticas para comenzar con los ODS.....	20
2.1 Paso 1: Iniciar un proceso inclusivo y participativo.....	22
2.2 Paso 2: Fijar la agenda local de ODS	33
2.3 Paso 3: Planificarla implementación de los ODS.....	42
2.4 Paso 4: Monitoreo y evaluación de resultados de los ODS	54
Capítulo 3: Condiciones propicias para el desarrollo sostenible	65
3.1 Gobernanza descentralizada	67
3.2 Gobernanza local integrada.....	71
3.3 Finanzas municipales.....	76
3.4 Desarrollo de capacidades de los gobiernos para implementar los ODS	82
3.5 Marcos normativos	85
Conclusión	90
Referencias.....	91
Anexos.....	96
Anexo 1: Inclusión del nivel local en los documentos finales de conferencias mundiales	96
Anexo 2: Mapeo de las metas de los ODS en las metas de One NYC	100

Siglas y acrónimos

ACC	African Centre for Cities	LNG	Liquefied Natural Gas
BAU	Business-As-Usual	LPG	Liquefied Petroleum Gas
CBOs	Community based organizations	LRGs	Local and Regional Governments
CEE	City Enabling Environment	MDGs	Millennium Development Goals
COP21	21st Session of the Conference of Parties	MoI	Means of Implementation
CRVS	Civil registration and vital statistics		
CSO	Civil Society Organizations	MoUD	Ministry of Urban Development
CSR	Corporate Social Responsibility	MSPs	Multi-Stakeholder Partnerships
DDPP	Deep Decarbonization Pathways Project	NGOs	Non-Governmental Organization
FfD	Financing for Development		
EIA	Environmental impact assessments	NUA	New Urban Agenda
EU	European Union	NUP	National Urban Policy
GCRO	Gauteng City Region Observatory	OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
GDP	Gross Domestic Product	OWG	Open Working Group
GI	Geographic Information	PFM	Public Financial Management
GIS	Geographic Information Systems	PMF	Performance Measurement Framework

GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	PPPs	Public Private Partnerships
HDI	Human Development Index	SCI	Sustainable Cities Initiative
HLP	High Level Panel on the Post-2015 Development Agenda	SDGs	Sustainable Development Goal
ICC	Cartographic Institute of Catalonia	SDSN	UN Sustainable Development Solutions Network
ICLEI	International Council for Local Environmental Initiatives	SLB	Service Level Benchmarking
IDB	Inter-American Development Bank	SPEs	Special purpose entities
IPP	Instituto Pereira Passos	SPVs	Special Purpose Vehicles
JICA	Japanese International Cooperation Agency	UNCAC	UN Convention against Corruption
STSI	Secretary of the Information and Telecommunications Society	UNDP	United Nations Development Programme
UCLG	United Cities and Local Governments	UNEP	United Nations Environment Programme
UK	United Kingdom		
UN	United Nations		

Lista de recuadros

Recuadro 1	Movilizar la acción mundial para el desarrollo sostenible	10
Recuadro 2	Ventajas de las ciudades sostenibles	14
Recuadro 3	Papel que desempeña SDSN en la localización de los ODS	18
Recuadro 4	Iniciar la localización de los ODS	23
Recuadro 5	Análisis institucional y de partes interesadas	25
Recuadro 6	21st Century Town Meeting	28
Recuadro 7	Superar la brecha digital para maximizar la participación	29
Recuadro 8	Comisión Nacional sobre ODS en Colombia	32
Recuadro 9	Modelo participativo para localizar los ODS en Uganda	34
Recuadro 10	Correlación entre los planes urbanos de Baltimore y las metas de los ODS	36
Recuadro 11	Iniciativa para la Prosperidad Urbana de ONU-Habitat	38
Recuadro 12	<i>Benchmarking</i> del nivel de servicios en ciudades de la India	39
Recuadro 13	Efectuar una evaluación de metas	41
Recuadro 14	OneNYC- Hunts Point Food Distribution Center	45
Recuadro 15	Planes de gestión interconectada de Metro Vancouver	46
Recuadro 16	Backcasting para el transporte ambientalmente sostenible	48
Mecanismo financiero		49
Recuadro 17	Diagnóstico de necesidades para el logro de los ODS	51
Recuadro 18	Una alianza entre múltiples interesados para la gestión de desechos sólidos	53
Recuadro 19	SDSN 'Ciudades Sostenibles' Monitoreo de los ODS en un contexto metropolitano	57
Recuadro 20	Open Data Kit	59
Recuadro 21	Instituto Pereira Passos (IPP) Río de Janeiro	60
Recuadro 22	Open data census	61
Recuadro 23	Global Human Settlement Layer	63
Recuadro 24	Infraestructura de Datos Espaciales de Cataluña, España	64
Recuadro 25	Evaluación City Enabling Environment (CEE)	68
Recuadro 26	Integración territorial en Gauteng, Sudáfrica	73



Recuadro 27	Enfoque <i>Urban Nexus</i> para una gobernanza integrada	75	
Recuadro 28	Reajuste de suelos para la recuperación de plusvalías		78
Recuadro 29	Elaboración participativa de presupuestos		80
Recuadro 30	Programa de Reforma de la Gobernanza Local, Territorios Palestinos		81
Recuadro 31	Marco para el Diagnóstico de Capacidades, de UNDP		83
Recuadro 32	Desarrollo de capacidades para inversión de ingresos locales, Perú		84
Recuadro 33	Política Nacional Urbana de Ghana		89

Lista de tablas

Tabla 1:	Objetivos de Desarrollo Sostenible	9
Tabla 2:	Interesados clave para la gobernanza local y regional	24
Tabla 3:	Mecanismos financieros para gobiernos locales	49
Tabla 4:	Mecanismos para la gobernanza integrada	74
Table 5:	Local government share of public sector revenues and expenditures [110]	76
Tabla 6:	Marcos de políticas nacionales urbanas	88

Lista de figuras

Figura 1	Objetivos de Desarrollo Sostenible	8
Figura 2	Distribución de la población mundial	11
Figura 3	Foto de Nyvahn, Copenhague	13
Figura 4	Los Objetivos de Baltimore	27
Figura 5	Foto del transporte público de Bogotá	31
Figura 6	Foto de Times Square, New York	44
Figura 7	Planes de gestión interconectada de Metro Vancouver	46
Figura 8	Esquema de un método general de backcasting	48
Figura 9	Foto de Río de Janeiro	56
Figura 10	Open Data Census: datos abiertos en ciudades de Finlandia	61
Figura 11	Configuración urbana y metropolitana del área metropolitana de París	69
Figura 12	Foto de Comaro Street, Johannesburgo	72
Figura 13	Ejemplos de elaboración participativa de presupuestos alrededor del mundo	80
Figura 14	Foto de Das Sonnenschiff Vauban (Alemania)	86

Resumen

En la Asamblea General de la ONU de 2015, 193 Estados miembros de las Naciones Unidas adoptaron por unanimidad la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a ser alcanzados de aquí a 2030. Los ODS, que entraron en vigor en enero de 2016, son un conjunto de objetivos, metas e indicadores de aplicación universal que fijan resultados cuantitativos en las tres dimensiones —social, económica y ambiental— del desarrollo sostenible. Al abordar cuestiones críticas relativas a la sostenibilidad, como pobreza, cambio climático, desigualdad, desarrollo económico y protección de los ecosistemas, los ODS serán implementados en todos los países, en las diferentes escalas territoriales.

Las ciudades y los asentamientos urbanos serán clave para alcanzar los ODS mundiales. Los ODS entran en vigor en un mundo cada vez más urbano, puesto que más de la mitad de la población mundial ya vive en las ciudades. La urbanización ha generado algunos de los mayores desafíos para el desarrollo en el mundo, pero también brinda enormes oportunidades para impulsar el desarrollo sostenible. El ODS 11 reconoce el papel fundamental de la urbanización para el desarrollo sostenible e insta a “conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. Entre los 17 ODS que determinarán las prioridades de las políticas públicas y guiarán los flujos de financiamiento para el desarrollo en los próximos 15 años, el “ODS urbano” brinda una gran oportunidad para que las ciudades construyan alianzas sólidas y obtengan recursos adicionales para impulsar el desarrollo urbano sostenible.

Para alcaldes y dirigentes locales que trabajan para mejorar la calidad de vida en entornos urbanos, los ODS ofrecen una hoja de ruta para lograr un desarrollo urbano más equilibrado y equitativo. Todas las ciudades aspiran a incrementar la prosperidad, promover la inclusión social, así como también aumentar la resiliencia y la sostenibilidad ambiental. De este modo, los ODS captan gran parte de la agenda política de prácticamente todas las ciudades. Cuando estos objetivos están alineados con los marcos existentes de planificación y con las prioridades del desarrollo, pueden fortalecer los resultados en materia de desarrollo y proporcionar recursos adicionales para los gobiernos locales.

Se entiende por *localización* el proceso de adaptar, implementar y monitorear los ODS a nivel local [1]. Si bien el papel específico que desempeñen los gobiernos urbanos y locales en la implementación de los ODS dependerá de cada país en particular, de su sistema de descentralización y de los mandatos de los gobiernos locales, el Capítulo 2 describe cuatro pasos básicos para comenzar con la *localización* de los ODS en el contexto urbano:

Paso 1: Iniciar un proceso inclusivo y participativo de *localización* de los ODS. Ello incluye generar conciencia sobre los ODS a nivel local, creando el marco para el debate y el involucramiento de las diversas partes interesadas y priorizando el desarrollo sostenible a través de un sólido liderazgo político y acuerdos de gobernanza integrada.

Paso 2: Fijar la agenda local de los ODS. La *localización* de los ODS es clave para asegurar que ninguna persona, ni ningún lugar, queden rezagados en el desarrollo de un futuro más sostenible. Es menester que las ciudades adapten los ODS globales a una agenda ambiciosa pero también realista, a través de la toma de decisiones fundadas que cuenten con el respaldo y las aportaciones del público.

Paso 3: Planificar la implementación de los ODS. La implementación de los ODS, que debe lograrse de aquí a 2030, requiere una planificación basada en objetivos que adopte una perspectiva multisectorial a largo plazo, y que esté respaldada por capacidades de implementación y recursos financieros adecuados, y por alianzas entre las diversas partes interesadas.

Paso 4: Monitorear los avances alcanzados en la consecución de los ODS. Se requieren sistemas de datos desglosados para medir el avance local en los indicadores de los ODS y para verificar la eficacia de la implementación del programa. Los sistemas locales de monitoreo y evaluación (MyE) garantizan que la implementación de los ODS continúe cumpliéndose, a la vez que apoyan el desarrollo de capacidades locales en aras de una gobernanza con mayor capacidad de respuesta y de rendir cuentas.

Muchas ciudades del mundo están a la vanguardia en acciones relativas a desarrollo sostenible y cambio climático y están bien preparadas para implementar los ODS. Sin embargo, los gobiernos urbanos y locales a menudo tienen dificultad para impulsar acciones de desarrollo sostenible, debido a una serie de limitaciones. Estas incluyen: competencias políticas y fiscales limitadas, falta de acceso a financiamiento para el desarrollo, bajos niveles de capacidad institucional, falta de cooperación e integración gubernamental consolidadas entre los diversos niveles, así como la falta de capacidad para atraer o ser parte de alianzas sólidas de múltiples partes interesadas. Si no se reconocen y abordan los desafíos que enfrentan los gobiernos locales en muchas partes del mundo, la *localización* de los ODS no beneficiará a la mayoría de la población urbana mundial, no logrará crear estructuras sostenibles de gobernanza y limitará la consecución de resultados sostenibles.

El Capítulo 3 señala la necesidad de que las ciudades y los asentamientos humanos tengan autonomía, capacidad y recursos suficientes para implementar los ODS con efectividad. A más largo plazo, los sistemas descentralizados de gobernanza tendrán que garantizar que las competencias políticas y fiscales de los gobiernos locales guarden proporción con sus responsabilidades. También es necesario que los organismos gubernamentales locales desarrollen aptitudes y capacidades para alcanzar resultados más integrados y sostenibles. Se requiere que las leyes y normativas del gobierno prioricen e incentiven el desarrollo sostenible y fortalezcan la gobernanza local, tanto en las pequeñas ciudades como en las grandes metrópolis.

Al mismo tiempo, los gobiernos locales también pueden trabajar en colaboración con las partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil para desarrollar mecanismos financieros innovadores y modelos de prestación de servicios que equilibren las dimensiones social, económica

y ambiental del desarrollo sostenible. La transición hacia el desarrollo sostenible es una oportunidad para que los gobiernos urbanos y locales dejen atrás las vías tradicionales de desarrollo para encauzarse en un desarrollo más inclusivo, ambientalmente sostenible y económicamente exitoso. Para los gobiernos urbanos y locales con visión de futuro, la Agenda para el Desarrollo Sostenible es una poderosa herramienta para movilizar la acción colectiva en torno a objetivos comunes, los cuales no solo mejoran la calidad de vida de las personas que allí viven, sino que también desarrolla ciudades para que se conviertan en centros atractivos para las inversiones y en líderes políticos por derecho propio.

Alcance, propósito y estructura de este manual

¿Cuál es el propósito de este manual?

“Cómo implementar los ODS en las ciudades” explica cómo emprender la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en ciudades y asentamientos humanos. La acción eficaz y decisiva para el desarrollo sostenible a nivel local, en todas las ciudades y en todos los asentamientos humanos, es esencial para el éxito de la Agenda 2030. Aunque los gobiernos locales desempeñan un rol clave en la implementación de los ODS, se dispone de muy poco material orientativo sobre cómo adaptar los objetivos mundiales al plano local. Este manual procura cubrir este déficit de información y sugiere maneras en que dirigentes municipales, profesionales locales y diseñadores de políticas pueden usar los ODS para planificación y desarrollo in situ.

Para que este manual sea aplicable en los diversos contextos de desarrollo, la misma brinda principios y procesos generales que deben ser adaptados a las condiciones locales. Se han tomado ejemplos de casos de ciudades en países de bajos a altos ingresos, procurando brindar un marco de pautas orientativas que puedan ser aplicadas en todas las regiones.

Este manual complementa otro anterior sobre ODS, el cual fue desarrollado para gobiernos nacionales y se centró en la implementación a nivel nacional. El manual de SDSN sobre ODS en el contexto nacional *Getting Started with the SDGs- A Guide for Stakeholders* (<https://sdg.guide/>) también aborda el rol de apoyo que desempeñan los gobiernos nacionales en la implementación subnacional, en las ciudades y a nivel municipal. Ambos manuales juntos ofrecen un marco integral para la implementación de los ODS a nivel local, regional y nacional.

¿A quiénes está dirigido este manual?

Este manual está destinado a dirigentes locales y regionales, diseñadores de políticas, funcionarios, así como también a profesionales del sector empresarial y de la sociedad civil que trabajan en ciudades y asentamientos humanos de todo el mundo.

Si bien este manual está diseñado principalmente para ser usado en ciudades y por gobiernos urbanos, se alienta a las autoridades locales de todo tipo a utilizarlo en sus procesos para implementar los ODS. Este manual también está dirigido a autoridades regionales, tales como los gobiernos metropolitanos.

¿Qué temas aborda el manual?

El **Capítulo 1** brinda una introducción a los ODS, explica el papel que desempeñan las ciudades y los asentamientos humanos en el logro del desarrollo sostenible y describe sucintamente el proceso de *localización* de los ODS. Este capítulo orienta a los lectores que no están familiarizados con la Agenda de Desarrollo Sostenible y explica cómo abordar la implementación de los ODS a nivel local.

El **Capítulo 2** entra de lleno en el proceso para emprender la implementación de los ODS, brindando recomendaciones paso a paso a autoridades locales e interesados para definir, planificar e implementar estrategias tendientes a alcanzar los ODS. Partiendo de herramientas y experiencias provenientes de diferentes ciudades y países, el lector encontrará una metodología que permite implementar localmente los ODS, la cual puede ser adaptada a los diversos contextos.

El **Capítulo 3** profundiza en el proceso de *localización* de los ODS, brindando una visión general de las condiciones locales que propician la implementación. Este capítulo tiene por objeto mostrar cómo los esfuerzos por apoyar la *localización* de los ODS pueden ayudar a fortalecer la capacidad de gobernanza a largo plazo para alcanzar el desarrollo sostenible. Para ello, destaca las reformas en la gobernanza a corto y mediano plazo que los gobiernos locales pueden emprender simultáneamente con la implementación de los ODS, utilizando herramientas de evaluación, mecanismos para la acción y ejemplos de buenas prácticas que fomentan un entorno propicio para el logro del desarrollo sostenible.

The background features a solid blue color with several overlapping circles. Each circle is divided into radial segments by lines extending from the center to the circumference, creating a sunburst or gear-like pattern. The circles are arranged in a staggered, overlapping fashion across the page.

CAPÍTULO 1

Ciudades y un enfoque territorial de los ODS

“El desarrollo sostenible satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares y trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.” (<http://www.uncsd2012.org/>).

En setiembre de 2015, los Jefes de Estado y de Gobierno acordaron reconducir al mundo por el camino del desarrollo sostenible, a través de la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (<http://bit.ly/1Epf648>). Esta agenda para el desarrollo mundial consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que plantean medidas cuantitativas en las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible. La Agenda 2030 se compromete a alcanzar estos objetivos de aquí a 2030 y a hacerlo para todos, en todo el mundo, asegurando que nadie se quede atrás. Los objetivos proporcionan un plan de acción compartida “en favor de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas” a ser implementado “por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración”. Tal y como se expresa en la Agenda 2030, “Nunca hasta ahora se habían comprometido los líderes del mundo con una acción y un empeño comunes en pro de una agenda de políticas tan amplia y universal” [2].

Con la adopción de los ODS, países y ciudades de todo el mundo se están planteando interrogantes con respecto a la implementación de dichos objetivos ¿Cómo ponemos en práctica estos ambiciosos objetivos mundiales? ¿Qué papel desempeñan los actores de los gobiernos nacionales y locales? y ¿Porqué las ciudades y los asentamientos humanos deben desempeñar un papel crucial en la implementación de dichos objetivos? En este capítulo, algunas de estas preguntas empiezan a ser respondidas, poniendo de relieve el rol de dirigentes urbanos y locales en el logro de los ODS.

1.1 ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?



Figura 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de objetivos, metas e indicadores universales que los Estados miembros de la ONU se han comprometido a utilizar para enmarcar las políticas nacionales e internacionales de desarrollo durante los próximos 15 años. Los mismos se basan en los avances logrados con los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), los cuales fueron acordados por los gobiernos en 2001 y expiraron en 2015. Mientras que los ODM se centraron en la reducción de la pobreza extrema en todas sus formas, los ODS abarcan una agenda más amplia que incluye los aspectos social, ambiental y económico del desarrollo sostenible, la cual es pertinente para todos los países del mundo.

Los ODS constituyen el eje central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹ que fue ratificada por todos los Estados miembros de la ONU en la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2015. Sus 17 objetivos y 169 metas abordan asuntos cruciales que el mundo actual está enfrentando, como la erradicación de la pobreza extrema, la lucha contra la desigualdad global y el cambio climático, el fomento de la urbanización y del desarrollo industrial sostenibles, la protección de los ecosistemas naturales y la promoción del crecimiento de sociedades e instituciones gubernamentales pacíficas e inclusivas. Se elaboró un conjunto de 231 indicadores para medir los progresos conseguidos en el cumplimiento de los ODS y las metas conexas, en los países y entre ellos.

La siguiente tabla enumera los 17 objetivos. La lista completa de los ODS y las metas conexas está disponible en <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>. Una lista de indicadores para el monitoreo de los ODS está disponible en <http://unstats.un.org/sdgs/>.

1. Resolución de las Naciones Unidas A/RES/70/1 del 25 de setiembre de 2015 [2].

Tabla 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODS	Objetivo
Objetivo 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo
Objetivo 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
Objetivo 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos
Objetivo 5	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
Objetivo 6	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
Objetivo 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 10	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos
Objetivo 11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
Objetivo 12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
Objetivo 14	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas
Objetivo 17	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

El alcance de la Agenda 2030 es universal. A diferencia de los ODM, los ODS son aplicables tanto en países de bajo como de alto ingreso. En lo relativo a desarrollo sostenible, todos los países son “países en desarrollo”, como lo indica el Índice y el Tablero de los ODS, publicado por la Fundación Bertelsmann y SDSN (www.sdgindex.org) puesto que ningún país ha logrado aún un desarrollo sostenible. La Agenda 2030 es también el principal proceso normativo impulsado por las Naciones Unidas y es el resultado de consultas llevadas a cabo con una amplia gama de partes interesadas en todo el mundo, incluidos representantes de autoridades locales y regionales. El resultado de estas amplias consultas que involucraron a múltiples niveles es que los ODS deben ser asumidos e implementados por todos, en las distintas escalas territoriales. Esto significa que los gobiernos subnacionales, metropolitanos y locales son tan esenciales como los nacionales para la implementación de los ODS.

Para más información sobre los ODS y el histórico acuerdo mundial, visite *SDSN National SDG Guide* en <https://sdg.guide/>.

Recuadro 1: Movilizar la acción mundial para el desarrollo sostenible

El 2015 fue un año importante para el desarrollo sostenible, pues marcó un potencial punto de inflexión en las prioridades socioeconómicas y políticas que determinan el desarrollo en nuestro planeta. Se llevaron a cabo cuatro importantes conferencias, las cuales definieron las piezas de un marco de desarrollo mundial que procura erradicar la pobreza, frenar y revertir los efectos adversos del cambio climático y allanar el camino hacia un futuro más sostenible.

- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por unanimidad en la Asamblea General de la ONU de 2015 por 193 Jefes de Estado y de Gobierno, fija un plan de acción para el desarrollo mundial para los próximos quince años, con un exhaustivo conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que suceden a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- La Tercera Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres adoptó el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, cuyo objetivo es reducir el riesgo de desastres y las pérdidas por desastres, con mayor énfasis en la gestión del riesgo y resiliencia.
- La Tercera Conferencia Internacional sobre el Financiamiento para el Desarrollo adoptó la Agenda de Acción de Addis Abeba que constituye un nuevo marco mundial para el financiamiento del desarrollo sostenible, el cual busca alinear los flujos y las políticas de financiamiento con las prioridades sociales, ambientales y económicas para una mayor sostenibilidad.
- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático de 2015, o COP 21, adoptó el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, un compromiso audaz de todos los países para limitar el calentamiento global a un máximo de 2°C en relación con los niveles preindustriales.

Los desafíos y compromisos identificados en estas importantes conferencias están interrelacionados y requieren soluciones integradas [2]. También se requiere mayor gobernanza que involucre a múltiples partes interesadas y acciones integradas entre los diferentes niveles de gobierno para alcanzar los resultados acordados. Las ciudades y los gobiernos locales, junto con otras partes interesadas no gubernamentales, son reconocidos hoy en día como implementadores clave de la agenda mundial para el desarrollo².

2. Véase el Anexo 1 para obtener una visión general de referencias a la acción local, incluidas en los documentos finales de las cuatro conferencias internacionales de 2015.

1.2 Ciudades y desarrollo sostenible

Este apartado aborda los motivos por los que las ciudades son cruciales para el logro de los ODS, y los beneficios del desarrollo urbano sostenible.

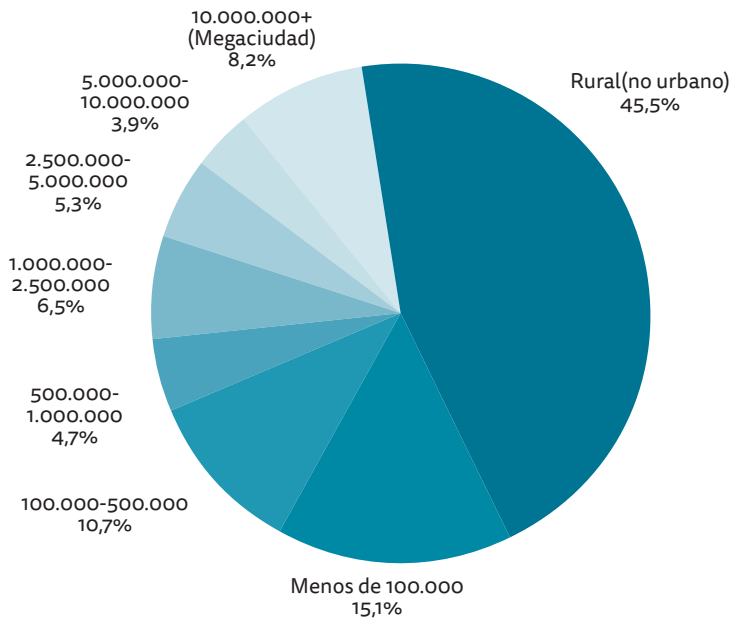


Figura 2 Distribución de la población mundial [71]

para 2050 [4]. La vida en las ciudades se ha convertido en la norma en muchas partes del mundo, dado que aproximadamente 80 por ciento de la población de los países miembros de OECD, de América del Sur y Oriente Medio vive en zonas urbanas. En las próximas décadas, la urbanización será una tendencia decisiva en otras partes del mundo, especialmente en Asia Oriental, Asia Meridional y África Subsahariana, donde se concentra el grueso de la población que vive en extrema pobreza [5].

La urbanización ha planteado algunos de los mayores desafíos para el desarrollo mundial, pero también enormes oportunidades para impulsar el desarrollo sostenible. Si bien hoy en día las ciudades generan el 80 por ciento del PIB [6], también son responsables del 70 por ciento del consumo mundial de energía y del 70 por ciento de las emisiones mundiales de carbono [7]. Son espacios en los que coexisten la extrema pobreza, el desempleo, las desigualdades socioeconómicas, modelos insostenibles de consumo y producción, y tienen una influencia decisiva en el cambio climático y la degradación ambiental. Y aun así, las ciudades dan cabida a la mayoría de empresas, como también de negocios informales del mundo, proporcionan mercados para la industria y empleo, promueven la innovación tecnológica y admiten una alta densidad habitacional y el uso eficiente del suelo.

“Las ciudades y los territorios son los lugares donde viven las mujeres y los hombres, las niñas y los niños, donde los ciudadanos trabajan para sacar adelante sus hogares y donde se originan los sueños. Allí es donde deben solucionarse la pobreza y las desigualdades, donde se proporcionan los servicios de educación y sanidad, donde se protegen los ecosistemas y donde deben garantizarse los derechos humanos”. [3]

Los ODS entran en vigor en un mundo predominantemente urbano. Más de la mitad de la población mundial vive actualmente en ciudades y se estima que esta proporción crecerá a dos tercios

Para alcaldes y dirigentes locales que trabajan para mejorar la calidad de vida en el entorno urbano, los ODS ofrecen una hoja de ruta para lograr un desarrollo urbano más equilibrado y equitativo. Los crecientes desafíos generados por el cambio climático, la degradación del medio ambiente, la seguridad alimentaria y los disturbios y la violencia civiles requieren soluciones para el desarrollo distintas a las del siglo anterior. Los ODS ofrecen un conjunto de objetivos de carácter integrado que pueden contribuir a lograr una visión más sostenible del desarrollo urbano que brinde iguales oportunidades a todos los habitantes, promueva entornos saludables con acceso a espacios verdes, y que sea resiliente frente a desastres cotidianos y riesgos climáticos.

El empeño por construir ciudades sostenibles y su importancia para el desarrollo global también coloca a alcaldes y dirigentes de gobiernos locales en un lugar prominente de la política internacional. Copenhague es una de las ciudades que acaparó la atención y atrajo inversiones considerables por sus aspiraciones de convertirse en la primera ciudad capital del mundo en ser neutral respecto del carbono. Del mismo modo, el Pacto de los Alcaldes de alcance mundial³, con 507 ciudades signatarias, es la mayor coalición mundial de dirigentes municipales que aborda el cambio climático mediante la promesa de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, efectuar el seguimiento de los avances y anticiparse a los efectos del cambio climático (<http://www.compactofmayors.org/>). Este tipo de iniciativas está alentando el interés y la inversión en el desarrollo urbano del siglo 21.

Concentrar las iniciativas de desarrollo sostenible en las ciudades no es solamente un imperativo práctico, sino también una opción estratégica. Las áreas urbanas ocupan una pequeña parte de la masa terrestre del planeta⁴ pero tienen un impacto de grandes proporciones en el desarrollo, el cual puede ser aprovechado para lograr importantes avances en la lucha contra la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Como se reconoce claramente en el informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda para el Desarrollo después de 2015, “*la batalla por el desarrollo sostenible se ganará o perderá en las ciudades*”. (<http://www.post2015hlp.org/the-report/>)

3. El Pacto de los Alcaldes (Compact of Mayors) fue lanzado por el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, y su Enviado Especial para las Ciudades y el Cambio Climático, Michael R. Bloomberg, bajo el liderazgo de las redes mundiales de ciudades – C40 Cities Climate Leadership Group (C40), ICLEI – Local Governments for Sustainability (ICLEI) y United Cities and Local Governments (UCLG) –con el respaldo de UN-Habitat.

4. Las estimaciones varían desde menos de 1 a 3 por ciento. Mientras que de un análisis de datos demográficos reticulares de la NASA y estimaciones del proyecto Demographia World Urban Areas se deriva que las áreas urbanas cubren aproximadamente uno por ciento de la masa terrestre mundial, el proyecto Global Rural-Urban Mapping Project (GRUMP) de la Universidad de Columbia estima que casi el tres por ciento de la superficie terrestre del planeta es urbana (excluida la Antártida) [69].



Figura 3 CC BY-NC 2.0. CPH 2025 Climate Plan es el plan de Copenhague para lograr ser neutral respecto del carbono para 2025, al tiempo que lidera el desarrollo de soluciones verdes que generan empleo y crecimiento verde.

Recuadro 2: Ventajas de las ciudades sostenibles

A continuación se describen las características fundamentales de una ciudad sostenible⁵:

- Inclusión que permite el acceso a los bienes y servicios públicos, oportunidades sostenibles de conseguir medios de subsistencia, menor desigualdad, y equidad de género.
- Saludable y bien planificada, con barrios peatonales, vivienda y servicios asequibles, muchos espacios públicos verdes y densidades adecuadas que permiten optimizar la relación costo-eficiencia de la prestación de servicios, incluidos agua y saneamiento.
- Alta calidad de vida, con capacidad de competir a nivel mundial para atraer inversiones y migrantes, y generar empleo, lo cual en su conjunto añade valor económico a la ciudad.
- Protección de los ecosistemas urbanos, tales como costas, lagos, bosques y humedales, y conservación de la biodiversidad, lo cual promueve entornos más sanos y atractivos con valores de la propiedad e ingresos fiscales más elevados.
- Resiliencia frente a desastres cotidianos y riesgos climáticos, con menor vulnerabilidad mediante la prestación de servicios básicos universales, construcción bien regulada de edificios, infraestructura ecológica eficaz, como drenaje de aguas pluviales, sistemas de alerta temprana, gestión eficaz de desastres y servicios de emergencia, y mejores capacidades de la comunidad y de los gobiernos locales.
- Fuertes vínculos urbano-rurales para un crecimiento regional más próspero y un desarrollo territorial más equilibrado, con mayor acceso a los mercados y al empleo, cadenas fiables de suministro de alimentos, servicios medioambientales y ordenación territorial periférica bien regulada.

Objetivo 11- el ODS urbano

El ODS 11 insta a “conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. Constituye un éxito notable para urbanistas y actores locales de todo el mundo, colocando a la urbanización y al desarrollo territorial⁶ como elementos centrales del desarrollo sostenible. El objetivo y sus diez metas conexas requieren acciones de los gobiernos subnacionales urbanos [8]. Las metas de este objetivo abordan una amplia gama de retos urbanos específicos, tales como: mejoramiento de asentamientos marginales y provisión de viviendas asequibles, sistemas de transporte público, planeamiento y gobernanza, patrimonio cultural, gestión de desastres, calidad del aire, gestión de residuos y espacios públicos y verdes.

5. Fuente: elaboración propia de los autores.

6. Se define como desarrollo territorial local el desarrollo local coordinado espacialmente que promueve la interacción de los actores que trabajan en la planificación y administración del desarrollo a múltiples escalas. Es impulsado por actores locales, sustentado por economías locales sólidas, coordinado por autoridades locales autónomas y cuentadantes, y fortalecido por vínculos efectivos con el sistema intergubernamental más amplio (N. de la T.: traducción propia) [70].

Como uno de los 17 ODS que determinarán las prioridades en las políticas públicas y orientará los flujos del financiamiento para el desarrollo para los próximos quince años, el “ODS urbano” es hasta ahora la máxima expresión de la comunidad internacional para el desarrollo del papel crucial que desempeñan las ciudades en el futuro del planeta [9]. El objetivo dedicado a ciudades y asentamientos humanos contribuirá a [5]:

- I. Concientizar a dirigentes y a la comunidad, y centrar la atención política en los urgentes desafíos urbanos y en las oportunidades futuras.
- II. Movilizar y empoderar a todos los actores urbanos para la resolución práctica de problemas, de modo que puedan trabajar colectivamente en pos de objetivos comunes,
- III. Abordar los retos específicos de la pobreza urbana y el acceso a infraestructura y vivienda eficaces en función de los costos, con beneficios transversales en numerosos ODS.
- IV. Promover el diseño de infraestructura y la prestación de servicios integrados e innovadores, utilizando soluciones basadas en la tecnología y en la eficiencia energética.
- V. Promover el ordenamiento territorial y la concentración espacial eficiente, a la vez que se confiere a los ODS un enfoque territorial.
- VI. Garantizar la resiliencia urbana frente al cambio climático y la reducción del riesgo de desastres.
- VII. Propiciar que los gobiernos urbanos y locales influyan en la adopción de decisiones tendientes a lograr el desarrollo sostenible.

1.3 Localizar los ODS

Este apartado describe el proceso y los incentivos para que los gobiernos urbanos y locales adapten e implementen los ODS.

Se entiende por *localización* el proceso de adaptar, implementar y monitorear los ODS a nivel local [1]. Casi todos los ODS, incluso el ODS 11, tienen metas que dependerán de las acciones de los gobiernos locales. La *localización* es el proceso por medio del cual autoridades e interesados locales adaptarán e implementarán esas metas en ciudades y asentamientos urbanos.

Actualmente, casi todos los países tienen estructuras de gobernanza de múltiples niveles, lo que implica que los gobiernos urbanos y locales son directamente responsables de cumplir con gran parte del compromiso asumido por los gobiernos nacionales con los ODS. Tal es así, que el 65 por ciento de la agenda de los ODS no puede ser alcanzado sin el involucramiento de los actores urbanos y locales [10, p. 19]. En virtud del papel crucial que desempeñan, los gobiernos locales no pueden ser simples implementadores de la agenda mundial o nacional de los ODS, sino que deben ser aliados en la creación conjunta y la definición de respuestas programáticas y normativas, así como también en la implementación y seguimiento de los avances en objetivos y metas.

En la práctica, la *localización* de los ODS comprende dos procesos principales [8] [11]:

- I. **Planificar e implementar los ODS:** en primer lugar, la *localización* de los ODS se refiere al proceso mediante el cual los gobiernos locales (o, en algunos casos, los gobiernos regionales) definen, planifican e implementan estrategias para el logro de objetivos y metas adaptadas al contexto local.
- II. **Realizar el seguimiento de los avances logrados en los ODS:** además de la implementación en el contexto local, los gobiernos locales también pueden realizar el seguimiento de los avances en diversas metas de los ODS. Para las metas relevantes basadas en resultados, el desglose geográfico y demográfico de datos ha sido reiteradamente considerado crucial para implementar exitosamente los ODS y asegurar que “nadie se quede atrás” [2, p. 1].

Se puede comenzar con la *localización* como parte de una agenda nacional (cuando, p.ej., un gobierno nacional emprende una estrategia deliberada para descentralizar sus objetivos de desarrollo), o bien cuando los gobiernos locales eligen desempeñar un papel protagónico en la implementación de los ODS en sus territorios y mandatos. En definitiva, la selección de objetivos y metas locales, el rol específico de los gobiernos urbanos y locales en la implementación de los ODS y la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno para cumplir con los objetivos dependerán de cada país en particular y de su sistema de gobernanza [11].

En muchas ciudades, la *localización* se puede basar en los procesos de la Agenda 21, la cual fue un influyente plan de acción para promover el desarrollo sostenible, creado hace más de 20 años en la trascendental Cumbre de la Tierra en Río, en 1992. La Agenda 21 fue adoptada ampliamente a nivel local, conforme a las recomendaciones emitidas en la Cumbre y contenidas en su documento final. Los programas de las autoridades locales se denominaron colectivamente Agenda 21 y, en 2002, una evaluación de la implementación de la Agenda 21 arrojó que más de 6000 autoridades locales de todo el mundo habían adoptado algún tipo de política o emprendido actividades en pro del desarrollo sostenible [10].

Podrá encontrar una lista exhaustiva de las metas de los ODS que son relevantes para los gobiernos locales en la publicación de UCLG *The Sustainable Development Goals- What Local Governments Need to Know* (<http://bit.ly/1U8mgXc>).

Para más información sobre localización, remítase a *Localizing the Post-2015 Development Agenda: Dialogues on Implementation* de UN-Habitat, Global Taskforce y UNDP (<http://bit.ly/1ZJvdEX>).

¿Cuáles son los incentivos para que los gobiernos locales adopten o “localicen” los ODS?

- I. **Que nadie se quede atrás:** un principio fundamental de la Agenda 2030 es que nadie se quede atrás. De este modo, la implementación de los ODS deberá velar por que los beneficios del desarrollo sean distribuidos equitativamente en todas las regiones y en todos los grupos poblacionales. La *localización* reconoce que las diversas regiones tienen distintas necesidades y prioridades y la mejor manera de satisfacerlas es a través de enfoques *bottom-up* para la planificación del desarrollo, y de estrategias contextualizadas de implementación. Ello contribuye a abordar deficiencias concretas de desarrollo y tiene el potencial de reducir la desigualdad territorial entre las regiones.
- II. **Que ningún lugar quede rezagado:** el Objetivo 11 —el único que reconoce los aspectos espaciales del desarrollo—, incorpora en la Agenda la dimensión territorial del desarrollo sostenible. Una de las principales preocupaciones surgidas de la creación del Objetivo 11 se refiere a la posibilidad de que el mismo promueva la separación entre áreas urbanas y rurales. Sin embargo, el Objetivo 11 no apunta solamente a las ciudades, sino a todos los asentamientos humanos y la *localización* de los ODS propugna un enfoque territorial, en el cual los gobiernos locales trabajan entre sí y con otros asociados para definir, planificar e implementar los ODS sobre la base del contexto específico, de los recursos, los desafíos y las oportunidades de sus territorios.
- III. **Acceso a los recursos para el desarrollo:** los ODS, en su carácter de agenda para el desarrollo mundial de los próximos quince años, encauzarán los recursos financieros y técnicos provenientes de distintas organizaciones internacionales, instituciones de financiamiento para el desarrollo, agencias de cooperación para el desarrollo, organizaciones no gubernamentales y otros actores que brindan apoyo al desarrollo. Los gobiernos locales que integren las metas de los ODS en la planificación y la implementación del desarrollo pueden beneficiarse de un mayor acceso a alianzas, apoyo financiero y técnico para el logro de resultados.
- IV. **Una “hoja de ruta hacia el desarrollo sostenible” para alcaldes y dirigentes locales:** Para alcaldes y dirigentes locales comprometidos con el desarrollo urbano sostenible, los ODS proporcionan una hoja de ruta con objetivos y metas concretos que pueden contribuir a que las ciudades sean más sostenibles. Además, la agenda para el desarrollo sostenible fue creada con la participación de millones de interesados – sus ODS son descritos por el Secretario General Ban Ki Moon como la “Agenda del pueblo”. El marco de los ODS responde a lo que desean los habitantes en todo el mundo. La búsqueda del desarrollo sostenible tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de los habitantes y de promover nuevas oportunidades económicas para el crecimiento verde. A medida que el mundo se enrumba hacia modos de vida y de desarrollo más sostenibles, las ciudades y los territorios que invierten hoy en sostenibilidad estarán un paso adelante en relación a otras regiones y acumularán ventajas competitivas para inversión y desarrollo.

Recuadro 3: Papel que desempeña SDSN en la localización de los ODS

En 2012, el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, lanzó la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN por su sigla en inglés) para movilizar el conocimiento global científico y tecnológico y fomentar la resolución práctica de problemas en pro del desarrollo sostenible, así como también contribuir al diseño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Tras la adopción de los ODS, SDSN asumió el compromiso de respaldar la implementación de los mismos a escala local, nacional y mundial. Con su trabajo, SDSN procura generar conciencia en torno a los ODS y fomentar las alianzas locales de investigación que apoyan a diseñadores de políticas locales y nacionales, con el fin de avanzar en la implementación de esta importante nueva agenda.

La Red Temática Ciudades Sostenibles de SDSN busca identificar soluciones prácticas para mejorar la gestión urbana. Lanzó la Campaña para un Objetivo de Desarrollo Urbano Sostenible (*Campaign for an Urban Sustainable Development Goal* (<http://urbansdg.org/>)) que dio como resultado un ODS puntual, dedicado a las ciudades. Actualmente, SDSN trabaja con autoridades y otros interesados locales para respaldar la implementación de los ODS en las ciudades y promover enfoques integrados a nivel municipal. Entre los proyectos emblemáticos se encuentran la Iniciativa Ciudades Sostenibles USA (USA-SCI por su sigla en inglés) y la Iniciativa Ciudades Sostenibles Río. Ambos proyectos procuran facilitar el diálogo local estructurado sobre los ODS, involucrar al público en general y a dirigentes políticos locales, realizar estudios técnicos que identifiquen la pertinencia local de los ODS y desarrollar objetivos, metas e indicadores locales. La Red Temática también trabaja con socios clave para el desarrollo, con el fin de reforzar los sistemas de datos urbanos y la capacidad estadística para hacer el seguimiento de los ODS.

Para más información sobre el trabajo de SDSN, visite <http://unsdsn.org/>.

1.4 Habitat III y la Nueva Agenda Urbana

Sobre la próxima conferencia Habitat III y el rol que la Nueva Agenda Urbana desempeña para el desarrollo urbano sostenible.

Luego de un exitoso 2015, en el que el desarrollo urbano sostenible se asumió como objetivo de desarrollo sostenible y se reconoció a los gobiernos locales y regionales como actores clave en los procesos mundiales, 2016 será otro año importante para la comunidad urbana. En octubre de 2016, se llevará a cabo la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible (Habitat III). Esta será la primera conferencia internacional de alto nivel que tendrá lugar tras una gran actividad de la diplomacia en materia de desarrollo y medio ambiente que culminó en 2015, la cual permitirá hacer un balance de los avances logrados en la implementación de los ODS [12]. En virtud de que esta conferencia tiene lugar 20 años después de Habitat II, en un mundo predominantemente urbano, se prevé que Habitat III se sustentará en los sólidos acuerdos de las dos conferencias anteriores y trazará el rumbo a seguir para la Nueva Agenda Urbana que define el marco de implementación para las ciudades, como líderes en materia de adaptación y mitigación frente al cambio climático, como también desarrollo sostenible y gobernanza.

Si bien el marco de los ODS constituye el eje central de la Agenda 2030 para el mundo, los actores urbanos recurrirán a la Nueva Agenda Urbana para articular una visión integrada del desarrollo urbano sostenible y definir algunos de los medios para la implementación de los ODS en ciudades y regiones. El primer borrador (*Zero Draft*) de la Nueva Agenda Urbana está disponible en <https://www.habitat3.org/zerodraft>.



CAPÍTULO 2

Herramientas prácticas para
comenzar con los ODS

La Agenda 2030 entró en vigor el 1 de enero de 2016, de modo que, ahora, el gran interrogante que todos los países y todas las ciudades se plantean es cómo implementar los ODS. ¿Qué proceso debería seguirse para adaptar y plasmar una agenda tan compleja y ambiciosa?

Los ODS constituyen una agenda política práctica y útil para alcaldes y dirigentes urbanos. Todas las ciudades aspiran a aumentar la prosperidad, promover la inclusión social, además de aumentar la resiliencia y la sostenibilidad ambiental. De este modo, los ODS prácticamente captan gran parte de la agenda política de todas las ciudades. Al estar alineados con los marcos existentes de planificación y con las prioridades del desarrollo, los ODS pueden reforzar los resultados del desarrollo y proporcionar recursos adicionales para los gobiernos locales.

Existen cuatro pasos básicos para comenzar con los ODS en las ciudades:

- I. Iniciar un proceso inclusivo y participativo:** concienciación sobre los ODS e involucramiento de las partes interesadas para el logro de objetivos y metas.
- II. Fijar la agenda local de los ODS:** trasladar los ODS mundiales a una agenda ambiciosa pero realista que se adapte al contexto local de desarrollo.
- III. Planificar la implementación de los ODS:** utilizar métodos y mecanismos de planificación basados en objetivos para el logro de resultados sociales, económicos y ambientales más sostenibles.
- IV. Monitoreo y evaluación:** asegurar que la implementación de los ODS sigue por buen rumbo y desarrollar la capacidad local para una gobernanza más receptiva, capaz de rendir cuentas.

Cada uno de estos cuatro pasos es abordado con mayor detalle en este capítulo. Estos pasos tienen por objeto guiar los procesos locales respecto de los ODS y proporcionar herramientas para poner en marcha los diálogos locales sobre su implementación. Estos pasos no son exhaustivos ni pueden ser implementados con un enfoque “cortado con el mismo molde”; cada localidad tendrá que adecuar los objetivos y las estrategias de implementación a su contexto particular, respetando los aportes de un gran abanico de interesados locales.

2.1 Paso 1: Iniciar un proceso inclusivo y participativo

El primer paso para la adaptación de los ODS a las condiciones locales es concientizar sobre los ODS, incluir en el proceso a todos los interesados y fomentar el liderazgo local transparente que rinde cuentas.

El Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, enfatizó que los ODS constituyen una “agenda del pueblo” [13]. Los gobiernos locales, en virtud de que conforman el nivel gubernamental más próximo a la gente, son clave para asegurar que ninguna persona ni ningún lugar queden rezagados con respecto a los ODS. Para lograrlo, la “localización” de los ODS debería ser un proceso inclusivo y participativo.

La *localización* comienza con la concientización y comprensión de los ODS por parte de todos los interesados y continúa con un diálogo participativo y colaborativo sobre su implementación. El cambio transformador necesario para el logro de los ODS requiere de amplio apoyo e involucramiento del público y de un cambio de prioridades en el marco de las políticas a largo plazo con miras al desarrollo sostenible. Un proceso inclusivo en el que participan múltiples interesados para la implementación de los ODS tiene una serie de ventajas, a saber:

- estimula la participación del público en los programas de implementación y presta apoyo político a la agenda de desarrollo sostenible;
- aumenta el alineamiento político entre los grupos de interesados, lo cual conlleva menos conflictos y dificultados durante la implementación;
- promueve la convergencia de esfuerzos de las diversas partes involucradas en el desarrollo y complementa, mediante alianzas, la capacidad financiera y técnica;
- garantiza la inclusión de comunidades y grupos marginados de la población, lo que hace posible que los mismos puedan hacer oír su voz en los procesos de desarrollo.

Se puede fomentar la participación inclusiva a través de acuerdos formales de gobernanza y alianzas entre múltiples interesados, así como a través de la colaboración más informal entre grupos de interesados. Para que el proceso sea verdaderamente participativo, se debería procurar el involucramiento y la colaboración del público en todo el ciclo de planificación, implementación y evaluación de los ODS. Esto también permite aumentar las capacidades de los gobiernos locales y de los ciudadanos para lograr una gobernanza más participativa en general.

Recuadro 4: Iniciar la localización de los ODS

Las experiencias acumuladas hasta la fecha demuestran que el diálogo sobre la *localización* de los ODS puede iniciarse por los actores más diversos provenientes del gobierno nacional, de gobiernos locales, la sociedad civil y el ámbito académico.

Brasil: La *Iniciativa Ciudades Sostenibles Río*, de SDSN (*SDSN's Rio Sustainable Cities Initiative*), en colaboración con el proyecto de la GIZ “Desarrollo Sostenible de Regiones Metropolitanas”, trabaja con interesados locales, metropolitanos y nacionales para implementar un proceso de seguimiento de los ODS en las regiones metropolitanas de Brasil, con foco en el Área Metropolitana de Río de Janeiro (para información adicional sobre la iniciativa, véase el Recuadro 19).

Colombia: En Colombia, la Comisión sobre ODS está a la vanguardia en la implementación de dichos objetivos, integrándolos en los planes de desarrollo local y ayudando a los gobiernos locales a entender cómo la Agenda 2030 puede alinearse con los objetivos locales [14].

Estados Unidos: La *Iniciativa Ciudades Sostenibles USA* (*Sustainable Cities Initiative (USA-SCI)*) apoya las estrategias para la consecución de los ODS en tres ciudades piloto de EEUU: New York (New York), Baltimore (Maryland) y San Jose (California). Asociados provenientes de la comunidad académica local y partes interesadas de la sociedad civil están trabajando con SDSN y representantes de las ciudades para analizar detalladamente la integración de los ODS en planes y políticas existentes. Para más información sobre USA-SCI, visite <http://unsdsn.org/>.

Las necesidades y preocupaciones de todos los grupos —desde las grandes corporaciones hasta las comunidades más marginadas—, deberían ser escuchadas y tomadas en cuenta en la implementación de los ODS. Además de los grupos de interesados, es también importante la representación de barrios y localidades a nivel local y regional, para abordar los desafíos de inequidad espacial (p.ej., en barrios marginales y asentamientos informales) e inclusión. La siguiente tabla identifica a los grupos de interesados clave para el desarrollo urbano y local y el papel potencial que desempeñan en la implementación de los ODS.

Tabla 2: Interesados clave para la gobernanza local y regional

Grupos de interesados	Papel que desempeñan en el fomento de la implementación local de los ODS
Autoridades locales	Las autoridades locales engloban a gobiernos y concejos locales, concejales, instituciones del sector público, entidades paraestatales y otros organismos gubernamentales que trabajan en el desarrollo local. Son los impulsores primarios de la localización de los ODS en ciudades y asentamientos humanos.
Gobiernos nacionales y regionales	Los gobiernos nacionales y regionales formulan legislaciones y normativas que definen las políticas sectoriales y las prioridades del desarrollo. Las autoridades locales también dependen del apoyo presupuestario y de programas de los niveles más altos de gobierno para cumplir eficazmente con sus mandatos.
Parlamentarios	Los parlamentarios representan las inquietudes de sus circunscripciones en los gobiernos nacionales y regionales. Son aliados importantes para promover legislaciones que respondan a las necesidades locales y para apoyar la asignación de fondos para proyectos de desarrollo en sus regiones de competencia..
Organizaciones no gubernamentales y grupos de la sociedad civil (ONG y GSC)	Las ONG y los GSC abarcan una amplia variedad de organizaciones que pueden ser desde organizaciones locales barriales hasta ONG internacionales. Como aliados de los ODS, las ONG y los GSC pueden aportar modelos alternativos de desarrollo para alcanzar metas sociales específicas, proporcionar conocimiento sectorial, apoyar enfoques bottom-up en la implementación y el seguimiento, actuar como órganos de control de la rendición de cuentas del gobierno y del sector privado y, en algunos casos, pueden representar a comunidades, localidades e inquietudes excluidas (medio ambiente, cambio climático) en el diseño de políticas y en la planificación de programas..
Empresas e industria	Estas engloban a corporaciones multinacionales, empresas, industrias, fabricantes, directores ejecutivos y otros directivos de empresas, cooperativas y sindicatos. Existen numerosas oportunidades de colaboración entre el sector empresarial y el gobierno en la implementación de los ODS, en términos de generación de empleo, protección social del trabajo, innovación tecnológica, emprendimientos sociales, responsabilidad social de las empresas y donaciones filantrópicas [15].
Universidades	Las universidades y los institutos de educación superior pueden proporcionar asistencia técnica a largo plazo para localizar los ODS [15] y pueden incluso ser anfitriones potenciales de los procesos de localización en ciudades y asentamientos. Son centros de investigación y desarrollo, incubadores de tecnologías innovadoras, análisis de datos y políticas de avanzada, y educadores de actuales y futuras generaciones de líderes. SDSN es una red global del conocimiento compuesta por destacados pensadores y profesionales dedicados al desarrollo sostenible, muchos de los cuales están afiliados a universidades que trabajan en estrecha colaboración con la red (http://unsdsn.org/).
Profesionales	Estos engloban a arquitectos, peritos, urbanistas, geógrafos, abogados, economistas, estadísticos, sociólogos, ingenieros a y otros profesionales con competencias técnicas que pueden facilitar la participación imparcial y ayudar a incorporar prácticas sostenibles en sus áreas de planificación y práctica.
Instituciones de carácter religioso	Las instituciones de carácter religioso desempeñan un papel importante en el fomento de comunidades y, a menudo, son actores activos en iniciativas de desarrollo comunitario. Tienen amplias esferas de influencia en poblaciones a las que resulta difícil acceder y pueden popularizar significativamente el porqué del desarrollo sostenible. .
Instituciones financieras	Las instituciones financieras locales, regionales y mundiales, especialmente los bancos para el desarrollo de la vivienda y la infraestructura , son aliados cruciales en el otorgamiento de capital inicial y préstamos a interés reducido y largo plazo, para proyectos de infraestructura y de desarrollo a gran escala, como también brindar apoyo en términos de inversiones complementarias para proyectos piloto.
Organizaciones internacionales	Estas incluyen al sistema de las Naciones Unidas y a otras organizaciones internacionales que conducen procesos de desarrollo a nivel mundial. Estas pueden aportar una gran capacidad técnica y apoyar a ciudades y asentamientos humanos en la localización de los ODS..
Redes de ciudades	Las redes de ciudades, como ICLEI, UCLG y C40, facilitan el aprendizaje entre ciudades, ayudan a emprender proyectos piloto y proporcionan apoyo operativo y técnico, como también orientación para la implementación de los ODS.a las ciudades afiliadas.

Recuadro 5: Análisis institucional y de partes interesadas

El mapeo institucional y de partes interesadas puede ayudar a identificar a los actores locales relevantes y prepara el terreno para la formulación de estrategias más integradas e inclusivas.

El análisis institucional es una parte esencial de toda nueva iniciativa de planificación y gestión. La naturaleza y el funcionamiento de las instituciones y la modalidad que adopten para la toma de decisiones tendrán importantes repercusiones en la implementación de toda estrategia o planificación relacionada con el fomento del desarrollo sostenible. Por lo tanto, debería evaluarse la naturaleza de las instituciones existentes y, en caso necesario, deberían establecerse nuevas instituciones o marcos para la colaboración institucional y la adopción conjunta de decisiones [16].

El análisis de partes interesadas está relacionado al análisis institucional, pero pone más énfasis en la motivación individual y/o el interés colectivo. Las partes interesadas son aquellas que tienen interés en los asuntos tratados. Pueden ser activas —afectan al sistema— o pasivas —son afectadas por el sistema—. El análisis de partes interesadas es un enfoque para entender un sistema y los cambios en el mismo, a través de la identificación de actores o interesados clave y la evaluación de sus intereses e influencia para producir cambios en ese sistema [16].

Los entornos urbanos son complejos, con múltiples niveles de gobierno, una variedad de sectores funcionales y diversos grupos de interesados involucrados en su gobernanza y gestión. Esto debe reflejarse en el análisis institucional y de partes interesadas, así como también las estructuras de organización entre los diferentes grupos. Un ejercicio de mapeo institucional y de partes interesadas crea las bases para analizar los acuerdos institucionales que podrían impulsar la acción integrada para implementar los ODS.

Los gobiernos locales pueden utilizar cualquiera de las herramientas y los modelos disponibles para mapeo y análisis institucional y de partes interesadas. A continuación se incluyen algunos enlaces hacia excelentes recursos:

- *Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform: A Sourcebook for Development Practitioners* by World Bank (<http://bit.ly/1ngUwza>)
- *Stakeholder Analysis Toolkit* by Manchester Metropolitan University (<http://bit.ly/1sc9Mlx>)
- *Institutional Perception Mapping* by World Bank (<http://bit.ly/1riONfh>)

Para lograr que los interesados se involucren y entiendan a cabalidad la agenda de los ODS, es importante demostrar cómo los objetivos tienen relevancia en la vida cotidiana de las personas. Entre las diversas maneras de hacerlo, están las siguientes:

- I. Vincular objetivos y metas mundiales con inquietudes locales y soluciones prácticas.** Los objetivos como el ODS 1 “poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo” puede parecer exageradamente ambicioso o no pertinente en determinados contextos (p.ej., donde existe pobreza extrema), si aquellos no han sido adaptados para abordar la problemática local. Por ejemplo, puede que un tema de desarrollo más pertinente en ciudades de ingresos más altos sea la erradicación de la pobreza relativa y de la carencia de hogar (*homelessness*), lo cual puede traducirse en programas para ampliar la protección social y generar empleo.
- II. Adaptar el mensaje al público destinatario.** Es posible que el sector privado tenga intereses muy diferentes a los de las organizaciones de la sociedad civil con respecto a la agenda de desarrollo sostenible. La adaptación del mensaje, de modo tal que enfatice intereses, prioridades y oportunidades de los diferentes grupos de interesados puede generar mayor involucramiento de un público más amplio.
- III. Utilizar diversos medios para ampliar el alcance de la comunicación.** Aunque los medios digitales son un modo efectivo de comunicación, no todos los ciudadanos tienen la posibilidad de acceder a internet. Puede que, en ciertos contextos, la mayoría no tenga acceso a internet o una parte considerable de la población no esté alfabetizada. Reuniones públicas, afiches y material informativo en oficinas gubernamentales y asociaciones barriales, comunicación oral por medio de ONG y servidores públicos (docentes, enfermeros) son diversos canales para llegar al público excluido.
- IV. Brindar oportunidades estructuradas que faciliten el compromiso sólido, las recomendaciones y la retroalimentación de los ciudadanos en materia de políticas.** Asegurar un involucramiento más activo a través de oportunidades de participación en todo el proceso de implementación de los ODS.
- V. Proponer e incentivar la contribución de los ciudadanos o de grupos específicos de interesados.** Por ejemplo, se puede invitar a profesionales y especialistas del ámbito de planificación, TI o ciencia de datos para que propongan soluciones de intervenciones especializadas, ya se trate de la planificación del espacio público o de aplicaciones móviles. Asimismo, la elaboración participativa de presupuestos permite que los ciudadanos propongan y prioricen proyectos de desarrollo para sus comunidades.
- VI. Comunicación e involucramiento continuos durante las fases de implementación y evaluación.** La concienciación forma parte de un proceso continuo para fomentar la participación de los ciudadanos y de las partes interesadas, como también garantizar la gobernanza transparente en la implementación de los ODS.



Figura 4 Los Objetivos de Baltimore. Este gráfico de los Objetivos de Baltimore fue desarrollado como parte de USA Sustainable Cities Initiative (USA-SCI) llevada a cabo por SDSN y Climate Nexus, en la cual Baltimore será una ciudad modelo. El gráfico vincula exitosamente los objetivos mundiales abstractos con la ciudad.

Recuadro 6: 21st Century Town Meeting

21st Century Town Meeting, un modelo de democracia deliberativa liderado por la ONG AmericaSpeaks, está destinada a crear oportunidades atractivas y significativas para la participación ciudadana en la adopción de decisiones públicas.

Este es un proceso muy estructurado para facilitar el aporte de la comunidad a partir de un muestreo representativo de 500-5000 personas. Los residentes se reúnen en espacios del vecindario, tales como oficinas de correo, centros comunitarios y escuelas. Expertos imparciales presentan resúmenes informativos a los miembros de la comunidad, luego de lo cual tiene lugar un debate deliberativo que involucra a una amplia muestra de ciudadanos que participan presencial o virtualmente. Los participantes presenciales se reúnen en mesas redondas de 10-12 personas cada una para discutir y proponer diferentes ideas, moderados por un facilitador cualificado. Con la utilización de un software colaborativo, se compila en tiempo real el contenido de las conversaciones de la mesa y de los foros en línea, el cual es procesado por un “grupo temático” central en listas concisas que son sometidas a votación de todos los participantes para obtener un veredicto claro de las opciones preferidas. Los resultados no son vinculantes y revelan un conjunto de recomendaciones de políticas y de prácticas que son luego presentadas a los funcionarios públicos y diseñadores de políticas.

Al involucrar en la deliberación pública a un amplio grupo representativo de la población, 21st Century Town Meeting asegura que: i) el público en general y los interesados clave puedan participar; ii) la voz del público reciba la atención de las instancias decisorias y de los medios; iii) un segmento substancial del público respalde los resultados del foro y tenga interés en que se implementen.

Este es un excelente ejemplo de métodos modernos para alentar las formas tradicionales de participación y superar las barreras que impiden la participación.

Recuadro 7: Superar la brecha digital para maximizar la participación

Las ciudades y los territorios en regiones de bajo ingreso enfrentan limitaciones, como la escasa conectividad digital o los bajos índices de alfabetización, lo cual debe ser tomado en cuenta al diseñar iniciativas para concientizar e involucrar a los ciudadanos. A continuación figuran dos ejemplos de autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y otros interesados, que involucran a ciudadanos y comunidades en procesos participativos de desarrollo, pese a desafíos locales específicos [17]:

- En Liberia, el Centro para la Promoción de la Democracia desarrolló el programa radial *Know Your Law Makers*, con formato de llamadas en abierto. Recibió el apoyo de UNDP y fue difundido por UNMIL, la estación oficial de radio de las Naciones Unidas en Liberia (en 2003). Tuvo por objeto involucrar directamente a la gente en los procesos de gobernanza, propiciando el diálogo constructivo con los representantes electos y funcionarios del gobierno. Los aspectos esenciales para apoyar la iniciativa incluían: i) desarrollo de programas de radio; ii) interacción mediada entre la población local y los funcionarios del gobierno a través de llamadas realizadas al programa; iii) apoyo a grupos de oyentes locales.
- En Filipinas, se desarrolló el proyecto CALL 2015 en el contexto de *localización* de los ODM, con el objeto de fomentar procesos de gobernanza transparente, capaz de rendir cuentas. La iniciativa creó un diálogo directo entre el gobierno y los ciudadanos y mecanismos de respuesta para combatir la corrupción y fortalecer el suministro de servicios básicos. El medio principal para conseguir este objetivo fue el Círculo de Integridad de los ODM, en el cual participaban diversas partes interesadas, en especial las mujeres del área local. En cada ciudad, se estableció una alianza entre una institución académica u organización civil pertinente y el gobierno municipal para formar al menos un círculo de integridad a nivel de barangay (barrio) o de ciudad.

Gobernanza de la *localización* de los ODS

La exitosa *localización* de los ODS dependerá del liderazgo transparente y capaz de rendir cuentas, que apoye la integración y la adaptación de los objetivos mundiales al contexto local. La gobernanza de la *localización* de los ODS incluye procesos e instituciones, tanto formales como informales, que guiarán y darán forma a actividades colectivas de las partes interesadas para alcanzar objetivos y metas. Se debería establecer una estructura transparente de gobernanza al iniciar la *localización* de los ODS, de modo tal que las instituciones y partes interesadas participen en el proceso desde el comienzo. El mapeo y análisis institucional y de partes interesadas (véase Recuadro 9) identificará a actores e instituciones locales con autoridad y recursos para conducir el proceso de implementación. Aunque las características de la gobernanza de los ODS puede variar de un lugar a otro, los mecanismos eficaces para la *localización* de los ODS se caracterizan por lo siguiente:

- I. Liderazgo político de alto nivel:** un proceso respaldado por líderes políticos de alto nivel, tales como el alcalde o administrador municipal —o por niveles más altos de gobierno—, tiene mayores posibilidades de convertirse en prioritario y de ser dotado de recursos adecuados para su implementación.
- II. Integrada a estructuras locales de gobernanza:** una estructura de gobernanza de los ODS integrada a dependencias gubernamentales locales y a instituciones del sector público puede alinear mejor los ODS con políticas y programas locales de desarrollo, lo que a su vez redundará en mejores resultados. Muchas administraciones municipales disponen actualmente de departamentos de sostenibilidad que podrían asumir el liderazgo de la gobernanza de los ODS.
- III. Comunicación y coordinación intersectorial:** los sectores municipales clave, tales como planificación, energía, agua y saneamiento, y manejo de desechos, por lo general son gestionados aisladamente, al margen de otros sectores. Mecanismos de gobernanza tales como grupos interdepartamentales que fomentan una mayor comunicación y coordinación entre los diferentes sectores, pueden favorecer la planificación conjunta y los proyectos multisectoriales para implementar los ODS.
- IV. Involucramiento de actores no estatales:** La Tabla 2 identifica una serie de partes interesadas no estatales que pueden contribuir con influencias, recursos y capacidades para el logro de los ODS. Los mecanismos de gobernanza, tales como foros consultivos y alianzas entre múltiples interesados, fomentan la colaboración entre actores estatales y no estatales.
- V. Alto grado de rendición de cuentas:** es importante precisar los roles, las responsabilidades y la rendición de cuentas de instituciones y actores del sector público en el cumplimiento de metas de los ODS, así como también las funciones de las diferentes partes que conforman alianzas entre múltiples actores.

Para más información acerca de mecanismos integrados de gobernanza para el desarrollo sostenible, véase el Apartado 3.2.



Figura 4 Bajo la dirección de un firme liderazgo de la alcaldía, Bogotá mejoró considerablemente la sostenibilidad y la equidad social en sus sistemas de transporte público con Transmilenio, un exitoso sistema de autobuses de transporte público rápido que presta servicios en la ciudad, y con la construcción de más de 300 km de ciclovías.

Recuadro 8: Comisión Nacional sobre ODS en Colombia

Colombia —además de Guatemala—, presentó la primera propuesta para los ODS y fue el primer país en alinear sus objetivos de desarrollo con los ODS. La Comisión Nacional sobre ODS ejemplifica las características arriba descritas y proporciona un modelo de institución rectora sólida para implementar los ODS.

- La Comisión Interinstitucional para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda para el Desarrollo post 2015 y sus ODS fue creada mediante la firma del Decreto 280. Este Decreto fue aprobado por el presidente de Colombia Juan Manuel Santos en febrero 2015, antes aún de que los ODS fueran ratificados, lo cual evidenció fuerte voluntad y liderazgo políticos.
- La Comisión está integrada a órganos de gobierno existentes. Involucra a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, y Finanzas, como también al Departamento para la Prosperidad Social, al Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, y al Departamento de Planeación, representados en la Comisión por sus ministros/directores o viceministros/vicedirectores. Esto pone de manifiesto un alto grado de compromiso con la implementación de los ODS y refleja el reconocimiento del carácter transversal de la nueva agenda y de la coordinación intersectorial que se necesita para su cumplimiento.
- Un claro mandato de la Comisión que incluye sus responsabilidades específicas fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. El principal objetivo de la Comisión es implementar los ODS, con sus respectivas metas, y asegurar su monitoreo, seguimiento y evaluación. Son importantes funciones de la Comisión la coordinación de instituciones responsables de la implementación nacional de los ODS, la formulación de políticas nacionales e intervenciones para su implementación, la recomendación de medidas financieras, como también la identificación de actores clave no estatales para que trabajen conjuntamente con la Comisión.

Para obtener información adicional sobre cómo Colombia está emprendiendo la implementación de los ODS, véase el informe *Getting ready for SDG implementation in Latin America* (<http://bit.ly/1kJNOSs>) y el blog de SDSN *Getting Started with the SDGs: Emerging Questions from the First Thirty Days of SDG Implementation* (<http://bit.ly/1OmWAbO>).

2.2 Paso 2: Fijar la agenda local de ODS

Fijar la agenda local de ODS implica adaptar los objetivos y metas mundiales al contexto local a través de un proceso colectivo basado en evidencias

La implementación de los ODS en el plano local debería ser contextual, basarse en las necesidades específicas de la ciudad o localidad y tener en cuenta los mandatos de las autoridades locales en un determinado territorio. Las autoridades locales deben fijar la agenda local de ODS, junto con la sociedad civil y otros interesados, a través de un proceso de selección, adaptación y priorización de los objetivos y metas mundiales.

Los gobiernos locales que buscan establecer metas locales de desarrollo sostenible, acordes con el contexto específico, deberían plantearse dos preguntas: i) cómo seleccionar las metas y ii) a qué nivel posicionarlas [11]. La siguiente es una guía general que puede utilizarse para definir metas de los ODS en el plano local:

- **Las metas deberían ser pertinentes y alcanzables.** Las metas deberían ser pertinentes al territorio administrado por el gobierno local, y también viables, tomando en consideración servicios, facilidades y capacidades locales.
- **Las metas locales corresponden al mandato del gobierno local.** Los objetivos y metas locales que están alineados con las atribuciones de los gobiernos locales tienen mayor probabilidad de ser alcanzados en el marco de los recursos y capacidades locales.
- **Las prioridades se eligen con base en las brechas de desarrollo.** Es posible —aunque no recomendable— que los gobiernos tengan que priorizar o graduar la implementación de las metas de los ODS por disponer de recursos limitados. La priorización de metas debería estar fundada en evidencias, con información obtenida de un análisis de las brechas de desarrollo más apremiantes. Además, los gobiernos locales deberían esforzarse por asegurar que se respeten y prioricen los tres pilares —económico, social y ambiental— del desarrollo sostenible.

La localización de los ODS puede ocasionar tensiones políticas porque implica priorizar un tema de desarrollo en lugar de otro. Para abordar esta situación, los gobiernos locales deben enfatizar el uso de datos fidedignos y la adopción de decisiones fundadas en evidencias al momento de seleccionar metas de los ODS. Los gobiernos también podrían trabajar con una amplia coalición de asociados no gubernamentales, tales como universidades o redes/organizaciones de ciudades para facilitar la fijación de la agenda de ODS. Por ejemplo, SDSN trabaja con universidades, autoridades locales, instituciones del sector público y ONG en ciudades como New York, Baltimore, San José (USA) y Río de Janeiro (Brasil), en la implementación de la agenda de ODS en el plano local. Las universidades y las ONG han sido aliadas cruciales para el análisis de datos y la fijación de metas fundadas en evidencias en cada uno de estos contextos.

Adicionalmente, el aporte y el apoyo del público en la fijación de esta agenda pueden ser de utilidad para validar las prioridades y los planes de implementación.

Recuadro 9: Modelo participativo para localizar los ODS en Uganda

Los gobiernos locales pueden remitirse a los procesos de *localización* de ODS en busca de sugerencias sobre cómo involucrar a las partes interesadas y seleccionar las metas. En un proceso de *localización* de ODS en la región Rwenzori de Uganda participaron instituciones y autoridades locales, con el fin de adoptar una agenda común para abordar la pobreza a través de los ODS. El modelo utilizado se basó en la necesidad de múltiples actores involucrados en el desarrollo de la región de lograr una visión compartida en materia de erradicación de la pobreza, prioridades de acción y conveniencia de las estrategias a ser utilizadas.

Para ello, fueron necesarios dos pasos:

- Un período de investigación de tres meses, en el que se diseñó una encuesta para comprender las perspectivas y prioridades de las diversas organizaciones con respecto a pobreza y ODS, la cual fue difundida entre los gobiernos locales distritales, sus estructuras a nivel de condados, subcondados y municipalidades en los distritos.
- Una conferencia de dos días para presentar los resultados de la encuesta a autoridades y funcionarios locales, como también proporcionar una plataforma de deliberación y toma de decisiones que dio como resultado un plan de acción para seguir adelante.

Los resultados del proceso participativo de localización incluyeron hallazgos que consolidaron una visión compartida de la pobreza en la región, como también la formulación de prioridades comunes para plantear estrategias macroeconómicas y regionales. A través de la compilación de resultados de la encuesta realizada a múltiples partes interesadas —organismos de gobiernos locales, organizaciones empresariales, grupos de la sociedad civil, grupos de mujeres e instituciones eclesíásticas—, la estrategia de selección y análisis de metas tuvo por objeto presentar la “mejor aproximación a la realidad” que combinó diversos puntos de vista [18].

Revisar políticas y planes existentes

Las experiencias obtenidas con los ODM demostraron que los países tienen más probabilidades de avanzar con respecto a objetivos internacionales de desarrollo si tienen metas y prioridades similares in situ [19]. Lo mismo podría aplicarse a las ciudades. Por lo tanto, un punto de partida provechoso es identificar los ODS en las políticas y estrategias locales existentes y apoyar estas iniciativas, antes de alentar a los gobiernos locales a que centren su atención en las brechas o emprendan acciones más amplias.

La tarea de revisar estrategias y planes existentes, e identificar áreas que requieren cambios, puede consistir en un proceso de dos pasos que incluye: (a) escanear y detallar el panorama de estrategias y planes existentes; (b) comparar objetivos y metas existentes con objetivos y metas de los ODS

mundiales [20]. Este proceso de cotejar las metas con los planes de desarrollo existentes que deben ejecutar las autoridades locales brinda una visión general de las metas de los ODS, con respecto a las cuales los gobiernos locales tienen un mandato.

Los siguientes planes y estrategias de desarrollo pueden ser tomados en consideración:

- Marcos nacionales de políticas urbanas e iniciativas en curso financiadas con fondos nacionales que definen las prioridades y los mandatos en materia de desarrollo en áreas urbanas y locales (para obtener más información sobre Políticas Nacionales Urbanas, véase el Apartado 3.6.1).
- Los planes municipales/de concejos municipales/de desarrollo urbano definen las prioridades locales y es probable que dispongan de apoyo presupuestario para iniciativas y proyectos previstos.
- Los documentos de visión/las hojas de ruta para el desarrollo y otras estrategias a largo plazo son elaborados por los sucesivos gobiernos y tienen influencia en los planes y estrategias a corto y mediano plazo.
- En muchas ciudades existen políticas ambientales, planes de acción sobre cambio climático y planes de desarrollo sostenible que se alinean estrechamente con ODS específicos.
- Los planes y estrategias sectoriales y departamentales brindan una visión general de las prioridades clave de desarrollo en cada sector.
- Los informes detallados de proyectos y los borradores de documentos de planificación pueden utilizarse para proyectos que fueron aplazados por falta de presupuesto o capacidades. Informes de desarrollo urbano, sinopsis sobre políticas e informes de consultorías proporcionan recomendaciones de expertos basadas en análisis e índices de desarrollo y resaltan las brechas y prioridades del desarrollo local.

En el Anexo 2 se ilustra el mapeo de metas de los ODS en los planes y estrategias de desarrollo existentes. OneNYC es el plan de desarrollo para la ciudad de New York, basado en los principios de crecimiento, equidad, sostenibilidad y resiliencia. El ejercicio de mapeo alinea las metas de OneNYC con metas comparables de los ODS. Este ejercicio tiene por objeto identificar las principales brechas en políticas y planificación actuales y evaluar el nivel de ambición de los planes existentes.

Recuadro 10: Correlación entre los planes urbanos de Baltimore y las metas de los ODS

En Baltimore, USA, una de las ciudades modelo de USA-SCI (<http://unsdsn.org/>), el equipo de la universidad de Baltimore examinó los siguientes planes urbanos haciendo una correlación entre las metas de los ODS y los planes de desarrollo urbano existentes.

- *Baltimore City Sustainability Plan* (una agenda de sostenibilidad para Baltimore que responde a las necesidades de la comunidad)
- *Disaster Preparedness and Planning Project, “DP3”* (un enfoque unificado de mitigación de riesgos y adaptación al cambio climático)
- *Climate Action Plan* (compromiso de Baltimore de emprender acciones para mitigar el cambio climático global)
- *Comprehensive Economic Development Strategy* (estrategia para encaminar el desarrollo hacia el crecimiento económico de Baltimore)
- *Healthy Baltimore 2015* (articula las prioridades de Baltimore en salud pública)
- *Journey Home Strategic Priorities* (plan de Baltimore para terminar con la situación de carencia de hogar)
- *Baltimore’s Promise* (dedicado a obtener mejores resultados para niños y jóvenes de Baltimore)
- *Baltimore City Campaign for Grade Level Reading* (campana para mejorar los resultados en la habilidad de lectura de los escolares de Baltimore)
- *Public Safety in the City of Baltimore: A Strategic Plan for Improvement* (plan estratégico para reducir la delincuencia y guiar la vigilancia policial)

Para más información, visite <http://unsdsn.org/>.

Realizar un estudio de línea de base

Una vez revisados los planes y políticas existentes para identificar objetivos y metas pertinentes de los ODS, es útil realizar un estudio de línea de base con el fin de identificar aquellas metas de los ODS con los mayores desfases de desarrollo, o sea, aquellos ámbitos que se encuentran rezagados.

Se entiende por “línea de base” la medición de condiciones e indicadores clave antes de iniciar un proceso, programa o proyecto, a partir de la cual se pueden evaluar los cambios y avances [21]. Una línea de base de los ODS analiza y compara datos en relación a los niveles objetivo deseados, con el fin de definir dónde se encuentran las prioridades de desarrollo, cuáles podrían ser las metas provisionales y qué tipo de recursos se requiere para alcanzar los resultados deseados. Un estudio de línea de base incluirá dos pasos básicos: i) construir una línea de base que contenga un conjunto de indicadores a título de inventario; ii) comparar (*benchmark*⁷) los datos de línea de base con las metas de los ODS y con los índices de desarrollo de otras ciudades y asentamientos.

7. Benchmarking en la implementación de los ODS es una comparación de los índices de desarrollo local con las metas de los ODS y con los índices de desarrollo de otras ciudades y asentamientos humanos para determinar dónde están las mayores brechas de desarrollo.

Lo ideal sería construir la línea de base utilizando un conjunto de indicadores seleccionados. Estos deberían ser limitados en cuanto al número e incluir los elementos centrales de los ODS, a partir de datos disponibles de alta calidad [15, p. 13]. La línea de base debería captar el desarrollo local con respecto a aspectos sociales, económicos y ambientales de los ODS que sean más aplicables al territorio en cuestión. Por ejemplo, es probable que los asentamientos urbanos y los rurales elijan indicadores diferentes para construir la línea de base.

Podrá encontrar recomendaciones para seleccionar indicadores de línea de base en SDSN National SDG Guide (<https://sdg.guide/>). Podrá encontrar la lista completa de indicadores de los ODS en <http://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/>.

SDSN también publicó un Índice y Tablero de los ODS (*SDG Index and Dashboard*), el cual muestra la información nacional disponible actualmente y brinda un marco para compilar, comparar y contrastar estos datos entre las distintas regiones. (www.unsdsn.org).

Una vez preparada la línea de base, se comparan los valores con las metas de los ODS y con los índices de desarrollo de otras ciudades y otros asentamientos humanos. Esta evaluación es utilizada entonces para identificar las prioridades en los ámbitos que se encuentran más rezagados, como también aquellos que afectan al mayor número de habitantes. Lo ideal sería que las ciudades evaluaran su desempeño por comparación con asentamientos de tamaño y condiciones geopolíticas similares, con el fin de evitar diferencias de desempeño basadas en distintas circunstancias territoriales o de gobernanza.

Los gobiernos locales pueden realizar estudios de línea de base independientemente, o bien los gobiernos nacionales o provinciales pueden asumir la coordinación de los mismos. La asignación de fondos basada en las necesidades por parte de los niveles más altos de gobierno para realizar el estudio de línea de base puede incentivar y apoyar a asentamientos más pequeños a llevar a cabo el ejercicio. Para realizar dicho estudio, los gobiernos locales también pueden trabajar con asociados para el desarrollo, tales como universidades, organizaciones internacionales y ONG.

Los datos de la línea de base pueden obtenerse de diversas fuentes estadísticas, tales como censos nacionales, encuestas socioeconómicas, encuestas, encuestas agrícolas y laborales, archivos administrativos/departamentales, archivos policiales y de servicios públicos, encuestas de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, como también de datos públicos geoespaciales. MISTRA Urban Futures realizó un estudio exhaustivo sobre la disponibilidad de datos para los indicadores clave de los ODS en cinco ciudades alrededor del mundo (<http://bit.ly/1tq2HON>), el cual puede ser un valioso punto de referencia. Existen también cada vez más índices globales de ciudades, los cuales compilan datos de indicadores de desarrollo y sostenibilidad urbana, tales como *Arcadis Sustainable Cities Index* y *UN-Habitat City Prosperity Initiative*.

Recuadro 11: Iniciativa para la Prosperidad Urbana de ONU-Habitat

La Iniciativa para la Prosperidad Urbana (CPI por su sigla en inglés) es un diálogo métrico y político que ofrece a las ciudades de los países desarrollados y en vías de desarrollo la posibilidad de crear indicadores y datos de referencia, lo que para muchas es inédito. Por otra parte, esta iniciativa también sirve para definir objetivos y metas que puedan apoyar la creación de políticas con base empírica, incluyendo la definición de visiones de ciudad y planes a largo plazo que sean ambiciosos y verosímiles [22].

Mientras que la mayoría de índices se ha diseñado para los gobiernos nacionales utilizando agregados nacionales, muchos de los cuales son de carácter sectorial, la CPI ofrece un enfoque holístico y único de desarrollo urbano sostenible que es idóneo para políticas y adopción de decisiones sobre ODS, articulando las diferentes dimensiones del crecimiento urbano. Las características únicas de la CPI incluyen [22]:

- **Un marco de monitoreo flexible** – reconoce la necesidad de adaptarse a las diferentes circunstancias de ciudades y países, de acuerdo con los diversos desafíos y oportunidades de la urbanización.
- **Un marco que promueve la integración** – promueve la integración en la implementación de un modelo de urbanización más sostenible, con el fin de abordar los objetivos ambientales, sociales y económicos de la sostenibilidad.
- **Una herramienta innovadora basada en el análisis espacial**- ofrece una gran cantidad de nuevos instrumentos analíticos basados en indicadores espaciales. Los nuevos indicadores, tales como la conectividad vial, el espacio público, y las economías de aglomeración, proporcionan distribuciones espaciales claras que ayudan a juzgar el aumento de valor y apoyan la toma de decisiones.
- **Una herramienta multi-escala de toma de decisiones**- apoya la toma de decisiones fundadas en evidencias desde una perspectiva territorial para los diferentes niveles de gobierno que van desde las políticas urbanas nacionales hasta las estrategias regionales y metropolitanas, y desde las intervenciones en toda la ciudad hasta los distritos y barrios sub-urbanos.

La CPI ya fue validada en más de 400 ciudades de todo el mundo, incluidas 130 ciudades de México. Como marco de monitoreo, la iniciativa está bien alineada con los indicadores de los ODS y tiene potencial para convertirse en un mecanismo de apoyo para monitorear el ODS 11 [22].

Para más información, visite <http://unhabitat.org/>.

Recuadro 12: *Benchmarking* del nivel de servicios en ciudades de la India

El gobierno de la India lanzó una iniciativa de *benchmarking* para sus ciudades, centrada en la prestación de servicios. Al reconocer el deficiente desarrollo de los servicios en las ciudades de la India, el Ministerio de Desarrollo Urbano (MoUD) de la India lanzó una iniciativa de *benchmarking* del nivel de servicios (SLB por su sigla en inglés *Service Level Benchmarking*), para las áreas de agua, saneamiento, gestión de residuos sólidos y drenaje de aguas pluviales. La iniciativa tiene por objeto:

- i.** Identificar un conjunto normativo mínimo de estándares de desempeño para el sector de agua y saneamiento que puedan ser entendidos y aplicados por todos los interesados en todo el país.
- ii.** Definir un marco normativo común mínimo para monitorear y elaborar informes sobre estos indicadores.
- iii.** Establecer pautas sobre cómo llevar a la práctica dicho marco en forma gradual.

Este marco está compuesto por 28 indicadores de desempeño y está siendo implementado en 28 ciudades piloto en todo el país, haciendo hincapié en datos de alta calidad, a través de la ponderación de la fiabilidad de los mismos. Se solicitará a los organismos locales urbanos que elaboren informes sobre el propio desempeño y se espera que desarrollen planes para mejorarlo, partiendo de los datos generados por SLB. Esta iniciativa, si resulta exitosa, no solo mejorará los sistemas de datos urbanos, sino que también generará una mejor rendición de cuentas de las municipalidades con respecto a la prestación de servicios y permitirá el aprendizaje colectivo entre las ciudades. La iniciativa del MoUD está siendo implementada por autoridades urbanas, en colaboración con partes interesadas externas confiables [23].

Para más información, remítase a *Handbook of Service Level Benchmarking* elaborado por el Ministerio de Desarrollo Urbano, Gobierno de India [24]. Los gobiernos locales pueden utilizar los datos obtenidos por iniciativas de este tipo, como parte del estudio de línea de base de los ODS.

Adaptar las metas seleccionadas

En la medida de lo posible, los gobiernos locales deberían adoptar metas universales partiendo de lo preacordado a nivel global o nacional; sin embargo, en algunos casos, es posible que las metas deban ser modificadas para que sean localmente pertinentes. Por ejemplo, La meta 4.1 del ODS 4 establece *“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”*. Mientras que esta meta pone énfasis en el acceso a la educación, es probable que ciudades y asentamientos de países desarrollados que ya hayan alcanzado esta meta deseen modificarla y centrarla en mejorar la calidad de la educación primaria y secundaria.

También es probable que las metas deban ser modificadas con el fin de asegurar su consecución en un determinado contexto. El estudio de línea de base puede arrojar algunos desfases extremos de desarrollo en el contexto local, por lo cual será imposible alcanzar ciertas metas dentro del plazo fijado. En estos casos, los gobiernos locales pueden seleccionar metas provisionales a niveles alcanzables, sin dejar de aspirar al logro de metas nacionales o mundiales. Cualquier adaptación de las metas debería llevarse a cabo a través de un diálogo con expertos e interesados locales, con el fin de garantizar que las mismas sean lo más ambiciosas posible y representen —en contraposición a las tendencias del pasado—, una senda para el desarrollo acelerado. La fijación de metas no debería estar excesivamente influenciada por las capacidades y los recursos de que disponen los gobiernos locales en ese momento, por cuanto los mismos serán ampliados a través de la planificación integral, las alianzas y el interés de inversionistas internacionales.

Recuadro 13: Efectuar una evaluación de metas

Stakeholder Forum (<http://www.stakeholderforum.org/>) creó una metodología —o herramienta analítica— transparente y replicable que permite a los países desarrollados ponderar la importancia relativa de los diferentes objetivos y metas, según su pertinencia en los diferentes contextos [25]. A continuación, se describe la metodología que ha sido adaptada para brindar una guía a los gobiernos locales:

Se proponen tres criterios para evaluar la importancia de la aplicabilidad, implementabilidad y el potencial de cada meta para transformar políticas. Las metas que obtienen un puntaje alto en los tres criterios son prioridades del desarrollo en el contexto dado y, por tanto, deberían ser incorporadas en la planificación del desarrollo local. En el contexto local, la implementabilidad será un criterio fundamental de evaluación.

Aplicabilidad– Examine la pertinencia de la meta en el contexto local.

- ¿Tiene el objetivo/la meta pertinencia universal y transmite aspiraciones comunes a todos los contextos, o debe ser modificado(a)/adaptado(a) para el contexto local?
- ¿Es procedente el objetivo/la meta (es decir, es pertinente para los desafíos locales y las respectivas políticas públicas)?
- ¿Existen acciones o políticas nacionales/locales pertinentes para el objetivo/la meta?

Implementabilidad – Evalúe si la meta es alcanzable con una asignación razonable de recursos.

- ¿Es la meta alcanzable de manera realista dentro del plazo establecido?
- ¿Puede la meta ser fácilmente convertida en acciones concretas a nivel local?
- ¿Se dispone actualmente de la información necesaria para la formulación de políticas y el monitoreo?

Potencial para transformar políticas- Alcance de la meta para impulsar reformas significativas en las políticas / la creación de nuevas políticas y alentar cambios sistémicos.

- ¿Es el marco más ambicioso que la mera continuación de las tendencias actuales?
- ¿El logro del objetivo/la meta derivará en resultados más sostenibles a nivel local y nacional?
- ¿Aborda el objetivo/la meta las causas subyacentes y los factores que ocasionan los retos identificados?

Utilice el cuestionario para incentivar un debate entre las partes interesadas y hacer una evaluación más técnica de cada meta de los ODS y de su pertinencia local. Para más detalles, remítase al informe *Universal Sustainable Development Goals- Understanding the transformational challenge for developed countries* de Stakeholder Forum en (<http://bit.ly/1KmJBvd>)

2.3 Paso 3: Planificarla implementación de los ODS

Este apartado brinda los principios rectores y las herramientas que sustentan la planificación basada en objetivos para conseguir resultados sostenibles, así como también mecanismos innovadores de financiamiento e implementación.

La planificación tradicional del desarrollo tiende a ser gradual y se basa en tendencias del pasado, con planes de desarrollo formulados, por lo general, para el corto o mediano plazo, el cual coincide, a menudo, con los ciclos electorales. En cambio, la planificación basada en objetivos sustenta los enfoques a largo plazo hacia el desarrollo sostenible, lo que permite a los actores públicos y privados identificar lo que se necesita y trazar trayectorias a largo plazo. La perspectiva a largo plazo también ayuda a aislar el proceso de planificación de los imperativos políticos y comerciales de corto plazo [15].

Adicionalmente a la planificación por objetivos, la planificación para obtener resultados sostenibles de desarrollo requiere coherencia política, planificación integral y gobernanza reflexiva mayores a las comúnmente imperantes en la implementación convencional de políticas y programas. Es necesario entender y analizar cada objetivo y cada estrategia con respecto a las implicaciones económicas, sociales y ambientales. Las metas de los ODS adoptadas para ser implementadas a nivel local ofrecen a los gobiernos locales y regionales una oportunidad única y valiosa para asumir una perspectiva de planificación integral y a largo plazo.

Características esenciales de una planificación para obtener resultados sostenibles:

- **Coherencia de las políticas:** La OECD define la coherencia de las políticas como “la promoción sistemática de las acciones de política que se refuerzan mutuamente a través de los departamentos y agencias gubernamentales creando sinergias para alcanzar los objetivos acordados”. Para implementar los ODS en el plano local, ello implica equilibrar los aspectos social, económico y ambiental y manejar los potenciales conflictos y compromisos (*trade-offs*), con el fin de garantizar que los avances en el logro de una meta no deriven en obstáculos para otras. También es importante la coherencia de las políticas con los niveles más altos de gobierno, con el fin de alinear las actividades de implementación y conciliar las estructuras financieras y de incentivos con los objetivos de desarrollo. Para los gobiernos urbanos y metropolitanos, la coherencia de las políticas también será importante, ya que las necesidades de desarrollo de las ciudades deben mantener un equilibrio con las de áreas aledañas.
- **Planificación multisectorial:** los planes multisectoriales abordan aspectos multidimensionales transversales en la agenda de los ODS, tales como pobreza y cambio climático, lo cual requiere una acción coordinada entre muy diversos sectores. Por ejemplo, la erradicación de la pobreza en las ciudades dependerá de la combinación de políticas y programas sobre inseguridad habitacional, acceso a servicios básicos, nutrición, salud, educación y empleo. A nivel local, el desarrollo espacial también puede verse beneficiado desde una

óptica multisectorial; un ejemplo crítico de ello es armonizar el desarrollo habitacional y la planificación del transporte público para garantizar una estructura urbana compacta e inclusiva.

- **Formulación reflexiva y receptiva de políticas:** El diseño de políticas en la planificación basada en objetivos debería basarse en: i) un seguimiento continuo de resultados; ii) aprendizaje y adaptación sobre la marcha; iii) innovación basada en las tecnologías más recientes, y iv) un equilibrio entre las prioridades a corto plazo y los objetivos de desarrollo a largo plazo, en un contexto de circunstancias cambiantes. Para la formulación reflexiva de políticas, se requerirá una revisión periódica de los marcos de planificación local, con el fin de garantizar que los mismos pueden responder a los cambios en las condiciones para el desarrollo. La reflexividad también se caracteriza por la continua re-evaluación y adaptación de políticas y programas, sobre la base del monitoreo y la revisión regulares de avances y resultados [26], los cuales serán incorporados a un sólido marco de monitoreo y evaluación (véase Apartado 2.4 para más detalles sobre marcos de MyE).

El Apartado 3.2 del Capítulo 3 ofrece más información sobre estructuras integradas de gobernanza que facilitan las prácticas sostenibles de planificación.

Otra importante manera de asegurar la planificación eficaz y el cumplimiento de los ODS es incorporar las metas en planes y programas de desarrollo existentes, con el fin de impulsar la implementación a largo plazo. La incorporación de metas de los ODS es un proceso mediante el cual las mismas son incorporadas a marcos de desarrollo existentes, los cuales podrían ser revisados para que reflejen resultados más ambiciosos y sujetos a un plazo determinado. La integración de metas de los ODS en marcos existentes de desarrollo brinda a los gobiernos locales la oportunidad de dar un paso atrás y revisar planes y estrategias existentes, con el fin de analizar la manera de ampliarlos o adaptarlos para alcanzar resultados más ambiciosos. También les brinda la oportunidad de movilizar mecanismos innovadores de financiamiento y asociación para acelerar el desarrollo. La incorporación de metas debería complementarse con las iniciativas para lanzar nuevos programas y políticas de desarrollo a mediano y largo plazo, tales como planes de adaptación al cambio climático o programas de protección social.



Figura 5 OneNYC, el plan de desarrollo a largo plazo para la ciudad de New York promueve la visión de una ciudad productiva, equitativa, sostenible y resiliente, a través de una serie de objetivos y estrategias a largo plazo, e iniciativas en todos los organismos municipales.

Recuadro 14: OneNYC- Hunts Point Food Distribution Center

OneNYC, el plan de desarrollo para la ciudad de New York, persigue un enfoque de planificación territorial y multisectorial, promoviendo el desarrollo espacial equilibrado y sostenible en los barrios de la ciudad. Un buen ejemplo de ello es el compromiso asumido para reordenar el Centro de Distribución de Alimentos de Hunts Point (HPFDC por su sigla en inglés) emplazado sobre 329 acres. HPFDC es uno de los centros de distribución de alimentos más grandes del mundo, a través del cual se distribuye el 60 por ciento de la producción de la ciudad y el 50 por ciento de carnes y pescados. Proporciona empleo directo a 8.000 personas y es responsable de una gran cantidad de empleos indirectos y efectos económicos colaterales positivos en la Península de Hunts Point y en todo el vecindario de South Bronx, donde está situado.

OneNYC invertirá en la modernización y aumento de la resiliencia de los mercados públicos y otras propiedades de HPFDC, de modo tal que Hunts Point esté mejor preparado para enfrentar interrupciones de energía, inundaciones costeras, pérdida de empleos y otras alteraciones que pudieran surgir de eventos climáticos extremos y afectar el sistema de distribución de alimentos en toda la ciudad. HPFDC estará también integrado a otras iniciativas sectoriales para lograr resultados de beneficio mutuo. La planta depuradora de aguas residuales de Hunts Point (*Hunts Point Wastewater Treatment Plant*) contigua será rediseñada para la captación de desechos de alimentos y su uso como fuente de energía de una microrred local. Las inversiones en resiliencia costera y energética no solo protegerán los recursos fundamentales y las cadenas de suministro, sino que también crearán nuevos servicios comunitarios. El rediseño de una autopista de acceso a Hunts Point también contemplará la mejora del acceso de camiones a HPFDC, la seguridad de peatones y ciclistas y la calidad del aire en las zonas circundantes. De este modo, las diversas intervenciones multisectoriales trabajan conjuntamente para incrementar los resultados positivos y mejorar la productividad y la resiliencia de la cadena de suministro de alimentos de la ciudad.

Para más información, remítase a *One New York-The Plan for a Strong and Just City*, disponible en <http://on.nyc.gov/1OeZYjn>.

Recuadro 15: Planes de gestión interconectada de Metro Vancouver



Figura 6 Planes de gestión interconectada de Metro Vancouver

La estrategia del sistema regional de alimentos de Metro Vancouver (Metro Vancouver's Regional Food System Strategy (RFSS)) es uno de los planes de gestión regional interconectada desarrollado en el marco de sostenibilidad de Metro Vancouver (Metro Vancouver's Sustainability Framework). RFSS tiene por objeto garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sistema de alimentos en el distrito regional del área metropolitana de Vancouver (Greater Vancouver Regional District) —que cambió su nombre por Metro Vancouver—, a través de la integración de políticas verticales entre diversos niveles de gobierno y la acción integrada entre municipalidades rurales y urbanas dentro de la región Metro Vancouver [27].

Otros planes de gestión regional formulados por la autoridad regional única de Metro Vancouver convergen con la RFSS para lograr sinergias intersectoriales, entre las que se encuentran: Plan de Gestión Integrada de Residuos Sólidos y de Recursos (Solid Waste and Resource Management Plan), Plan de Gestión Integrada de Residuos Líquidos y de Recursos (Integrated Liquid Waste and Resource Management Plan), Estrategia de Vivienda Asequible (Affordable Housing Strategy), Plan de gestión de Agua Potable (Drinking Water Management Plan), Plan de Gestión de Calidad del Aire (Air Quality Management Plan) y Plan de Parques y Vías Verdes (Parks and Greenways Plan). Los diferentes planes regionales están intencionalmente integrados entre sí a nivel administrativo para salir de los “silos” artificiales de gestión y crear mayor eficacia y eficiencia a través de la acción integrada.

Por ejemplo, el Plan de Gestión de Agua Potable de Metro Vancouver aporta a la Estrategia Regional del Sistema de Alimentos, lo que contribuye a la adopción de prácticas y tecnologías de irrigación ambientalmente sostenibles, minimizando la demanda de agua para la agricultura. De manera similar, el fomento de reducción, reuso y reciclaje de residuos, como parte del Plan de Gestión Integrada de Residuos Sólidos y de Recursos, no solamente genera menor cantidad de alimentos desperdiciados y de residuos provenientes de envases de alimentos, sino que también impulsa actividades de recuperación de alimentos para reducir residuos a nivel de producción, como parte de la RFSS.

Para más información, vease la estrategia del área metropolitana de Vancouver “Vancouver Regional Food System Strategy” (<http://bit.ly/29FoYur>).

Backcasting para la planificación basada en objetivos

Backcasting es una herramienta de planificación estratégica para sistemas complejos, tales como el desarrollo sostenible, con un cúmulo de incertidumbre, partes interesadas e intereses contrapuestos. Partiendo de la premisa de que las visiones claras del futuro tienen un gran poder orientador, la herramienta visualiza metas o resultados deseables a largo plazo y planes de acción a corto y mediano plazo para lograrlos. A diferencia de los pronósticos (*forecasting*) que prevén resultados basados en las tendencias actuales, la metodología *backcasting* empieza con una proyección de resultados exitosos y va retrocediendo para entender lo que se necesita para alcanzar los resultados.

La herramienta de *Backcasting* es esencial en el proceso de planificación basada en objetivos para la implementación de los ODS y ayudará a gobiernos locales y partes interesadas a confrontar planes y estrategias existentes con el nivel de ambición requerido, así como también identificar los recursos adicionales que se necesitan para acelerar los avances. Es un método utilizado por Deep Decarbonization Pathways Project (DDPP), una cooperación global de equipos de investigación energética que trabajan para entender lo que se necesita para limitar el calentamiento global a 2°C o menos. Bajo la conducción de SDSN y el Institute for Sustainable Development and International Relations (IDDRI), DDPP utiliza la metodología *backcasting* para trazar el itinerario práctico para reducir drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero en los países (<http://deepdecarbonization.org/>).

Los pasos básicos de un proceso de *backcasting* para implementar los ODS son:

- I. Identificar metas cuantitativas de ODS a ser alcanzadas para 2030.
- II. Trabajar hacia atrás desde estos objetivos; identificar inversiones y políticas requeridas para alcanzarlos.
- III. Revisar con las partes interesadas los caminos preliminares a seguir para incorporar sus recomendaciones y asegurar que las estrategias abordan todos los objetivos de manera integrada.
- IV. Fijar metas a corto y mediano plazo que están incorporadas en los presupuestos y planes de desarrollo del gobierno local.
- V. Revisar periódicamente los marcos de planificación y políticas, con el fin de garantizar que los avances en el logro de los ODS sigan por buen rumbo.

Es posible que los interesados se sientan tentados de utilizar un enfoque *target-by-target* al aplicar la metodología *backcasting*. Sin embargo, al utilizar esta metodología, es importante asegurar que los principios para la planificación sostenible —coherencia normativa y planificación multisectorial— se están siguiendo. La implementación local de los ODS se refiere fundamentalmente a aportaciones viables y resultados reales, y los procesos locales de *backcasting* deberían proporcionar sistemáticamente información para la planificación de los ODS y el diseño de políticas a nivel nacional, con el fin de garantizar un entorno favorable para una implementación exitosa.

Para más información sobre el proceso de *backcasting* y una descripción del Proyecto DDP, remítase a *SDSN National SDG Guide* (<https://sdg.guide/>).

Recuadro 16: *Backcasting* para el transporte ambientalmente sostenible

A continuación se describe el enfoque *backcasting* utilizado en el Estudio sobre Transporte Ambientalmente Sostenible de la OECD (*Environmentally Sustainable Transport (EST) Study*), destinado a constatar cómo los sistemas de transporte pueden reducir las emisiones en 80-90% [28]. Este es un ejemplo de cómo se puede utilizar el enfoque *backcasting* para abordar problemas específicos y diseñar escenarios para la implementación.

- i. **Definir los objetivos:** Describir el propósito del análisis, definir el alcance temporal, espacial y sustantivo del análisis y la cantidad y el tipo de escenarios.
- ii. **Especificar objetivos y metas concretos:** De ser posible, los objetivos cualitativos deberían ser expresados en metas cuantitativas, con el fin de proporcionar un punto de referencia medible para el análisis de escenarios.
- iii. **Describir el sistema actual:** El sistema actual de transporte que incluya un análisis de los principales factores que impulsan las medidas y los principales desarrollos.
- iv. **Especificar variables exógenas:** Estas variables pueden incluir: crecimiento económico, demografía, estabilidad en el suministro de combustibles fósiles, ingresos y relaciones internacionales.
- v. **Realizar el análisis de escenarios:** Analizar futuros procesos en puntos terminales y puntos medios para desarrollar el/los escenario/s.
- vi. **Determinar los requerimientos para la implementación:** Verificar qué respuestas institucionales y conductuales se requieren para implementar escenarios y medidas para la elaboración de políticas que sean necesarias en los diferentes niveles territoriales, para influir sobre los factores que impulsan las medidas y los principales desarrollos, como p.ej., política de precios, normativas y políticas de infraestructura.
- vii. **Emprender un análisis de impactos:** (a) consolidar resultados de los escenarios; (b) analizar impactos sociales, económicos y ambientales; (c) comparar resultados de (a) y (b) con objetivos y metas, según lo indicado en el paso 2 y (d) repetir análisis necesario (Pasos 2, 4 y 5) para garantizar la coherencia entre objetivos y metas, y los resultados.

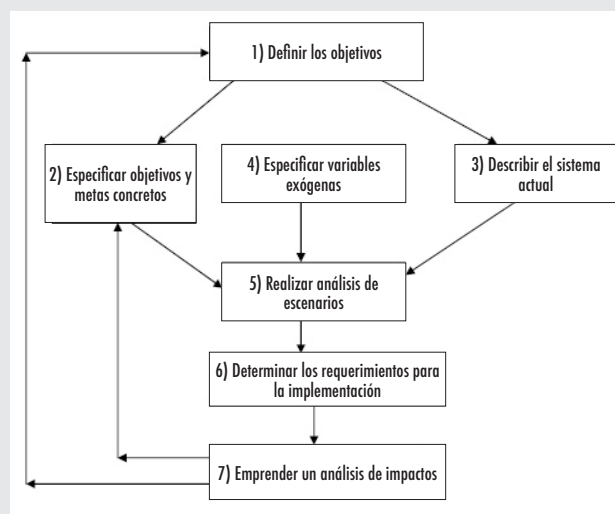


Figura 7 Esquema de un método general de *backcasting*

Para más información, remítase al informe *Backcasting as a Tool for Sustainable Transport Policy Making: the Environmentally Sustainable Transport Study in the Netherlands* (<http://bit.ly/1U8a6gZ>).

Análisis del financiamiento y estrategia de inversión

Para alcanzar las metas de los ODS de aquí a 2030, se necesitarán vías para acelerar el desarrollo. Estas vías deben estar sustentadas por una gestión financiera eficaz y por recursos financieros adicionales. Es menester que los gobiernos locales involucrados en la localización de los ODS movilicen mecanismos financieros innovadores e incluyan la planificación financiera como parte integral de todos los planes de acción.

Para utilizar fondos adicionales para los ODS, los gobiernos locales dependerán de tres categorías clave de vías de ingresos: transferencias del gobierno nacional, ingresos provenientes de fuentes propias y de fuentes privadas (no gubernamentales) e internacionales, tales como subvenciones, préstamos e inversiones en capital. La capacidad para la planificación financiera y para movilizar mecanismos clave de financiación, tales como alianzas público-privadas, y préstamos sub-soberanos, dependerá de la habilidad de los gobiernos locales para mantener un entorno local estable y manejar eficazmente los fondos públicos. Véase el Apartado 3.3 del Capítulo 3 que brinda una visión general sobre desarrollo de capacidades locales para la financiación del desarrollo, y gestión de las finanzas públicas.

La siguiente tabla muestra los potenciales mecanismos de financiamiento que constituyen componentes esenciales de la financiación del desarrollo urbano.

Tabla 3: Mecanismos financieros para gobiernos locales

Mecanismo financiero	Descripción
Impuestos/sobretasas locales	Las facultades tributarias de los gobiernos locales por lo general son limitadas, siendo los impuestos a la propiedad la única fuente tributaria significativa de muchas autoridades locales. A veces, estas pueden imponer sobretasas locales con el fin de aumentar los ingresos locales, o como mecanismo financiero para financiar proyectos o acciones locales.
Tarifas aplicadas a los usuarios	La fijación de precios óptima para los servicios públicos a través de tarifas y tasas aplicadas a los usuarios debería ser diseñada teniendo en mente el objetivo de cubrir los costos operativos, al tiempo que garantiza la inclusión de tarifas reducidas o mecanismos de subsidios bien canalizados, destinados a personas pobres y vulnerables. También pueden fomentar la eficiencia económica y el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios.
Transferencias y subvenciones provenientes de los niveles más altos de gobierno	Las asignaciones provenientes de los gobiernos nacionales y regionales constituyen el grueso de las finanzas de los gobiernos locales, aunque la participación exacta de las mismas en el gasto público total puede variar dentro y entre países y sectores.
Gestión y monetización de activos	La gestión y monetización de activos es un medio para aumentar los ingresos de los gobiernos locales provenientes del uso, del arrendamiento o de la venta óptimos de una gran variedad de bienes públicos, tales como tierras, propiedades inmuebles e infraestructura de servicios.

Recuperación de costos o recuperación de plusvalías	Estos mecanismos financieros se basan en la revalorización del suelo urbano desarrollado. Los mecanismos de recuperación de costos se centran en el reembolso de los gastos de infraestructura mediante la distribución de la carga financiera entre todos los beneficiarios. Los mecanismos de recuperación de plusvalías, alternativamente, buscan ceder al Estado una parte de las ganancias privadas obtenidas a raíz de la inversión en infraestructura o del cambio en el uso del suelo.
Bancos de desarrollo	Los bancos sub-nacionales, nacionales y multilaterales de desarrollo proporcionan una fuente importante de financiación para proyectos a gran escala a los gobiernos locales en economías emergentes. Mediante el otorgamiento de préstamos a largo plazo con tasas preferenciales, los bancos de desarrollo son una fuente importante de financiación para el desarrollo, a la vez que apoyan el desarrollo de capacidades de los gobiernos locales a través de apoyo a la planificación, supervisión de proyectos y gestión de riesgos.
Alianzas público-privadas	Las APP son asociaciones contractuales de diferentes tipos entre el sector público y el privado para proyectos específicos con potencial para generar ingresos. Las APP pueden ser de diferentes tipos, según las condiciones específicas de los contratos (para más información sobre APP, remítase al apartado dedicado a las alianzas entre múltiples partes interesadas).
Donaciones de organizaciones internacionales y filantrópicas	Las donaciones de organizaciones internacionales y de fundaciones filantrópicas llenan un vacío importante en la financiación de aspectos sociales del desarrollo sostenible, especialmente en los sectores de reurbanización de barrios marginales, salud, educación, abastecimiento de agua y saneamiento, e igualdad de género.
Mercados de crédito municipales	Los mercados de crédito municipales permiten a los gobiernos locales acceder al ahorro interno y a las inversiones privadas, a través de mecanismos intermedios o de mercado para financiar proyectos de infraestructura a largo plazo que requieren una utilización intensiva de capital. Dos modelos reconocidos de mercados de crédito municipales son el de crédito bancario de Europa Occidental, en el cual los bancos actúan como fuentes crediticias para financiación municipal, y el modelo de bonos municipales utilizado en Norteamérica, en el cual el financiamiento de capital local es obtenido a través de la emisión de bonos.

Para los presupuestos de los gobiernos locales que guardan relación con el diseño de políticas y los requerimientos sectoriales, las autoridades pueden utilizar marcos de gasto a mediano plazo (MTEF por su sigla en inglés). Este marco se basa en la planificación anual sistemáticamente actualizada del gasto de tres años, la cual define las prioridades del gasto a mediano plazo y las fuertes restricciones presupuestarias, frente a las cuales los planes sectoriales pueden ser desarrollados o rediseñados. Además de adoptar una perspectiva a más largo plazo para la planificación financiera y para aumentar la predictibilidad de la disponibilidad presupuestaria, los MTEF también pueden incluir criterios relativos a los resultados para el monitoreo de desempeño [40]. Al vincular la disponibilidad de recursos con la asignación de presupuestos y las necesidades sectoriales, los MTEF son instrumentos sólidos para incorporar los ODS en la planificación del desarrollo local. Para más información, remítase al documento de trabajo del Banco Mundial *Medium Term Expenditure Frameworks: From Concept to Practice. Preliminary Lessons from Africa* (<http://bit.ly/24Kan9L>).

Recuadro 17: Diagnóstico de necesidades para el logro de los ODS

La planificación financiera para los ODS debería basarse en un diagnóstico abarcador de necesidades. Esta es una herramienta que las ciudades pueden utilizar para articular los costos de la implementación de los ODS. Sirve para evaluar los recursos y fondos adicionales que se necesitan para alcanzar las metas de los ODS a partir de la línea de base vigente (para más información sobre evaluación de la línea de base, remítase al Apartado 2.2). Si bien en este manual se recomienda una serie de evaluaciones, los gobiernos locales pueden optar por llevarlas a cabo de manera simultánea o priorizarlas según las necesidades. Por ejemplo, se puede combinar un diagnóstico de necesidades con una evaluación de línea de base, con el fin de analizar las brechas de desarrollo y los recursos requeridos para superarlas.

Los diagnósticos exhaustivos de necesidades deberían llevarse a cabo a nivel de programas por el personal municipal. Para los gobiernos locales que buscan atraer financiamiento de diversas fuentes, también puede ser de utilidad llevar a cabo una evaluación amplia de los costos adicionales totales que se necesitan para alcanzar las metas de los ODS de aquí a 2030. En los países en que los gobiernos locales dependen principalmente de las transferencias intergubernamentales, puede efectuarse una evaluación progresiva de las necesidades, con el fin de solicitar a los niveles más altos de gobierno aumentos en las asignaciones presupuestarias. Para ciudades o regiones fragmentadas, donde la prestación de servicios se efectúa en diferentes jurisdicciones locales, pueden realizarse evaluaciones sectoriales de las necesidades, con el fin de congregar a actores de los gobiernos locales y elaborar un plan regional coherente de prestación de servicios.

El diagnóstico de necesidades para implementar los ODS no representará solamente los costos de capital de las intervenciones tendientes a lograr un desarrollo acelerado, sino también los costos de operaciones y mantenimiento, depreciación, desarrollo de capacidades, mecanismos de cooperación y coordinación, sistemas de monitoreo, así como también los costos operativos y marginales adicionales, necesarios para alcanzar la cobertura universal de servicios y sistemas.

Un documento de trabajo de SDSN expone un ambicioso modelo de evaluación global de necesidades - *Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals: Understanding the Billions and Trillions* (<http://unsdsn.org/>). Este documento propone un marco analítico para llevar a cabo diagnósticos de necesidades para implementar los ODS, traduciendo los 17 ODS a ocho 'ámbitos de inversión para alcanzarlos' [29]. Los gobiernos locales pueden utilizar un modelo similar para efectuar una evaluación total de necesidades en la *localización* de los ODS. La evaluación de necesidades locales puede incluir ámbitos de inversión como vivienda, servicios básicos⁸, suelo, cambio climático, ecosistemas urbanos, desarrollo económico, y necesidad de datos.

8. Los servicios básicos se pueden subdividir en transporte, energía, agua y saneamiento, gestión de residuos, salud, educación y otros servicios, en función de las responsabilidades y funciones de los gobiernos locales.

Alianzas entre múltiples interesados

Los ODS instan a forjar una nueva alianza mundial, y alianzas en todos los niveles, en las que todos los países y todos los actores trabajen solidariamente para alcanzar los objetivos [15]. Por cierto, implementar la ambiciosa agenda no solo requerirá más recursos, sino también el esfuerzo colectivo para mejorar la calidad, la eficacia y el impacto de la cooperación para el desarrollo [30].

Estas alianzas desempeñarán un rol esencial en la implementación de los ODS. Los gobiernos locales tendrán que trabajar con los gobiernos nacionales y provinciales, y con los principales interesados no gubernamentales. Para los gobiernos urbanos y locales que se encuentran en el proceso de *localización* de los ODS, las alianzas constituyen un medio fundamental para desarrollar capacidades, atraer recursos adicionales y apoyo técnico, como también fortalecer la implementación. A su vez, los gobiernos locales son en sí actores importantes en este tipo de alianzas en las ciudades, por ser los más indicados para actuar como puente entre los niveles más altos de gobierno, la sociedad civil y las comunidades.

Un área focal clave para la colaboración local en torno a los ODS serán las alianzas para el desarrollo territorial entre autoridades locales vecinas. Por lo general, los gobiernos locales trabajan en pos de objetivos similares —erradicar la pobreza, aumentar el acceso al empleo, combatir los riesgos frente al cambio climático— y, al crear alianzas estratégicas entre sí, en torno a metas comunes de desarrollo sostenible, pueden lograr un aprovechamiento conjunto de recursos y capacidades que propicien mejoras a gran escala, en virtud del impacto colectivo. *Para más información sobre cooperación intergubernamental, remítase al Apartado 3.2.*

Otro ámbito esencial de colaboración es aquel en el que colaboran el sector público y el privado, a través de alianzas público-privadas (APP). Las APP se refieren a un abanico de asociaciones contractuales entre el sector privado y los organismos públicos, por lo general tendientes a incorporar recursos y/o experticia del sector privado, con el fin de contribuir a la provisión de activos y servicios para el sector público. Para los gobiernos locales que están bregando por conseguir fondos para proyectos que requieren una utilización intensiva de capital, el sector privado tiene potencial para proveer nuevas fuentes de financiación y puede asumir cargas de deuda que los gobiernos locales no podrían afrontar por límites de endeudamiento fijados en las normativas, o por restricciones políticas. Las APP están siendo cada vez más utilizadas en ciudades de todo el mundo, debido a que las economías de escala brindan oportunidades atractivas de inversión para el sector privado.

Para más información sobre alianzas basadas en objetivos, remítase a SDSN National SDG Guide (<https://sdg.guide/>).

Recuadro 18: Una alianza entre múltiples interesados para la gestión de desechos sólidos

Las ciudades y los pueblos de Bangladesh generan 20,000 toneladas de desechos por día y, como en la mayoría de países de bajos ingresos, el 80% de esos desechos es orgánico. La ONG Waste Concern desarrolló un modelo de alianza público-privada-comunitaria para el reciclaje de residuos, con el fin de transformar los desechos sólidos en compost y fertilizante orgánico, utilizando una metodología de bajo costo que requiere baja tecnología y abundante mano de obra [31].

Waste Concern comenzó en 1995 con un proyecto piloto comunitario y desde entonces estableció una red de 60 plantas vecinales de reciclaje y compostaje descentralizadas en todo Bangladesh, creando miles de puestos de trabajo para recolectores que obtienen ingresos que triplican lo que ganaban anteriormente y reciben almuerzos y servicio de guardería gratuitos. En la ciudad de Dhaka, Waste Concern estableció una planta de compostaje a gran escala, con una capacidad de 150 toneladas diarias (equivalentes a la cantidad de residuos generados por 400,000 personas) y colecta y recicla los residuos sin costo para el Estado [32].

El modelo comunitario descentralizado de Waste Concern para la producción de compost involucra a una serie de actores y alianzas, tales como comunidades locales, una ONG (Waste Concern), el Ministerio de Medio Ambiente y Bosques (MoEF por su sigla en inglés), Dhaka City Corporation (DCC), Departamento de Obras Públicas (PWD por su sigla en inglés), organismos donantes y el sector privado. Estos actores desempeñaron roles esenciales, tales como [31]:

- **Comunidades:** se recolectan los residuos domésticos de las comunidades; los salarios de los trabajadores se complementan con donaciones de los hogares; se conceden permisos para las plantas locales de compostaje.
- **ONG (Waste Concern):** Asistencia técnica, supervisión y gestión de todos los aspectos del proceso, el cual incluye procesos de compostaje orgánico de baja tecnología, capacitación de la comunidad en funcionamiento y mantenimiento de la planta y asistencia en la comercialización del compost.
- **Ministerio de Medio Ambiente y Bosques (MoEF):** Coordinación de programas y apoyo estratégico de parte del gobierno.
- **Corporaciones y municipalidades:** responsables de proporcionar las tierras y los permisos correspondientes para la construcción de la infraestructura.
- **Organismos donantes:** fondos para la puesta en marcha provenientes de UNDP, UNICEF a través del Urban Fringe Project, y de USAID a través de su Oficina Regional de Desarrollo Urbano.
- **Empresas privadas extranjeras:** empresa privada holandesa apoyó a Waste Concern en la venta de créditos de carbono en el marco del Mecanismo para un Desarrollo Limpio. FMO Bank y Triodos Bank de los Países Bajos concedieron préstamos a largo plazo.
- **Sector privado:** Empresas privadas del sector del agro y de los fertilizantes compran toda la producción de las plantas de compostaje y la comercializan a través de sus redes de distribución para su venta a los agricultores.

El proyecto de Waste Concern enfatiza el rol de las alianzas entre múltiples interesados para aportar soluciones para el desarrollo. Además del modelo asociativo, la iniciativa de Waste Concern también demuestra cómo se pueden desarrollar mecanismos alternativos de prestación de servicios mediante soluciones *bottom-up* que involucran a múltiples interesados y que incorporan las dimensiones social, económica y ambiental al desarrollo local. Para más información, visite www.wasteconcern.org.

2.4 Paso 4: Monitoreo y evaluación de resultados de los ODS

Este apartado presenta los componentes necesarios del marco para monitoreo y evaluación de los ODS locales y proporciona una visión general de los sistemas de datos urbanos necesarios para un sistema eficaz de MyE.

El logro de los ODS requiere marcos sólidos de monitoreo y evaluación (MyE) para hacer un seguimiento de los avances y garantizar la rendición de cuentas. Mientras que el monitoreo emplea la recopilación sistemática de datos de indicadores específicos para hacer un seguimiento de los avances en la consecución de los objetivos [33], la evaluación utiliza los datos recogidos para revisar el diseño, la implementación y los resultados de los proyectos y programas de desarrollo sostenible en curso o finalizados, con el fin de determinar su impacto y eficiencia, y modificar —de ser necesario—, políticas y programas de desarrollo. Los sistemas confiables de MyE también pueden ayudar a los gobiernos a mejorar sus procesos de gestión y gobernanza, garantizar que las estrategias se adapten a las necesidades cambiantes y a incorporar las lecciones aprendidas de la implementación.

El desafío para la mayoría de gobiernos locales será desarrollar sistemas locales de MyE que sean asequibles pero abarcadores y, sobre todo, eficaces para captar de modo fiable los avances en la consecución de objetivos y metas. Mientras que el desarrollo del sistema de MyE para la gobernanza local puede resultar en extremo político y costoso en un primer momento, dichos sistemas locales ofrecen diversas ventajas, tales como:

- **Toma de decisiones:** La información obtenida de MyE puede ser aprovechada para tomar decisiones cruciales en tiempo real o casi en tiempo real, incluso decisiones sobre cómo destinar recursos de la mejor manera, y sobre los mejores programas y políticas para lograr los resultados deseados. Para los gobiernos locales, demostrar el éxito de los programas de desarrollo hace que el apoyo a los mismos continúe o se incremente, ya sea que provenga de los niveles más altos de gobierno o de contrapartes no-gubernamentales de los programas.
- **Rendición de cuentas:** Muchos copartícipes del desarrollo, tales como actores del sector privado y organizaciones internacionales, exigen un marco de MyE como prerrequisito para proporcionar apoyo a los programas. Ello obedece a que la información de MyE puede ser utilizada para examinar detenidamente el desempeño y el uso de los recursos presupuestarios y así aumentar la rendición de cuentas de las actividades del sector público.
- **Aprendizaje organizacional:** Si se lo usa analíticamente, el proceso de monitoreo y evaluación es una herramienta de investigación con potencial para aumentar el aprendizaje organizacional y desarrollar capacidades en el ámbito de la gobernanza local. La información recopilada debería traducirse en informes analíticos y orientados a la acción que faciliten la toma eficaz de decisiones [34].
- **Gobernanza con capacidad de respuesta:** Cuando los hallazgos de MyE son puestos a disposición de un público amplio, el proceso promueve la transparencia, facilitando una mejor toma de decisiones y una mejor rendición de cuentas [34]. A la vez que la amplia accesibilidad a los datos hace que los gobiernos sean objeto de supervisión, la misma también puede aumentar la confianza en el gobierno. También da a investigadores externos,

profesionales y ciudadanos la oportunidad de desarrollar la investigación, recomendaciones de políticas, así como también innovaciones y herramientas tecnológicas que pueden fortalecer directamente la gobernanza local.

Son tres los componentes de un sistema de MyE eficaz para supervisar los avances logrados en los ODS [35]:

- I. Información sobre el desempeño de programas:** Estos son datos administrativos compilados acerca del desempeño de intervenciones o programas específicos. Esta información puede extraerse de un análisis de línea de base, combinado con un monitoreo periódico de los indicadores del programa, por lo general a nivel administrativo o departamental. El desempeño del programa debería estar estrechamente relacionado con las estructuras presupuestarias, por cuanto optimizar la asignación de recursos es un objetivo clave de la evaluación de desempeño del programa.
- II. Estadísticas urbanas:** Estas son estadísticas sociales, económicas, demográficas, espaciales y medioambientales que están desglosadas a nivel de ciudad o asentamiento. Las tendencias en los datos son utilizadas para evaluar el índice de los avances en el desarrollo, como también las brechas de desarrollo. Los datos deberían ser lo suficientemente detallados para detectar las disparidades y los desfases entre barrios y grupos demográficos. Las estadísticas se obtendrán de censos y encuestas nacionales, como también de encuestas departamentales y datos administrativos. Para las estadísticas espaciales y medioambientales, existen diversas tecnologías geo-espaciales y móviles que pueden ser utilizadas por los gobiernos locales.
- III. Evaluaciones:** Las evaluaciones suelen ser externas, llevadas a cabo por investigadores y consultores externos al gobierno, según las circunstancias específicas. Las autoridades gubernamentales deberían autorizar proactivamente las evaluaciones periódicas de la implementación de los ODS y las recomendaciones que surjan de las mismas deberían ser usadas para revisar y adaptar las estrategias de implementación.

Adicionalmente, los sistemas locales de MyE deberán desarrollar la capacidad para el flujo de información con los niveles más altos de gobierno, a través de procesos que permitan el análisis de estadísticas acumuladas y desglosadas, así como la evaluación de desempeño y resultados de los gobiernos locales. Los sistemas de MyE integrados en todos los niveles de gobierno serán útiles para agregar los resultados de los ODS a nivel nacional, comparar los avances en el logro de los ODS entre diferentes regiones y brindar oportunidades para el aprendizaje entre gobiernos y la difusión de buenas prácticas. Las ciudades y los gobiernos locales que están configurando el sistema de MyE para los ODS deberían partir de los sistemas de gestión y revisión basados en datos existentes — siempre y cuando estén disponibles—. Para las ciudades que están dando los primeros pasos, los componentes de MyE pueden estar incorporados, a corto plazo, al nivel de programas, mientras se crea un sistema que abarque a todo el gobierno a más largo plazo.

El informe de SDSN *Data for Development: A Needs Assessment for SDG Monitoring and Statistical Capacity Development* (<http://unsdsn.org/>) provee información sobre los componentes esenciales y los costos estimados para desarrollar la capacidad estadística de alcance nacional para el monitoreo y la evaluación de los ODS.



Figura 9 Foto de Río de Janeiro por Marcelo Druck/CC BY-NC-ND 2.0. Río de Janeiro, una de las ciudades que forma parte de la Iniciativa de Soluciones Ciudades Sostenibles de SDSN, es líder en asuntos de desarrollo sostenible entre las ciudades del Sur global y miembro de las principales redes de ciudades, tales como SDSN y C40 Cities (presidida desde 2013 por el alcalde de Río, Eduardo Paes).

Recuadro 19: SDSN ‘Ciudades Sostenibles’: Monitoreo de los ODS en un contexto metropolitano

Como parte de la Iniciativa Ciudades Sostenibles de SDSN (*SDSN Solutions Initiative on Sustainable Cities*), SDSN Brasil y el proyecto de la GIZ “Desarrollo Sostenible de Regiones Metropolitanas” (*“Sustainable Development of Metropolitan Regions”*) se encuentran trabajando con actores clave en el Área Metropolitana de Río de Janeiro (RJMA por su sigla en inglés) y otras regiones metropolitanas de Brasil, con el fin de analizar posibles soluciones para la implementación local y regional de los ODS. Los métodos que se están utilizando incluyen el diálogo inclusivo, la cooperación metropolitana y el monitoreo contextualizado de los ODS. Se está utilizando el Área Metropolitana de Río de Janeiro como estudio de caso para analizar la localización efectiva de los ODS mundiales. Esta es también una oportunidad para alinear el marco de MyE de Río con otros sistemas locales y nacionales de monitoreo para llevar a cabo un análisis comparativo. El proyecto pretende servir de marco de referencia para la implementación subnacional de los ODS en todo el mundo, en particular del ODS 11 (“Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”).

Uno de los objetivos esenciales de esta iniciativa es explicar cómo empezar con el monitoreo de los ODS y demostrar cómo los datos obtenidos pueden avalar las decisiones sobre políticas y fomentar la cooperación más allá de los límites de la ciudad para alcanzar los ODS. Tomando en cuenta la falta de recursos y/o capacidades para monitorear los numerosos indicadores de desarrollo sostenible, esta iniciativa apunta a:

- Apoyar la priorización y selección de un conjunto compacto de indicadores de desarrollo sostenible para su monitoreo local.
- Apoyar la institucionalización de los indicadores de desarrollo sostenible a nivel local y regional.
- Identificar fuentes alternativas de datos locales y métodos alternativos de recopilación de datos.
- Movilizar los recursos existentes para monitoreo estadístico sin sobrecargar a los gobiernos locales.

Son aliados clave para esta cooperación la recientemente creada Cámara Metropolitana de Integración Gubernamental de Río de Janeiro, Casa Fluminense (ONG local), el Ministerio de las Ciudades, la Comisión Nacional de Estadísticas (IBGE), el Gobierno del Estado de Río de Janeiro, UN-Habitat, numerosas ONG y SDSN Brasil.

Las experiencias ganadas de Brasil serán documentadas en un manual que servirá de guía a interesados locales, actores gubernamentales y diseñadores de políticas, para monitorear los avances en la implementación de los ODS a nivel local y fortalecer la cooperación en las distintas regiones en pos de un desarrollo más sostenible. La Iniciativa también contribuirá con el proceso internacional de Habitat III, aportando pruebas sobre la necesidad de cooperación a nivel metropolitano tendiente a aunar fuerzas entre los gobiernos locales para implementar los ODS y promover el desarrollo territorial integrado y equilibrado.

Para más información, visite <http://unsdsn.org/>.

Datos urbanos para los sistemas locales de MyE

Los datos son la piedra angular de los sistemas de MyE, puesto que son la materia prima que se recoge y procesa para monitorear los avances y evaluar el éxito de los programas de desarrollo. Si bien los ODM reforzaron las capacidades nacionales para la recopilación y el procesamiento de datos, en muchas partes del mundo existen al respecto lagunas significativas. Esto atañe especialmente a los gobiernos locales, muchos de los cuales no tienen la capacidad ni los recursos para mantener los propios sistemas de datos y dependen de los organismos nacionales de estadísticas para el suministro de datos sobre desarrollo, los cuales por lo general no están lo suficientemente desglosados por zonas para diseñar políticas focalizadas. La Agenda 2030 establece que “se necesitarán datos desglosados de calidad, accesibles, oportunos y fiables para ayudar a medir los progresos y asegurar que nadie se quede atrás” [2]. Los datos desglosados serán esenciales para superar las brechas de desarrollo y desigualdades regionales, y los gobiernos locales serán clave para consolidar esfuerzos y crear sistemas robustos de datos territoriales.

Existen tres objetivos generales en la creación de sistemas de datos urbanos y locales: (i) conocer el desempeño de la ciudad o del asentamiento, (ii) poder compararlo con el de años anteriores, y (iii) poder hacer previsiones para los años siguientes [36]. Adicionalmente, los datos locales necesarios para alcanzar el desarrollo sostenible deberían ser pormenorizados y fáciles de desglosar. Deberían tener un formato legible y uniforme para analizarlos y sintetizarlos de manera sencilla, y deberían ser accesibles para todos. Los datos locales para monitorear los avances en el cumplimiento de los ODS incluirán una combinación de índices de desarrollo desglosados, con el fin de proporcionar una visión del progreso en el desarrollo urbano y local de toda la ciudad y a nivel de barrios, e indicadores para monitorear los resultados de programas y proyectos de desarrollo implementados para cumplir con las metas de los ODS.

Los adelantos en las tecnologías digitales simplificaron en gran medida los métodos de recopilación y procesamiento de datos, reduciendo el tiempo y los recursos necesarios para crear sistemas robustos de datos urbanos. Hoy en día, las ciudades utilizan una gran variedad de tecnologías geoespaciales y móviles, así como también datos de fuentes colectivas (*crowd-sourced data*) para el acopio de diferentes datos sobre desarrollo. Las encuestas y censos convencionales, así como los métodos de recopilación de datos cualitativos, también pueden ser digitalizados para una mayor precisión y eficiencia. Los municipios de todo el mundo están utilizando cada vez más estas modernas tecnologías de la información y la comunicación, así como también imágenes geoespaciales de avanzada para optimizar la eficiencia y la cobertura de sus sistemas de datos [36].

La creación de sistemas de datos urbanos y locales requerirá un compromiso político de alto nivel, puesto que los datos pueden ser utilizados para cuestionar el desempeño y exigir la rendición de cuentas. También puede ser necesario el apoyo de los niveles más altos de gobierno y de los organismos nacionales de estadísticas para un mayor desglose de datos.

Los ODS, con su énfasis en los indicadores y en la recopilación de datos, brindan a los gobiernos locales la oportunidad de fortalecer los sistemas de datos y de trabajar mancomunadamente. *Global Partnership for Sustainable Development Data* (GPSDD) es una iniciativa de gran envergadura de una red mundial de gobiernos, organizaciones no gubernamentales y empresas que trabajan mancomunadamente para encauzar una revolución de datos para implementar los ODS (<http://www.data4sdgs.org/>). La asociación tiene especial interés en fomentar hojas de ruta para datos locales y mejoras en los sistemas locales de datos desglosados.

Recuadro 20: Open Data Kit

Open Data Kit (ODK) es un conjunto de herramientas libre y de código abierto que ayuda a organizaciones a programar, obtener datos sobre el terreno, administrarlos y recopilarlos por medio de dispositivos móviles. ODK ofrece a los usuarios soluciones sencillas para [37]:

- Crear un formulario o encuesta de recolección de datos (se recomienda el formato XLS para formularios mas extensos),
- Recopilar los datos en un dispositivo móvil y enviarlos a un servidor, y
- Almacenar los datos recopilados en un servidor y extraerlos en formatos útiles.

Aparte de utilizarse en encuestas socioeconómicas y de salud con ubicación e imágenes GPS, ODK está siendo utilizado para crear un sistema de apoyo a la toma de decisiones de profesionales clínicos y para crear herramientas cartográficas de carácter multimedial [46]. A continuación se exponen algunos ejemplos sobre el uso de ODK en proyectos alrededor del mundo:

- Ghana- Lumana utiliza ODK para mapear aldeas, encuestar a clientes y calcular los índices de pobreza de las comunidades a las que atienden.
- Haiti- Haiti Regeneration Initiative está utilizando ODK a modo de prueba para monitorear prácticas agrícolas, productividad de los cultivos y rendimiento de las cosechas para el agricultor.
- Kenya- Bankable Frontier Associates está utilizando ODK para realizar encuestas que apoyan a sus clientes en sus esfuerzos por expandir los servicios financieros a la población pobre.
- Pakistan- City Pulse está utilizando ODK para recopilar datos sobre 'elementos en riesgo' en las llanuras aluviales del río Indo.
- Sudáfrica- Seeing Swans llevó a cabo 12,000 encuestas de estructuras informales en Cabo Occidental. ODK Aggregate adaptado a sus necesidades proporciona informes y estadísticas en tiempo real.
- Sweden- LETS GO está utilizando ODK para fomentar el aprendizaje en equipo de estudiantes universitarios en ciencias ambientales.
- Uganda- Grameen Foundation AppLab integra ODK y Salesforce.com para monitoreo y evaluación en tiempo real de los trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*) de la comunidad.

- United States- Urban Strategies Council in Oakland, CA está utilizando ODK para recoger información detallada sobre el estado de las propiedades en barrios de bajos ingresos devastados por ejecuciones hipotecarias.

Para más información sobre la herramienta y su utilización, visite <https://opendatakit.org/>.

Recuadro 21: Instituto Pereira Passos (IPP) Río de Janeiro

El Instituto Pereira Passos (IPP), un departamento del gobierno de la ciudad de Río de Janeiro, provee un buen ejemplo de sistemas eficaces de gestión de datos para planificación estratégica e integración de políticas públicas, mapeo, producción cartográfica y aplicación de geotecnología.

El instituto tiene una triple misión:

- Gestionar información sobre la ciudad, de modo tal que la planificación de políticas públicas e intervenciones urbanas estén sustentadas por datos sólidos.
- Contribuir a mejorar las condiciones de vida, la eficiencia de la gestión pública y el fomento del desarrollo urbano sostenible.
- Producir y documentar información relevante sobre el Municipio y ponerla a disposición del público en general en forma de aplicaciones, estudios, tablas y mapas digitales almacenados en el portal Data Warehouse de IPP.

El IPP, en sus orígenes, supervisó la planificación urbana, la producción cartográfica y la compilación estadística de los índices de desarrollo de Río de Janeiro. Cuando la Secretaría Municipal de Urbanismo tuvo a su cargo la planificación urbana, el IPP comenzó a especializarse en proyectos de desarrollo económico, coordinación de grandes proyectos urbanos, tales como el programa de desarrollo en barrios marginales Favela Bairro, el proyecto digital Rio Orla, y el proyecto Porto Maravilha. El IPP también estuvo involucrado en la licitación de los Juegos Olímpicos de Río 2016. Con el correr del tiempo, el IPP también estuvo activo en el ámbito social, poniendo especial énfasis en la inclusión social. El IPP es también un aliado clave en la iniciativa conjunta de SDSN y GIZ para monitorear los indicadores de los ODS en el área metropolitana de Río de Janeiro (para más detalles, remítase al Recuadro 19).

Si bien los proyectos económicos y sociales son parte fundamental del carácter cambiante del IPP, la organización, como centro de datos y conocimiento de Río, tiene un papel decisivo en la formulación y monitoreo de políticas públicas locales y no locales de la ciudad. Como parte de su mandato, el IPP introduce objetivos para promover el rol del diseño de políticas facilitado por datos en el municipio de Río, y actúa como institución integradora de los diferentes departamentos.

Podrá encontrar más información en el sitio web oficial <http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp> (en portugués). Una presentación de Eduarda la Rocque, ex-directora del IPP, ofrece una visión general de la organización y de las funciones que desempeña; disponible en <https://www.wilsoncenter.org/>.

Los datos abiertos son un componente esencial de los sistemas de datos urbanos, que ayudan a fomentar la rendición de cuentas y la transparencia de la gobernanza local. Pueden mejorar considerablemente la rendición de cuentas y, por ende, la gestión de la gobernanza local, a través de la comunicación pública de los diversos servicios y actividades de los gobiernos locales, tales como presupuestos, gastos, catastros públicos, zonas de planificación y mapas distritales, licitaciones, contratos, permisos para actividades comerciales y horarios del transporte público. Además de generar confianza en el gobierno y crear una atmósfera política más estable para la gestión de inversiones y proyectos, un movimiento de datos abiertos tiene potencial para promover el compromiso cívico, reducir los costos de transacción del acceso a la información y fomentar mejores prácticas de gestión financiera, como también el monitoreo y la evaluación de desempeño.

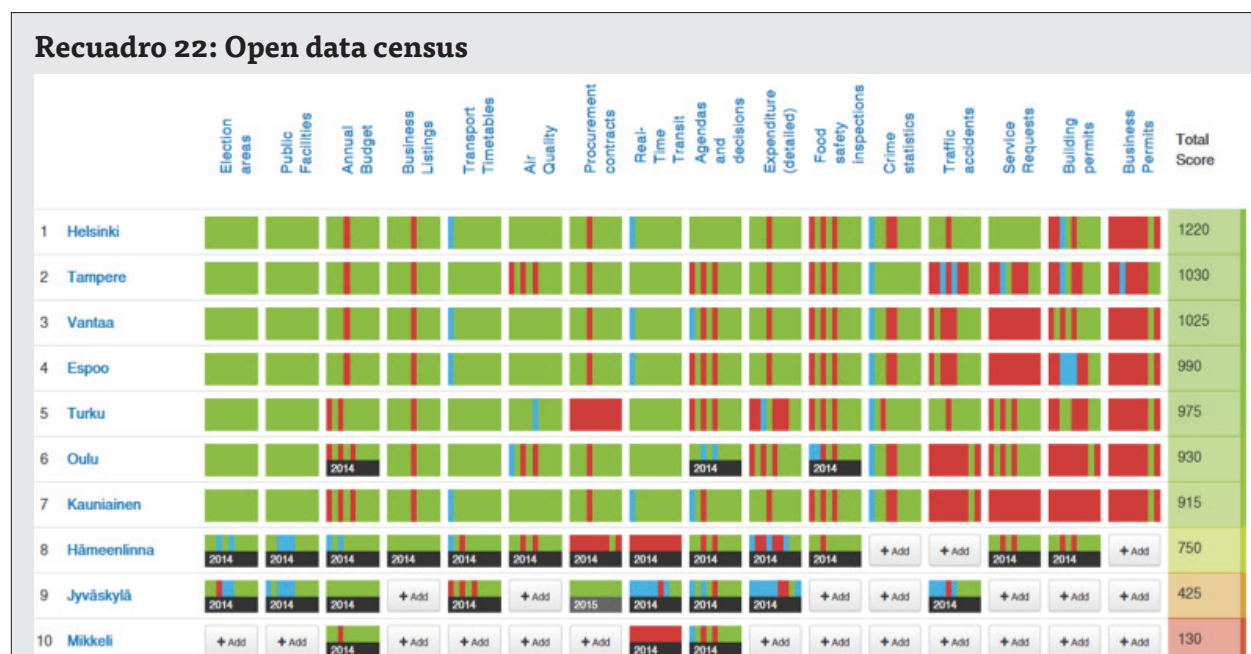


Figura 10 Open Data Census: datos abiertos en ciudades de Finlandia [47]

Los datos abiertos son a menudo los más importantes para los ciudadanos, puesto que guardan relación con su vida cotidiana – desde la recolección de residuos hasta los tipos impositivos locales. Local Open Data Census es una iniciativa mundial basada en el modelo de fuentes colectivas (*crowdsourcing*) que mide y compara el progreso alcanzado en diferentes ciudades y áreas locales en la publicación de datos abiertos [38]. Con la información disponible al respecto en casi 40 países, la iniciativa permite a los interesados locales comparar el estado de dichos datos en sus ciudades y localidades con los de otras ciudades del mismo país y de otras partes del mundo. De este modo, Local Open Data Census es un instrumento de promoción, como también un proveedor de información de datos abiertos en las ciudades.

Para más información, visite <http://census.okfn.org/>.

Los datos geospaciales son datos referenciados de un lugar como un conjunto de coordenadas geográficas. Los mismos identifican la ubicación geográfica y las características de las superficies y límites naturales y construidos en todo el mundo [39]. Se utilizan en los Sistemas de Información Geográfica (SIG), es decir, sistemas informáticos capaces de captar, almacenar, analizar y visualizar datos geospaciales, a menudo junto con datos no geospaciales. Con la actual explosión en la disponibilidad de datos geospaciales, el uso de los SIG está aumentando exponencialmente en una amplia diversidad de ámbitos.

Tomando en consideración que aproximadamente 80 a 90 por ciento de la información gubernamental tiene un componente geográfico [39], no es difícil entender por qué los gobiernos serían usuarios clave de datos geospaciales y SIG. Los sistemas de datos espaciales se benefician considerablemente al ser ampliados, en virtud de los costos reducidos de las tecnologías compartidas. También pueden mejorar la coordinación intermunicipal en plataformas geospaciales comunes, pues muchos servicios e infraestructura funcionan en jurisdicciones superpuestas.

En la actualidad, algunas ciudades y regiones alrededor del mundo están trabajando independientemente para desarrollar la capacidad técnica e institucional necesaria para los sistemas de datos espacialmente vinculados. La participación de instituciones nacionales e internacionales, y de interesados públicos y privados, puede facilitar el desarrollo de una infraestructura global de datos espaciales que pueda llegar a ser tan difundida como los sistemas CRVS⁹. Se necesita un fuerte impulso a través de una alianza mundial, como Global Partnership for Sustainable Development Data (<http://www.data4sdgs.org/>) para garantizar que la revolución de los datos abarque el recuento y la representación de todas las regiones y todas las personas.

9. En la mayoría de países se utiliza un sistema de registro civil y estadísticas vitales para registrar estadísticas de datos vitales, tales como nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios y defunciones fetales. Es importante desarrollar y fortalecer estos sistemas para mejorar la calidad de las estadísticas vitales de un país y usar esta información como orientación para políticas y programas (N. de la T.: traducción propia) [72].

Recuadro 23: Global Human Settlement Layer

Global Human Settlement Layer (GHSL) es una plataforma libre de código abierto que levanta mapas de las áreas construidas de todo el mundo, pudiendo generar mapas locales, nacionales y regionales. GHSL propone una nueva manera de cartografiar, analizar y monitorear los asentamientos humanos y la urbanización en el siglo XXI. Integra varias fuentes disponibles que informan acerca del fenómeno mundial de asentamientos humanos, con nuevos datos de imágenes obtenidas por teledetección.

Hasta ahora, GHSL es el mayor y más completo experimento conocido sobre recuperación automática de información de imágenes, utilizando datos provenientes de imágenes teledetectadas de alta y muy alta resolución. Esta desarrollado y mantenido por Joint Research Centre – servicio científico interno de la Comisión Europea.

Para más información, visite <http://ghslsys.jrc.ec.europa.eu/>.

Recuadro 24: Infraestructura de Datos Espaciales de Cataluña, España

La iniciativa Infraestructura de Datos Espaciales de Cataluña, conocida como IDEC, se inició en 2002 como cooperación entre el Instituto Cartográfico de Cataluña (ICC) y dos departamentos del gobierno regional (la Generalitat)- el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas, el Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información. El objetivo de IDEC es fomentar el uso de información geográfica (IG) facilitando los datos disponibles a usuarios del sector público y del privado, y para el público en general. Su función principal es el desarrollo de una plataforma que permita fomentar la difusión de información. En el portal están disponibles mapas geoespaciales de diversas organizaciones, con datos de redes locales y contribuciones de varios municipios.

Dentro de IDEC, el proyecto IDE.LOCAL estuvo destinado a los gobiernos locales, los cuales fueron incentivados para participar de lleno en la plataforma, a través de subsidios financiados con fondos regionales de gobierno electrónico. El Centro de Soporte de IDEC ofreció servicios diferenciados a las autoridades locales para ayudarlas a entender los beneficios de un marco colaborativo, en el cual diferentes proveedores comparten sus datos para proporcionar geoconocimiento a las administraciones públicas y a los ciudadanos. A menos de un año de funcionamiento, el proyecto IDE.LOCAL tenía más de 80 autoridades locales que usaban visualizadores de mapas, 20-25 autoridades locales comprometidas con la publicación activa de datos y la conexión con la red IDE.LOCAL, 15,000 visitantes por mes a los mapas municipales de calles online y, a través de la plataforma, se estaban planificando nuevos proyectos.

El financiamiento de gobierno electrónico para el proyecto, facilitado a los gobiernos locales por el gobierno regional de Cataluña, fue decisivo para la implementación del proyecto, el cual fue exitoso en concientizar al público sobre las oportunidades que brinda la IG, como también en reducir la brecha digital existente entre los gobiernos urbanos y los pequeños y medianos municipios.

Autoridades locales, empresas e individuos reportaron un significativo ahorro de tiempo al solicitar y procesar información. La mayoría de autoridades locales entrevistadas también reportaron una reducción de costos, siendo las administraciones locales más pequeñas las que más redujeron sus costos. Las herramientas de IDEC fueron bien utilizadas en todos los departamentos y administraciones entrevistados, lo cual condujo, en muchos casos, a nuevos procedimientos y servicios.

Para más información, remítase al informe de la UE *The Socio-Economic Impact of the Spatial Data Infrastructure of Catalonia* (<http://bit.ly/1WKKdEl>).



CAPÍTULO 3

Condiciones propicias
para el desarrollo sostenible

“...la localización de la Agenda 2030 no es la implementación de una agenda global o nacional a nivel local, sino más bien una adecuación de las condiciones a nivel local que permita alcanzar los objetivos globales” [40].

Gran parte del discurso sobre la localización de los ODS se refiere a lo que las ciudades y los asentamientos humanos pueden hacer para ayudar a los países y al mundo a alcanzar los ODS, mientras que el debate sobre lo que los ODS pueden hacer por las ciudades es escaso. En medio de los llamamientos para llevar a cabo la localización de los ODS, ha sido insuficiente el debate sobre si las ciudades y los asentamientos humanos disponen, en primer lugar, de autonomía, capacidad y recursos para implementar eficazmente los ODS.

Los gobiernos locales a menudo batallan por adoptar medidas de desarrollo sostenible a causa de una serie de limitaciones, como limitada potestad política y fiscal, falta de acceso a la financiación para el desarrollo, bajos niveles de capacidad institucional, falta de cooperación e integración sólidas entre los múltiples niveles de gobierno, y falta de capacidad para atraer o ser parte de sólidas alianzas de múltiples interesados. Sin reconocer y abordar primeramente los retos que enfrentan los gobiernos locales en muchas partes del planeta, la localización de los ODS no beneficiará a la mayoría de la población urbana mundial, no conseguirá construir una gobernanza sostenible y restringirá la consecución de resultados sostenibles.

Seguir funcionando como hasta ahora no alcanzará para conseguir los resultados transformadores necesarios para un futuro sostenible. Es necesario que los gobiernos locales refuercen su capacidad de acción, construyan alianzas sólidas y, sobre todo, se comprometan con la visión de desarrollo sostenible inclusivo de los ODS que no excluye a nadie ni a ningún lugar. Este capítulo aborda las condiciones propicias clave para que los gobiernos locales promuevan el desarrollo sostenible e implementen los ODS.

3.1 Gobernanza descentralizada

Los ODS ofrecen a los defensores de la descentralización un abanico de oportunidades para reclamar reformas, mayores recursos, desarrollo de la capacidad, autoridad ejecutiva y mecanismos para la rendición de cuentas a nivel local.

En las últimas décadas, la gobernanza descentralizada se puso en práctica, de una u otra forma, en casi todos los países. Actualmente, la responsabilidad de la prestación de servicios en muchos de los sectores abordados por los ODS, como agua, saneamiento, salud, educación, planificación, gestión de residuos y transporte, recae sobre los gobiernos y las autoridades locales en un número cada vez mayor de países [41]. Esta división de poderes entre los diferentes niveles de gobierno y las crecientes responsabilidades de los gobiernos locales tienen potencial para asegurar una toma de decisiones más inclusiva y representativa.

El desarrollo sostenible puede lograrse “mediante una descentralización efectiva de las responsabilidades, la gestión política y la facultad de adoptar decisiones y una asignación proporcionada de recursos, incluida la facultad de recaudar ingresos, a las instituciones más representativas de los sectores interesados de la población y más cercanas a ellos” [42]. Se ha comprobado que los gobiernos locales y regionales empoderados ejercen un impacto positivo en la prestación de servicios y en la calidad de vida [41]. Sin embargo, los beneficios de la descentralización en materia de desarrollo siguen siendo desiguales, con disparidades espaciales y exclusión cada vez mayores dentro de los territorios. En algunos países, ello puede atribuirse a la forma en que se lleva a cabo la descentralización, como p.ej., por medio de procesos *top-down*, en los cuales los gobiernos nacionales descentralizan responsabilidades y, a veces, facultades, mas no recursos humanos y financieros [43]. En otros casos, la falta de mecanismos idóneos de rendición de cuentas o el desarrollo privado carente de regulación se tradujo en resultados de gobernanza deficientes, tales como desarrollo desigual y cargas cada vez mayores de la deuda de los gobiernos locales. Y, en casi todos los países, se presta poca atención al desarrollo territorial, lo cual se traduce en una gobernanza espacial y sectorial fragmentada, y en una cooperación deficiente entre las diferentes entidades locales. [44].

Mejorar la calidad de la descentralización en un país es un proceso a largo plazo que depende de la voluntad política y de mejores mecanismos para una gobernanza autónoma, capaz de rendir cuentas. Sin embargo, los gobiernos locales que emprenden la implementación de los ODS deberían ser proactivos en el fortalecimiento de sus facultades discrecionales, desempeño y rendición de cuentas, utilizando el mandato internacional y la responsabilidad a ellos otorgada para insistir en una mayor autonomía local. Específicamente, los gobiernos locales deberían procurar:

- i. Estar informados.** Reunir información con base empírica para exigir mayor potestad en el ámbito legislativo, fiscal y ejecutivo, dentro de sectores específicos o en procesos operativos.

- II. **Evaluar el desempeño.** Mejorar la rendición de cuentas para la gestión tributaria y de gastos y el desempeño en los principales indicadores de gobernanza y sectoriales.
- III. **Mejorar la transparencia y la inclusión** en el gobierno local a través de una gobernanza más abierta, de datos abiertos y una mayor participación ciudadana.
- IV. **Trabajar en colaboración** con los niveles más altos de gobierno y con comunidades locales para mejorar la autonomía y la rendición de cuentas.
- V. **Cooperar con gobiernos locales vecinos** a través de mecanismos formales e informales, con el fin de obtener mejoras mutuas en los resultados del desarrollo.
- VI. **Formar coaliciones** de ciudades y gobiernos locales para intercambiar las mejores prácticas y ejercer presión para aumentar sus competencias. Convocar el apoyo público para fortalecimiento del gobierno local.

Recuadro 25: Evaluación City Enabling Environment (CEE)

Países y ciudades pueden utilizar la metodología de evaluación *City Enabling Environment (CEE)* para un diagnóstico rápido del entorno institucional de los gobiernos locales en un país [45]. Para los gobiernos locales que desean comprometerse con niveles más altos de gobierno para el fortalecimiento de la gobernanza local y la implementación de los ODS, la evaluación CEE permite a los gobiernos locales evaluar su desempeño por comparación con estructuras de gobernanza de otros países. De este modo, brinda una base fáctica para identificar ámbitos que requieren mejoras y abogar por el fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza.

La evaluación CEE utiliza diez indicadores que cubren cinco ámbitos: gobernanza local, capacidad local, autonomía financiera, eficiencia local y marco institucional nacional. Estos cinco ámbitos cubren los elementos esenciales del entorno institucional de una ciudad. CEE adopta un enfoque cualitativo al evaluar los marcos de gobernanza local en una escala del 1 (menos eficaz) al 4 (más eficaz) para cada indicador. Las calificaciones comparan a los países con respecto al entorno que ofrecen para la adopción de medidas en las ciudades, los ámbitos en los que es crucial un mayor progreso y, principalmente, las reformas que se necesitan para mejorar el entorno propicio de las ciudades en un determinado país.

Para más información sobre esta herramienta de evaluación que fue desarrollada conjuntamente por Cities Alliance y UCLG África, remítase al informe *Assessing the Institutional Environment of Local Governments in Africa* (<http://bit.ly/1UviiiL>).

Gobernanza metropolitana y desarrollo sostenible

Con la intensificación de la urbanización y con una economía mundial que se concentra cada vez más en áreas urbanas, un número cada vez mayor de ciudades se encuentran en el corazón de las áreas metropolitanas,¹⁰ con poblaciones numerosas distribuidas en una amplia extensión territorial, como resultado de la expansión urbana. La gobernanza de áreas metropolitanas será decisiva para lograr el desarrollo sostenible y asegurar la equidad social, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente. Las estructuras y mecanismos de gobernanza metropolitana tienen potencial para fortalecer el impacto local de los ODS y aumentar el peso político y económico de las autoridades locales.

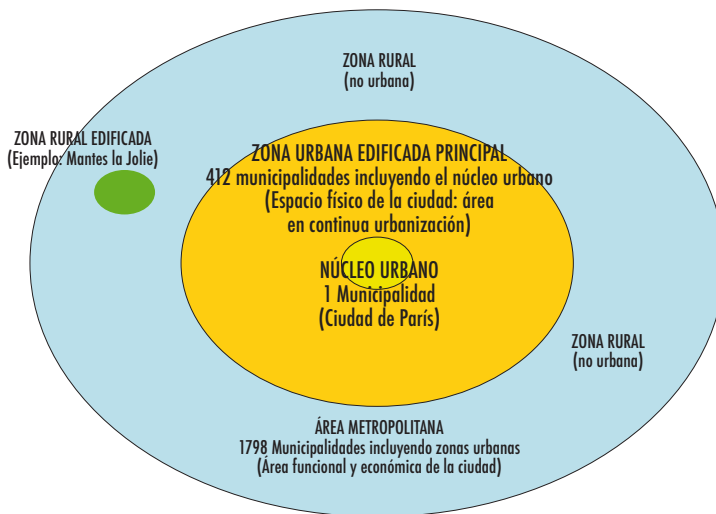


Figura 11 Configuración urbana y metropolitana del área metropolitana de París [71]

Hay estructuras de gobernanza metropolitana de diferentes formas y tamaños, que incluyen desde un “gobierno” metropolitano abarcador hasta diferentes formas de cooperación entre las numerosas jurisdicciones dentro de un área metropolitana [46]. Mientras se sigue debatiendo sobre las ventajas y desventajas de los diversos tipos de gobernanza metropolitana, el argumento a favor de algún tipo de cooperación transfronteriza se hace cada vez más evidente en las áreas metropolitanas, a medida que el

potencial de las regiones integradas se manifiesta con mayor intensidad [44]. Es evidente que esta forma de pensamiento regional y el uso de redes de empresas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos derivó en iniciativas positivas para abordar la degradación del medio ambiente, la pobreza, la desigualdad, las ineficiencias gubernamentales y la competitividad regional [46].

En el contexto de la implementación de los ODS, la cooperación metropolitana tiene la ventaja de impulsar un enfoque territorial de desarrollo y de superar la brecha urbana/rural, aglutinando a los gobiernos locales que solos posiblemente no puedan alcanzar los ODS. Las modalidades de cooperación pueden variar, desde la cooperación horizontal entre los gobiernos locales para alcanzar determinadas metas de los ODS, a través de proyectos específicos, hasta la creación de organismos regionales para mejorar la planificación, el transporte, los vínculos entre la ciudad y

10. Un área metropolitana es una región que consta de un núcleo urbano densamente poblado y territorios menos poblados que lo circundan (ciudades satélites, pueblos, áreas rurales), caracterizada por nexos en materia de vivienda, infraestructura y económicos, y que engloba múltiples jurisdicciones y gobiernos locales (N. de la T.: traducción propia) [71].

el campo, la conservación del agua y del medio ambiente o para alcanzar cualquier otro objetivo de desarrollo sostenible. La cooperación intermunicipal con respecto a los ODS también puede beneficiar a pequeños pueblos y ciudades y ayudarlos a alcanzar el desarrollo sostenible a través de metas comunes, en torno a las cuales las autoridades pueden colaborar y crear atractivas oportunidades de inversión para el sector privado.

Para más información, mecanismos e instrumentos de gobernanza metropolitana para alcanzar el desarrollo sostenible, remítase al informe *Unpacking Metropolitan Governance for Sustainable Development* de GIZ y UN-Habitat (<http://star-www.giz.de/pub?r=38354>).

3.2 Gobernanza local integrada

La implementación exitosa de los ODS, con el triple resultado de desarrollo social, desarrollo económico y protección del medio ambiente, requerirá un enfoque integrado de gobernanza y políticas.

Se entiende por integración en el gobierno la coordinación de acuerdos de trabajo en los que los múltiples departamentos u organizaciones del sector público están involucrados para prestar un servicio público o implementar un programa [47]. Un enfoque integrado de desarrollo sostenible pone énfasis en las dimensiones –social, económica y ambiental– del desarrollo, i) superando las estructuras sectoriales tradicionales de gobernanza; ii) impulsando la coordinación entre los departamentos y las instituciones del sector público; iii) alineando las prioridades de desarrollo en los diferentes niveles de gobierno, iv) promoviendo la toma de decisiones para beneficio mutuo y minimizando los compromisos (*trade-offs*) y v) fomentando la planificación multisectorial a través de la acción conjunta.

Esto contrasta con la creciente fragmentación de la gobernanza actualmente, en la cual los diferentes niveles de gobierno, los municipios vecinos y los diferentes departamentos dentro de los mismos organismos municipales trabajan independientemente unos de otros en los mismos territorios, con poca coordinación entre sí. Ya en 1987, el informe Brundtland señaló que las instituciones que se enfrentan con los retos del desarrollo sostenible tienden a ser “*independientes y fragmentadas y actúan siguiendo mandatos relativamente estrechos y conforme a procesos de adopción de decisiones cerrados*” [48].

La integración entre políticas, prioridades y programas de diferentes organismos de gobierno es esencial para la implementación equilibrada de los ODS, tanto a nivel local como nacional. Los elementos de la gobernanza local integrada abarcan:

- i. Coordinación vertical con los gobiernos nacionales y estatales/regionales:** los gobiernos locales pueden trabajar más estrechamente con los niveles más altos de gobierno para abordar el desarrollo de manera conjunta y utilizar enfoques mejor coordinados de planificación, implementación y elaboración de informes. La coordinación vertical en la gobernanza en torno a los ODS fomentará una mejor asignación de recursos, basada en el conocimiento de las necesidades locales y las brechas de desarrollo. Las Medidas de Mitigación Apropriadas para Cada País (V-NAMAs por su sigla en inglés) integradas verticalmente son un buen ejemplo de coordinación entre múltiples niveles de gobierno. Son parte de un conjunto de herramientas y recursos desarrollados por GIZ en colaboración con ICLEI, destinadas a mejorar el clima de acción entre múltiples niveles para conseguir resultados sostenibles en áreas clave, tales como eficiencia energética en edificios públicos y gestión municipal de residuos sólidos. Para más información, visite <http://bit.ly/24LS7wM>.

II. Coordinación horizontal entre todos los departamentos/ministerios: se entiende por integración horizontal a la formulación coordinada de políticas entre los diferentes sectores del gobierno, con el fin de optimizar la utilización de recursos y buscar resultados de mutuo beneficio [47]. Es necesario que los gobiernos reevalúen la gobernanza sectorial, establezcan mecanismos de cooperación entre los diferentes departamentos e incorporen en toda la gestión de gobierno cuestiones transversales de alcance multisectorial, como protección del medio ambiente, género, inclusión económica, adaptación al cambio climático y medidas de mitigación. La integración horizontal es decisiva para el éxito de los ODS para equilibrar los resultados sociales, económicos y medioambientales del desarrollo.

III. Coordinación territorial entre los gobiernos locales: el ODS 11 promueve un enfoque territorial de desarrollo. Este debe estar sustentado por mecanismos de integración territorial, tales como políticas, planificación, infraestructura y rendición de cuentas que trasciendan las fronteras entre administraciones vecinas. Ya sea a través de estructuras formales de gobernanza regional o metropolitana, o a través de la cooperación informal entre municipios, las estrategias territoriales buscan mejorar los vínculos en términos de desarrollo dentro de la región, con el fin de reducir las desigualdades territoriales, proteger los ecosistemas y mejorar la productividad económica en la región en su conjunto. Los resultados obtenidos de la coordinación territorial pueden incluir: redes de transporte integrado, prestación de servicios coordinada regionalmente, crecimiento urbano controlado, protección de suelos agrícolas y vínculos más sólidos en el mercado laboral.



Figura 12 Foto de Comaro Street, Johannesburgo por Paul Saad en Flickr/CC BY-NC-ND 2.0. Johannesburgo forma parte de la Región Urbana de Gauteng, Sudáfrica, en la cual el gobierno provincial de Gauteng trabaja con 12 municipalidades para implementar la integración territorial en favor de la sostenibilidad y la competitividad económica.

Recuadro 26: Integración territorial en Gauteng, Sudáfrica

La integración territorial puede llevarse a la práctica a través de una serie de instrumentos, tales como documentos de planificación regional y/u organismos especializados. La Región Urbana de Gauteng provee ejemplos de diferentes mecanismos de integración para el desarrollo territorial.

En 2004, el gobierno de la provincia de Gauteng, la región más poblada de Sudáfrica, congregó a los doce municipios de la región para establecer la Región Urbana de Gauteng con el fin de superar los desafíos de desarrollo sostenible y competitividad económica. Al pasar de un enfoque sectorial de desarrollo a uno territorial, el gobierno provincial estableció un Marco Integrado de Planificación Urbana para 'guiar a los asentamientos urbanos inclusivos, resilientes y habitables a través de la integración territorial'. Esto requirió la cooperación de múltiples actores públicos y privados y una alianza de colaboración entre los gobiernos provinciales y municipales. La integración territorial se llevó a la práctica con un Plan Maestro de Infraestructura Integrada de Gauteng, utilizando datos espaciales como guía para el desarrollo regional equilibrado y el desarrollo de Planes Municipales de Transporte Integrado, los cuales hicieron posible la implementación de proyectos clave para el transporte público.

Los indicadores del éxito de esta iniciativa incluyen: mayor acceso a los servicios en toda la región, mayor coordinación horizontal y vertical entre actores públicos y privados y elaboración de la "Estrategia de Desarrollo para una Economía Verde", destinada a identificar oportunidades de crecimiento económico y creación de empleo. También se desarrollaron otras instituciones regionales, como *Gauteng City Region Observatory* (GCRO) que ha sido vital en encontrar y suministrar datos, mapas y resultados de investigaciones para una mejor comprensión de la región urbana que permita la adopción de decisiones fundadas y un proceso eficaz de MyE [49].

La siguiente tabla propone ejemplos de acuerdos institucionales para la integración vertical, horizontal y territorial en la gobernanza para el desarrollo local. La integración a corto plazo puede alcanzarse reuniendo a los interesados para proyectos específicos, mientras que los mecanismos de cooperación a largo plazo pueden ser integrados con el correr del tiempo.

Tabla 4: Mecanismos para la gobernanza integrada

Coordinación vertical entre múltiples niveles de gobierno	
Organismos paraestatales	Las instituciones representativas de los niveles más altos de gobierno trabajan en el ámbito local o regional, por lo general de acuerdo con su capacidad ejecutiva. Si bien existe el riesgo de que los organismos paraestatales replacen a los gobiernos locales, los mismos también tienen potencial para trabajar con los gobiernos locales para incrementar el desarrollo de capacidades y para una colaboración más estrecha entre los niveles de gobierno.
Fondos verticales	Los fondos verticales conectan las políticas formuladas a alto nivel con la capacidad de implementación a nivel local, proporcionando financiamiento específico para planificación programática y obtención de resultados de las políticas.
Entidades con fines especiales	Las entidades con fines especiales (Special Purpose Vehicles) son asociaciones creadas para planificar e implementar conjuntamente proyectos específicos, en los cuales los gobiernos nacionales o regionales pueden otorgar acceso a préstamos a largo plazo, conservando la supervisión de la gestión de proyectos facilitados y/o implementados por los gobiernos locales (con o sin ayuda de entes privados).
Mecanismos para la rendición de cuentas	A través de auditorías periódicas o procesos de MyE, los mecanismos para la rendición de cuentas en los múltiples niveles pueden estar estrechamente vinculados a las decisiones de asignación financiera, con el fin de lograr una mayor efectividad y armonizar mejor las necesidades locales con los flujos de recursos y con la capacidad y los mandatos institucionales.
Coordinación interdepartamental u horizontal	
Organismos interdepartamentales	Pueden formarse a través de la cooperación informal o las directivas de los gobiernos locales. Los organismos interdepartamentales son más eficaces cuando se crean en torno a proyectos de desarrollo multisectoriales.
Departamentos transectoriales	Los departamentos transectoriales, como el Departamento de Planificación, el Departamento de Estadísticas, entre otras, pueden asumir la responsabilidad adicional de identificar y facilitar la cooperación y la acción entre varios sectores para el desarrollo sostenible.
Plataformas digitales	Las plataformas digitales compartidas (basadas posiblemente en SIG), a las cuales todos los departamentos pueden acceder, fomentan la cultura de compartir datos e información que empodera a los departamentos sectoriales para la adopción de decisiones más fundadas dentro del marco más amplio de gobernanza local.
Coordinación intermunicipal o territorial	
Organismo intermunicipal	Acuerdos de cooperación formal o informal entre organismos municipales, dentro de una región metropolitana identificada o implicada, destinados a adoptar decisiones sobre políticas que tienen efectos que repercuten más allá de las fronteras administrativas.
Consejos de gobernanza sectorial	Consejos ejecutivos que amalgaman la prestación de servicios más allá de las fronteras municipales, con el fin de lograr mayor eficiencia y una distribución más justa de costos y recursos. Dichos servicios pueden incluir los de gestión de residuos, protección contra incendios, suministro de agua y saneamiento, energía, caminos, etc.
Gobiernos metropolitanos	Instituciones legales formalizadas que conforman un nivel intermedio de gobernanza en regiones metropolitanas complejas compuestas por un gran número de gobiernos locales.

Recuadro 27: Enfoque Urban Nexus para una gobernanza integrada

Una modalidad práctica de gobernanza integrada para el desarrollo urbano sostenible se ve reflejada en 'Urban Nexus,' un concepto desarrollado y llevado a la práctica por ICLEI en cooperación con GIZ. Urban Nexus busca oportunidades para la 'integración en ciudades y áreas metropolitanas de las diferentes escalas del entorno edificado y su infraestructura; integración de las cadenas de suministro y los ciclos de recursos de la región, y de políticas y operaciones de las jurisdicciones local, regional, subnacional y nacional' [50]. Desafiando al pensamiento sectorial, a los compromisos (*trade-offs*) y a la división de responsabilidades que conducen a una coordinación deficiente, este enfoque orienta a los interesados en la identificación de sinergias entre sectores, jurisdicciones y ámbitos técnicos, en pos de mejorar el desempeño institucional, optimizar la gestión de recursos y la calidad de los servicios. Agua, energía y alimentación son considerados por Urban Nexus sectores clave.

Urban Nexus promueve así soluciones de integración. Ello se manifiesta como la integración de escalas, sistemas, silos, servicios e instalaciones, así como también relaciones y comportamientos sociales [50].

- **Integración de escalas:** Esto se refiere a la integración de escalas en el entorno edificado, infraestructura, cadenas de suministro y ciclos de recursos locales y regionales, así como también a políticas e intervenciones de las jurisdicciones locales, regionales, subnacionales y nacionales.
- **Integración de sistemas:** La integración de sistemas de extracción de recursos naturales y generación de energía, cultivo de alimentos, procesamiento, manufactura, suministro de recursos y gestión de residuos mediante el establecimiento de cascadas y ciclos de recursos entre los sistemas.
- **Integración de servicios e instalaciones:** Evitar la subutilización de valiosos activos fijos por medio de la integración de servicios e instalaciones tradicionalmente separados por las funciones sectoriales.
- **Integración entre sectores:** consolidación de los intereses institucionales y los "silos" profesionales y de gestión que surgen de la organización de áreas y sistemas urbanos en jurisdicciones, empresas de servicios públicos y departamentos separados.
- **Integración de relaciones y comportamientos humanos:** Facilitar la participación de todos los interesados en las dimensiones de integración descritas anteriormente, y contrarrestar los legados de la división cultural, social y política.

Los gobiernos urbanos y locales que anhelan un desarrollo más integrado pueden utilizar el marco de Urban Nexus para respaldar la implementación de los ODS. Para más información sobre Urban Nexus, remítase a *Operationalizing the Urban Nexus: Towards resource-efficient and integrated cities and metropolitan regions* de ICLEI y GIZ (<http://bit.ly/1xRVcwV>). Podrá encontrar estudios de casos de soluciones Nexus identificadas en varias ciudades visitando <http://www.iclei.org/urbannexus.html>.

3.3 Finanzas municipales

Las finanzas municipales adecuadas serán clave para la exitosa implementación de los ODS. Es imperativo fortalecer la autonomía fiscal de los gobiernos locales y sus capacidades de gestión financiera para la localización de los ODS.

Regiones	Balance del sector público de gobiernos locales (porcentaje sobre el total)	
	Ingresos	Gastos
Norteamérica	17.8	26.8
Asia del Sur	1.5	16
East Asia	20	40
Asia del Este	5.3	15.5
Europa	13	23.9
Oriente próximo y Asia occidental	N.A	4.6
Eurasia	N.A	26.5
Latinoamérica	4	11.1
África	3.2	7.9

Uno de los mayores obstáculos que enfrentan los gobiernos locales en la actualidad es el desfase que existe entre las crecientes responsabilidades y los invariables ingresos. Muchos gobiernos locales no pueden financiar las demandas de inversiones cada vez mayores para infraestructura y servicios públicos. Mientras que los gobiernos urbanos en algunos países tienen sólidas bases fiscales y son solventes, en otros tienen bases fiscales más débiles, menor solvencia y un acceso limitado a la financiación a largo plazo [51].

Las débiles finanzas locales pueden derivarse de varios factores, tales como: i) restricciones de los gobiernos nacionales sobre las facultades locales para la generación de ingresos; ii) capacidad local limitada para recaudar ingresos y/o

Tabla 5: Balance de ingresos y gastos del sector público de gobiernos locales.[110]

prestar servicios; iii) falta de incentivos para la generación de ingresos locales originada en programas de transferencias fiscales mal diseñados y iv) baja credibilidad política / rendición de cuentas de los gobiernos locales, lo que debilita cumplir con los ingresos [51].

Los gobiernos locales que emprenden la localización de los ODS afrontarán demandas financieras aún mayores, puesto que la agenda basada en objetivos aboga por la aceleración de resultados. Tanto la Agenda de Acción de Addis Abeba como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible enfatizan la necesidad de mayor financiación para los gobiernos locales para lograr resultados de desarrollo más equitativos y sostenibles; “la ciudad debe ser capaz de financiar mejor la ciudad” [52]. Existen dos consideraciones clave para los gobiernos locales que buscan financiar los ODS y alcanzar las metas:

- 1. Marcos fiscales de los gobiernos locales:** Estos abarcan los marcos fiscales que definen la asignación de ingresos y gastos, y la autonomía financiera de los gobiernos locales, como p.ej., en la fijación de impuestos, tarifas y aranceles [53]. Por este motivo, dichos marcos son decisivos para determinar el alcance de la financiación para el desarrollo de los

gobiernos locales, a través de la generación de ingresos de fuentes propias, asignaciones y transferencias del gobierno nacional y subnacional, y acceso a mecanismos de concesión de créditos subsoberanos. Los marcos fiscales de los gobiernos locales dependerán del contexto político, del alcance y grado de descentralización y de la capacidad y madurez de las administraciones de los gobiernos locales. En los estados federales, los gobiernos regionales y provinciales también influirán en el grado de transferencia de competencias fiscales al nivel local. Para implementar ODS los gobiernos locales necesitarán mayores recursos fiscales y el proceso de localización brinda un punto de partida clave para la negociación con niveles más altos de gobierno tendiente a aumentar las asignaciones financieras y conseguir mayores facultades fiscales para la generación de ingresos de fuentes propias.

- II. Otros mecanismos financieros:** las ciudades también pueden explorar mecanismos financieros alternativos para la implementación de los ODS. Las áreas rurales, por sus economías productivas, potencial rentabilidad de las inversiones y grandes economías de escala, están bien posicionadas para atraer inversiones privadas significativas, y el rol de los mercados de crédito y de las alianzas público-privadas reviste cada vez más importancia en la financiación de proyectos urbanos de infraestructura con uso intensivo de capital. De manera similar, el alto valor del suelo urbano puede ser movilizado efectivamente para estimular el desarrollo a través de una serie de mecanismos de financiación centrados en la tierra. Muchos mecanismos alternativos de financiación dependen de los marcos fiscales intergubernamentales que permitan la acción autónoma de los gobiernos locales, como la capacidad de contraer préstamos procedentes de los mercados de capital. *En el Apartado 2.3 del Capítulo 2 encontrará una tabla que muestra los mecanismos de financiación que pueden ser movilizados para alcanzar los ODS en las ciudades.*

Recuadro 28: Reajuste de suelos para la recuperación de plusvalías

Los mecanismos de recuperación de plusvalías son instrumentos de financiación flexibles, centrados en la tierra que proponen un enfoque autofinanciado de desarrollo urbano. Los dos ejemplos siguientes se enfocan en el reajuste de suelos como una modalidad innovadora de recuperación de plusvalías para financiar el crecimiento urbano a gran escala.

Los esquemas de planificación urbanística (*TPS en inglés por Town Planning Schemes*) son un tipo de reajuste de suelos practicado en los estados de Gujarat y Maharashtra en la India. En grandes ciudades como Ahmedabad y Surat, los gobiernos de Gujarat utilizan estos esquemas para impulsar el crecimiento urbano en las periferias y financiar el desarrollo urbanístico, la infraestructura básica y la vivienda asequible. Estos esquemas son usados para el desarrollo urbanístico de parcelas periurbanas y agrícolas, y exigen de los propietarios de tierra el traspaso de hasta 40 por ciento de sus tierras al gobierno para este proyecto. Las parcelas de diferentes propietarios dentro de un esquema TP son agrupadas y transformadas en lotes urbanizados provistos de carreteras e infraestructura básica. Los propietarios reciben a cambio una compensación monetaria por las tierras expropiadas y retienen el otro 60 por ciento de lotes urbanizados de un valor mayor al que tenían sus terrenos anteriormente. El gobierno construye carreteras y otra infraestructura pública en una parte de la tierra recibida de los propietarios y reserva otra parte para subastarla y cubrir los costos del desarrollo de infraestructura. Si bien los TPS no remplazan a la planificación urbana, proporcionan financiamiento para implementar un enfoque progresivo de desarrollo urbano, a través de un mecanismo de recuperación de plusvalía que recupera una parte de la revalorización del suelo devengada a los propietarios de terrenos urbanizados. [54].

El reajuste de suelos para la recuperación de plusvalía también es utilizado por Tokyu Corporation, una empresa privada de ferrocarriles que presta servicios en áreas suburbanas de Tokyo, conectándolas con el centro de la ciudad. Tokyu Corporation, una de las varias empresas de transporte público que construyen, son propietarias y operan la red ferroviaria del Gran Tokio, recurrió en gran medida a la recuperación de plusvalía desde 2000 hasta 2010. Desde los años de 1960 hasta los 80, la mitad de los costos para la construcción ferroviaria se financió a través de préstamos comerciales y la otra mitad por el Banco de Desarrollo de Japón. Los préstamos fueron amortizados con el producto de la venta de tierras. Los beneficios se generaron con el incremento del valor de la tierra a partir de que esas propiedades que eran usadas para la agricultura contaron con líneas ferroviarias. En el proceso de codesarrollo de Tokyu, la práctica de “reajuste del suelo” revistió vital importancia. Con este sistema, los propietarios de tierras entregan su propiedad y reciben a cambio parcelas de aproximadamente la mitad de sus parcelas originales, pero que disponen de todos los servicios de infraestructura (como p.ej., estaciones de ferrocarril, carreteras, agua y electricidad). Las tierras restantes son utilizadas para carreteras y espacios públicos, tales como parques, y también son vendidas para cubrir los costos del desarrollo ferroviario. El enfoque de codesarrollo de Tokyu fue considerado internacionalmente como el ejemplo más exitoso de recuperación de plusvalía con el transporte público hacia finales del siglo XX [55].

Si bien los mecanismos de recuperación de plusvalía presentan algunos inconvenientes y puede que no sean apropiados para todos los proyectos y contextos, representan un importante instrumento para autofinanciar el desarrollo urbano, el cual puede ser llevado a la práctica en proyectos de transporte público e infraestructura de servicios que requieren un uso intensivo de capital.

Gestión de las finanzas públicas locales

La gestión de las finanzas públicas constituye un aspecto clave de los sistemas sanos de financiación municipal. La gestión de las finanzas públicas es un sistema de normas, procedimientos y prácticas con los que el gobierno maneja dichas finanzas. Abarca la fijación de presupuestos, contabilidad, auditoría, gestión de efectivo, gestión de la deuda pública, generación de ingresos y elaboración de informes del sector público sobre operaciones financieras. La gestión de las finanzas públicas busca abordar los principales desafíos, a saber, controlar el gasto público y lograr que las entidades públicas operen eficiente y eficazmente [56]. La gestión de las finanzas públicas influye directamente en la provisión de bienes y servicios públicos y fomenta programas y proyectos de sostenibilidad al frenar el gasto en relación con los recursos disponibles. Asegura que los fondos públicos se utilicen de manera eficaz en términos de costos en proyectos e iniciativas que responden directamente a los objetivos de las políticas y del desarrollo.

El fortalecimiento de los procesos de la gestión de las finanzas públicas dentro de los gobiernos locales puede asegurar la consecución de i) disciplina fiscal, ii) asignación estratégica de recursos, y iii) suministro eficiente de servicios [56]. Los ODS aumentarán la presión sobre los recursos locales disponibles y será menester que los gobiernos locales destinen los limitados fondos de manera transparente y equitativa a un conjunto diverso de metas de los ODS. Un sistema de gestión de las finanzas públicas abierto tiene potencial para asegurar que las metas de los ODS se prioricen e implementen en consonancia con las necesidades de desarrollo y las preferencias de los votantes, y no en respuesta a grupos específicos de interés.

Para más información, remítase al informe del Banco Mundial Public Financial Management Performance Measurement Framework, disponible en <http://bit.ly/1OloyQI>.

Recuadro 29: Elaboración participativa de presupuestos



Figura 13 Ejemplos de elaboración participativa de presupuestos alrededor del mundo [57]

La participación ciudadana en la elaboración de presupuestos y en velar por la rendición de cuentas es esencial para una gobernanza participativa empoderada, especialmente a nivel local. La elaboración participativa de presupuestos es uno de esos procesos empoderadores utilizado por los municipios en diversas partes del mundo.

La elaboración participativa de presupuestos es una modalidad consolidada e innovadora para el manejo del dinero público y para involucrar a la gente en el gobierno. Es un proceso democrático, en el cual los miembros de la comunidad deciden de manera directa cómo utilizar parte del presupuesto público. Permite a los contribuyentes trabajar con el gobierno para la adopción de decisiones presupuestarias que impactan en sus vidas. Brasil fue el primer país en implementar este proceso en 1989 y actualmente existen más de 1,500 casos de elaboración participativa de presupuestos alrededor del mundo, la mayoría de los cuales a nivel de ciudad para presupuestos municipales [57]. En 2015, París emprendió el mayor proceso de elaboración participativa de presupuestos, destinando para ello 75 millones de Euros, o 5% del presupuesto total de la ciudad [58]. En Porto Alegre, donde se originó este proceso, los habitantes son quienes toman las decisiones finales sobre aproximadamente el 20% del presupuesto anual [57].

Si bien cada experiencia es diferente, casi todas siguen un proceso básico similar: los residentes aportan con ideas sobre el gasto público, los correspondientes delegados voluntarios desarrollan propuestas con base en esas ideas, los residentes votan sobre las propuestas y el gobierno implementa los mejores proyectos. Para más información al respecto y ejemplos de procesos de elaboración participativa de presupuestos, visite <http://www.participatorybudgeting.org/>.

Recuadro 30: Programa de Reforma de la Gobernanza Local, Territorios Palestinos

Financiar las capacidades no programáticas de naturaleza transectorial, tales como la gestión financiera, puede resultar difícil para los gobiernos locales que trabajan con presupuestos limitados. *Local Governance Reform Program* (LGRP) es una iniciativa que apoya a los gobiernos locales a modernizar sus administraciones, introducir una gestión financiera transparente y mejorar la calidad de la prestación de servicios. La GIZ está implementando el LGRP en cooperación con una serie de instituciones palestinas asociadas, incluidos el Ministerio de Gobierno Local y el Fondo de Crédito y Desarrollo Municipal (MDLF por su sigla en inglés), así como también municipios seleccionados y organizaciones de la sociedad civil.

El MDLF, una institución semi-gubernamental, tiene por objeto impulsar el flujo de recursos financieros de la autoridad palestina y de varios donantes hacia las unidades de gobierno local y otras entidades públicas locales, con el fin de mejorar la provisión de infraestructura local y de servicios municipales, fomentar el desarrollo económico y mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas a nivel municipal. Además, el MDLF busca aumentar la movilización de la asistencia de donantes, fortalecer las transferencias financieras intergubernamentales y promover la capacidad de respuesta ante emergencias. La GIZ está contribuyendo con el fondo junto con otros 12 asociados en la tarea del desarrollo, entre ellos el banco de desarrollo KfW.

Con el apoyo financiero de MDLF en forma de subvenciones y préstamos, funcionarios locales y empleados de organizaciones civiles seleccionados reciben capacitación que les permite contribuir en la planificación de políticas locales y en procesos de toma de decisiones, como también llevar a cabo iniciativas conjuntas conforme a lineamientos normativos para la planificación estratégica de desarrollo e inversiones locales, que fueron elaborados en colaboración con asociados al LGRP y autoridades locales.

Para más información, remítase a <http://www.mdlf.org.ps/>.

3.4 Desarrollo de capacidades de los gobiernos para implementar los ODS

El desafío que implica la implementación de los ODS es inmenso en envergadura y amplitud y todos los niveles de gobierno tendrán que desarrollar su capacidad institucional de ejecución. Este apartado presenta herramientas y mecanismos para el desarrollo de capacidades de los gobiernos locales.

Según la definición de UNDP, el desarrollo de capacidades es “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” [59]. En el contexto de los ODS, esto reviste especial importancia para los gobiernos locales, muchos de los cuales asumirán responsabilidades y mandatos ampliados conforme vayan adoptando los objetivos mundiales para su implementación.

Las iniciativas de desarrollo de capacidades pueden centrarse en el fortalecimiento de diferentes tipos de aptitudes y destrezas dentro de la gobernanza local: i) aptitudes funcionales y operativas que se necesitan para conseguir la eficiencia en la gestión de proyectos y programas, recaudación de impuestos, procesos de adquisiciones y gestión de las finanzas municipales ii) aptitudes técnicas asociadas a áreas específicas de experticia en determinados sectores, tales como ingeniería hidráulica y de saneamiento, planificación urbana, gestión integrada de desechos e ingeniería civil y del transporte; iii) normas de comportamiento que guardan relación con los cambios culturales y de actitud entre todos los interesados, incluso los ciudadanos, ya sea para reducir la generación de desechos o impulsar el uso del transporte público, o una mejor planificación de programas multisectoriales entre las organizaciones gubernamentales [60]. Las intervenciones para el desarrollo de capacidades dependerán del tipo de aptitudes o habilidades a ser desarrolladas. Por ejemplo, las capacidades técnicas pueden mejorarse mediante la contratación de profesionales con las aptitudes necesarias o mediante la asociación con una organización externa. Las herramientas para el diagnóstico de capacidades pueden ayudar a los gobiernos locales a priorizar y optimizar las inversiones en este ámbito donde más se necesiten.

Las iniciativas para el desarrollo de capacidades locales deben tener objetivos claros e indicadores de desempeño; deben responder a las necesidades específicas de capacitación y tener suficientes recursos para asegurar el desarrollo sostenido de las mismas. Si bien el desarrollo de capacidades es un proceso continuo y a largo plazo, se describen a continuación algunos mecanismos para la creación de capacidades a corto y mediano plazo.

- I. Legislación:** disposiciones legales que requieran planes de desarrollo de capacidades y/o asignación de presupuestos para todos los programas de implementación.
- II. Programas de capacitación:** programas regulares de capacitación del personal o requerimientos para el aprendizaje continuo de los empleados del sector público.
- III. Alianzas:** alianzas con niveles más altos de gobierno, organizaciones públicas o privadas, instituciones académicas y grupos de la sociedad civil.
- IV. Expertos externos:** consultores de organizaciones privadas o instituciones académicas con experticia sectorial y/o técnica.
- V. Medidas para la rendición de cuentas:** estas pueden incluir auditorías periódicas a cargo de organizaciones externas o contraloría social a través de grupos de vigilancia.
- VI. Tecnología:** Incorporación de tecnologías digitales que aligeran la carga administrativa, promueven una mayor cooperación entre los interesados y permiten una mayor supervisión y transparencia en las operaciones.
- VII. Mejores prácticas:** aprendizaje obtenido de experiencias y resultados de iniciativas en otras ciudades o en otros gobiernos locales.

Recuadro 31: Marco para el Diagnóstico de Capacidades, de UNDP

El Marco para el Diagnóstico de Capacidades de UNDP es un proceso que consta de tres pasos, cuyo diseño se basa en comprender las motivaciones para la realización del diagnóstico. Para la implementación de los ODS, es posible que los gobiernos locales deseen hacer un diagnóstico de la capacidad del entorno propicio para: gestión financiera, monitoreo y evaluación, y planificación multisectorial. Este marco también puede ayudar a evaluar los departamentos gubernamentales, las instituciones del sector público u otras organizaciones en lo concerniente a: 1) acuerdos institucionales, 2) liderazgo, 3) conocimiento y/o 4) rendición de cuentas. Teniendo en cuenta los limitados presupuestos de los gobiernos locales, una estrategia podría ser limitar el diagnóstico de capacidades a asuntos transversales de alto impacto. Los modelos de auto-diagnóstico y de evaluación interna son otras opciones de bajo costo para apoyar a las iniciativas de desarrollo de capacidades.

Para más detalles, remítase a UNDP *Capacity Assessment Practice Note* (<http://bit.ly/1tsl45z>).

Recuadro 32: Desarrollo de capacidades para inversión de ingresos locales, Perú

Peru LNG, la mayor inversión extranjera directa en la historia de Perú, estuvo destinada a desarrollar, construir y operar una planta de gas natural licuado (LNG por su sigla en inglés), una terminal marítima de carga conexas y un gasoducto de gas natural. El proyecto atrajo un gran volumen de inversión extranjera y estaba previsto que el mismo generara ingresos que incrementarían el PIB nacional en 1.5%, lo que se traduciría en flujos significativos de regalías para el gobierno peruano y para los municipios de las regiones en las cuales estaba emplazado el proyecto. La falta de capacidades de los gobiernos locales para abordar las obligaciones y responsabilidades del proyecto y para diseñar mecanismos eficientes y eficaces para distribuir las regalías generadas por el proyecto en las comunidades locales, dio lugar a un programa multi-dimensional de desarrollo de capacidades que fue incorporado a la planificación del proyecto y llevado a cabo por una serie de asociados al proyecto [60].

Peru LNG, el consorcio privado responsable de la implementación y la ejecución del proyecto, trabajó con consultores privados para fortalecer la gestión de la inversión municipal. Los gobiernos locales recibieron capacitación para la planificación y la gestión eficientes, y para la adopción de decisiones fundadas sobre inversiones. Paralelamente, organizaciones de la sociedad civil recibieron apoyo en seguimiento de la afluencia de ingresos y de las inversiones municipales, con el fin de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Los municipios recibieron asistencia técnica y capacitación en profundidad para resolver los cuellos de botella en el ciclo de inversiones. Se crearon comités de inversión en cada municipio para fomentar buenas prácticas en este ámbito. Los resultados de diversos programas de seguimiento y supervisión fueron puestos a disposición de los interesados en el proyecto, tales como la población local y organizaciones no gubernamentales.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó al gobierno de Perú un préstamo de 5 millones de dólares para el fortalecimiento de su capacidad para supervisar y monitorear los aspectos ambientales y sociales del proyecto y para asegurar un desarrollo equilibrado en el área de influencia del proyecto [61]. También se fortaleció al organismo gubernamental responsable de supervisar el proyecto con la asignación de más de 21 inspectores para la fase de construcción y de 12 para la fase de operación.

Para más información sobre el proyecto de Peru LNG, remítase al informe del BID *Environmental and Social Strategy- Peru LNG Project* (<http://bit.ly/28P12lT>).

3.5 Marcos normativos

En este apartado se analiza cómo las políticas pueden hacer posible el desarrollo sostenible en el contexto urbano y local, incluidas las políticas nacionales urbanas que pueden aportar a la consecución de los ODS mundiales en todas las ciudades y en todos los asentamientos humanos.

Los marcos normativos son un conjunto de principios y objetivos a largo plazo que sirven de base para leyes y reglamentos, proporcionando orientación general en materia de planificación y desarrollo para un país/región o dentro de un sector de actividad. Estos marcos normativos son el andamiaje para la planificación del desarrollo y la regulación del mercado y desempeñan un papel decisivo en la creación de un entorno propicio o restrictivo para el logro de resultados sostenibles. Desde los modelos de producción y consumo más sostenibles hasta la distribución más equitativa de la riqueza, la agenda de desarrollo sostenible demanda cambios profundos en la forma en que la gente, las organizaciones y los gobiernos funcionan. Un entorno normativo propicio para el desarrollo sostenible crea las estructuras adecuadas de incentivos y sanciones para alinear los intereses personales de individuos y empresas con el bien común.

Los marcos normativos favorables serán los cimientos para el progresivo desarrollo social y económico, el logro de los objetivos de protección del clima y para satisfacer la creciente demanda global de energía [62]. Mientras que los marcos normativos por lo general se formulan a nivel nacional, los gobiernos locales tienen a menudo alguna autoridad política para diseñar políticas de manera independiente en sectores como el de vivienda, ordenamiento y desarrollo territorial, servicios e infraestructura urbana, desarrollo económico, protección y resiliencia ambiental, etc. A través de una amplia gama de instrumentos normativos, tales como planes sobre cambio climático, políticas de contratación, leyes referentes a salario mínimo, reglamentos de edificación, normativas sobre energía, normas de planificación, desgravaciones fiscales, etc., los gobiernos locales pueden decisivamente facilitar el logro de las metas de los ODS y el desarrollo sostenible.

Las políticas y las prioridades de desarrollo sectorial estarán íntimamente ligadas al contexto, en función de una serie de factores, como prosperidad, índice de urbanización o desarrollo urbano, flujos migratorios, prioridades electorales y vulnerabilidad frente a desastres. Las facultades de los gobiernos locales para el diseño de políticas también difieren de un lugar a otro; algunas ciudades tienen más facultades políticas y autonomía fiscal para diseñar políticas energéticas descentralizadas, estructuras fiscales con incentivos e iniciativas para el desarrollo sostenible. Por consiguiente, las autoridades locales tendrán que trabajar con niveles más altos de gobierno, tanto para formular políticas sectoriales propicias a corto plazo, como también promover una mayor descentralización para acciones a más largo plazo.



Figura 14 Foto de Das Sonnenschiff (el Barco Solar) Vauban (Alemania) por Jute Marketing/CC BY-NC-ND 2.0. Das Sonnenschiff es una pequeña comunidad que utiliza en su totalidad energía solar, situada en el “ecobarrio” de Vauban, una pequeña ciudad de Alemania donde existen 92 casas pasivas y 10 casas “EnergyPlus” [63].

Mientras que las políticas y los programas sostenibles son a menudo más difundidos en metrópolis y ciudades capitales, muchas pequeñas ciudades, y también municipios, están a la vanguardia en la implementación de políticas progresistas. La pequeña ciudad alemana de Vauban, de 5000 habitantes, fue construida a mediados de los años de 1990 como “modelo de barrio sostenible”. Todos los edificios tienen baja dependencia energética y su diseño incentiva a peatones y ciclistas. La implementación de medidas audaces de sostenibilidad puede resultar más sencilla en ciudades y pueblos pequeños; Vauban es un ejemplo único de “planeamiento que enseña”. Como resultado de la aplicación de un concepto *bottom-up* de amplia participación ciudadana en la planificación y el desarrollo, y de esquemas innovadores de planificación, el distrito es un modelo de planificación integrada y de desarrollo de bajo impacto. [63].

Políticas Nacionales Urbanas

Se entiende por Política Nacional Urbana (PNU) al conjunto coherente de decisiones que se derivan de un proceso consultivo, para lograr una visión común que promueva el desarrollo urbano más transformador, productivo, inclusivo y resiliente a largo plazo [64]. Los marcos de políticas nacionales urbanas son esenciales para configurar el desarrollo urbano dentro de un país, poniendo de relieve las prioridades locales, estructurando enfoques de desarrollo territorial y definiendo medidas legislativas que garanticen la autonomía local para actuar. Estas políticas permiten la acción en pro del desarrollo sostenible en la totalidad de ciudades y territorios, promoviendo e incentivando resultados sostenibles.

Véase el Apartado 2.3 sobre marcos de planificación y normativos para el desarrollo sostenible.

Las políticas nacionales urbanas persiguen dos propósitos primordiales [65]:

- I. Movilizar el apoyo político e institucional en pos de un esfuerzo concertado para configurar la trayectoria del desarrollo urbano.
- II. Desarrollar capacidades técnicas, marcos jurídicos e instrumentos financieros para ir cumpliendo este cometido.

Las políticas nacionales urbanas proporcionan un marco de coordinación para abordar los desafíos urbanos y planificar el futuro desarrollo, con el fin de maximizar los beneficios de la urbanización, a la vez que se minimizan sus efectos adversos [64]. Establecen conexiones entre la dinámica de la urbanización y los procesos generales de desarrollo nacional, y sientan las bases para la gobernanza local y regional empoderada, a través de resultados tales como: arquitectura institucional territorial, de carácter transversal en las diferentes áreas de gobierno, efectiva transferencia de competencias políticas y fiscales, diagnóstico de capacidades y apropiado desarrollo de las mismas [66].

Las políticas nacionales urbanas pueden constar de un único documento de implementación o pueden cubrir una gama de medidas e instrumentos normativos que se van formulando y perfeccionando con el paso del tiempo. No existe un modelo o enfoque único para estas políticas y los asuntos que abordan dependerán del contexto político, socio-económico y cultural de un país y sus ciudades. La siguiente Tabla 6 muestra una selección de políticas nacionales urbanas de diferentes países, las cuales ilustran su variedad en cuanto a forma y enfoque temático o sectorial.

Tabla 6: Marcos de políticas nacionales urbanas

País		Marcos de políticas nacionales urbanas
Sudamérica	Brasil	Estatuto de la Ciudad, Estatuto de la Metrópoli
	Chile	Política Nacional de Desarrollo Urbano: Ciudades sostenibles y calidad de Vida
Europa	República Checa	Principles of Urban Policy, 2010
	Alemania	National Urban Development Policy
África	Burundi	Lettre de politique Nationale d’habitat et d’urbanisation, 2008
	Ghana	National Urban Policy Framework, Action Plan
	Kenia	A draft National Urban Development Policy exists
	Mali	Politique Nationale de la Ville, 2014
	Marruecos	Villes Sans Bidonvilles (Cities Without Slums), Politique de la Ville
	Nigeria	National Housing and Urban Development Policy
Asia	Sudáfrica	Draft Integrated Urban Development Framework
	Uganda	Uganda National Urban Policy
	China	12th Five Year Plan (2011-2015), National Plan on New Urbanization (2014-2020)
	India	AMRUT, HFA, Swachh Bharat, RUrban Mission
	Filipinas	National Urban Development and Housing Framework (NUDHF)
	Corea del Sur	Korea’s Urban Vision for 2020
Oceanía	Vietnam	Vietnam Urban Upgrading Project, National Urban Upgrading Strategy
	Australia	Our Cities, Our Future: A National Urban Policy for a Productive, Sustainable and Livable Future
	Samoa	The Samoa National Urban policy: “Sustainable, Resilient and Inclusive City”

Las políticas nacionales urbanas son un componente esencial de un marco normativo propicio para el desarrollo sostenible urbano y local. Tienen potencial para facilitar más enfoques territoriales al desarrollo que estructuran la cooperación intermunicipal y cuestiones en materia de desarrollo sobre las cuales los gobiernos locales por sí solos no tienen influencia. Los gobiernos urbanos y locales deben trabajar en cooperación con los gobiernos nacionales en la configuración de políticas urbanas que apuntan al desarrollo de un sistema equilibrado de ciudades y orientan el proceso de urbanización, promoviendo ciudades y territorios más compactos, socialmente inclusivos, mejor conectados e integrados [67]. Las políticas nacionales urbanas pueden hacer realidad el potencial de las zonas urbanas y los procesos de urbanización para brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos, y para contribuir al desarrollo equitativo y sostenible de las regiones circundantes. Para las ciudades y los asentamientos humanos que emprenden la localización de los ODS, las políticas nacionales urbanas pueden desempeñar un rol decisivo para el logro de los objetivos mundiales en el plano local.

Recuadro 33: Política Nacional Urbana de Ghana

La Política Nacional Urbana de Ghana (*Ghana National Urban Policy*) es un documento participativo orientado a la acción, desarrollado con el apoyo de la GIZ, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), en colaboración con Cities Alliance y el programa del Banco Mundial “Ghana Urban Transport Project”. Brinda un ejemplo de cómo los gobiernos pueden estructurar el proceso de formulación de una PNU.

Reconociendo la deficiencia de la infraestructura urbana y la planificación fragmentada y carente de coordinación que caracterizaba el desarrollo urbano de Ghana, el gobierno emprendió una iniciativa para la formulación de una política nacional urbana, con el fin de establecer un marco integral para áreas urbanas. Durante cuatro años, se llevó a cabo un proceso inclusivo que incorporó talleres, propuestas, consultas, revisiones, análisis y evaluaciones. Este proceso involucró a comunidades locales, dirigentes tradicionales, industria privada y organizaciones no gubernamentales, y también representantes de la población urbana pobre, comerciantes informales y habitantes de asentamientos.

El marco normativo comprende el desarrollo de una visión, principios rectores y 12 ámbitos de actuación, los cuales siguen perfeccionándose con el establecimiento de numerosas iniciativas sobre políticas específicas y actividades esenciales. Entre los problemas identificados figuran: débil economía urbana, desorden en el uso del suelo, pobreza urbana, como también vivienda e infraestructura inadecuadas [68].

Para más información, remítase a *Ghana National Urban Policy Framework and Action Plan*, disponible en <https://www.giz.de/>.

Conclusión

En setiembre de 2015 los líderes del mundo adoptaron la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, colocando al mundo en la senda hacia un futuro más próspero, inclusivo y ambientalmente sostenible. Los ODS proporcionan un conjunto de metas cuantitativas que pueden servir de marco para que los gobiernos locales y nacionales avancen en una misma dirección.

La transición hacia el desarrollo sostenible es una oportunidad para que los gobiernos urbanos y locales dejen atrás las vías tradicionales de desarrollo para encauzarse en un desarrollo más inclusivo, ambientalmente sostenible y económicamente exitoso. Al emprender esta transición hacia el desarrollo sostenible, las ciudades no solo pueden mejorar la calidad de vida de sus habitantes, sino también convertirse en atractivos centros de inversión y en líderes políticos por derecho propio.

Este manual presenta propuestas preliminares sobre el proceso que podrían emprender las ciudades y los gobiernos locales para llevar a la práctica y alcanzar los ODS. Cabe recalcar que la resolución creativa de problemas y los intensos debates entre los principales interesados son clave para hacer realidad los ODS de aquí a 2030.

Este manual se centra en los pasos iniciales para implementar los ODS. No aborda exhaustivamente las complejas tareas de diseño de programas, elaboración de presupuestos, financiamiento, prestación de servicios, monitoreo y evaluación, etc. Confiamos en que las ideas aquí expuestas contribuyan a incentivar los debates entre múltiples interesados con el fin de apoyar el logro de los ODS en todas las ciudades y regiones del planeta.

Invitamos a que nos envíen comentarios y sugerencias que permitan mejorar este manual a info@unsdsn.org. La versión electrónica de este manual [SDGCities.Guide](#) será actualizada periódicamente. Podrá encontrar recursos adicionales a continuación y en nuestro sitio web: www.unsdsn.org.

Referencias

- [1] **UN-Habitat, UNDP & GTF of Local and Regional Governments**, “Localizing the post-2015 development agenda- dialogues on implementation,” United Nations, 2015.
- [2] **United Nations**, “Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development,” 2015.
- [3] **GTF of Local and Regional Governments**, “All SDGs are Local: Towards an Action Agenda in Habitat III,” 2015.
- [4] **UN-DESA**, “World Urbanization Prospects- The 2014 Revision,” United Nations, New York, 2014.
- [5] **SDSN**, “Why the World Needs an Urban Sustainable Development Goal,” 2013.
- [6] **McKinsey Global Institute**, “Urban World: Mapping the economic power of cities,” McKinsey & Company, 2011.
- [7] **UN-Habitat**, “Hot Cities: Battle-ground for Climate Change,” United Nations, 2011.
- [8] **Global Task Force of Local and Regional Governments et al**, “How to Localize Targets and Indicators of the Post-2015 Agenda,” 2014.
- [9] **C. Swope**, “The ‘urban SDG’: an explainer,” Citiscope, 2014.
- [10] **Cities Alliance**, “Sustainable Development Goals and Habitat III: Opportunities for a Successful New Urban Agenda,” 2015.
- [11] **P. Lucci**, “Localising the post-2015 agenda: what does it mean in practice?,” ODI, 2015.
- [12] **G. Scruggs**, “Habitat III — the first post-Paris implementation opportunity?,” 17 December 2015. [Online]. Available: <http://citiscope.org/habitatIII/news/2015/12/habitat-iii-first-post-paris-implementation-opportunity>. [Accessed 23 May 2016].
- [13] **United Nations**, “Consensus Reached on New Sustainable Development Agenda to be adopted by World Leaders in September,” 2 August 2015. [Online]. Available: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/08/transforming-our-world-document-adoption/>. [Accessed 20 May 2016].
- [14] **IISD News**, “Colombia Updates Stakeholders on National Efforts to Implement the SDGs,” 4 March 2016. [Online]. Available: <http://sd.iisd.org/news/colombia-updates-stakeholders-on-national-efforts-to-implement-the-sdgs/>. [Accessed 18 May 2016].

- [15] **SDSN**, “Getting Started with the Sustainable Development Goals- A Guide for Stakeholders,” New York, 2015.
- [16] **Group of Experts on the Scientific Aspects of Marine Environmental Protection (GESAMP)**, “Planning and management for coastal aquaculture management,” FAO, Rome, 2001.
- [17] **FAO et al**, “Communication for Development: Strengthening the Effectiveness of the United Nations,” UNDP, New York, 2011.
- [18] **C. Roux**, “The Rwenzori Experience: Lessons learnt towards a model for localization of the Millennium Development Goals,” in UNDP/MDG/SNV Conference on the Localization of the MDGs, Kampala, 2005.
- [19] **M. B. Sarwar**, “National MDG Implementation: Lessons for the SDG era,” Overseas Development Institute, London, 2015.
- [20] **UNDG**, “Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development- Interim Reference Guide to UN Country Teams,” UNDG, 2015.
- [21] **International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies**, “Baseline Basics,” 2013.
- [22] **UN-Habitat**, “The City Prosperity Initiative,” 2016.
- [23] **“Ministry of Urban Development of India,”** [Online]. Available: <http://moud.gov.in/policies/servicelevel>.
- [24] **Ministry of Urban Development Government of India**, “Handbook of Service Level Benchmarking,” 2015.
- [25] **A. C. a. F. U. Derek Osborn**, “Universal Sustainable Development Goals- Understanding the transformational challenge for developed countries,” Stakeholder Forum, 2015.
- [26] **L. L. G. B. a. M. H. Umberto Pisano**, “The Sustainable Development Goals (SDGs) and their impact on the European SD governance framework,” European Sustainable Development Network (ESDN), Vienna, 2015.
- [27] **C. Kanuri**, “Targeting NEXUS food security: Vancouver’s Regional Food System Strategy,” ICLEI, Bonn, 2014.
- [28] **B. v. W. Karst Geurs**, “Backcasting as a Tool for Sustainable Transport Policy Making: the Environmentally Sustainable Transport Study in the Netherlands,” European Journal of Transport and Infrastructure Research, vol. 4, no. 1, pp. 47-69, 2004.

- [29] **G. Schmidt-Traub**, “Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals: Understanding the Billions to Trillions,” SDSN, Paris, 2015.
- [30] **Global Partnership for Effective Development Cooperation**, “The Global Partnership and the 2030 Agenda for Sustainable Development,” 2015.
- [31] **H. Rahman**, “Waste Concern : A Decentralized Community-based composting through public-private-community partnership,” UNDP, 2011.
- [32] **World Economic Forum**, “Social Enterprise: Waste Concern,” [Online]. Available: <http://reports.weforum.org/social-innovation-2013/waste-concern/>. [Accessed 21 May 2016].
- [33] **OECD**, “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management,” 2002.
- [34] **Public Service Commission of the Republic of South Africa**, “Basic Concepts in Monitoring and Evaluation,” 2008.
- [35] **T. A. Ronette Engele**, “Implementing a Government-wide Monitoring and Evaluation System in South Africa,” World Bank Independent Evaluation Group, 2010.
- [36] **S. B. A. v. R. Constanze Heydkamp**, “Morgenstadt Benchmarking and City Development Concepts: The Urban Nexus and Sustainable Urban Governance,” Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- [37] “**Open Data Kit**,” [Online]. Available: <https://opendatakit.org/>. [Accessed 17 May 2016].
- [38] **Open Knowledge Foundation**, “Open Data Census,” [Online]. Available: <http://census.okfn.org/>. [Accessed 5 March 2016].
- [39] **P. Folger**, “Geospatial Information and Geographic Information Systems: Current issues and future challenges,” Congressional Research Service, 2009.
- [40] **UCLG**, “The Local Dimension of the 2030 Agenda,” December 2015. [Online]. Available: http://www.uclg.org/sites/default/files/en_motion_sdgs_o.pdf.
- [41] **UCLG**, GOLD III- Basic Services for all in an Urbanizing World, Barcelona, 2013.
- [42] **UN-Habitat**, “International Guidelines on Decentralization and Access to Basic Services for All,” 2009.
- [43] **Voices and Views**, “What is the Territorial Approach to Local Development?,” 18 February 2015. [Online]. Available: <http://capacity4dev.ec.europa.eu/article/what-territorial-approach-local-development>. [Accessed 1 May 2016].

- [44] **UCLG**, GOLD I: Decentralization and Local Democracy in the World, UCLG, 2008, pp. 255-278.
- [45] **UCLG-Africa & Cities Alliance**, “Assessing the Institutional Environment of Local Governments in Africa,” Morocco, 2013.
- [46] **U. Zimmermann**, “Metropolitan Governance,” in Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Taylor & Francis, 2006.
- [47] **Report by the Comptroller and Auditor General**, “Integration Across Government,” National Audit Office, 2013.
- [48] **World Commission on Environment and Development**, “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future,” United Nations, 1987.
- [49] **UN-Habitat**, “International Guidelines on Urban and Territorial Planning: Towards a Compendium of Inspiring Practices,” UN-Habitat, Kenya, 2015.
- [50] **GIZ & ICLEI**, “Operationalizing the Urban NEXUS: Towards resource-efficient and integrated cities and metropolitan regions,” 2014.
- [51] **GTF of Local and Regional Governments**, “Financing Urban and Local Development: The Missing Link in Sustainable Development Finance,” 2015.
- [52] **GTF of Local and Regional Governments**, “SDGs will not be achieved if financing does not reach local levels,” 2015.
- [53] **GIZ**, “Financing Local Infrastructure- Linking Local Governments and Financial Markets,” Eschborn, 2012.
- [54] **C. D. Bishwapriya Sanyal**, “Town Planning Schemes as a Hybrid Land Readjustment Process in Ahmedabad, India,” in Value Capture and Land Policies, Cambridge MA, Lincoln Institute of Land Policy, 2012.
- [55] **J. Murakami**, “Transit Value Capture: New Town Co-development Models and Land Market Updates in Tokyo and Hong Kong,” in Value Capture and Land Policies, Cambridge MA, Lincoln Institute of Land Policy, 2012.
- [56] **Department of Budget and Management of Philippines**, European Union, “Public Financial Management Assessment Tool for Local Government Units,” 2012.
- [57] **“Participatory Budgeting Project,”** [Online]. Available: <http://www.participatorybudgeting.org/>. [Accessed 20 May 2016].

- [58] **“Mairie de Paris,”** 16 March 2015. [Online]. Available: http://next.paris.fr/english/english/5115-ideas-submitted-for-the-2015-paris-participatory-budget/rub_8118_actu_154341_port_19237. [Accessed 20 May 2016].
- [59] **UNDP,** “Capacity Development: A UNDP Primer,” UNDP, New York, 2009.
- [60] **IFC,** “Chapter 5: Invest in Capacity Building,” in *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, 2010, pp. 49-57.
- [61] **Inter-American Development Bank,** “Environmental and Social Strategy- Peru LNG Project”.
- [62] **F. Woo,** “Sustainable urban development: it’s time cities give back,” *The Guardian*, 13 August 2013.
- [63] **e. a. Angele Cauchois,** “District Vauban: a sustainable model for, “learning while planning”,” GIZ & ICLEI, 2014.
- [64] **UN-Habitat,** “National Urban Policy: Framework for a Rapid Diagnostic,” UN-Habitat, Nairobi, 2014.
- [65] **UN-Habitat & Cities Alliance,** “The Evolution of National Urban Policies,” UN-Habitat, Nairobi, 2014.
- [66] **Habitat III Policy Unit 3,** “Habitat III Policy Paper Framework 3- National Urban Policy,” 2015.
- [67] **UN-Habitat,** “New Generation of National Urban Policies,” Nairobi, 2014.
- [68] **Government of Ghana Ministry of Local Government and Rural Development,** “Ghana National Urban Policy Action Plan,” 2012.
- [69] **W. Cox,** “How much of the world is covered by cities?,” *New Geography*, 2010.
- [70] **J. Rodriguez,** “EU’s new thinking on decentralisation and territorial development,” *GREAT Insights Magazine*, vol. 4, no. 4, June/July 2015.
- [71] **Demographia,** “Demographia World Urban Areas 12th Annual Edition,” 2016.
- [72] **World Health Organisation- Regional Office for the Eastern Mediterranean,** “Civil Registration and Vital Statistics,” [Online]. Available: <http://www.emro.who.int/civil-registration-statistics/about/>. [Accessed 19 June 2016].

Anexos

ANEXO 1: Inclusión del nivel local en los documentos finales de conferencias mundiales

Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015

Además del Objetivo de Desarrollo Sostenible 11 que insta a lograr ciudades y asentamientos humanos sostenibles, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoce, en el párrafo 34, el papel fundamental del desarrollo urbano sostenible en la calidad de vida de los pueblos:

“We recognize that sustainable urban development and management are crucial to the quality of life of our people. We will work with local authorities and communities to renew and plan our cities and human settlements so as to foster community cohesion and personal security and to stimulate innovation and employment. We will reduce the negative impacts of urban activities and of chemicals, which are hazardous for human health and the environment, including through the environmentally sound management and safe use of chemicals, the reduction and recycling of waste and the more efficient use of water and energy. And we will work to minimize the impact of cities on the global climate system. We will also take account of population trends and projections in our national rural and urban development strategies and policies. We look forward to the upcoming United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development to be held in Quito.”

Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres

El Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 (<http://www.unisdr.org/>) hace especial hincapié en la acción local para la reducción del riesgo de desastres y la resiliencia en todo el documento, con las siguientes menciones significativas:

“While the enabling, guiding and coordinating role of national and federal State Governments remain essential, it is necessary to empower local authorities and local communities to reduce disaster risk, including through resources, incentives and decision-making responsibilities, as appropriate;”

- Paragraph 19 (f)

“While the drivers of disaster risk may be local, national, regional or global in scope, disaster risks have local and specific characteristics that must be understood for the determination of measures to reduce disaster risk;”

- Paragraph 19 (i)

“To ensure the use of traditional, indigenous and local knowledge and practices, as appropriate, to complement scientific knowledge in disaster risk assessment and the development and implementation of policies, strategies, plans and programs of specific sectors, with a cross-sectoral approach, which should be tailored to localities and to the context;”

-Paragraph 24 (i)

“To enhance collaboration among people at the local level to disseminate disaster risk information through the involvement of community-based organizations and nongovernmental organizations.”

-Paragraph 24 (o)

“To empower local authorities, as appropriate, through regulatory and financial means to work and coordinate with civil society, communities and indigenous peoples and migrants in disaster risk management at the local level;”

-Paragraph 27 (h)

“To encourage the revision of existing or the development of new building codes and standards and rehabilitation and reconstruction practices at the national or local levels, as appropriate, with the aim of making them more applicable within the local context, particularly in informal and marginal human settlements, and reinforce the capacity to implement, survey and enforce such codes through an appropriate approach, with a view to fostering disaster-resistant structures;”

-Paragraph 30 (h)

“To strengthen the capacity of local authorities to evacuate persons living in disaster-prone areas;”

-Paragraph 33 (m)

“The United Cities and Local Government organization and other relevant bodies of local governments to continue supporting cooperation and mutual learning among local governments for disaster risk reduction and the implementation of the present Framework.”

-Paragraph 48 (i)

III Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo

La Agenda de Acción de Addis Ababa (<http://www.un.org/>) se refiere extensamente a la financiación y la acción a nivel local y subnacional en el párrafo 34 del texto:

“We further acknowledge that expenditures and investments in sustainable development are being devolved to the subnational level, which often lacks adequate technical and technological capacity, financing and support. We therefore commit to scaling up international cooperation to strengthen capacities of

municipalities and other local authorities. We will support cities and local authorities of developing countries, particularly in least developed countries and small island developing States, in implementing resilient and environmentally sound infrastructure, including energy, transport, water and sanitation, and sustainable and resilient buildings using local materials. We will strive to support local governments in their efforts to mobilize revenues as appropriate. We will enhance inclusive and sustainable urbanization and strengthen economic, social, and environmental links between urban, peri-urban and rural areas by strengthening national and regional development planning, within the context of national sustainable development strategies. We will work to strengthen debt management, and where appropriate to establish or strengthen municipal bond markets, to help subnational authorities to finance necessary investments. We will also promote lending from financial institutions and development banks, along with risk mitigation mechanisms, such as the Multilateral Investment Guarantee Agency, while managing currency risk. In these efforts, we will encourage the participation of local communities in decisions affecting their communities, such as in improving drinking water and sanitation management. By 2020, we will increase the number of cities and human settlements adopting and implementing integrated policies and plans towards inclusion, resource efficiency, mitigation, and adaptation to climate change, and resilience to disasters. We will develop and implement holistic disaster risk management at all levels in line with the Sendai Framework. In this regard, we will support national and local capacity for prevention, adaptation and mitigation of external shocks and risk management.”

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP21), 2015

El Acuerdo de París (<https://unfccc.int/>) incluye el objetivo de mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 °C sobre los niveles preindustriales; reconoce brevemente la obligación de las Partes con respecto a las comunidades locales y el rol de los sistemas de conocimientos locales:

“Parties recognize that adaptation is a global challenge faced by all with local, subnational, national, regional and international dimensions, and that it is a key component of and makes a contribution to the long-term global response to climate change to protect people, livelihoods and ecosystems, taking into account the urgent and immediate needs of those developing country Parties that are particularly vulnerable to the adverse effects of climate change.”

-Article 7 (2)

“Parties acknowledge that adaptation action should follow a country-driven, gender-responsive, participatory and fully transparent approach, taking into consideration vulnerable groups, communities and ecosystems, and should be based on and guided by the best available science and, as appropriate, traditional knowledge, knowledge of indigenous peoples and local knowledge systems, with a view to integrating adaptation into relevant socioeconomic and environmental policies and actions, where appropriate.”

-Article 7 (5)

“Capacity-building should be country-driven, based on and responsive to national needs, and foster country ownership of Parties, in particular, for developing country Parties, including at the national, subnational and local levels....”

-Article 11 (2)

ANEXO 2: Mapeo de las metas de los ODS en las metas de One NYC

El siguiente ejercicio mapea las metas de los ODS en las metas del plan de desarrollo a largo plazo de la ciudad de New York, con el fin de ilustrar cómo los gobiernos urbanos y municipales pueden revisar las políticas y los planes de desarrollo existentes para seleccionar las metas de los ODS y “localizarlas”. El ejercicio de mapeo de metas se extrae de un próximo informe de SDSN.

SDG targets	One NYC targets	
Target 1.2: By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions.	Lift 800,000 New Yorkers out of poverty or near poverty by 2025	Increase median household income from \$52,250
Target 2.1: By 2030, end hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round	Increase the average number of servings of fruits and vegetables that adult New Yorkers eat per day by 25 percent, from 2.4 to 3 servings, by 2035	
Target 3.2: By 2030, end preventable deaths of newborns and children under 5 years of age, with all countries aiming to reduce neonatal mortality to at least as low as 12 per 1,000 live births and under-5 mortality to at least as low as 25 per 1,000 live births.	Reduce infant mortality rate by 20 percent to achieve a historic low of 3.7 infant deaths per 1,000 live births citywide by 2040 up from 4.6, and dramatically decrease the racial/ethnic disparity	
Target 3.4: By 2030, reduce by one third premature mortality from non-communicable diseases through prevention and treatment and promote mental health and well-being	Reduce overall premature mortality by 25% from 191.09 to 143.32 per 100,000 by 2040 and dramatically decrease racial and ethnic disparities	Increase the % of adult NYers with serious psychological distress who have received counseling or taken prescription medication for a mental health problem up from 44%
Target 3.6: By 2020, halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents	Reduce number of traffic fatalities to zero from 255	Reduce the number of serious injuries due to traffic collisions to zero from 3,766

Target 3.b: Support the research and development of vaccines and medicines for the communicable and non-communicable diseases that primarily affect developing countries, provide access to affordable essential medicines and vaccines, in accordance with the Doha Declaration on the TRIPS Agreement and Public Health, which affirms the right of developing countries to use to the full the provisions in the Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights regarding flexibilities to protect public health, and, in particular, provide access to medicines for all.	Increase % of NYers that feel they have received the medical care they needed in the past 12 months up from 89%	
Target 4.1: By 2030, ensure that all girls and boys complete free, equitable and quality primary and secondary education leading to relevant and effective learning outcomes.	All four-year-olds receive access to free, full-day, high-quality pre-kindergarten up from 53,230	
Target 4.3: By 2030, ensure equal access for all women and men to affordable and quality technical, vocational and tertiary education, including university	Increase the number of NYC public school graduates attaining associate's or bachelor's degrees	
Target 5.2: Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation.	Decrease the % of domestic violence victims turned away from shelters from 48%	
Target 5.5: Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life.	Increase total City spending with Minority and Women-owned Business Enterprises (M/WBEs) to \$16 billion over the next ten years	Build a government workforce reflective of the diversity and inclusion of all New York City communities
Target 6.1: By 2030, achieve universal and equitable access to safe and affordable drinking water	Maintain full compliance with Safe Water Drinking Water Act with 0 violations	

Target 6.3: By 2030, improve water quality by reducing pollution, eliminating dumping and minimizing release of hazardous chemicals and materials, halving the proportion of untreated wastewater and substantially increasing recycling and safe reuse globally	Increase the Combined Sewage Overflow (CSO) capture rate from 78 percent in 2014	Maintain backlog of catch-basin repairs under 1 percent.	
Target 7.1: By 2030, ensure universal access to affordable, reliable and modern energy services	Reduce customer-hours of weather-related utility and transit service outages		
Target 8.1: Sustain per capita economic growth in accordance with national circumstances and, in particular, at least 7 per cent gross domestic product growth per annum in the least developed countries	Outperform National Economic Growth NYC GCP v. US GDP		
Target 8.2: Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading, and innovation, including through a focus on high-value-added and labor-intensive sectors.	Increase the share of private sector jobs in innovation industries from 15 percent today to 20 percent in 2040		
Target 8.3: Promote development-oriented policies that support productive activities, decent job creation, entrepreneurship, creativity and innovation, and encourage the formalization and growth of micro-, small- and medium-sized enterprises, including through access to financial services	Spur more than 4.9 million jobs by 2040		
Target 8.6: By 2020, substantially reduce the proportion of youth not in employment, education or training	Increase workforce participation from 61%	Increase the number of New York City public school graduates attaining associate's and bachelor's degrees	
Target 9.c: Significantly increase access to information and communications technology and strive to provide universal and affordable access to the Internet in least developed countries by 2020	Increase % of Myers with affordable, reliable, high-speed Internet service at home to 100% by 2025 up from 78.1%	Increase % of commercial enterprises with access to fast, affordable, reliable connection at 1 gigabits per second (gbps) by 100% by 2025	Increase the percentage of Myers with access to free public Wi-Fi within 1/8th mile from home to cover a crucial mass of public space up from 13.9%

Target 10.1: By 2030, progressively achieve and sustain income growth of the bottom 40 per cent of the population at a rate higher than the national average	Lift 800,000 New Yorkers out of poverty or near poverty by 2025			
Target 10.2: By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status	Systematically track performance of equity outcomes to ensure OneNYC is making a positive and equitable impact on all New York City communities			
Target 11.1: By 2030, ensure access for all to adequate, safe and affordable housing and basic services and upgrade slums.	Accommodate 8.4 million households within the region by 2040, an increase of 1.1 million households units by 2040	Finance new construction of 80,000 affordable housing units and preserve 120,000 units by 2024	Preserve 120,000 of affordable housing by 2040.	Support creation of 240,000 new units by 2024; and an additional 250,000 to 300,000 by 2040
Target 11.2: By 2030, provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all, improving road safety, notably by expanding public transport, with special attention to the needs of those in vulnerable situations, women, children, persons with disabilities and older persons.	Increase rail transit capacity into CBD between 8-9am by 20% by 2040 up from 627,890 (trips, passengers?)	Double the number of cyclists, tracked by the NYC In-Season Cycling indicator by 2020 from 437 to 844	Ensure the average NYer can reach 1.8 million jobs by transit within 45 minutes by 2040, an increase of 25% up from 1.4 m	Increase the share of Myer's that can access at least 200,000 jobs within 45 minutes by transit to 90% up from 83%
Target 11.3: By 2030, enhance inclusive and sustainable urbanization and capacity for participatory, integrated and sustainable human settlement planning and management in all countries	Increase in number of public cultural and civic events in community districts with the highest rates of poverty and lowest rates of public cultural and civic programming			

Target 11.5: By 2030, significantly reduce the number of deaths and the number of people affected and substantially decrease the direct economic losses relative to global gross domestic product caused by disasters, including water-related disasters, with a focus on protecting the poor and people in vulnerable situations	Increase the percentage of households in the 100-year floodplain with flood insurance policies up from 55%	Increase the square footage of buildings upgraded against flood risk.	Increase the number of homes elevated through the Build it Back Program, 31 underway
Target 11.6: By 2030, reduce the adverse per capita environmental impact of cities, including by paying special attention to air quality and municipal and other waste management	Reduce the city's greenhouse gas emissions by 80% by 2050 relative to 2005 levels	Achieve best air-quality ranking among major US cities by 2030 up from 4th	Reduce the city's greenhouse gas emissions by 80% by 2050 relative to 2005 levels
Target 11.7: By 2030, provide universal access to safe, inclusive and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	Increase percent of New Yorkers living within walking distance to a park from 79.5 percent to 85 percent by 2030		
Target 11.b: By 2020, substantially increase the number of cities and human settlements adopting and implementing integrated policies and plans towards inclusion, resource efficiency, mitigation and adaptation to climate change, resilience to disasters, and develop and implement, in line with the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030, holistic disaster risk management at all levels	Eliminate disaster-related long-term displacement (more than one year) of NYers from homes by 2050	Reduce the Social Vulnerability Index for neighborhoods across the city	Reduce average annual economic losses resulting from climate related events, from \$1.7B
Target 12.5: By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse	Reduce volume of DSNY-collected refuse (excluding material collected for reuse/recycling) by 90 percent relative to 2005 baseline of 3.6M tons	Increase curbside and containerized diversion from a rate of 15.4 percent in 2014	Increase citywide diversion rate (including all streams of waste: residential, commercial, construction and demolition, and fill) from current state of 52 percent
Target 13.1: Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries	Increase the linear feet of coastal defenses completed up from 36,500	Increase the capacity of accessible emergency shelters to 120,000 up from 10,000	

Target 14.5: By 2020, conserve at least 10 per cent of coastal and marine areas, consistent with national and international law and based on the best available scientific information	Increase the acres of coastal ecosystems restored
Target 15.3: By 2030, combat desertification, restore degraded land and soil, including land affected by desertification, drought and floods, and strive to achieve a land-degradation-neutral world	Increase number of tax lots remediated since beginning of 2014 to 750 by 2019.
Target 16.1: Significantly reduce all forms of violence and related death rates everywhere.	Decrease crime rate from 110,023 crimes
Target 16.3: Promote the rule of law at the national and international levels and ensure equal access to justice for all	Decrease the average daily population (ADP) in jail from 11,408
Target 17.17: Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships	Increase the rate of volunteerism among NYers to 25% by 2050

