the partnering initiative

World Vision®

Agenda 2030

Documento de Política

de Implementación

CUMPLIENDO CON LA PROMESA

Plataformas Nacionales Intersectoriales para catalizar la colaboración y la asociación para la Agenda 2030

Mayo del 2016

Resumen Ejecutivo 2

1. Introducción 4

2. ¿Cuál es la estructura de liderazgo más efectiva para plataformas? 11

3. ¿De qué manera pueden las plataformas maximizar su contribución a la integración a través de los ODS? 15

4. ¿De qué manera pueden las plataformas asegurar que ayudan a los más vulnerables? 21

5. ¿De qué manera se puede evitar las superposiciones y la duplicación de nuevas plataformas? 26

6. Haciendo que ocurra: La llamada para los campeones 30

7. Recomendaciones 33

© 2016 World Vision International y The Partnering Initiative

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de esta publicación podrá ser reproducida de ninguna forma, excepto por extractos breves para reseñas, sin el previo permiso del editor.

Publicado en Mayo del 2016 por World Vision International y The Partnering Initiative
Autores: Cheryl Freeman, Mike Wisheart, Katie Fry Hester, Dave Prescott y Darian Stibbe
Gestión de producción: Katie Fike. Corrección: Joan Laflamme. Revisión: Audrey Dorsch. Diseño: Friend Creative. Diseño de portada y gráficos: Alice Contreras

The Partnering Initiative es una organización internacional sin fines de lucro dedicada a liberar el poder de la colaboración para un futuro próspero y sostenible.
www.partnerinit.org

World Vision es una organización Cristiana de Socorro, desarrollo y defensa dedicada al trabajo con niños, familias y comunidades para superar la pobreza y la injusticia.
www.wvi.org

Abreviaturas y acrónimos

OSC	Organización de la Sociedad Civil
PHASP	Plataforma Humanitaria de Asociación del Sector Privado
OING	Organización Internacional No Gubernamental
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
CMN	Corporación Multinacional
ONG	Organización No Gubernamental
ASMRN	Asociación para la Salud Materna, de Recién Nacidos y Niños
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ILN	Impulsando la Nutrición
NU	Naciones Unidas
PDNU	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
WASH	Agua, Saneamiento e Higiene

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años, tanto World Vision como The Partnering Initiative se han comprometido y han contribuido al diálogo y las prácticas globales referentes a plataformas y asociaciones intersectoriales – incluidos como parte del proceso post-2015. World Vision y The Partnering Initiative consideran que las plataformas intersectoriales, particularmente a nivel nacional, tienen un papel esencial en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no sólo por su capacidad para catalizar esfuerzos colaborativos, sino también por su potencial para atender problemas complejos y retadores.

Mientras la implementación de la Agenda 2030 es puesta en marcha, **este documento considera el estado actual de las plataformas intersectoriales a nivel nacional y hace propuestas concretas sobre cómo acelerar su progreso y contribución a su cumplimiento.** Este trabajo se basa en entrevistas semiestructuradas con informantes clave a lo largo del espectro de participantes, incluyendo al gobierno, las empresas, la sociedad civil y las Naciones Unidas.

Las plataformas intersectoriales a *nivel nacional* son relativamente nuevas y la investigación de World Vision y The Partnering Initiative plantea a los participantes y tomadores de decisión que impulsan estos espacios las siguientes preguntas claves:

a) ¿Cuál es la estructura de liderazgo más efectiva para las plataformas intersectoriales?
b) ¿De qué manera pueden las plataformas intersectoriales maximizar su contribución a la integración a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (dentro del plan de desarrollo nacional de un país)?
c) ¿De qué manera pueden las plataformas intersectoriales asegurar la ayuda a los más vulnerables?
d) ¿De qué manera se puede evitar las superposiciones y la duplicación de otras o nuevas plataformas?

El documento explora los problemas detrás de cada una de estas cuatro preguntas y ofrece recomendaciones para su solución, incluyendo las siguientes:

- **Liderazgo de la plataforma compartido con un papel central para el gobierno:** Dada la naturaleza de las plataformas intersectoriales, la pregunta de *quién* debería guiarlas no es directa. El documento revisa los pros y contras tanto del liderazgo de un solo sector como del liderazgo compartido entre los grupos de participantes. Se recomienda un liderazgo compartido entre los sectores, con un papel central para el gobierno. Las ventajas clave del enfoque de liderazgo compartido incluyen lo siguiente: (a) es un mejor modelo para manejar procesos sensibles con múltiples participantes, incluyendo la provisión de un espacio colaborativo seguro y abierto que permita que cada sector contribuya en un espíritu de confianza y apertura; (b) puede lidiar de mejor manera con problemas relacionados con política y poder dentro de la plataforma, tales como la prevención y el manejo de conflictos de interés; y (c) proporciona mayor estabilidad ante los líderes y/o organizaciones "que avanzan", quizá como resultado de ciclos electorales, climas empresariales cambiantes o un ambiente de financiamiento cambiante para la sociedad civil.

- **Plataformas intersectoriales (re)diseñadas para maximizar su contribución a la integración:** La Agenda 2030 enfatiza que los ODS se encuentran integrados y son indivisibles. Desde una perspectiva de integración, las plataformas intersectoriales no existen como entidades independientes, sino como "nodos" dentro de la red más amplia y compleja de interrelaciones que componen un "sistema de la Agenda 2030". El documento considera tanto la integración vertical como horizontal en relación con las plataformas y hace recomendaciones específicas con respecto al diseño de las plataformas (o al rediseño) con principios de integración aplicados tanto a su propia operación interna como a sus enlaces externos. El documento también señala que una plataforma basada en un tema sólo puede comprender e interactuar con *parte* del sistema general de la Agenda 2030, subrayando una necesidad clara de un "integrador" que opere sobre y a través del sistema nacional de la Agenda 2030, incluyendo a las plataformas a nivel nacional.

- **Las plataformas intersectoriales incluyen a los más vulnerables:** La Agenda 2030 insiste en que no sólo nadie quedará fuera, sino que se harán todos los esfuerzos necesarios para alcanzar primero a aquellos que han quedado más atrás. Dos recomendaciones clave emergieron como pasos iniciales para asegurar que los más vulnerables sean considerados dentro de las plataformas que se encuentran trabajando hacia los "cero objetivos" como parte de los ODS. Primeramente, resulta crítico asegurar que los más vulnerables sean incluidos dentro de los objetivos de la plataforma. La necesidad crítica de datos sobre los grupos más vulnerables es reconocida en relación con esta recomendación, tal como lo es la necesidad de plataformas para gestionar las asimetrías de poder, incluyendo la inversión en la capacidad de organizaciones participantes de *todos* los sectores de tal modo que se encuentren "aptas para asociarse". La segunda recomendación en relación con este punto subraya la necesidad de comprometer de manera directa (en lugar de sólo a través de un intermediario) a grupos ciudadanos pertinentes, incluyendo a niños, según proceda. El documento también enfatiza las contribuciones esenciales que cada grupo de participantes –gobierno, empresas, sociedad civil y las Naciones Unidas- puede aportar para alcanzar a los más vulnerables.

- **Nuevas plataformas intersectoriales se unen a estructuras existentes donde sea posible, se adaptan cuando resulta necesario y se generan nuevas sólo cuando es necesario hacerlo:** Las plataformas intersectoriales nacionales, en una amplia variedad de formas, se encuentran emergiendo actualmente a partir de diferentes grupos de participantes a nivel nacional, así como de iniciativas globales en busca de fortalecer los sistemas para lograr su implementación a nivel nacional. Antes de considerar el establecimiento de una *nueva* plataforma a nivel nacional, el documento enfatiza la importancia de la comprensión del panorama de las estructuras de asociación ya *existentes* (o fácilmente adaptables) y de los sistemas dentro del país para construir sobre éstos tanto como sea posible.

  Un tema subyacente importante y transversal a cada una de estas situaciones, es la manera de pensar los sistemas. World Vision y The Partnering Iniciative sugieren el concepto de "sistemas de la Agenda 2030" que, a nivel nacional, comprende la multitud de entidades enfocadas en ODS dentro del país y su compleja red de interrelaciones. También reconocen que cada sistema nacional de la Agenda 2030 yace sobre un sistema internacional de la Agenda 2030 más amplio –que tanto influye como se encuentra influenciado por él. Esta dinámica de sistemas tiene implicaciones importantes para las plataformas con múltiples participantes y estás se encuentran mencionadas a lo largo del documento.

El documento concluye con un llamado a más "campeones" –del gobierno, la sociedad civil y las empresas- que puedan ayudar a impulsar esta nueva visión. Este es un momento crítico para mantener el impulso. Muchos individuos y organizaciones ya se encuentran actuando como campeones en este espacio pero se necesita de más, particularmente a nivel nacional.

1. Introducción

Implementación de la Agenda 2030

El 1° de Enero del 2016, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* fue lanzada y el reloj comenzó su marcha en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS reemplazaron a los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) como marco rector para el desarrollo internacional y va mucho más lejos que sus predecesores, proponiendo una agenda y proporcionando una oportunidad crítica para eliminar la pobreza extrema en todas sus formas[1]. Éstas presentan un cambio importante en el enfoque, reconociendo completamente las interconexiones entre el planeta, la gente y la prosperidad: "Estamos decididos a asegurar que todos los seres humanos puedan tener vidas prósperas y satisfactorias y que el progreso económico, social y tecnológico ocurra en armonía con la naturaleza[2]".

A pesar de que la Agenda 2030 es un acuerdo firmado por los Estados Miembros de las Naciones Unidas (UN), claramente se encuentra concebida desde la necesidad de un esfuerzo de múltiples participantes: "Todos los países y todos los participantes actuando en una asociación de colaboración, implementarán este plan[3]". La centralidad de las asociaciones entre sectores para lograr los objetivos se encuentra plasmada en su Objetivo 17[4]. En paralelo al desarrollo de la Agenda 2030, ha habido una tendencia reconocible:

- Presencia de un enfoque de desarrollo nacional que tradicionalmente era impulsada e implementada por el gobierno y los donantes en mayor medida
- En un periodo más reciente espacios de coordinación bilateral (entre el gobierno, las empresas, organizaciones internacionales no gubernamentales (OING) y/o las Naciones Unidas) y el diálogo de múltiples participantes
- Surge en nuestros días las plataformas con múltiples participantes que pueden facilitar colaboraciones estratégicas de gran alcance y enfoques más sistemáticos y transformacionales.

Si la visión audaz (y de bienvenida) de la Agenda 2030 fuera llevada a la realidad, las colaboraciones de múltiples participantes y las plataformas que pueden catalizarlas necesitarían extenderse más rápidamente que en el presente. Este documento proporciona recomendaciones sobre algunos de los temas clave que necesitarían mayor atención si las plataformas con múltiples participantes a nivel nacional fueran a progresar al ritmo necesario. Estas recomendaciones provienen de datos tomados de entrevistas con informantes clave llevadas a cabo específicamente para este documento.

Plataformas intersectoriales
Como se ha señalado anteriormente[5], el término plataforma tendió a ser usado en el pasado, en discusiones de la Agenda 2030, de manera inconsistente e intercambiable para referirse a una amplia gama de disposiciones[6] distintas. Las plataformas a las que se refiere este documento son asociaciones entre sectores que World Vision y The Partnering Initiative definen de las siguientes formas:

Una plataforma intersectorial involucra organizaciones de diferentes sectores sociales que trabajan juntas, comparten riesgos y combinan sus recursos y competencias de forma que crean un valor máximo para lograr los objetivos de la asociación y los objetivos de los socios individuales de manera simultánea.

Las plataformas intersectoriales involucran a dos o más actores del gobierno, la sociedad civil, las empresas, las agencias de las NU y/u otros actores no estatales incluyendo a la academia. Estos socios generalmente potencian sus respectivos conocimientos, habilidades, recursos y activos centrales para crear soluciones que son más innovadoras, más transformacionales, más sostenibles, más efectivas y/o más eficientes que las que los socios individuales podrían proporcionar por su cuenta. Desde los negocios bilaterales –las asociaciones entre ONGs que crean nuevas aplicaciones de salud móviles para alianzas importantes que abordan la complejidad de mejorar la nutrición a lo largo de una región, las asociaciones entre sectores son esenciales para el progreso de la Agenda 2030. Un enfoque desde una "situación normal" no proporcionará los niveles de transformación y desarrollo que son esenciales para alcanzar los "cero objetivos" en áreas tales como las muertes infantiles prevenibles, el hambre y la violencia infantil.

Nota: Este documento no cubre las plataformas público-privadas reguladas en las que las empresas proporcionan inversiones directas para ofrecer infraestructura o servicios públicos y obtienen sus ganancias a través de pagos a largo plazo por parte del gobierno o de los usuarios finales.

Plataformas
Para alcanzar los objetivos ambiciosos de la Agenda 2030, deberá haber muchas más asociaciones entre sectores[7] que sean más efectivas. Aquí es donde las *plataformas* ("plataformas" en el resto del documento) intersectoriales tienen un papel esencial que jugar para catalizar la colaboración y las asociaciones. Ellas proporcionan un enfoque sistemático para que las asociaciones alcancen la escala necesaria. World Vision y The Partnering Initiative definen a las *plataformas de asociación* de la siguiente forma:

Una **plataforma de asociación** es un mecanismo continuo para catalizar la colaboración para el desarrollo de manera sistemática. Las plataformas emprenden actividades para reunir y alinear al gobierno, las empresas, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones de la sociedad civil (OSCs), donantes y otros actores del desarrollo alrededor de un tema o ubicación geográfica en particular, facilitar enfoques colaborativos innovadores y negociar y apoyar nuevas acciones de asociación de manera directa.

Además del apoyo de la asociación directa[8], existen varias ventajas[9] para las organizaciones que participan en plataformas. Generalmente, para aquellos gobiernos que han promovido las plataformas nacionales, las plataformas proporcionan una estructura para tener influencia sobre una amplia variedad de participantes para que éstos se alineen de mejor manera con los planes de

desarrollo y las iniciativas del país. Las empresas (empresas pequeñas y medianas, empresas locales más grandes y corporaciones multinacionales) normalmente participan para encontrar socios con los cuáles trabajar en iniciativas de sostenibilidad, para tener acceso a financiamiento para disminuir los riesgos involucrados en nuevas inversiones y para participar en un diálogo significativo con el gobierno que incluya una mejor comprensión de las políticas y los planes de desarrollo del gobierno. Para las OSCs, las plataformas son espacios clave desde los cuáles pueden iniciar colaboraciones y tener influencia sobre otros participantes.

Plataformas de asociación

Existe un creciente número de plataformas enfocadas en la acción alrededor del mundo que van más allá de los mecanismos del "diálogo público-privado" común. Éstas se enfocan en una amplia gama de áreas diferentes cubiertas por los ODS: las que atienden problemas sociales específicos (tales como la nutrición, la educación o la salud), las que desarrollan cadenas de valor sostenibles, las que promueven negocios más inclusivos o las que atacan limitaciones de recursos naturales como el agua. Lo que tienen en común es la capacidad de participar proactivamente junto con participantes de todos los sectores de la sociedad – incluyendo las empresas – como socios colaborativos en el desarrollo y, de ese modo, de crear soluciones más innovadoras y sostenibles.

Para sustentar su objetivo primario de catalizar las asociaciones, las plataformas también pueden emprender una vasta gama de actividades para ayudar a construir un "ambiente apto para la colaboración", incluyendo la promoción del diálogo entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil para determinar prioridades de desarrollo, la creación de conciencia sobre los beneficios de la colaboración, la capacitación en cuanto a habilidades de asociación, la creación de espacio para la innovación, el desarrollo de un acceso a las finanzas y el análisis colectivo de los retos del desarrollo sostenible.

El programa de Acción de Asociación Empresarial[10] de The Partnering Initiative apoya el desarrollo de plataformas nacionales en Zambia, Colombia y Kenia, entre otros lugares. A partir de estas experiencias, el informe de The Partnering Initiative *Plataformas de Asociación: La Buena Práctica Emergente para Involucrar Sistemáticamente a las Empresas como Socios en el Desarrollo*[11] proporciona una perspectiva profunda sobre las plataformas nacionales que incluye un concepto del ciclo de vida que describe cuatro etapas clave[12] del desarrollo de una plataforma y un modelo de los nueve bloques de construcción de plataformas de alto rendimiento[13,14].

A pesar de que los ODS son parte de una agenda universal, este documento se ocupa principalmente de los contextos de países en desarrollo en donde viven la mayoría de aquéllos en pobreza extrema. Su foco son las plataformas *nacionales* y su contribución al cumplimiento de un plan de desarrollo alineado de los ODS –específicamente su papel en el desarrollo y la implementación de una Agenda nacional 2030-. Dichas plataformas pueden fomentar las prioridades articuladas por la "Asociación de Busan para la Cooperación del Desarrollo Efectivo" [15] –propia de las prioridades de desarrollo mediante el desarrollo de los países, el enfoque en los resultados, las asociaciones de desarrollo inclusivo, la transparencia y la rendición de cuentas entre unos y otros[16]. La era de los ODM ha visto una inversión considerablemente mayor en plataformas globales enfocadas en diversos temas (por ejemplo, Cada Mujer Cada Niño, el Fondo Global y Energía Sostenible para Todos) que la de las plataformas a nivel nacional. Sin embargo, la implementación es llevada a cabo a nivel nacional. Y es a nivel nacional o subnacional que existe la suficiente "especificidad de interés" –esto es, donde los temas y la geografía son lo suficientemente relevantes para los objetivos de una organización- para apoyar la acción colaborativa genuina.

Construcción de plataformas – World Vision y The Partnering Initiative. World Vision, con el soporte técnico de The Partnering Initiative, se encuentra jugando un papel de líder en el establecimiento de dos plataformas:

1. **El Eje de Incubación P3 de Asia y el Pacífico –** A ser lanzado en Julio del 2016 para apoyar a países de Asia –es una incubadora de asociaciones, innovaciones y modelos de negocios inclusivos entre sectores para generar nuevas soluciones ante problemas de desarrollo y humanitarios. Con sede en Singapur, el enfoque temático inicial de la plataforma será el agua, el saneamiento y la higiene (WASH). El eje creará un espacio seguro para compartir recursos y fortalezas a través de los sectores público, privado y de la sociedad civil, para fomentar el diálogo creativo y el desarrollo de soluciones, para generar nuevas colaboraciones y para desarrollar enfoques de defensa conjuntos en cuanto a la educación y la innovación.
2. **Plataforma Humanitaria de Asociación del Sector Privado (PHASP) –** lanzada en Marzo del 2016 –habilitará asociaciones sistemáticas a largo plazo en el complicado contexto humanitario de África del Este, con un enfoque inicial en Kenia. La PHASP, la primera de su tipo en África del Este, reúne a las empresas, los gobiernos, las ONGs y las agencias de las NU para mejorar el intercambio de información, la comunicación y la coordinación para identificar brechas y catalizar las asociaciones entre sectores en el manejo de desastres. La plataforma facilitará el trabajo en red, la colaboración y otras oportunidades de asociación para atender necesidades humanitarias (más allá de los compromisos filantrópicos y ad hoc) a través de la innovación y la generación de valor compartido. La PHASP mejorará el intercambio de información, la comunicación y la coordinación a través de un sistema de manejo de información en línea.

Las plataformas intersectoriales no deberán ser vistas como opciones fáciles. Pueden tener gran impacto pero requieren de un compromiso a largo plazo por parte de los participantes, una inversión de lanzamiento, dotación continua de recursos y consistencia en el personal para ayudar a asegurar su éxito. Una ventaja crítica para las plataformas intersectoriales, no obstante, es su potencial para atender problemas complejos operando dentro de y contribuyendo con un "sistema" más amplio[17].

Sistemas de la Agenda 2030

Los ODS son muy diferentes a los ODM. Principalmente, los primeros requieren de acción de parte de todos los sectores de la sociedad no sólo como patrocinadores filantrópicos del desarrollo, sino como actores del desarrollo que son partes intrínsecas de la solución. En segundo lugar, los ODS representan un conjunto complejo e interdependiente de retos y, por lo tanto, requieren de la respuesta de implementación holística y sistémica correspondiente. La implementación de la Agenda 2030 requerirá de un cambio hacia muchas más "maneras de pensar los sistemas" [18].

Las plataformas intersectoriales proporcionan una estructura importante desde la que los múltiples participantes puedan explorar el *sistema* dentro del cual interactúan y co-desarrollan las estrategias correspondientes. "Los líderes de los sistemas [necesitan crear] crean el espacio en el que la gente que vive con un problema puede reunirse… para pensar más profundamente acerca de lo que realmente está pasando, explorar las opciones más allá de las ideas populares y buscar cambios con mayor influencia"[19]. Este trabajo de exploración es crítico al inicio de la vida de una plataforma y como proceso continuo que atraviesa su núcleo (incluyendo el reconocimiento del hecho de que una plataforma ya no sea necesaria o de si requiere de un cambio

significativo). Todas las plataformas deben defenderse contra su colapso hacia las "charlas de trabajo" pero apresurarse a llevar a cabo acciones (y el enfoque "linear" de la mayor parte de las planeaciones de implementación) también puede ser problemático cuando se trabaja con sistemas complejos. Un "sistema de Agenda 2030" se encontrará en constante cambio y no siempre lo hará de maneras predecibles a partir de las actividades observables de sus diferentes partes –un enfoque basado en el pensamiento de los sistemas es necesario si se desea manejar de manera efectiva esta dinámica de surgimiento[20].

Mientras que diferentes plataformas continúan siendo construidas dentro del país, cubriendo cada una de ellas un tema u objetivo (o conjunto de objetivos) distinto dentro de un sistema de Agenda 2030, una tarea esencial para la planeación nacional de desarrollo será la de ayudar a identificar las fronteras óptimas y las áreas de superposición de estos subsistemas así como de las plataformas que los soportan. Estas plataformas de subsistemas deberán entonces interconectarse en el lugar en el que sus fronteras se superpongan. Estos temas serán explorados más adelante en la Sección 3.

Avanzando

Mientras que en la última fase de los ODM emergieron varias estructuras con múltiples participantes a nivel global[21], las plataformas intersectoriales a nivel nacional son relativamente nuevas (y en varios países aún no aparecen en el horizonte). Su importancia se ha vuelto más clara al realizarse la transición de los ODM a los ODS. Por consiguiente, como se indicó anteriormente, el enfoque de este documento es el de las plataformas *nacionales* en contextos de países en desarrollo y su contribución al cumplimiento de la Agenda 2030.

Durante los últimos años, tanto World Vision como The Partnering Initiative se han comprometido y han contribuido al diálogo y la práctica globales en relación con las plataformas con múltiples participantes y las asociaciones y su potencial contribución a la Agenda 2030. Reconociendo su importancia, pero también sus retos inherentes, World Vision y The Partnering Initiative quisieron entender de parte de practicantes y otros expertos el estado actual de las plataformas a nivel nacional y las posibles vías para avanzar en cualquier área que presente retos.

Método de investigación

El personal de World Vision y de The Partnering Initiative llevó a cabo 50 entrevistas semiestructuradas comprendiendo el espectro de los participantes, incluyendo entrevistas con colegas internos que trabajan en iniciativas de plataformas y de asociación y/o en su práctica dentro del país. (Véase el Apéndice 2 para encontrar la lista completa de organizaciones que fueron entrevistadas). La mayor parte de las entrevistas se llevaron a cabo durante Enero y Febrero del 2016 y generalmente duraron 45 minutos.

World Vision y The Partnering Initiative eligieron llevar a cabo esta investigación al inicio del proceso de la Agenda 2030 para identificar y compartir aprendizajes de iniciativas pioneras con aquéllos que aún se encontraban trabajando con las preguntas para el diseño. Creemos que es importante no perder el impulso mientras el mundo pasa del largo proceso de la negociación de los ODS a su implementación –siendo conscientes también del lento inicio que tuvieron los ODM.

Este documento busca proporcionar reflexiones y recomendaciones tanto pragmáticas como de un panorama más amplio que son del interés y ayuda para practicantes y legisladores. Específicamente, el documento explora los siguientes temas que emergieron a partir de la investigación:

- ¿Cuál es la estructura de liderazgo más efectiva para las plataformas? (Sección 2)
- ¿De qué manera pueden las plataformas maximizar su contribución a la integración a través de los ODS? (Sección 3)
- ¿De qué manera pueden las plataformas asegurar que ayudan a los más vulnerables? (Sección 4)
- ¿De qué manera se puede evitar las superposiciones y la duplicación de nuevas plataformas? (Sección 5)

El documento concluye con un llamado a más "campeones" que puedan ayudar a impulsar esta nueva visión. Este es un momento crítico para mantener el impulso. Muchos individuos y organizaciones ya se encuentran actuando como campeones en este espacio pero se necesita de más, particularmente a nivel nacional.

Nota: A menos que se indique lo contrario, las recomendaciones hechas a lo largo de este documento son de World Vision y de The Partnering Initiative y no necesariamente representan la visión de los individuos u organizaciones entrevistados para este estudio.



Los niños en Bangladesh juegan, aprenden números, cantan y escuchan cuentos en el Espacio Amistoso para Niños de World Vision
© 2013 Jon Warren/World Vision

2. ¿Cuál es la estructura de liderazgo más efectiva para plataformas?

¿Quién debería Liderar?
Donde se requiere de *nuevas* plataformas, el liderazgo poderoso y visionario es un prerrequisito. Las tareas incluyen, entre otras, proponer una visión, comprometer y reclutar a una amplia gama de participantes (incluyendo patrocinadores) , así como diseñar estructuras de gobernanza y operativas que den sustento a la efectividad de una plataforma. Algunos de los temas clave relacionados con el establecimiento de nuevas plataformas son tratados en la Sección 5 más adelante. La Sección 6 considera el papel crítico de los campeones en este espacio.

Esta sección contempla los retos del liderazgo de las plataformas. Las responsabilidades del liderazgo de una plataforma incluyen las de determinar los objetivos y las políticas y asegurar que los bloques de construcción necesarios se encuentren en su lugar para promover las operaciones efectivas de las plataformas[22]. Organizacionalmente, los papeles del liderazgo pueden estar estructurados de varias maneras, por ejemplo, repartidos en un equipo ejecutivo, una junta, o un comité directivo. Dada la naturaleza de múltiples participantes de estas plataformas, la pregunta de *quién* debe dirigir no es directa. De hecho, de todos los temas discutidos con los entrevistados, éste fue el que provocó la mayor efusividad y divergencia; las perspectivas incluyeron el hecho de que "el gobierno es quien debe dirigir", "cualquier sector puede dirigir –seguir la energía" y "el liderazgo debe compartirse entre los sectores".

Aquellas voces que apoyan el *liderazgo de un solo sector* en una plataforma (uno de los grupos de participantes a la cabeza) mencionaron una variedad de beneficios. Por ejemplo, la autoridad y el mandato del liderazgo del gobierno, la velocidad y la innovación del liderazgo del sector privado, un enfoque en aquéllos dejados atrás del liderazgo de la sociedad civil y el poder de influencia y convocatoria del liderazgo de las NU[23]. Otros, sin embargo, sugirieron que el liderazgo de un solo sector era un enfoque inherentemente defectuoso considerando un esfuerzo de múltiples participantes. La mayor preocupación que se presentó fue que la visión del sector principal dominaría (intencionalmente o de otra forma), lo que va en contra del espíritu de confianza y apertura que se necesita para fomentar la colaboración y la innovación. Otro de los riesgos identificados del liderazgo de un solo sector fue el de la potencial falta de estabilidad si los individuos y/u organizaciones que dirigen "avanzan", quizá como resultado de ciclos electorales, de los cambiantes climas empresariales o de un ambiente de financiamiento cambiante para la sociedad civil.

> 'Cuando la gente ve un panorama de rivales de negocios trabajando juntos, buscando resolver los problemas del país, esto da a la gente esperanza"
>
> – Representante de la Fundación de Resiliencia ante Desastres de Filipinas

El *liderazgo compartido (*desde todos los grupos de participantes principales, por ejemplo, del gobierno, la sociedad civil, las empresas, las Naciones Unidas) no sólo tiende a evitar estos problemas, sino que los entrevistados con experiencia también encontraron que el liderazgo compartido era un mejor modelo para manejar procesos sensibles con múltiples participantes. En particular, un modelo de liderazgo compartido podría lidiar de mejor manera con temas referentes a la política y el poder dentro de la plataforma, tales como la prevención y el manejo de conflictos de interés[24]. Sin el reconocimiento de estas dinámicas del "mundo real", las soluciones generadas por las plataformas de ODS pueden ser poco óptimas –y, en el peor de los casos, reforzar el status quo que sustenta algunos de los problemas que intentan resolver. Se recomienda que todas las plataformas busquen incorporar buenas políticas y prácticas emergentes en esta área. Por ejemplo, el movimiento Impulsando la Nutrición (ILN) ha invertido en la definición de un proceso para la identificación, el manejo y el monitoreo de conflictos de interés[25]. Por otra parte, también surgieron algunas inquietudes con respecto al liderazgo compartido. Éstas incluyeron la capacidad de llegar a acuerdos sobre temas en los que los grupos de participantes pudieran tener posiciones muy distintas, la disolución del dinamismo y de la naturaleza visionaria del liderazgo y el potencial debilitamiento de la autoridad y el mandato del gobierno.

Liderazgo compartido con un papel central para el gobierno

Las experiencias organizacionales de World Vision y The Partnering Initiative con respecto al liderazgo en las plataformas tienden a hacer alianza con la última visión mencionada acerca de los beneficios del liderazgo compartido y nuestra recomendación, por lo tanto, es que las plataformas tengan un **liderazgo compartido entre los sectores mientras que se refleja un papel central para el gobierno en su núcleo.** Este enfoque se amplía en la Tabla 1.

Tabla 1. Liderazgo compartido con un papel central para el gobierno

	Liderazgo compartido	Un papel central para el gobierno
¿Por qué?	• El liderazgo compartido refleja el objetivo de la Agenda 2030 que claramente menciona que la "implementación necesitará que todos los países y participantes colaboren".[26] • Aunque los gobiernos son responsables del cumplimiento, no pueden lograrlo solos. Las plataformas con múltiples participantes pueden ser "puentes" críticos hacia el conjunto de actores necesarios. • El liderazgo compartido puede proporcionar más fácilmente el espacio seguro necesario para el diálogo y la identificación de soluciones innovadoras y colaborativas. • Esta función de liderazgo compartido se encuentra alineada con un enfoque de liderazgo de sistemas: "Sabiendo que no hay respuestas sencillas a problemas complejos, los líderes de sistemas cultivan las condiciones en las que la *sabiduría colectiva* emerge con el tiempo a través de un proceso de maduración que gradualmente trae nuevas formas de pensar, actuar y ser" (énfasis añadido).[27]	• Los gobiernos, como signatarios de la Agenda 2030, son responsables del logro de los ODS. • Los gobiernos, como titulares primarios de deberes para el desarrollo de su país, tienen la autoridad y la misión de establecer políticas y planes de desarrollo para el país[28], aunque consultando a múltiples participantes. • Los gobiernos necesitan supervisar procesos formales asociados con la coordinación (tales como enmarcar las contribuciones de la plataforma dentro del plan de desarrollo del país) y la integración. (Esto se explora a mayor detalle en la Sección 3). • El liderazgo del gobierno es (a menudo) crítico cuando se trata de "ampliar la escala".
¿Cómo se vería?	• La forma y/o estructura exacta de este liderazgo compartido dependerá de varios factores, incluyendo la madurez de la consulta y la implementación dentro del país, con múltiples participantes y el área de enfoque específico de la plataforma. • Una función de liderazgo compartido puede, por ejemplo, expresarse en un equipo de liderazgo ejecutivo compuesto por gente de diversos contextos de grupos de participantes, una junta con representantes con una antigüedad similar de cada grupo de participantes, con la silla girando hacia los grupos principales de participantes y con todo respaldado por procedimientos de votación balanceados.	• Este "papel central para el gobierno" podría expresarse mediante la antigüedad de la representación gubernamental y/o el número de secretarías en el consejo de la plataforma. • La presencia continua del liderazgo es necesaria en lugar del "liderazgo simbólico", como el de un respaldo único. • *Nota:* En donde el gobierno no desee jugar un papel central, la sociedad civil (quizá con empresas) tendrá el papel de abogar por que esto ocurra –incluyendo ayudar al gobierno a entender la manera en la que el compromiso de alto nivel con las plataformas puede ayudarlo a lograr sus propios objetivos de desarrollo. Alternativamente, cuando el gobierno no sea capaz, debido a la falta de recursos o habilidades, de jugar un papel central, entonces podría ser necesario el apoyo externo.

Recomendaciones

Para aquéllos que establecen y/o dirigen plataformas nacionales

- Revisen la composición y el equilibrio del liderazgo de la plataforma con vista a adoptar o mejorar un enfoque de liderazgo compartido junto con un papel central para el gobierno.
- Aseguren que las buenas políticas y prácticas emergentes con respecto a enfoques de manejo de conflictos de interés y asimetría de poder sean incorporadas a las políticas y los procedimientos de la plataforma.

Para los gobiernos

- Dentro de las políticas nacionales y el proceso nacional de planeación del desarrollo, si no se hubieran implementado, (1) reconozcan a las empresas y a la sociedad civil (así como a los donantes y aliados multilaterales) como socios en el desarrollo y en la planeación del desarrollo; (2) incluyan la colaboración de múltiples participantes como un medio clave para la implementación; y (3) activen procesos para explorar la demanda y la necesidad de plataformas nacionales con múltiples participantes para apoyar la implementación de ODS.
- Revisen las relaciones con plataformas existentes, nuevas y en preparación con vista a fortalecer el compromiso y asegurar que el gobierno pueda cumplir con su rol dentro del liderazgo compartido de la plataforma.

Para la sociedad civil y las empresas

- Aboguen por que las nuevas plataformas adopten y porque las plataformas existentes hagan una transición hacia un enfoque de liderazgo compartido con un papel central para el gobierno.

Para equipos de las NU en los países

- Apoyen a los gobiernos en la adopción de procesos con múltiples participantes y exploren su poder de convocatoria en el establecimiento de plataformas a nivel nacional.

Para todos los grupos de participantes

- Identifiquen y apoyen a los campeones de todos los sectores para que se conviertan en embajadores para las plataformas y asociaciones con múltiples participantes.
- Inviertan en que la habilidad organizacional sea "apta para asociarse" – incluyendo la obtención de la capacidad necesaria para mitigar la asimetría de poder.

¿De qué manera pueden las plataformas maximizar su contribución a la integración a través de los ODS?

El imperativo de la integración

La Agenda 2030 enfatiza que los ODS se encuentran "integrados y son indivisibles y equilibran las tres dimensiones del desarrollo sostenible (concretamente, económica, social y ambiental)" [29]. Este imperativo de la integración no es nuevo. Por muchos años ha sido ampliamente comprendido que no sólo los enfoques integrados[30] ayudan a atender la duplicación de los esfuerzos, sino que también las soluciones sostenibles para los retos del desarrollo serán posibles *sólo* a través de respuestas integradas, basadas en un sistema. (Véase la Figura 1 a continuación).

Como ejemplo de un enfoque integrado, World Vision cree que la protección infantil requiere de un conjunto de elementos formales e informales coordinados, trabajando juntos para prevenir y responder ante el abuso, el abandono, la explotación y otras formas de violencia contra los niños[31]. Este enfoque busca fortalecer a los actores clave (formales e informales) responsables de la protección infantil, incluyendo al gobierno, la sociedad civil (incluyendo comunidades de fe), empresas, padres, cuidadores, familias y otras estructuras comunitarias. La necesidad de este enfoque integrado y multisectorial se refleja en los ODS, que incluyen objetivos relacionados con frenar la violencia contra niños bajo distintas metas: SDG 4 (educación), SDG 5 (género), SDG 8 (crecimiento económico), SDG 11 (ciudades) y SDG 16 (paz).

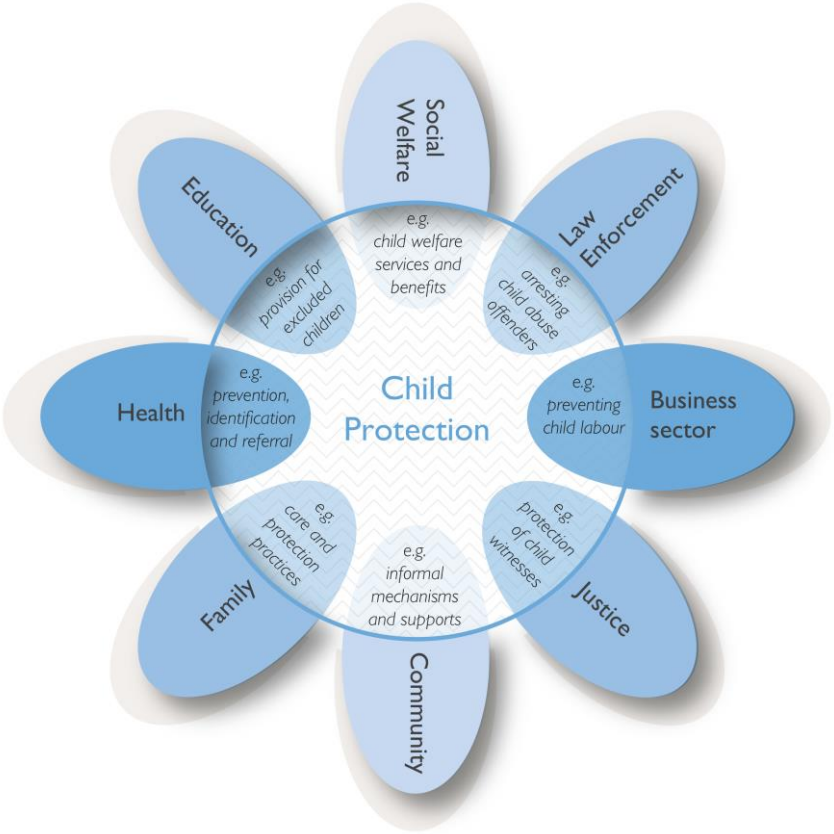

Figura 1. Un enfoque integrado para la protección infantil[32]

Y sin embargo, el progreso hacia la integración genuina ha sido lento[33]. "Uno de los inconvenientes de los ODM fue que los objetivos "silo" promovieron políticas silo y no volvieron explícitos los puentes ni los intercambios entre las áreas" [34]. Muchas estructuras y sistemas existentes no se encuentran diseñados de forma que promuevan intencionalmente la integración. La insistencia de la Agenda 2030 en la integración es bienvenida, por lo tanto; los ODS señalan una nueva era y una nueva oportunidad para atender esta deficiencia.

> "Lo que necesitas hacer es asegurarte de que un amplio grupo de actores del desarrollo entiendan de qué manera sus inversiones se ajustan a las prioridades de los ODS. Es crítico que los ODS sean adoptados por actores no estatales como un encuadre estratégico"
>
> – Representante del PNUD

La oportunidad para la integración a nivel nacional

A nivel global, las plataformas tienden a atender un solo tema y demasiado a menudo se organizan en silos; actualmente hay poca integración entre temas (aunque la Asociación para la Salud Materna, de Recién Nacidos y Niños [ASMRN], por ejemplo, apoya el concepto de una Alianza de Alianzas[35] para explorar lo que podría ser factible). Esto se debe quizá, en parte, porque el concepto de la integración horizontal es altamente teórico cuando no se basa en un sistema del mundo real. En contraste, a niveles nacionales y subnacionales, las organizaciones han enraizado intereses en temas específicos, en puntos geográficos específicos, y esto proporciona un nivel de claridad desde el cual pueden surgir oportunidades para la integración.

El imperativo de la integración de la Agenda 2030 está ayudando a cambiar el enfoque desde las soluciones globales de un solo tema a las soluciones integradas a niveles nacionales y subnacionales (Véase la Figura 2).

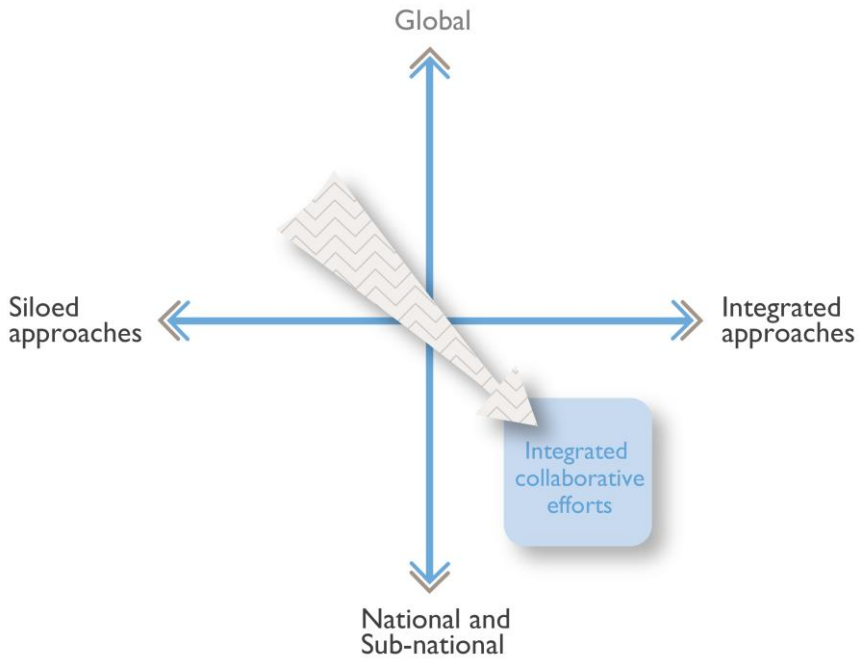

Figura 2. Integración – La oportunidad ofrecida a los niveles nacionales y subnacionales

Los entrevistados estaban muy conscientes de estos problemas y eran muy sensibles ante ellos. También reconocieron que las plataformas no existen como entidades independientes sino como "nodos" dentro de la red más

amplia y compleja de interrelaciones que conforman un "sistema nacional de Agenda 2030" (Véase la Figura 3). Asimismo, cada sistema nacional de Agenda 2030 también se encuentra influenciada por –e influye sobre- el sistema internacional más amplio en el que reside. Mientras que una plataforma nacional puede tener una esfera de influencia que es tanto horizontal (por ejemplo, para otras plataformas nacionales) como vertical (por ejemplo, para las asociaciones catalizadas por la plataforma, para un consejo nacional de ODS –véase la Figura 3 y la sub-sección en la página 18- y/o para una plataforma global que trabaja en los mismos temas), de manera realista, ésta sólo puede comprender e interactuar con *parte* del sistema general de Agenda 2030.

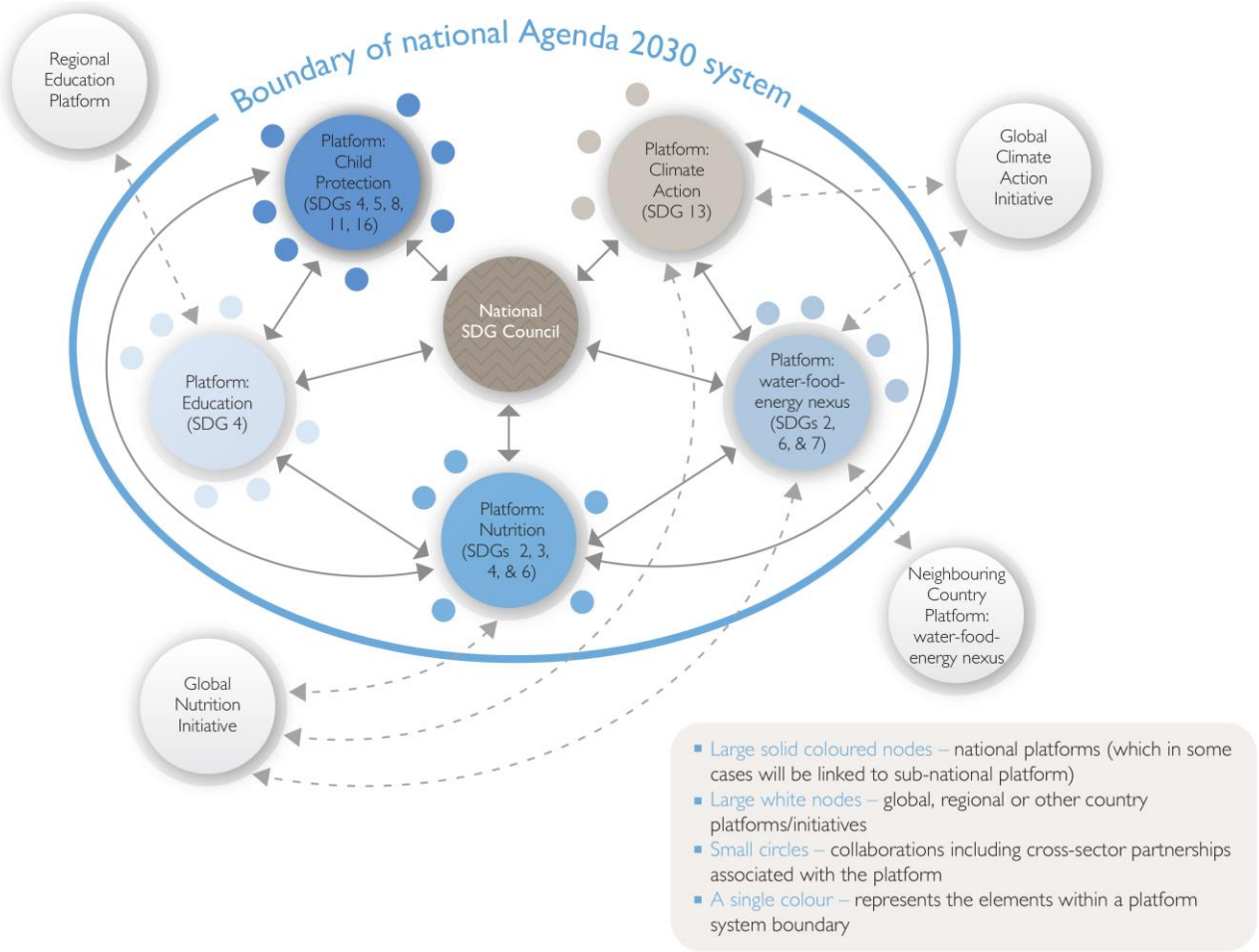

Figura 3. Una visión simplificada de un "Sistema nacional de Agenda 2030"

Dos preocupaciones principales emergieron de las entrevistas: (1) Las plataformas con ODS deben ser diseñadas (o rediseñadas) con la integración en el núcleo mismo de sus operaciones y postura; y (2) existe una clara necesidad de un papel de "integrador" en el sistema nacional para operar sobre y a través de todas las plataformas a nivel nacional y los sistemas relacionados con la Agenda 2030.

Diseñando o rediseñando las plataformas para la integración
La naturaleza de múltiples participantes de las plataformas tratada en este documento es una respuesta directa a la necesidad de integración. Sin embargo, el contar con múltiples participantes no es suficiente por sí mismo. Las plataformas necesitan aplicar los principios de integración tanto en sus relaciones externas como en sus propias operaciones internas.

Internamente, un enfoque integrado necesita encontrarse claramente reflejado en las políticas y estrategias nucleares de una plataforma y también ser adoptado por las asociaciones que cataliza. La integración también deberá ser un criterio clave al decidir qué tipo de organizaciones buscar para que participen en la plataforma. Esto también aplica a *quién* dentro de las organizaciones de participantes deberá participar; por ejemplo, la participación del gobierno en una plataforma probablemente necesitará incluir representantes de distintas secretarías gubernamentales (véase la Sección 2) y si el liderazgo de la plataforma es albergado *por* el gobierno, un lugar "neutro" de las secretarías (como la oficina del presidente o del gabinete) podría habilitar la integración de forma más efectiva que si una secretaría específica tomara el liderazgo[36].

Esta filosofía de integración y objetivo deberán extenderse a partir del *exterior* de la plataforma, por ejemplo, a través de una estrategia que busque desarrollar y mantener puentes con aquellas plataformas y partes del sistema de Agenda 2030 que sean críticas para ella –aunque siempre deberá protegerse contra complicaciones adicionales y el riesgo de parálisis asociado. Estos "lazos débiles" –acuerdos más sueltos, menos formales- pueden ser tan importantes para la efectividad de la plataforma como los "lazos fuertes" *dentro* de la plataforma (las relaciones y colaboraciones más formales). La forma de dichos "lazos débiles" variará pero podría, por ejemplo, conducir hacia una aglomeración informal de las plataformas que son fuertemente interdependientes –como aquéllas enfocadas en los nexos entre agua-alimento-energía[37] o aquéllas relacionadas con los resultados de la nutrición[38]. Y en contextos con acuerdos de gobernanza transferida (como en Kenia), los puentes entre los niveles nacional, regional y local también serán críticos.

En todos los casos, las organizaciones patrocinadoras deberán tener en cuenta que se requerirá de inversión para apoyar tanto a las plataformas nuevas como a las existentes mientras construyen su capacidad de integración dentro de su diseño y operaciones[39].

BabyWASH: Integración a nivel nacional
En el 2015, World Vision inició el proceso de la conformación de una Coalición Global BabyWASH para reunir a los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las agencias de las NU para atender la necesidad de una mejor integración entre los sectores. El enfoque multisectorial atenderá el hambre que circunda a los ODS (2), salud y bienestar (3), educación (4), agua, saneamiento e higiene (6) y asociaciones (17). Con un enfoque específico en la integración de agua, saneamiento e higiene, salud materna, de recién nacidos y niños, nutrición y desarrollo de la infancia temprana para mejores resultados de salud durante los primeros 1,000 días de vida, la coalición producirá directrices del programa para los implementadores y parámetros específicos para la integración. La coalición promoverá la creación de plataformas nacionales BabyWASH para llevar las directrices del programa e implementarlas a nivel nacional. Al lograr que los participantes nacionales clave hablen a lo largo del sector y se dividan para la implementación del programa en los primeros 1,000 días de la vida de un niño, las plataformas nacionales permitirán la integración continua en otras áreas y propiciarán un enfoque general más holístico en las estrategias nacionales.

Un consejo nacional de ODS como integrador

A pesar de los comentarios anteriores acerca de la importancia de los puentes externos de una plataforma y los méritos de los "lazos débiles" con otras entidades, las plataformas individuales se verán limitadas en sus habilidades para ver y entender el sistema de Agenda 2030 completo (que podría yacer sobre un plan de desarrollo nacional más amplio). Consecuentemente, en varias entrevistas se puso gran énfasis sobre la importancia de un órgano integrador y vértice que se coloque en la cima del sistema nacional de Agenda 2030 (véase la Figura 3).

Hubo un fuerte acuerdo entre los entrevistados en cuanto a que la creación y el liderazgo de dicho órgano –un Consejo Nacional de ODS (o un órgano similar)- son papeles del gobierno. Varios países han tenido consejos nacionales de ODM y resulta motivador notar que algunos gobiernos están considerando establecer consejos o comisiones nacionales de ODS (los títulos reales de estos órganos variarán) [40]. Por ejemplo, el gobierno de la República de Zambia (que está buscando incluir un enfoque de integración en su estrategia de desarrollo) tiene un comité técnico con múltiples participantes que presentará reportes a un comité directivo interministerial para vigilar su implementación de ODS.

Un consejo nacional de ODS, con su punto de vista privilegiado dentro de la amplitud del panorama de los ODS, fue visto por los entrevistados como capaz de proporcionar no sólo una supervisión estratégica, sino también con una habilidad para identificar la necesidad de puentes entre las diferentes partes del sistema general[41]. Además, los consejos nacionales de ODS podrían confeccionar un sistema de medición compartido para todas las plataformas con ODS: "El acuerdo con respecto a una agenda en común es ilusorio sin el acuerdo sobre las formas en las que el éxito será medido y reportado" [42].

Se recomienda que estos consejos nacionales de ODS busquen operar principalmente de modo que aporten su influencia –en lugar de intentar "mandar y controlar"- reconociendo que estarán operando dentro de un sistema complejo en el que las asociaciones y las plataformas no pueden ser completamente controladas o planeadas (ambas emergerán orgánicamente de diferentes maneras). "Atacar retos complejos y sistémicos es un proceso distribuido y adaptativo. Los enfoques descendentes, controlados y lineares no funcionan ya que ningún individuo u organización tiene los suficientes conocimientos, recursos, ni autoridad sobre otros dentro del sistema. En lugar de esto, las respuestas emergen cuando varios individuos y organizaciones distintos experimentan, aprenden y se adaptan dentro de parámetros siempre cambiantes como resultado de los esfuerzos de unos y otros" [43].

Recomendaciones

Para aquéllos que establecen y/o dirigen plataformas nacionales

- Incluyan la integración como un enfoque clave e identifiquen los puentes necesarios hacia otras partes del sistema de Agenda 2030 (especialmente, hacia cualquier consejo nacional de ODS) en el diseño de nuevas plataformas –y el rediseño de las plataformas existentes.
- Establezcan puentes hacia iniciativas globales que puedan apoyar las operaciones de la plataforma con aprendizajes, soporte técnico y recursos.

Para gobiernos

- Aseguren que se defina y articule un enfoque de integración dentro de la política nacional y se incluya en los procesos nacionales de planeación de desarrollo.
- Si no se ha implementado, consideren crear un consejo nacional de ODS (interministerial) y aprovisiónenlo para asegurar que la implementación de los ODS tenga un enfoque integrado.
- Asegúrense de que el gobierno se encuentre representado dentro de las plataformas por secretarías que puedan proporcionar una respuesta integrada al trabajo de la plataforma.

Para la sociedad civil y las empresas

- Aboguen por la adopción de enfoques de integración por parte del gobierno, incluyendo mandatos de consejos nacionales de ODS.
- Aboguen por la adopción de enfoques de integración por parte de plataformas y participen junto con ellas para construir este imperativo dentro de las políticas internas y los puentes externos de la plataforma.

Para las organizaciones patrocinadoras

- Proporcionen financiamiento para apoyar la definición de nuevas plataformas, incluyendo las evaluaciones de diseño y las evaluaciones de integración.



Una valla publicitaria de protección infantil de World Vision en Camboya
© 2012 Jon Warren/World Vision

3. ¿De qué manera pueden las plataformas asegurar que ayudan a los más vulnerables?

¿Por qué los más vulnerables?
El enfoque de los ODM en los agregados globales y los objetivos "unitalla" globales permitieron que muchas naciones-estados cumplieran con sus ODM sin atender las necesidades de los más pobres y los más vulnerables. Los ODS prometen enfocarse en los más vulnerables; de hecho, el párrafo 4 de la Agenda 2030 declara que "Nos comprometemos a que nadie quede dejado atrás… Y procuraremos alcanzar a *los más lejanos* primero" (énfasis añadido). (Véase el cuadro de texto "Los niños más vulnerables"). Si se desea logar los ODS, entonces los recursos financieros, políticos y técnicos de la comunidad internacional deberán llegar a los más vulnerables y alcanzar aquellos lugares y personas que aún se están perdiendo de los beneficios del crecimiento de base amplia.

Los niños más vulnerables
World Vision cree que el grupo que más sufre debido a las claras desigualdades en el mundo son los niños[44]. Los *niños más vulnerables* son definidos por World Vision como aquéllos cuya calidad de vida y capacidad para aprovechar su potencial se encuentran más limitadas por la pobreza extrema y la violación de sus derechos. Estos niños a menudo viven en situaciones y relaciones catastróficas caracterizadas por violencia, abuso, abandono, explotación, exclusión y discriminación. Los que se encuentran bajo mayor riesgo son definidos no sólo por la gravedad de su pobreza económica, sino que generalmente también se incluye a aquéllos que viven en áreas rurales remotas o en tugurios urbanos; aquéllos en grupos altamente vulnerables como los refugiados, las víctimas de tráfico, los niños que trabajan, los niños soldados, los huérfanos y los hogares encabezados por niños y/o aquéllos a quienes se discrimina debido a su género, raza, etnia, casta y, en ocasiones, religión, idioma u otras características tales como la discapacidad. World Vision cree que los niños más vulnerables del mundo deberán encontrarse en el núcleo de la implementación de la Agenda 2030 a todos los niveles –global, regional, nacional y local.

¿Qué necesita ocurrir?
La idea general de las personas entrevistadas fue que esta necesidad de incluir a los más vulnerables debe ser manifestada en el diseño de las plataformas nacionales con múltiples participantes. A través de la discusión con los entrevistados, emergieron dos recomendaciones como "primeros pasos" para asegurar que este tema sea atendido y que los más vulnerables no sean dejados detrás por las plataformas que trabajan hacia los "cero objetivos" como parte de los ODS. Ambas recomendaciones son importantes para "actuar adecuadamente" desde el inicio de la operación de las plataformas con ODS y son, por lo tanto, notas oportunas para esta etapa del proceso de la Agenda 2030.

1. ***Asegurar que los más vulnerables sean incluidos dentro de los objetivos de la plataforma***

   Para aquellos participantes que fueron parte del trabajo con los ODM, podría haber la necesidad de un cambio en la mentalidad para establecer firmemente a los más vulnerables como parte de aquéllos en quienes más repercutan las intervenciones de la plataforma. También podría haber una necesidad –para actores del desarrollo ya establecidos y para los nuevos- de obtener información sobre las características específicas y las necesidades de los más vulnerables en el

contexto de la plataforma. Esto podría requerir de una inversión inicial ya que a menudo existe una falta de datos acerca de las poblaciones más vulnerables; aquellas personas que han sido "dejadas atrás" son generalmente invisibles (niños cuyos nacimientos y defunciones no son registradas e individuos y comunidades sin voz). Sin embargo, dichos datos serán críticos no sólo para la estrategia y el establecimiento de objetivos, sino para su monitoreo y evaluación.

Para ser exitosas, las plataformas intersectoriales necesitan reconocer que las asimetrías significativas en el poder y, de manera efectiva, el abuso de poder, son la raíz del por qué tantos miembros de la sociedad siguen viviendo en situaciones de extrema vulnerabilidad. Éste es un tema en el que las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades de fe (con su profunda presencia comunitaria) pueden trabajar junto con el gobierno, el sector privado y otros socios para dimensionar y diseñar soluciones sostenibles. Las asimetrías de poder también serán un factor en la plataforma por sí mismas y una forma de contrarrestar esto es invirtiendo en la capacidad d las organizaciones participantes de *todos* los sectores para que sean aptas para asociarse. "El actor bien intencionado con poder manejará de manera consciente la forma en la que proyecta su poder para respetar la necesidad de "equidad" –un principio clave para el establecimiento de las asociaciones genuinas. Sin embargo, las organizaciones varían en cuanto a su consciencia, entendimiento y capacidad para manejar su propio manejo del poder o el de sus socios y los problemas importantes surgen cuando se abusa de la asimetría del poder ya sea de manera intencional o de otra forma"[45].

2. *Los grupos ciudadanos pertinentes (incluyendo a los más vulnerables) deberían participar directamente desde el comienzo*

El asegurar la representación de los más vulnerables en las actividades de la plataforma es otra forma de contrarrestar la asimetría del poder y las OSC pueden ayudar con el diseño y el monitoreo de este tema, por ejemplo, rastreando la participación de los más vulnerables y la medida en la que sus voces tienen influencia sobre las decisiones que se están tomando. Existió un claro deseo por parte de los entrevistados de que estas voces ciudadanas fueran escuchadas *directamente* en la plataforma ("en la sala") en lugar de solamente a través de un intermediario.

Aunque de manera creciente la tecnología podría tener un papel a jugar aquí proporcionando medios para asistir de manera virtual y, por lo tanto, estos serían más baratos (véase el caso de las PHASP en el cuadro de texto de la página 7), existe una clara necesidad de asignar el financiamiento adecuado para asegurar que los miembros de grupos ciudadanos pertinentes, incluyendo a los niños[46], puedan participar de forma significativa en las plataformas. Se requerirá de presupuesto no sólo para permitir la presencia física, sino también (y de forma crítica) para generar la capacidad de estos actores de participar como socios igualitarios. (La carencia de dicho financiamiento sigue siendo una barrera para el empoderamiento ciudadano exitoso en varios países). Un modelo que podría adaptarse para ser usado por las plataformas es el de las Audiencias Ciudadanas –usado recientemente en el sector salud. (Véase el cuadro de texto de las "Audiencias ciudadanas").

Audiencias Ciudadanas

A partir del 2015, durante la preparación para la Asamblea Mundial de la Salud, World Vision, la Federación Internacional de Planificación Familiar, Save the Children y White Ribbon Alliance trabajaron con socios locales y nacionales para organizar Audiencias Ciudadanas en villas, distritos, y ciudades capitales en África y Asia. Estas Audiencias Ciudadanas incluyeron a decenas de miles de ciudadanos en cuestiones relativas al establecimiento de prioridades y el progreso en la salud de las mujeres, niños y adolescentes. Las Audiencias Ciudadanas han sido únicas en el hecho de reunir a un diverso grupo de participantes y en el rompimiento de barreas entre ellos.

Los Ciudadanos y las OSC se han unido a periodistas, parlamentarios, profesionales de la salud, líderes de fe, servidores y administradores públicos, líderes locales, ministros de salud, ministros de educación, ministros extranjeros y primeros ministros para trabajar juntos a través de un proceso colaborativo y abierto referente al camino a seguir en cuanto a la salud de mujeres, niños y adolescentes. Las Audiencias Ciudadanas son organizadas para facilitar discusiones basadas en evidencia y orientadas hacia la generación de soluciones como parte de un diálogo colaborativo y abierto entre distintos participantes y han probado ser un espacio importante para que los ciudadanos y aquéllos que toman decisiones identifiquen colectivamente las prioridades de los ODS en relación con la salud. Estas voces fueron amplificadas a nivel global mediante un evento de Diálogo Global entre Ciudadanos llevado a cabo durante la 68° Asamblea Mundial de la Salud en Ginebra con la representación de ciudadanos, periodistas y gobiernos locales y nacionales[47].

El papel de las empresas

Otra pregunta para los entrevistados fue de qué manera el sector empresarial –y los enfoques basados en el mercado- podrían participar de mejor manera en un esfuerzo colaborativo para alcanzar a los más vulnerables. En un estudio previo de World Vision, revisando el papel de las empresas en esta área[48], se encontró una importante evidencia para corroborar la importancia de las plataformas entre sectores- incluyendo aquéllas con empresas entre sus socios- para alcanzar y repercutir de manera positiva en los resultados de desarrollo para los más vulnerables.

Debe reconocerse, sin embargo, que, a corto plazo, las plataformas entre sectores *basadas en el mercado*[49] únicamente son viables en la "base de la pirámide" (para los más vulnerables que viven en contextos frágiles[50]) si existe un elemento de subsidio para compensar los costos de entrada/desarrollo del mercado. Se recomienda, por lo tanto, que las empresas (particularmente las CMN y las compañías nacionales grandes) tengan una visión holística, de gama relativa a sus inversiones que asegure que éstas se encuentren colectivamente alineadas de manera que se maximicen los beneficios para los más vulnerables (Véase el cuadro de texto "Empresas, asociaciones y los más vulnerables).

Empresas, asociaciones y los más vulnerables

Para maximizar el impacto de sus actividades de desarrollo en los más vulnerables, se promueve que las empresas consideren lo siguiente:

- Incrementar sus inversiones en modelos de negocios inclusivos y sostenibles dentro de asociaciones entre sectores basadas en el mercado para los niveles superiores de la base de la pirámide (y aquéllas por encima), con una visión a mediano plazo referente a la facilitación de la liberación de más fondos por parte del gobierno y de donantes para servir a aquéllos en los niveles más bajos de la base de la pirámide.
- Enfocar cualquier gasto filantrópico en aquéllos que son los más vulnerables a nivel mundial y que viven en contextos frágiles y asegurar su alineación con las estrategias nacionales y los mecanismos coordinadores (tales como los consejos de los ODS –véase la Sección 3) para apoyar la armonización de los donantes y la obtención de ventajas a gran escala.
- En contextos frágiles y trabajando dentro de asociaciones entre sectores (1) incrementar sus inversiones en proyectos de infraestructura que beneficien a los más pobres, (2) incrementar sus inversiones en intervenciones que creen habilidades para fortalecer a la sociedad civil, las empresas locales y los gobiernos para cubrir las necesidades de los ciudadanos más vulnerables incluyendo a los niños y (3) usar su influencia para abogar a favor de políticas y prácticas en pro de los pobres – además de actuar como modelos a partir de sus conductas.

Asimismo, todos los participantes deberán considerar que cualquier falla en el hecho de No Hacer Daño puede resultar particularmente dañina para los más pobres y los más desfavorecidos dentro de la sociedad[51].

Recomendaciones

Para aquellos que establecen y/o dirigen las plataformas nacionales

- Asegúrense de que los más vulnerables sean incluidos dentro de los objetivos de la plataforma y que se asigne presupuesto (de ser necesario) a un análisis rico en datos de las características y las necesidades de este grupo.
- Asegúrense de que los grupos ciudadanos pertinentes (incluyendo a los más vulnerables) sean incluidos directamente desde el comienzo del proceso de la plataforma y de que se asigne presupuesto a este propósito.

- Asegúrense de que la plataforma explore la variedad (gama) de las formas en las que las empresas pueden contribuir a alcanzar a los más vulnerables incluso en contextos frágiles

Para la sociedad civil

- Busquen oportunidades para unirse a asociaciones entre sectores que tengan el potencial de servir a los más vulnerables.
- Aseguren la representación y participación directas y efectivas de los más vulnerables en las plataformas con múltiples participantes.

Para la sociedad civil y las empresas

- Aboguen por la adopción y la inclusión en las políticas de la plataforma de un enfoque en los más vulnerables.

Para las organizaciones patrocinadoras

- Asegúrense de que el financiamiento para las plataformas incluya (1) provisiones para la participación directa de los ciudadanos y (2) representación efectiva de la sociedad civil.



Refugiados de Siria llegando a la frontera con Croacia
© 2015 World Vision International

4. ¿De qué manera se puede evitar las superposiciones y la duplicación de nuevas plataformas?

¿Qué está pasando ahora?
Después de varios años de proceso a nivel global y negociaciones hacia la Agenda 2030, la implementación de ODS trae un enfoque de bienvenida al nivel nacional. Esta sección reflexiona sobre las discusiones con los entrevistados acerca de las tendencias actuales para la construcción de plataformas a nivel nacional y el contexto en el que estas nuevas estructuras están siendo establecidas. Dichas plataformas, en una amplia variedad de formas, están emergiendo actualmente desde diferentes grupos de participantes, como lo ilustra la Tabla 2.

Tabla 2. Plataformas emergentes

Plataformas que emergen de. . .	Ejemplos
Gobierno	Impulsando la Nutrición (ILN) es un movimiento nacional que continúa estableciendo plataformas nacionales con múltiples participantes incluyendo a la sociedad civil y, de manera creciente, al sector empresarial[52].
Sector empresarial	The Partnering Initiative, a través de la Acción de Asociación Empresarial, se encuentra activo en la iniciación de "ejes" para catalizar las asociaciones de manera sistemática, por ejemplo, en Colombia[53] (véase el cuadro de texto "Plataforma de Colombia – Proceso de diseño") y Zambia[54].
Sociedad civil	El Foro de la Agenda Infantil de Kenia[55] ha emergido desde la sociedad civil para enfocarse en la consecución de los ODS para niños. Se encuentra incluyendo de forma creciente al gobierno nacional y del condado y al sector privado en este enfoque.
Naciones Unidas	El PNUD, el Centro de Fundación y un Comité de Colaboración guiados y apoyados por Asesores de Filantropía Rockefeller se encuentran arrancando "plataformas de filantropía" en Kenia, Colombia, Indonesia y Ghana con la intención de organizar el diálogo acerca de políticas sobre múltiples participantes y crear puntos de entrada sistemáticos para la colaboración[56].
Plataformas con múltiples participantes	La ASMNR, que comprende ocho distritos[57], incluye bajo su primer objetivo estratégico ("priorizar la participación en los países") el "fortalecimiento de plataformas y procesos con múltiples participantes" [58]

Plataformas globales
Los entrevistados del área de la salud comentaron sobre el hecho de que varias

iniciativas globales se encuentran buscando establecer nuevas plataformas a nivel nacional. Por ejemplo, el Mecanismo Financiero Global y la ASMNR (entre otros) están iniciando plataformas con múltiples participantes a nivel nacional[59]. Aunque se da la bienvenida a este énfasis en el nivel nacional, se recomienda que (a) las iniciativas globales, reconociendo que generalmente tienen un poder y recursos considerables, aseguren que cumplen con el principio Busan de la "apropiación nacional", incluyendo la colocación de sus plataformas nacionales dentro de un plan nacional de ODS y (b) que los gobiernos, iniciativas globales y todos los participantes pertinentes trabajen juntos al inicio de la planeación para establecer versiones nacionales de plataformas globales existentes. Las colaboraciones entre iniciativas globales de salud, tales como el reciente establecimiento de la Alianza de Alianzas, pueden ser una contribución útil para esta tarea.

El establecimiento de puentes efectivos de dos vías entre los niveles global y nacional es de importancia crítica para:

- Permitir que reflexiones y conocimientos valiosos de la implementación nacional y subnacional proporcionen información para (y reciban información mediante) marcos regionales y globales, el establecimiento de estándares, políticas y defensa
- Apoyar el aprendizaje de practicantes a través del acceso a buenas prácticas, conocimientos y experiencias de otros
- Permitir el acceso a recursos financieros (ya sea financiamiento de donantes u otras formas de inversión) y a otros recursos incluyendo el soporte técnico

Actualmente, la integración vertical se encuentra limitada en muchos casos a un sólo tema (Figura 4a). Sin embargo, estos puentes verticales integradores necesitan reflejar cada vez más la naturaleza más integrada y multisectorial de las plataformas nacionales, como se discutió anteriormente en la Sección 3. (Véase también la Figura 4b).

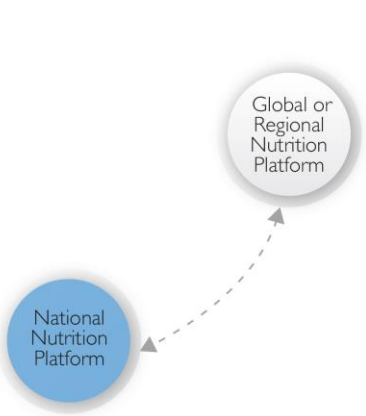

Figura 4a

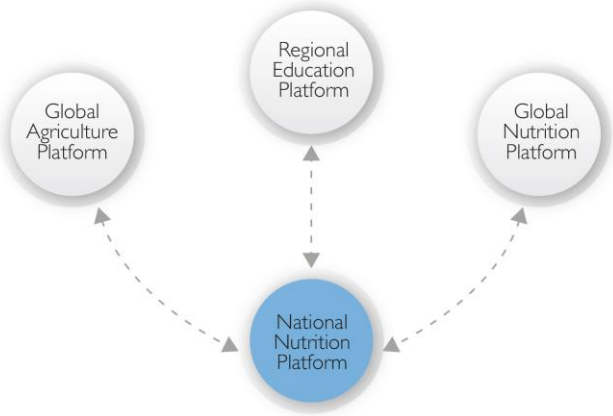

Figure 4b

Figura 4a y 4b: Puentes entre plataformas globales y nacionales

Nuevas plataformas nacionales

Cuando se considera establecer una *nueva* plataforma a nivel nacional, es importante entender el diseño de las estructuras asociadas *existentes* y de los sistemas dentro del país. Los entrevistados creen que es imperativo evitar la duplicación de iniciativas –con las consiguientes demoras y el uso ineficiente de recursos- y que es mejor construir sobre estructuras y sistemas existentes tanto como sea posible.

El trabajar con plataformas existentes puede reducir los costos de arranque, por ejemplo, en virtud de redes existentes, relaciones establecidas y de la trayectoria comprobada en cuanto a la generación de valor. Por supuesto, cualquier infraestructura existente podría no ser ideal en su diseño: podría no encarnar una perspectiva de múltiples participantes o estar diseñada con un imperativo de integración en mente, podría o no tener una fuerte apropiación nacional, podría haber sido configurada de manera "descendente" (desde el nivel global) y/o podría carecer de compromiso. No obstante, estas limitaciones no necesariamente significan que siempre hay necesidad de empezar de nuevo desde el principio. Las superposiciones y duplicaciones significativas no servirán a los intereses de nadie, particularmente, si las plataformas terminan compitiendo para involucrar a participantes clave.

> "Debo decirte que si creas estructuras paralelas para lograr cierto objetivo, la estructura no será sostenible o no operará. Debemos fortalecer estructuras existentes en lugar de establecer otras nuevas."
>
> – Representante del Gobierno de Uganda

"¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?"

Se recomienda que aquéllos que consideren establecer una plataforma nacional se hagan tres preguntas esenciales (ilustradas en la Figura 5 a continuación): ¿Deberíamos unirnos? ¿Deberíamos adaptarnos? ¿Deberíamos construir? La decisión de *construir* una nueva plataforma no debería tomarse antes de explorar (reconociendo que unirse o adaptarse a plataformas existentes depende de un acuerdo con el líder vigente de dichas plataformas) las opciones de "unirse" o "adaptarse". Las iniciativas globales en el sector salud que fueron mencionadas anteriormente han declarado su intención de construir nuevas plataformas únicamente si las plataformas existentes no pudieran ser adaptadas.

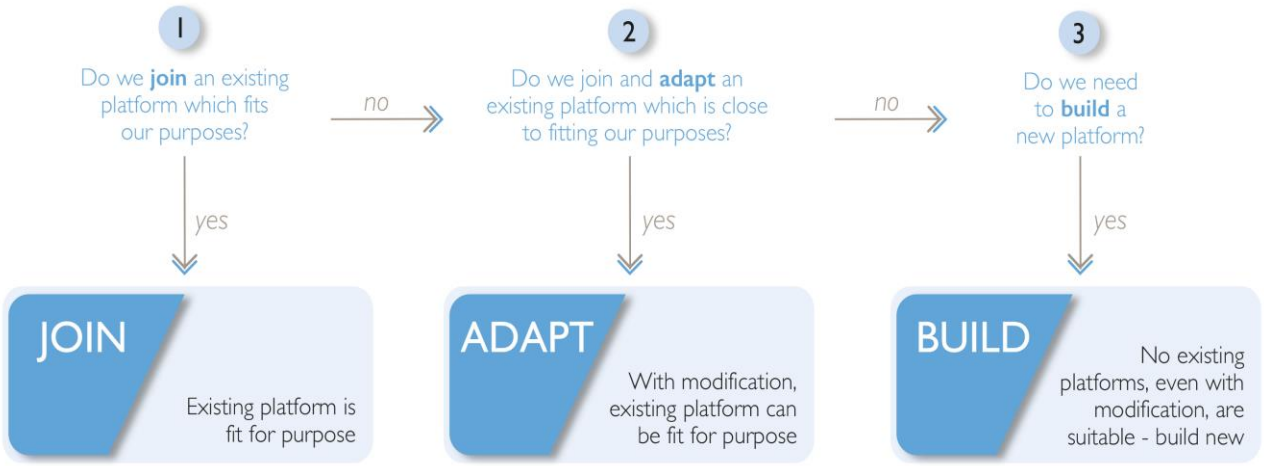

Figura 5: Marco "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?"

Para llegar a una decisión acerca de las opciones de "unirse, adaptarse, construir", quienes toman decisiones deben hacer un mapa del diseño vigente con respecto a las asociaciones y las plataformas alrededor de su tema de enfoque. Además, dados los puntos tocados por los entrevistados y explorados en este documento, se recomienda que quienes toman decisiones, en relación con las plataformas, establezcan criterios que evalúen cualquier estructura existente contra los temas clave del liderazgo, la integración y el enfoque en los más vulnerables. Asimismo, World Vision y The Partnership Initiative recomiendan que las plataformas *existentes* también revisen su diseño y operaciones con respecto a estos mismos temas.

Plataforma de Colombia – Proceso de diseño
Como parte del proceso de diseño para la Acción de Asociación Empresarial de la plataforma de Colombia, se realizó un ejercicio exploratorio en el 2013 que incluyó un análisis de participantes de los potenciales socios de la plataforma, de la actividad de asociación dentro del país, una exploración de los intereses de los actores clave y el desarrollo de un plan operativo y de la estructura de gobernanza propuesta. El proceso exploratorio proporcionó perspectivas clave acerca de un sistema de asociación relativamente complejo en Colombia. Por ejemplo, se identificó un rico conjunto de asociaciones entre sectores, al igual que una cantidad significativa de iniciativas relacionadas con él. Sin embargo, se reportaron bajos niveles de confianza entre todos los sectores, así como una falta tanto de conexiones entre iniciativas de asociación como de espacios para la acción colectiva innovadora. Como resultado de esto y de muchos otros hallazgos, la potencial "posición" de la plataforma en relación con las estructuras existentes relacionadas con asociaciones fue ubicada y se identificó un papel clave: "La diversidad de iniciativas y de participantes involucrados confirman la necesidad de proporcionar un espacio de diálogo abierto y neutro en el que todos los actores puedan involucrarse de manera efectiva e identificar de qué manera colaborar mejor con respecto a un tema específico, promoviendo la adaptabilidad y evitando la replicación ineficiente de esfuerzos de asociación" [60].

Recomendaciones

Para aquéllos que establecen y/o dirigen plataformas nacionales

- Para nuevas iniciativas sobre plataformas, asegúrense de que se lleve a cabo una evaluación exhaustiva del mapeo/diseño de las estructuras existentes dentro del país, así como de los sistemas relacionados con el enfoque de la plataforma para que el diseño de la plataforma contribuya y/o aproveche estas conexiones de manera efectiva y proporcione información para la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".
- Para nuevas iniciativas sobre plataformas, lleguen a acuerdos locales con respecto a las dimensiones sensibles al contexto y los criterios asociados para proporcionar dirección a la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".

Para los gobiernos

- Involúcrense con iniciativas globales (y con todos los participantes pertinentes) en busca de crear plataformas a nivel nacional al inicio de la etapa de exploración para evitar superposiciones y/o duplicación con respecto a estructuras existentes y tomen en cuenta la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".

Para las organizaciones patrocinadoras

- Proporcionen financiamiento para que las nuevas plataformas propicien un mapeo exhaustivo de las estructuras y sistemas existentes dentro del país para proporcionar información a la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".

Para las iniciativas globales

- Al considerar la creación de una plataforma a nivel nacional, (a) reflejen el principio Busan de la "apropiación nacional" en todos los aspectos, incluyendo la ubicación clara de la contribución de la plataforma dentro de un plan nacional de ODS; (b) involúcrense con el gobierno nacional y con todos los participantes pertinentes al inicio del proceso de planeación y (c) involúcrense con otras iniciativas (globales o regionales) que también se encuentren creando estructuras nacionales en los mismos países para evitar la duplicación y las superposiciones innecesarias.

5. Haciendo que ocurra: La llamada para los campeones

Es importante recordar que esta forma de trabajar con múltiples participantes es relativamente nueva aún. Para hacer que esto ocurra a gran escala se necesita de liderazgo; un punto tomado en cuenta por varios entrevistados fue que tanto los individuos como las organizaciones son necesarios para actuar como campeones en pro de esta nueva visión y para motivar a otros a acercarse a la mesa[61].

El pensar en los sistemas nos recuerda que el simple hecho de adoptar un enfoque descendente probablemente no resulte apropiado ni efectivo, así que estos campeones son requeridos en todos los niveles –no sólo los CEO y los ministros del gobierno- todos ellos operando dentro de sus propias esferas de influencia. Por ejemplo, uno de los temas que surgió a través de las entrevistas fue el reto que implica para la sociedad civil el incrementar su disposición para asociarse, además de su disposición para pedir cuentas a otros; los campeones para el cambio en todos los niveles de la sociedad civil serán necesarios para persuadir a sus colegas de moverse en esta dirección.

Para el área de las plataformas con múltiples participantes de la Agenda 2030, éste es un momento crítico para mantener el impulso. Muchos individuos y organizaciones ya se encuentran actuando como campeones en este espacio, pero se necesitan más, particularmente a nivel nacional. Éstas son personas que son capaces de tener un panorama amplio, de sistemas, con respecto a su entorno, quienes quieren trabajar de manera colaborativa con otros fuera de su comunidad organizacional inmediata y quienes ven el potencial para la innovación en las contribuciones colectivas de diferentes tipos de organizaciones y sectores. Generalmente, serán personas con redes personales efectivas que desean invertir en involucrar a otros en pro del bien común (al igual que del de su organización) y quienes pueden inspirar a participantes claves para actuar.

El enfoque de la plataforma aún no se encuentra incluido dentro de los sistemas de la Agenda 2030. Los campeones, ya sea dentro de una secretaría de gobierno, una organización empresarial o una OSC, pueden ser quienes ubiquen la necesidad, desarrollen la visión e involucren a otros interesados para impulsar una plataforma. Este enfoque orgánico en el que las plataformas surgen de la energía y la fusión, es el que se podría esperar para las dinámicas de sistema y podría, de hecho, comprobar que es una manera altamente efectiva de acelerar el progreso.

En relación con las recomendaciones en este documento, World Vision y The Partnering Initiative hacen un llamado a los campeones para que adopten lo siguiente (en particular):

- *Sobre el liderazgo de la plataforma:* educar a otros acerca de la importancia del liderazgo compartido, pedir cuentas a cualquier estructura de liderazgo compartido en cuanto a los problemas de equilibrio del poder e identificar e involucrar campeones de otros grupos de participantes en este esfuerzo.

- *Sobre el imperativo de integración:* asegurar que las plataformas no se estructuran en silos en su diseño ni en su planeación; liderar el establecimiento de una visión de sistemas dentro del ambiente de una plataforma y asegurar que los puentes externos necesarios sean creados hacia el resto del sistema, incluyendo hacia otras plataformas.

- *Sobre cumplir a los más vulnerables:* asegurar que los más vulnerables se encuentren "sobre la mesa de la plataforma" desde el inicio y que tengan los derechos y los recursos necesarios para involucrarse de forma significativa en la plataforma y abogar por ideas nuevas e innovadoras en cuanto a formas en las que las necesidades de los más

vulnerables podrían ser cubiertas, incluyendo a través de las contribuciones de las empresas.

- *Sobre nuevas plataformas:* promover el uso del proceso de toma de decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?" pero impulsar el establecimiento de nuevas plataformas donde sean necesarias.

¿Es usted un campeón?
La Acción de Asociación Empresarial está creando una Red de Liderazgo para Plataformas para conectar y apoyar a los campeones en la implementación de plataformas nacionales con múltiples participantes en apoyo de la Agenda 2030. La Red tendrá tanto una agenda de aprendizaje como una de defensa. Primeramente, permitirá compartir información y experiencias, atacando los retos de manera colectiva y diseñando soluciones para beneficiar a la comunidad entera de la plataforma. Permitirá que los campeones compartan recursos existentes, desarrollen nuevas herramientas conjuntas para fines específicos, desarrollen estudios de caso y definan las mejores prácticas para las plataformas de asociación. En segundo lugar, la Red tendrá un papel de defensa, promoviendo que los gobiernos apoyen el concepto de las plataformas de manera más amplia como un mecanismo clave para ensanchar la escala y la efectividad del desarrollo de asociaciones. Al demostrar el éxito de las plataformas de asociación, la Red promoverá mayor inversión para apoyar nuevas iniciativas de plataformas.

http://thepartneringinitiative.org/global-impact/business-partnership-action/

6. Recomendaciones

En apoyo de la implementación de la Agenda 2030 a nivel nacional y, en particular, para la contribución eficaz de las plataformas intersectoriales nacionales, la siguiente es una compilación de todas las recomendaciones hechas por World Vision y The Partnering Initiative en las secciones siguientes:

Para aquellos que establecen y/o dirigen las plataformas nacionales

- Incluyan la integración como un enfoque clave e identifiquen los puentes necesarios hacia otras partes del sistema de Agenda 2030 (especialmente, hacia cualquier consejo nacional de ODS) en el diseño de nuevas plataformas –y el rediseño de las plataformas existentes.
- Establezcan puentes hacia iniciativas globales que puedan apoyar las operaciones de la plataforma con aprendizajes, soporte técnico y recursos.
- Revisen la composición y el equilibrio del liderazgo de la plataforma con vista a adoptar o mejorar un enfoque de liderazgo compartido junto con un papel central para el gobierno.
- Aseguren que las buenas políticas y prácticas emergentes con respecto a enfoques de manejo de conflictos de interés y asimetría de poder sean incorporadas a las políticas y los procedimientos de la plataforma.
- Para nuevas iniciativas sobre plataformas, asegúrense de que se lleve a cabo una evaluación exhaustiva del mapeo/diseño de las estructuras existentes dentro del país, así como de los sistemas relacionados con el enfoque de la plataforma para que el diseño de la plataforma contribuya y/o aproveche estas conexiones de manera efectiva y proporcione información para la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".
- Para nuevas iniciativas sobre plataformas, lleguen a acuerdos locales con respecto a las dimensiones sensibles al contexto y los criterios asociados para proporcionar dirección a la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".
- Asegúrense de que los más vulnerables sean incluidos dentro de los objetivos de la plataforma y que se asigne presupuesto (de ser necesario) a un análisis rico en datos de las características y las necesidades de este grupo.
- Asegúrense de que los grupos ciudadanos pertinentes (incluyendo a los más vulnerables) sean incluidos directamente desde el comienzo del proceso de la plataforma y de que se asigne presupuesto a este propósito.
- Asegúrense de que la plataforma explore la variedad (gama) de las formas en las que las empresas pueden contribuir a alcanzar a los más vulnerables incluso en contextos frágiles

Para los gobiernos

- Dentro de las políticas nacionales y el proceso nacional de planeación del desarrollo, si no se hubieran implementado, (1) reconozcan a las empresas y a la sociedad civil (así como a los donantes y aliados multilaterales) como

socios en el desarrollo y en la planeación del desarrollo; (2) incluyan la colaboración de múltiples participantes como un medio clave para la implementación; y (3) activen procesos para explorar la demanda y la necesidad de plataformas nacionales con múltiples participantes (para catalizar la colaboración) para apoyar la implementación de ODS.

- Revisen las relaciones con plataformas existentes, nuevas y en preparación con vista a fortalecer el compromiso y asegurar que el gobierno pueda cumplir con su rol dentro del liderazgo compartido de la plataforma.
- Aseguren que se defina y articule un enfoque de integración dentro de la política nacional y se incluya en los procesos nacionales de planeación de desarrollo.
- Si no se ha implementado, consideren crear un consejo nacional de ODS (interministerial) y aprovisiónenlo para asegurar que la implementación de los ODS tenga un enfoque integrado.
- Asegúrense de que el gobierno se encuentre representado dentro de las plataformas por secretarías que puedan proporcionar una respuesta integrada al trabajo de la plataforma.
- Involúcrense con iniciativas globales (y con todos los participantes pertinentes) en busca de crear plataformas a nivel nacional al inicio de la etapa de exploración para evitar superposiciones y/o duplicación con respecto a estructuras existentes y tomen en cuenta la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".

Para la sociedad civil

- Busquen oportunidades para unirse a asociaciones entre sectores que tengan el potencial de servir a los más vulnerables.
- Aseguren la representación y participación directas y efectivas de los más vulnerables en las plataformas con múltiples participantes.

Para la sociedad civil y las empresas

- Aboguen por que las nuevas plataformas adopten y porque las plataformas existentes hagan una transición hacia un enfoque de liderazgo compartido con un papel central para el gobierno.
- Aboguen por la adopción de enfoques de integración por parte del gobierno, incluyendo mandatos de consejos nacionales de ODS.
- Aboguen por la adopción de enfoques de integración por parte de plataformas y participen junto con ellas para construir este imperativo dentro de las políticas internas y los puentes externos de la plataforma.
- Aboguen por la adopción y la inclusión en las políticas de la plataforma de un enfoque en los más vulnerables.

Para las organizaciones patrocinadoras

- Proporcionen financiamiento para apoyar la definición de nuevas plataformas, incluyendo las evaluaciones de diseño y las evaluaciones de integración.
- Proporcionen financiamiento para que las nuevas plataformas propicien un mapeo exhaustivo de las estructuras y sistemas existentes dentro del país

para proporcionar información a la decisión sobre "¿Unirse? ¿Adaptarse? ¿Construir?".

- Asegúrense de que el financiamiento para las plataformas incluya (1) provisiones para la participación directa de los ciudadanos y (2) representación efectiva de la sociedad civil.

Para las Naciones Unidas

- Apoyen a los gobiernos en la adopción de procesos con múltiples participantes y exploren su poder de convocatoria en el establecimiento de plataformas a nivel nacional.

Para las iniciativas globales

- Al considerar la creación de una plataforma a nivel nacional, (a) reflejen el principio Busan de la "apropiación nacional" en todos los aspectos, incluyendo la ubicación clara de la contribución de la plataforma dentro de un plan nacional de ODS; (b) involúcrense con el gobierno nacional y con todos los participantes pertinentes al inicio del proceso de planeación y (c) involúcrense con otras iniciativas (globales o regionales) que también se encuentren creando estructuras nacionales en los mismos países para evitar la duplicación y las superposiciones innecesarias.

Para los grupos de participantes

- Identifiquen y apoyen a los campeones de todos los sectores para que se conviertan en embajadores para las plataformas y asociaciones con múltiples participantes.
- Inviertan en que la habilidad organizacional sea "apta para asociarse" – incluyendo la obtención de la capacidad necesaria para mitigar la asimetría de poder.

Nota: A menos de que se indique algo distinto, las recomendaciones hechas a lo largo de este documento pertenecen a World Vision y a The Partnering Initiative y no necesariamente representan las perspectivas de los individuos u organizaciones entrevistados para este estudio.



Niños desplazados en un Espacio Amistoso para Niños de World Vision, Filipinas
©2013 Crislyn Joy A. Felisilda/World Vision

Apéndice 1: Un resumen de otras recomendaciones a partir de trabajo previo de World Vision y de The Partnering Initiative

Las siguientes son recomendaciones adicionales basadas en trabajo previo de World Vision y de The Partnering Initiative (no tomadas directamente de este estudio).

Recomendaciones para los gobiernos

- Creen consciencia entre las secretarías sobre el papel de la implementación de múltiples participantes y plataformas; defiendan la importancia de las plataformas y de las asociaciones entre sectores.
- Hagan un compromiso público fuerte de construir una plataforma para asociarse que se encuentre en línea con las recomendaciones de la etapa de exploración; nombren un ministro apropiado para que funja como la cabeza del gobierno para la plataforma.
- En un proceso participativo, involucren a los participantes clave y obtengan su compromiso en cuanto a tener un enfoque claro, una visión y objetivos para la plataforma que puedan ser fácilmente comprendidos y sean relevantes para todos los sectores de la sociedad.
- Aseguren el financiamiento requerido para construir la plataforma y asignen el apoyo suficiente por parte del personal del gobierno con experiencia en la participación entre sectores y el liderazgo político necesario.

Recomendaciones para las empresas

- Aboguen por el desarrollo de políticas nacionales y de un proceso de planeación de desarrollo con múltiples participantes según lo esbozado por las "Recomendaciones para los gobiernos" en la Sección 7, así como por reglas transparentes de involucramiento para el diálogo con múltiples participantes, las políticas de desarrollo y colaboración.

- Demuestren un compromiso a largo plazo para contribuir al desarrollo nacional de prioridades y promuevan que otros negocios hagan lo mismo (por ejemplo, demostrando los beneficios de invertir en la alineación con políticas de desarrollo nacional y con los ODS de manera más amplia).
- Asegúrense de que las perspectivas de las compañías pequeñas, medianas y nacionales –además de aquéllas de las CMN- se encuentren representadas a través de las etapas de exploración y de construcción (por ejemplo, a través de asociaciones empresariales).
- Respeten los principios universales de trabajo, medio ambiente, anti-corrupción y derechos humanos según se encuentren articulados en acuerdos internacionales incluyendo los Principios Rectores de las NU con respecto a Negocios y Derechos Humanos.

Recomendaciones para la sociedad civil

- Aboguen por el desarrollo de políticas nacionales y de un proceso de planeación de desarrollo con múltiples participantes como se esboza en las "Recomendaciones para gobiernos" en la Sección 7 y por reglas transparentes de involucramiento para el diálogo con múltiples participantes, el desarrollo de políticas y la colaboración.
- Comprométanse con la plataforma y promuévanla ampliamente para crear visibilidad y generar una demanda de rendición de cuentas e impacto; exploren el ser parte de asociaciones con múltiples participantes relacionadas con la plataforma.
- Aboguen porque la plataforma abrace y encarne valores colaborativos claros (tales como la equidad y la transparencia).
- Apoyen la adopción de un marco común de rendición de cuentas que incluya el monitoreo y la evaluación de la plataforma misma, las asociaciones que negocie o apoye y la contribución general a las metas de desarrollo; aprovechen el uso de herramientas de rendición de cuentas a nivel social para fortalecer la rendición de cuentas entre gobierno-ciudadanos.

Recomendaciones para las Naciones Unidas

- Identifiquen los papeles dentro del país en los que las Naciones Unidas se encuentren bien ubicadas para ofrecer apoyo en la etapa de exploración, incluyendo la convocatoria/facilitación, la provisión de soporte técnico, la fundación y la habilitación de la cooperación Sur-Sur.
- Faciliten y aseguren el apoyo para las iniciativas globales u otras plataformas aliadas en diferentes ubicaciones geográficas para proporcionar experiencia y acceso a recursos, aprendizaje y oportunidades de defensa internacionales o regionales.
- Exploren activamente los papeles para las Naciones Unidas, incluyendo el apoyo externo para la plataforma, papeles dentro del equipo de gobernanza o gerencia y papeles activos para entidades de las NU dentro de asociaciones que son apoyadas o negociadas por la plataforma.

Recomendaciones para organizaciones financiadoras

- Proporcionen financiamiento básico para la plataforma para dos a cuatro años para permitir el reclutamiento de puestos administrativos y gerenciales de alto calibre y proporcionar estabilidad para la plataforma, así como el tiempo suficiente para que su valor sea demostrado a todas las partes.
- Proporcionen soporte técnico y/o habiliten la cooperación Sur-Sur (por ejemplo, aprendizaje entre pares) con base en la demanda para hacer crecer las capacidades de las plataformas dentro del país.
- Proporcionen fondos para permitir la participación efectiva de OSC (incluyendo procesos de representación) con las plataformas.

Apéndice 2: Lista de gobiernos, empresas, organizaciones y redes entrevistados para este estudio

World Vision y The Partnering Initiative quieren agradecer a las siguientes entidades por sus generosas y profundas contribuciones a este estudio.

Gobiernos, empresas, organizaciones y redes:
Asociación
Anglo Americana de la Secretaría de las Naciones del Sureste de Asia
Después del 2015
Business Fights Poverty
Centro de Negocios en Desarrollo de Colombia
Deutsche *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*
Centro de Financiamiento Global
Gobierno de Canadá
Gobierno de Holanda
Gobierno de la República de Zambia
Gobierno del Reino Unido
Gobierno de Uganda
Fondo Graça Machel
Cámara Internacional de Comercio
Alianza para la Salud con ODM
Consejo de la Defensa de Recursos Naturales
Asociación para la Salud Materna, de Recién Nacidos y Niños
Fundación de Resiliencia ante Desastres de Filipinas
Philips
Red Comercial Impulsando la Nutrición
Fundación de las NU
Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
Pacto Mundial de las Naciones Unidas
Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible
Foro Económico Mundial
Centro de Negocios en Desarrollo de Zambia

World Vision
Además de las entrevistas con líderes técnicos de dieciséis ámbitos funcionales de World Vision International, las siguientes oficinas nacionales de World Vision también fueron entrevistadas: Bangladesh, Brasil, Canadá, Colombia, Georgia, Alemania, Kenia, México, Holanda, Filipinas, Cáucaso Sur, Uganda, Reino Unido y Zambia.

Endnotes

[1] Naciones Unidas (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustai*<http://www.un.org/ga/search/view_doasp?symbol=A/RES/70/1&Lang=

[2] Naciones Unidas (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>

[3] Naciones Unidas, *Transforming Our World*, 3. Véase también Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (2015), *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: Interim Reference Guide to UN Country Teams* (7 October 2015), 22–30. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/mainstreaming-the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>

[4] Naciones Unidas, *Transforming Our World*, 3. Véase también Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (2015), *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: Interim Reference Guide to UN Country Teams* (7 October 2015), 22–30. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/mainstreaming-the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>

[5] World Vision International (2015), *Advancing the Debate: Cross-sector Partnerships, Business and the Post-2015 Development Agenda*, Post-2015 Agenda Policy Paper, 2–3. http://www.wvi.org/united-nations-and-global-engagement/publication/advancing-debate-cross-sector-partnerships-business. Véase también D. Prescott and D. T. Stibbe (2014), *Unleashing the Power of Business: A Practical Roadmap to Systematically Engage Business as a Partner in Development*, The Partnering Initiative, 16. <http://thepartneringinitiative.org/w/wp-content/uploads/201>

[6] Damos la bienvenida a la contribución para una mayor claridad proporcionada recientemente por la Resolución UNGA 'Towards Global Partnerships: A Principle-Based Approach to Enhanced Cooperation between the United Nations and All Relevant Partners', A/RES/70/224 para. 15. < http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/224>

[7] D. Prescott y D. Stibbe (2016), 'Partnering for the SDGs: Building Up the System of Support to Help Mainstream Collaboration for Sustainable Development' (próxima publicación).

[8] El crear capacidades para encontrarse apto para asociarse es una actividad crítica que contribuirá a tener mejor y mayor acción colaborativa. The Partnering Initiative tiene gran trayectoria en la provisión de recursos y capacitación de alta calidad. Dentro de World Vision, aproximadamente 2,000 miembros del personal de primera línea se encuentran trabajando en un programa para crear y fortalecer sus capacidades para asociarse y negociar colaboraciones.

[9] El crear capacidades para encontrarse apto para asociarse es una actividad crítica que contribuirá a tener mejor y mayor acción colaborativa. The Partnering Initiative tiene gran trayectoria en la provisión de recursos y capacitación de alta calidad. Dentro de World Vision, aproximadamente 2,000 miembros del personal de primera línea se encuentran trabajando en un programa para crear y fortalecer sus capacidades para asociarse y negociar colaboraciones.

[10] El Programa de Acción de Asociación Empresarial de The Partnering Initiative (http://thepartneringinitiative.org/global-impact/business-partnership-action/) ayuda a construir plataformas para asociación de apropiación y operación local mientras que también utiliza la Buena práctica de una red de plataformas mundiales para codificar y madurar plataformas como un mecanismo esencial para apoyar los ODS.

[11] El Programa de Acción de Asociación Empresarial de The Partnering Initiative (http://thepartneringinitiative.org/global-impact/business-partnership-action/) ayuda a construir plataformas para asociación de apropiación y operación local mientras que también utiliza la Buena práctica de una red de plataformas mundiales para codificar y madurar plataformas como un mecanismo esencial para apoyar los ODS.

[12] El Programa de Acción de Asociación Empresarial de The Partnering Initiative (http://thepartneringinitiative.org) ayuda a construir plataformas para asociación de apropiación y operación local mientras que también utiliza la Buena práctica de una red de plataformas mundiales para codificar y madurar plataformas como un mecanismo esencial para apoyar los ODS.

[13] Los nueve bloques de construcción son el modelo empresarial, la gobernanza, la estructura operativa, la estrategia de comunicación, servicios de valor agregado, competencias básicas, compromiso de los miembros, monitoreo y evaluación y cultura de asociación.

[14] Prescott y Stibbe, *Unleashing the Power of Business*; World Vision International (2014), *Getting Intentional: Cross-Sector Partnerships, Business, and the Post-2015 Development Agenda*, Post-2015 Agenda Policy Paper. <http://www.wvi.org/united-nations-and-global-engagement/publication/getting-intentional-cross-sector-partnerships-0 4/05/Fullreport.pdf>

[15] OCDE (2011), *Busan Partnership for Effective Development Cooperation*. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

[16] Para mayor información acerca de la rendición de cuentas en plataformas y asociaciones, véase el Apéndice 1; Véase también World Vision (2015), *Getting Intentional*, 9–15; y World Vision (2015), *Advancing the Debate*, 14–16.

[17] Véase, por ejemplo, SustainAbility (2016), *Orchestrating Change: Catalyzing the Next Generation of Multi-Stakeholder: Collaboration for Sustainability*. <http://www.sustainability.com/library/orchestrating-change#.VvzaAHrcRH4>

[18] "El pensamiento de los sistemas es una disciplina para una visión integral. Es un marco para ver interrelaciones en lugar de cosas, para ver patrones de cambio en lugar de tomas fijas… para ver las "estructuras" que subyacen a situaciones complejas y para discernir entre un fuerte cambio contra uno débil" (Peter M. Senge (2010), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,* rev. y actualizado ed. [New York: Crown, 2010], 68 & 69). Véase también los siguientes dos documentos publicados sobre el tema del liderazgo de sistemas: J. Nelson y B. Jenkins (2016), *Tackling Global Challenges: Lessons in System Leadership from the World Economic Forum's New Vision for Agriculture Initiative* (Cambridge, MA: CSR Initiative, Harvard Kennedy School, 2016); y Peter Senge, Hal Hamilton y John Kania (2015), 'The Dawn of System Leadership', *Stanford Social Innovation Review*.

[19] Peter Senge, Hal Hamilton y John Kania (2015), 'The Dawn of System Leadership', *Stanford Social Innovation Review*.

[20] P. Morgan (2005), 'The idea and practice of systems thinking and their relevance for capacity development, ECDPM, '. <http://ecdpm.org/publications/idea-practice-systems-thinking-relevance-capacity-development/>

[21] Por ejemplo, Cada Mujer Cada Niño, Asociación Global para la Educación, Energía Sostenible para Todos.

[22] Reid, Hayes y Stibbe, *Platforms for Partnership*, 8–9.

[23] Business Fights Poverty y la Harvard Kennedy School CSRI (2015), *Business and the United Nations: Working together towards the sustainable development goals: a framework for Action*, 19. <http://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf>

[24] El movimiento Impulsando la Nutrición (ILN) describe que el conflicto de interés surge "cuando la búsqueda de los intereses privados o secundarios de la organización tiene el efecto de comprometer, interferir con o tener prioridad sobre la empresa conjunta", *Engaging in the SUN Movement: Preventing and Managing Conflicts of Interest*, Resumen Ejecutivo (Ginebra: Observatorio Social Mundial, Enero del 2015), 2. <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Executive-Summary-English.pdf>

[25] Observatorio Social Mundial (2015), Engaging in the SUN Movement: Preventing and Managing Conflicts of Interest – Reference Note and Toolkit. <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Reference-Note-and-Toolkit-English.pdf>

[26] Naciones Unidas, *Transforming Our World*, 1.

[27] Senge, Hamilton y Kania, 'The Dawn of System Leadership'.

[28] Naciones Unidas (2013), *A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development*, The Report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda. <http://www.un.org/sg/management/pdf/HLP_P2015_Report.pdf>; Asamblea General de las NU y el Consejo Económico y Social (2014), 'Concept Note: Joint Event of the General Assembly and the Economic and Social Council, "The Role of Partnerships in the Implementation of the Post-2015 Development Agenda'", 9–10 April. <http://www.un.org/en/ga/president/68/pdf/sts/Concept_Note_Role_of_Partnerships.pdf>; OCDE (2014), *Effective Development Co-Operation: An Important Enabler in a Post-2015 Global Development Framework*, OECD Post-2015 Reflections, Element 10, Paper 1. <http://www.oecd.org/dac/FINAL%20POST-2015%20Effective%20Development%20Co-operation.pdf>

[29] Naciones Unidas, *Transforming Our World*, 1.

[30] En este documento, lo *integrado* abarca las ideas de lo multi-nivel (niveles geográficos y "ecología" inmediata), multi-dimensional (diferentes tipos de influencia e interdependencia), multisectorial (cubrir más de un sector de desarrollo –salud, educación, agricultura) y múltiples participantes –la necesidad de involucrar actores de diferentes sectores de la sociedad (principalmente el gobierno, la sociedad civil y el sector privado) –que juntos mapean el Sistema de desarrollo de interés. Véase también: <http://www.un.org/en/ecosoc/docs/pdfs/an_integrated_approach_to_rural_development.pdf>

[31] World Vision (2011), *A Systems Approach to Child Protection*, Discussion Paper. <http://wvi.org/child-protection/publication/systems-approach-child-protection>

[32] "Adaptado de J. Reichnberg, Child Protection System presentation, UNICEF (2005)

[33] Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas, *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 44–52.

[34] David Le Blanc (2015), *Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets*, Documento de Trabajo de DESA N° 141. <http://www.un.org/en/development/desa/working-papers/working-papers-2015.html>

[35] Para mayor información, véase http://www.who.int/pmnch/media/events/2015/unga/en/.

[36] Impulsando la Nutrición (2014), 'Effectively Engaging Multiple Stakeholders', *Scaling Up Nutrition: In Practice* (Febrero). <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/03/Sun-in-Practice-issue-1.pdf>

[37] Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo (2014), *Cross-Sectoral Integration in the Sustainable Development Goals: A Nexus Approach*, Resumen del Debate. <https://www.sei-international.org/mediamanager/documents/Publications/Air-land-water-resources/SEI-DB-2014-Nexus-SDGs-integration.pdf>

[38] UNICEF (n.d.), *Multi-sectoral Approaches to Nutrition: Nutrition-Specific and Nutrition-Sensitive Interventions to Accelerate Progress*.<http://www.unicef.org/eu/files/101322_000_Unicef_Brief_NutritionOverview_A4_v1r15.pdf>

[39] Incluir un enfoque integrado en la manera en la que las plataformas y las asociaciones operan requerirá de financiamiento, por ejemplo, a través de enfoques de "concesión de subvenciones para sistemas". Véase Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group (2016), *Systems Grantmaking: Resource Guide*. <http://www.geofunders.org/resource-library/all/record/a066000000KkYmsAAF>

[40] Más allá del 2015 (2015), *A Commitment towards Implementation? A Review of Statements Delivered during the UN Sustainable Development Summit – 25–27 September 2015* (Octubre del 2015). <http://www.beyond2015.org/sites/default/files/Commitment%20to%20Implementation%20%20Review%20of%20Statements%20-%20UN%20Summit.pdf>

[41] M. Beisheim y S. Nils (2016), 'Multi-Stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency', analytical paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum – 11 de Marzo del 2016. <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf>

[42] J. Kania y M. Kramer, 'Collective Impact'.

[43] Nelson y Jenkins, *Tackling Global Challenges*, 7.

[44] World Vision International (2013), Documento de Política Post-2015, *Reaching the Most Vulnerable Children through Addressing Inequalities*. <http://www.wvi.org/http%3A//wvi.org/beta.wvi.org/justiceforchildren/post2015policy3>

[45] World Vision, *Advancing the Debate*, 8.

[46] World Vision apoya profundamente el derecho de los niños a participar en las decisiones que afectan sus vidas. Para mayor información, véase World Vision (2014), *Children as Partners in Development*, The Post-2015 Agenda: Policy Brief #2. <http://wvi.org/sites/default/files/Post-2015%20Policy%20Brief%202_Child%20participation.pdf>

[47] Richard Horton (2015), 'Offline: An Irreversible Change in Global Health Governance', *The Lancet* 385/9983 (30 de Mayo del 2015). <http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(15)60997-7/fulltext?rss=yes>

[48] World Vision International (2014), *Reaching the Unreached: Cross-Sector Partnerships, Business and the Post-2015 Development Agenda*, Documento de Política de Agenda Post-2015. <http://www.wvi.org/united-nations-andglobal-engagement/publication/reaching-unreached-cross-sector-partnerships>

[49] En donde lo "basado en el Mercado" sea ampliamente entendido como la capacidad de lograr la rentabilidad dentro de un periodo de aproximadamente tres años.

[50] Los contextos frágiles son aquéllos en los que el gobierno no pueda o no desee actuar con respecto a su responsabilidad de proteger y cumplir con los derechos de la mayor parte de la población, particularmente, de los pobres. Estas responsabilidades incluyen el control territorial, la seguridad, el manejo de los recursos públicos, la prestación de servicios y el apoyo al sustento. El conflicto, la violencia y los desastres tienen efectos severos sobre el crecimiento económico y, de esta manera, los contextos frágiles más afectados tienen niveles crecientes de pobreza extrema, lo que va en contra de la tendencia en los países con los menores ingresos.

[51] Estas responsabilidades sociales (de las empresas) incluyen la mitigación cuidadosa de los riesgos particulares asociados con intervenciones en contextos frágiles, el respeto a los derechos humanos universales (sin importar el contexto nacional) incluyendo aquéllos de los niños, el cumplimiento de la legislación local y los estándares nacionales tales como los de los Principios Rectores de las NU sobre Negocios y Derechos Humanos y los diez principios del Pacto Global de las UN, hacerse responsables de las prácticas dentro de sus cadenas de suministro, incluyendo el atender los problemas del trabajo infantil, comprometerse con las prácticas de transparencia y anticorrupción, incluir el pago completo y adecuado de impuestos y no emplear medidas de evasión de impuestos, ganar de manera continua su "licencia social para operar" (y no "comprarla" o "tomarla"), tener una visión de "sostenibilidad" en cuanto a sus operaciones e inversiones en un país, incluir los reportes adecuados y proporcionar desarrollo laboral y de capacidades para la mano de obra local.

[52] Impulsando la Nutrición, 'Effectively Engaging Multiple Stakeholders'.

[53] Reid, Hayes y Stibbe, *Platforms for Partnership*, 17, 38.

[54] Reid, Hayes y Stibbe, *Platforms for Partnership*; Para mayor información, véase también <http://zbidf.org/>

[55] Para mayor información, véase: <http://childrenagendaforum.org/>

[56] Para mayor información, véase Asesores de Filantropía Rockefeller, 'SDG Philanthropy Platform'. <http://rockpa.org/about-us-sponsored-projects-post-2015-partnership-platform-for-philanthropy>

[57] Las ocho circunscripciones de la ASMRN son: asociaciones profesionales para el cuidado de la salud, instituciones académicas, de investigación e investigación; donantes y fundaciones; ONG; sector privado; agencias multilaterales/organizaciones internacionales; países socios y adolescentes y jóvenes.

[58] ASMRN (2015), *The Partnership for Maternal, Newborn and Child Health in support of Every Woman Every Child: Strategic Plan, 2016-2020*. <http://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/pmnch_strategic_plan_2016_2020.pdf?ua=1>

[59] ASMRN, *The Partnership for Maternal, Newborn and Child Health in support of Every Woman Every Child;* 'Global Financing Facility in Support of Every Woman Every Child, Business Plan, June 2015'; Impulsando la Nutrición, 'Effectively Engaging Multiple Stakeholders'.

[60] The Partnering Initiative (2013), 'Creating the Business in Development Facility for Colombia: Scoping Mission Report for Stakeholder Analysis and Host Identification Process'.

[61] Nelson y Jenkins, *Tackling Global Challenges*; Foro Económico Mundial (2016), *Building Partnerships for Sustainable Agriculture and Food Security: A Guide to Country-Led Action*; Reid, Hayes y Stibbe, *Platforms for Partnership*.