

JAVIER CORTÉS
FERNÁNDEZ

EX-RESPONSABLE
DE UNITED NATIONS
GLOBAL COMPACT PARA
AMÉRICA LATINA, CARIBE Y
NORTEAMÉRICA.
EXPERTO EN COLABORACIÓN
MULTIACTOR PARA
LOCALIZACIÓN AGENDA 2030

NO VIVIMOS UNA ERA DE CAMBIOS

VIVIMOS UN CAMBIO DE ERA

No vivimos una era de cambios, sino que vivimos un auténtico cambio de era. Un cambio de era que viene determinado por dos elementos fundamentales: Por un lado, por la decadencia de un modelo de crecimiento lineal y de corto plazo, que ignora en su propia definición de riqueza la complejidad de la realidad y las interrelaciones entre los ámbitos sociales, económicos, medioambientales, humanos e institucionales y la define como la monetización del producto interior bruto y las expectativas de retorno de sus inversiones; un modelo lineal que no valoriza los impactos medioambientales o sociales, no los integra en los modelos de gestión y de toma de decisión de su sistema productivo lo que genera las llamadas externalidades negativas en la sociedad y el medio ambiente. Estas externalidades, acumuladas en el tiempo y aceleradas exponencialmente a partir de 1945 con el auge de la globalización de la economía financiera y de la sociedad de consumo, derivan en lo que hoy vivimos como límites impostergables que ponen en riesgo el equilibrio medioambiental del planeta tal como lo conocemos y el futuro de la humanidad: Límites en primer lugar en el ámbito medioambiental, como muestran las evidencias científicas y que

recogen estudios como los de J. Röckstrom del Centro de Resiliencia de Estocolmo^{1/2}, que demuestran riesgos sistémicos derivados del cercano desbordamiento de algunos límites planetarios relativos a la acidificación de los océanos, a la sostenibilidad del ciclo del nitrógeno y del fósforo, a la disponibilidad y acceso a agua dulce, a la pérdida de biodiversidad, a la contaminación del aire, a la deforestación y desertificación de la tierra. Los indicadores científicos llevan a considerar incluso una nueva era geológica en la que el hombre con su actividad productiva es capaz de transformar de manera irreversible los ecosistemas de la litosfera y que el premio noble de química Paul Crutzen³ denominó como la nueva era del Antropoceno.

A estos límites medioambientales se suman los límites sociales, derivados de brechas de desigualdad profundas dentro y entre países, brechas socioeconómicas, brecha digital, brecha

1. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1259855>

2. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-01-15-planetary-boundaries---an-update.html>

3. Will Steffen, Paul. J. Crutzen, and John R. McNeill, "The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?," *Ambio* 36, no. 8 1 (December 2007): 614.

de igualdad de género, brechas de desarrollo humano. Estas brechas de desigualdad estructural en contextos actuales detonados por el acceso a voz de las personas merced a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) derivan en escenarios sociales de alta conflictividad, alta volatilidad, que cuestionan y tensionan la estabilidad de cualquier contrato social e incluso la legitimidad percibida de las instituciones democráticas formales para representar las necesidades o demandas de la ciudadanía y garantizar el acceso a las capacidades necesarias para el libre ejercicio de sus derechos. De estos profundos desequilibrios entre regiones y países del mundo e incluso dentro de los propios países que provocan grandes desplazamientos y presiones demográficas para acceder a recursos estratégicos para el desarrollo humano de las personas se derivan límites en seguridad humana.

Es muy relevante señalar aquí que afrontamos límites incluso financieros como denota la tendencia de los grandes fondos de inversión por integrar el buen gobierno, la sostenibilidad ambiental y social (ESG por sus siglas en inglés)⁴ como criterios de elegibilidad transversal para tomar posiciones en activos en sus estrategias financieras. Una de las grandes claves para esta reorientación estratégica es que existe una exposición financiera global al corto plazo ante la ausencia de mercados de inversión suficientemente robustos de medio y largo plazo con los que balancear los port-folios de inversión globales⁵. La industria financiera tiene la necesidad de construir esos mercados, y la principal oportunidad es hacerlo reactivando y expandiendo el ciclo económico internacional a través de la inversión masiva en innovación, tecnologías, planes y proyectos orientados a transformar las infraestructuras económicas a nivel global hacia un crecimiento descarbonizado, verde y sostenible, con impacto social positivo que reduzca la volatilidad, favorezca la estabilidad y genere el caudal de datos y las taxonomías necesarias

para proyectar escenarios de previsibilidad y confianza que faciliten la diversificación de las carteras de inversión globales.

Por otro lado, el segundo elemento definitorio de este cambio de era es consecuencia de la revolución de las TIC que ha generado sociedades más hiperconectadas, más transparentes, más complejas, expuestas, más volátiles e inciertas que nunca. Esta hiperconexión cibernética genera nuevos límites éticos (más bien límites a la falta de ética): las consecuencias de las tomas de decisión, antaño diluidas en una escala global y difíciles de trazar y atribuir, hoy se conocen al instante y pueden ser trazables de manera meridiana por la tecnologías; la falta de integración radical de la ética y los derechos humanos en los procesos de crecimiento lineal y de corto plazo han derivado en una profunda deshumanización y desvinculado al modelo de crecimiento de la esencia del ser humano que le ha permitido evolucionar como especie: su capacidad de sentir empatía y compasión⁶ y capacidad de anticipar y colaborar. En las sociedades hiperconectadas de hoy día el comportamiento ético y social esperado de los actores tomadores de decisión es un elemento crítico para la valoración de cualquier proyecto de índole pública, privada, empresarial e incluso personal, y su vulneración es más difícil de ocultar por lo que su puesta en evidencia supone un riesgo difícil de asumir y superar por cualquier tomador de decisiones.

ESTE CAMBIO DE ERA ES CONSECUENCIA DE LA REVOLUCIÓN DE LAS TIC QUE HA GENERADO SOCIEDADES MÁS HIPERCONECTADAS, MÁS TRANSPARENTES, MÁS COMPLEJAS, EXPUESTAS, MÁS VOLÁTILES E INCIERTAS QUE NUNCA

4. ESG Integration <https://www.blackrock.com/ch/individual/en/themes/sustainable-investing/esg-integration>

5. United Nations Principles of Responsible Investment "Coping, Shifting, Changing 2.0; Corporate and investor strategies for managing market short-termism: <https://www.unpri.org/download?ac=4215>

6. *Arsuaga, J. L. y Martínez, I. (2004) Atapuerca y la evolución humana ISBN 84-89860-56-4*

Por lo anteriormente expuesto debemos concluir que en este cambio de era en el que afrontamos límites impostergables para el planeta y la humanidad y en el que lo hacemos en contextos de máxima hiperconexión, **la confianza** es la divisa que cotiza al alza y que es necesaria para el éxito de cualquier proyecto de cualquier naturaleza en el medio y largo plazo.

TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La necesidad de generar confianza en el comportamiento de actores públicos y privados en esta nueva era implica transformaciones profundas en los modelos organizacionales a varios niveles. En primer lugar, es condición "sine qua non" una transformación epistemológica con la que mirar a la realidad para entenderla en toda su complejidad, y entender las interrelaciones entre lo social, lo económico, lo medioambiental, lo humano y lo institucional. Es preciso pasar de una mirada lineal a la realidad a una mirada sistémica y esto requiere una transformación a nivel Académico para dotarnos de nuevas epistemologías, nuevas metodologías y nuevas taxonomías con las que definir nuevas áreas de conocimiento transdisciplinarias^{7/8} que nos permitan observar y aprehender la complejidad de la realidad y gestionar adecuadamente nuestros impactos simultáneos en las diferentes dimensiones para generar la confianza necesaria en el desarrollo de nuestras estrategias e intervenciones. Asimismo, será preciso que ese

LA CONFIANZA ES LA DIVISA QUE COTIZA AL ALZA Y QUE ES NECESARIA PARA EL ÉXITO DE CUALQUIER PROYECTO DE CUALQUIER NATURALEZA EN EL MEDIO Y LARGO PLAZO

conocimiento generado por la investigación en el ámbito Académico se transfiera a procesos de investigación aplicada e innovación que permitan contribuir a generar impactos positivos en los desafíos de desarrollo sostenible.

Serán precisas asimismo transformaciones en los modelos organizativos, públicos y privados, que operan en la realidad compleja e hiperconectada. En primer lugar, las instituciones de administración pública hoy están expuestas a una pulsión democrática cotidiana, on-line, que condiciona su legitimidad percibida a generar confianza en la eficacia de su gestión para garantizar las capacidades de la ciudadanía para el libre ejercicio de derechos. Esta situación exige que la administración pública se dote de la innovación y de la capacidad de colaboración con otros actores necesarias para ser eficaz en lograr resultados en el desarrollo sostenible del territorio que gestiona y que refuercen la confianza de la ciudadanía en las instituciones. Los modelos de negocio están igualmente expuestos en esta nueva era a la necesidad de generar confianza en el conjunto de sus grupos de interés, ya no solo de sus accionistas⁹. Para generar esta confianza es preciso que integren las dimensiones sociales, éticas y medioambientales (ESG) en los procesos de toma de decisión de toda la cadena de valor del negocio de modo que estén en condiciones de gestionar adecuadamente sus impactos. De igual manera los modelos de negocio tienen la oportunidad de adoptar estrategias de colaboración con las instituciones y otros actores para abordar conjuntamente los retos compartidos del desarrollo sostenible del territorio, generando de esta manera la preciada confianza ante el resto de actores, confianza valorada y reconocida en términos de premio de mercado por los grupos, los propios grupos de interés del negocio como inversores, clientes, proveedores, personas empleadas, consumidores, sociedad civil, etc.

7. Francois, Charles: *Diccionario de teoría general de sistemas y cibernética: conceptos y terminos*. Editado por gesi asociación argentina de international society for the systems sciences, 1992

8. https://www.researchgate.net/publication/336848109_glossaLAB_Co-creating_Interdisciplinary_Knowledge; Sociedad Española de Sistemas Generales, SESGE. www.sesge.org

9. WEF (2010). "Everybody's Business: Strengthening International Cooperation in a More Interdependent World" Report. <https://www.weforum.org/reports/everybodys-business-strengthening-international-cooperation-more-interdependent-world>

La sociedad civil también debe abordar una transformación para generar la confianza necesaria en sus personas asociadas en su capacidad y eficacia de acelerar los cambios estructurales necesarios en el desarrollo sostenible en este cambio de era. Es preciso que la sociedad civil, además del desempeño de su rol tradicional y fundamental de garante de las buenas prácticas y de la licencia social para operar del resto de actores, dé un paso adelante en su rol de socio capaz de colaborar y acelerar las transformaciones del resto de actores públicos y privados con los que comparte el territorio. Esto requiere un profundo conocimiento del metabolismo de toma de decisión de los modelos de negocio y de la administración pública para ser capaces de identificar los procesos de cambio reales, diferenciarlos de los que no lo son, y generar palancas y aceleradores de la transformación hacia modelos empresariales sostenibles y una administración pública más eficaz para abordar el desarrollo sostenible del territorio y regenerar el contrato social a construir en torno al mismo.

LA AGENDA 2030 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Incluso La Organización de las Naciones Unidas, ONU, como institución de gobernanza global se ha de transformar para generar confianza y reforzar su legitimidad percibida en esta nueva era; para abordar de manera eficaz los retos del planeta y la humanidad descritos en este documento la ONU asume que no es suficiente trabajar con los gobiernos estatales sino que es preciso convocar a todos los actores que toman decisiones cotidianas en cada uno de los territorios del planeta, véase gobiernos sub-estatales regionales y locales¹⁰, empresas, inversores, sociedad civil, centros académicos y de investigación, cooperación internacional y la ciudadanía en general. Se les invita a todos ellos a un proceso de dialogo y co-creación multi actor, inter y transdisciplinar para definir la agenda que marque los objetivos del planeta y de la humanidad

10. *Global Task Force of Local and Regional Governments*

11. *Agenda de Acción de Addis Abeba, 2016. https://unctad.org/system/files/official-document/ares69d313_es.pdf*

en los siguientes 15 años. Se convoca a todos los actores porque será precisa la colaboración sistemática y consistente en el largo plazo entre todos ellos para la posterior implementación de las estrategias y acciones que contribuyan a lograr los objetivos definidos conjuntamente. De esta manera y tras un proceso de varios años de dialogo y co-creación que comienza tras la Cumbre de Río +20 en 2010, se aprueba el 25 de septiembre de 2015 ante la Asamblea General de Naciones Unidas la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo sostenible: 17 objetivos con 169 metas y sus correspondientes indicadores para disponer de una agenda que aporta una mirada sistémica a la realidad entendiendo la complejidad de las interrelaciones entre el planeta, las personas, la prosperidad, la paz y las alianzas necesarias para movilizar la innovación, las tecnologías, los datos y los recursos financieros y de todo tipo necesarios para abordar estos retos.

Esta agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asume e integra en su preámbulo toda la epistemología del enfoque de derechos humanos y define el lema "no dejar a nadie atrás" como condición necesaria a integrar en cualquier política, estrategia o intervención orientada a avanzar los ODS. Conecta de esta manera con la necesidad de integrar la ética y los derechos humanos en el nuevo modelo de desarrollo humano sostenible. La Agenda 2030 tiene por objeto, asimismo, movilizar los recursos necesarios para la Financiación del Desarrollo¹¹ y adoptar los Compromisos a nivel nacional para lograr los Objetivos climáticos acordados en París en la COP21 en 2015.

**LOS
MODELOS DE NEGOCIO
TIENEN LA OPORTUNIDAD
DE ADOPTAR ESTRATEGIAS
DE COLABORACIÓN CON LAS
INSTITUCIONES Y OTROS ACTORES PARA
ABORDAR CONJUNTAMENTE LOS RETOS
COMPARTIDOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
DEL TERRITORIO**

Los ODS marcan una Agenda que no se va a aplicar como una receta salida de un acuerdo entre gobiernos en las NN.UU., sino una Agenda que se ha de contextualizar en cada uno de los territorios del planeta y que se va a construir desde la acción colaborativa entre todos los actores públicos y privados que concurren en dicho territorio. Los ODS se constituyen además en un excelente marco trazable con objetivos, metas e indicadores medibles que facilitan y orientan la acción colaborativa de la misma manera que favorece la construcción de confianza entre actores. Permite asimismo superar la retórica de disociación entre lo público y lo privado, superar la diatriba ideológica de los Estados versus los mercados, y abordar la acción colaborativa de Estados democráticos, transparentes y eficaces con mercados transparentes que integran la sostenibilidad en sus decisiones y gestionan sus impactos sociales y medioambientales positivamente. Esta Agenda necesita conectar con ciudadanía participativa, exigente y con sentido de pertenencia para conjuntamente abordar los ODS, metas e indicadores compartidos de un territorio sobre los que regenerar el contrato social estable del futuro. En este punto es importante destacar la oportunidad de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los programas de los partidos políticos democráticos y en los procesos parlamentarios legislativos a fin de buscar un gran consenso en torno a esta Agenda y reforzar el papel de las instituciones democráticas en la construcción del contrato social en torno a objetivos de desarrollo sostenible comunes y compartidos, trazables, medibles y reconocibles por todos los actores de un territorio.

EL PRIMERO DE ESTOS PROCESOS ES LA COLABORACIÓN ENTRE TODOS LOS ACTORES POR GENERAR UNA CIUDADANÍA CONSCIENTE, INTERPELADA, INFORMADA, SENSIBILIZADA Y PROTAGONISTA DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE SU CONTEXTO COTIDIANO

La Agenda asimismo es universal por lo que permite conectar procesos similares de avance de los ODS que se están dando simultáneamente en todo el planeta, coadyuvando a un proceso desde lo local a lo global para construir un nuevo contrato social global desde la construcción del contrato social en torno a los ODS en cada uno de los territorios. La coherencia de abajo arriba y de arriba-abajo entre los distintos niveles de la administración pública con competencias o cuyas decisiones tengan impacto en el territorio será fundamental para garantizar la funcionalidad, las sinergias y la escalabilidad de los procesos de transformación de esta escala universal.

LA LOCALIZACIÓN DE LA AGENDA 2030 Y SU IMPLEMENTACIÓN EN Y DESDE EL TERRITORIO: LA COLABORACIÓN MULTIACTOR Y MULTINIVEL

Para avanzar esta agenda común y compartida es precisa, como decíamos anteriormente, la colaboración radical, sistemática, consistente y sostenida en el tiempo entre los actores públicos y privados en torno a una serie de procesos fundamentales de localización e implementación de la agenda en el territorio:

- **Ciudadanía sensibilizada, consciente y participativa**

El primero de estos procesos es la colaboración entre todos los actores por generar una **ciudadanía** consciente, interpelada, informada, sensibilizada y protagonista de los procesos de transformación de su contexto cotidiano, la ciudadanía empoderada por las tecnologías es uno de los vectores novedosos y disruptivos de transformación. Para lograr despertar la conciencia y la conciencia individual en torno a los retos del cambio de era, su movilización y participación para una conciencia colectiva que requieren los retos a abordar, es clave la colaboración en la implementación de algunas acciones estratégicas como las siguientes: Las campañas de comunicación que integren innovación en técnicas neuro-cognitivas que permitan una adecuada percepción del mensaje de transformación por parte de la ciudadanía; la comunicación de la

implementación de la Agenda integrando comunicaciones de victorias rápidas para generar atención y reconocimiento por parte de la ciudadanía de procesos en sí complejos y de largo plazo; la educación para el desarrollo, el fomento de la cultura en torno al desarrollo sostenible del territorio que fomente el sentido de pertenencia y las identidades compartidas en torno a estos valores asociados al territorio como un acelerador de la implementación de los ODS y del contrato social. El arte, las actividades deportivas o festivas serán elemento críticos como parte consustancial al ser humano que le hace despertar a una nueva era, generar emoción en torno a los retos, asociarlos a valores compartidos en torno a los que construir identidades y sentido de pertenencia y tomar un protagonismo que se traduzca en la adopción de hábitos de consumo sostenibles, de movilidad, domésticos, como gestos de eficiencia en el uso de los recursos y la separación de los residuos, hábitos de alimentación, hábitos de participación de opinión, y una predisposición a reconocer planes, políticas públicas o proyectos y estrategias de otros actores para avanzar retos compartidos, va a ser fundamental para poder movilizar ese vector de transformación que es la participación ciudadana.

• Innovación en la Administración Pública territorial

La innovación en la gestión de la administración pública es un ámbito crucial, tanto para dotarla de la eficacia necesaria para responder a una nueva pulsión democrática condicionada por las tecnologías, como para prepararla para establecer canales de colaboración con otros actores con los que comparte los retos comunes de avanzar los ODS del territorio.

Entre las innovaciones más relevantes, la primera sería la de dotarse de un sistema de incentivos compatible con la hoja de ruta y las políticas de desarrollo sostenible que van a orientar la transformación del territorio: La definición de pliegos de licitación pública que integren la sostenibilidad, los ODS del territorio y estimulen la compra responsable, verde, innovadora y sostenible, que estimulen el acceso de actores que, más allá del precio, aportan valor

sustantivo para el desarrollo territorial sostenible, caso de las Pymes u organizaciones de la economía social. Innovación también en la definición de marcos fiscales, regulatorios y normativos (la conocida por el término anglosajón "Smart regulation" en los distintos niveles de Administración con competencias legislativas sobre el territorio, que estimulen los modelos de producción, de consumo y de inversión que favorezcan la hoja de ruta ODS que se pretende impulsar; criterios de inversión pública orientados a estimular este mismo modelo, criterios de gestión sostenible en las empresas públicas que operen e el territorio para que integren los ODS y los impactos sociales y medioambientales y a su vez hagan funciones tractoras del tejido productivo.

En segundo lugar, innovación para dotar a la administración pública de una gestión eficaz orientada a avanzar resultados de desarrollo sostenible. En este sentido será preciso que la administración pública integre capacidades metodológicas para el diseño de hojas de ruta de largo plazo, que trasciendan más de un período legislativo como mínimo, plazo necesario para abordar objetivos tan estructurales como los del desarrollo sostenible; innovaciones metodológicas para trabajar con diferentes actores en procesos de co-creación del diseño de hojas de ruta, planes y proyectos que aporten una mirada transdisciplinar a cómo abordar los retos de transformación de la realidad compleja del territorio hacia los ODS.

La implementación de hojas de ruta de largo plazo que superen más de uno o dos periodos legislativos hasta 2030 requieren de una metodología que, más que en el concepto

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES UN ÁMBITO CRUCIAL, TANTO PARA DOTARLA DE LA EFICACIA NECESARIA PARA RESPONDER A UNA NUEVA PULSIÓN DEMOCRÁTICA CONDICIONADA POR LAS TECNOLOGÍAS, COMO PARA PREPARARLA PARA ESTABLECER CANALES DE COLABORACIÓN CON OTROS ACTORES

de planificación, se base el de diseño estratégico para que permita adaptarse a cambios de coyunturas en el tiempo sin perder la dirección estratégica, y un modelo de gestión con un peso importante en el seguimiento de indicadores y la evaluación de los planes y las políticas. Esto implica directamente integrar innovación, tecnologías y acceso a datos de manera masiva que faciliten la adecuada trazabilidad de las decisiones de implementación, permitan una constante autoevaluación, aprendizaje y adaptación de la implementación de las políticas para adaptarse a contextos cambiantes. Sobre este seguimiento se armará una adecuada estrategia de rendición de cuentas con resultados medibles y trazables a la ciudadanía mediante herramientas de Gobierno abierto que fortalezca la relación con esa ciudadanía interpelada, protagonista y preparada para exigir resultados, reconocerlos y protegerlos.

El avance de una Agenda tan transformadora como los ODS requerirá innovar y generar capacidades a la administración local para dotarse de marcos jurídico normativos que faciliten la coherencia de políticas entre las diferentes áreas de gobierno de la administración territorial correspondiente para estar en disposición de, en primer lugar, dotarse de una visión integral y sistémica de las políticas y acciones a implementar para generar impactos y resultados en los desafíos del desarrollo sostenible del territorio y en segundo lugar estimular las colaboraciones, innovación y sinergias entre las diferentes áreas superando las competencias estancas y las ineficiencias y disfunciones que genera. Capacidades jurídico-normativas también para dotarse de un marco que garantice la coherencia multinivel entre los distintos ámbitos de Gobierno sobre las decisiones que tengan impacto y relevancia en los Objetivos de Desarrollo Sostenible del territorio en cuestión. Un último ejemplo de innovación relevante en la administración pública reside en dotarse de un marco administrativo ágil y flexible que permita trabajar el enfoque colaborativo de las alianzas público privadas multiactor, superando la única vía del contrato público y poniendo el foco en la posibilidad de compartir recursos, innovación, tecnologías y datos para abordar objetivos compartidos.

• Innovación en el sector empresarial

Tal como comentábamos en el primer apartado sobre la necesidad de generar confianza en los stakeholders en esta nueva era, el tejido empresarial también deberá innovar para dotarse de capacidades para que los modelos de negocio aborden transformaciones al interior de sus modelos de negocio que les permitan:

- Conocer los impactos, tanto los positivos como los negativos, que genera la empresa en cada ODS a través de las decisiones de todo su ciclo de negocio (cadena de suministro, proceso de producción, cadena logística, departamento Investigación Desarrollo e Innovación, Recursos Humanos, Comunicación, etc.), para hacer adecuados diagnósticos que permitan orientar las decisiones estratégicas hacia los ODS. Esto es aplicable a todo tipo de empresa, grande Pyme o Cooperativa, el diagnóstico de los impactos de sus decisiones en ODS.
- Identificar y utilizar indicadores de sostenibilidad ODS como indicadores de gestión que permitan generar incentivos en los procesos de toma de decisión en todo el modelo de negocio y permita alinear las estrategias de negocio con los ODS.
- Comunicar adecuadamente la integración y el alineamiento del modelo de negocio con los ODS para aprovechar los incentivos de mercado que esto genera en términos de señales a inversores, a la Administración Pública, a las Cadenas de valor, a las personas trabajando en la empresa, a los mejores talentos recién salidos de universidades, a los consumidores, a la sociedad civil y la ciudadanía en general.

La **formación** de profesionales de áreas diferentes a las de RSC para la plena integración de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor del negocio así como la **socialización** de herramientas para poder integrar las sostenibilidad y los ODS en todo el ciclo de negocio del tejido productivo madrileño, como por ejemplo

EL DISEÑO DE LA HOJA DE RUTA, Y DE LOS PLANES Y POLÍTICAS QUE DESARROLLEN ESTE ENFOQUE DE MISIÓN COMPARTIDA DEBE SER PRODUCTO DE UN PROCESO DE CO-CREACIÓN MULTIACTOR QUE FACILITE UNA MIRADA TRANSDISCIPLINAR AL DISEÑO DE LA PROPUESTA

SDG Compass¹², SDG Action Manager¹³ entre otras, o más específicas para integrar la circularidad en los modelos de negocio como el Life Cycle Sustainability Assessment (LCSA), serán de gran utilidad para dar herramientas concretas a las empresas, tanto a las Pymes como a las empresas tractoras, para poder abordar estas transformaciones generadoras de valor empresarial e integrar la sostenibilidad en las cadenas de valor mejorando así la sostenibilidad y la productividad del conjunto del tejido productivo del territorio.

Del mismo modo serán necesarias capacidades para que las empresas que han llevado a cabo esta transformación interna en sus modelos de negocio y alineado sus estrategias hacia los ODS, se sumen a la **transformación externa** de los ODS en aquellos contextos donde operan, trabajando fundamentalmente en los siguientes frentes:

Constituyéndose en aliados de primer nivel de la Administración Pública Local y del resto de actores para tal fin y sumándose a los ejes de implementación mencionados; contribuyendo a las construcción de una ciudadanía consciente, sensibilizada y participativa de los procesos de transformación e integrándose en alianzas para contribuir a los siguientes procesos de implementación de la Agenda que glosamos a continuación:

Co-creación del diseño de hojas de ruta de largo plazo para la transformación del territorio

A diferencia de algunos autores que hablan de una orientación keynesiana de la misma, este autor entiende que va más allá de la inyección de liquidez en la demanda agregada para impulsar la reactivación de la economía, fundamentalmente a través del gasto público y el gasto social, absolutamente necesarios por otra parte para abordar la cohesión social del territorio. La implementación de esta Agenda en un territorio requiere trabajar el propio diseño del modelo de desarrollo sostenible que se va a impulsar, requiere de un cambio sistémico en la propuesta de los patrones del modelo que va a orientar el desarrollo del territorio, del que se deriva el diseño de sus hojas de rutas, planes y políticas (lo que los economistas llaman políticas de oferta) y al cual se debe adaptar de manera coherente el sistema de incentivos regulatorios, fiscales, licitadores y la innovación en las organizaciones públicas y privadas para lograr la transformación y los ODS en el territorio.

El tercer eje estratégico fundamental para la implementación de la agenda 2030 consiste, por tanto, en la elaboración de una hoja de ruta de largo plazo que contenga lo que la profesora Mariana Mazzucato define como un enfoque de misión compartida¹⁴ entre todos los actores públicos y privados que concurren en un territorio, y orientada al logro de los ODS comunes y compartidos y la profundización y consolidación de un contrato social en el territorio en torno a los mismos. El diseño de la hoja de ruta, y de los planes y políticas que desarrollen este enfoque de misión compartida debe ser producto de un proceso de co-creación multiactor que facilite una mirada transdisciplinaria al diseño de la propuesta y permita abordar todas las dimensiones del desarrollo sostenible del contexto del territorio. Para ello es preciso que la administración pública disponga de las capacidades

12. <https://sdgcompass.org/>

13. [sdg action manager](#)

14. *MISIÓN ECONOMÍA: UNA GUÍA PARA CAMBIAR EL CAPITALISMO* MAZZUCATO, MARIANA. Ed. Taurus 2021. ISBN:978-84-306-2382-2

institucionales para habilitar un espacio formal estable de diálogo de políticas, complementario pero diferenciado del espacio tripartito de negociación de consensos básicos del diálogo social, donde prime la presencia multi actor y el enfoque del diálogo sea colaborativo, que facilite un entorno de confianza, de conocimiento mutuo de los metabolismos de gestión del resto de actores, y donde se vaya tomando conciencia del potencial de colaboración en torno a Objetivos de Desarrollo sostenible asumidos por todos los actores.

De este proceso de diálogo y de conocimiento mutuo derivará el proceso de co-creación del diseño de la hoja de ruta de transformación en el largo plazo. El propio proceso de co-creación facilitará la colaboración radical entre todos los actores en la implementación y permitirá incorporar a la misma la innovación, las sinergias, los recursos, las tecnologías y, algo fundamental, los datos necesarios para el adecuado seguimiento, rendición de cuentas a la ciudadanía y orientación a resultados de desarrollo de la implementación de esta hoja de ruta.

Un acelerador del avance de la Agenda 2030 es el estímulo y la catalización, desde la administración pública de todo un ecosistema de emprendimiento e innovación ciudadana del territorio para darle vector y orientarlo a dar soluciones a los ODS definidos en la hoja de ruta de largo plazo. Este es el papel del "Estado emprendedor"¹⁵, tal como lo denomina Mazzucato, el de alimentar un vector de transformación masiva como son los ecosistemas de emprendimiento e innovación multiplicado por el acceso a las tecnologías a bajo coste para orientarlos a contribuir con ideas, proyectos y soluciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la hoja de ruta de transformación.

Atracción de la inversión pública y privada de largo plazo hacia las hojas de ruta, políticas y proyectos para el logro de los ODS

Las Hojas de ruta de largo plazo, bien estructuradas como política pública enmarcada en un plan co-creado y participado por el sector empresarial y otros actores, que integre innovación, tecnologías, bien acompañado con datos para hacer adecuadas proyecciones y arraigado en la ciudadanía, constituye un escenario idóneo para atraer la industria de inversión de medio y largo plazo en desarrollo sostenible que se está configurando internacionalmente. Permite reducir la volatilidad de la inversión identificando betas de inversión atractivas en sectores alineados con impactos positivos en ODS, reducir los riesgos e identificar valores positivos como sinergias y estabilidad a largo plazo .

El Plan para el crecimiento verde de la UE, hoja de ruta de largo plazo para transformar la economía Europa hacia la descarbonización y el desarrollo sostenible, se dota de una estrategia financiera de la Unión Europea para una transición a un modelo de desarrollo sostenible¹⁶ y de un paquete financiero como los Fondos Next Generation, y los mecanismos financieros para la reconstrucción y resiliencia tipificados en el Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de febrero de 2021, que buscan precisamente este tipo de propuestas robustas para atraer la inversión hacia impactos en el desarrollo humano sostenible en el largo plazo. incluso para el tejido productivo se ha elaborado una taxonomía ESG¹⁷ que será preciso integrar en la capacitación del tejido empresarial del territorio para que las empresas puedan dar señales adecuadas a inversores en Europa.

Será importante trabajar por conectar estos planes, políticas y proyectos con mecanismos de inversión privada en ODS: Bonos ODS, Bonos Verdes, Fondos de Inversión de Impacto,

15. *El Estado emprendedor*; Mariana Mazzucato. Ed.R.B.A. 2019.

16. https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy_en

17. *Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088*: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32020R0852>

Outcome Funds, etc., trabajar (o crear) mecanismos innovadores de financiación pública/blended finance para planes, políticas o proyectos de ODS que permitan apalancar flujos relevantes de inversión privada.

En este sentido será necesario generar capacidades para diseñar los proyectos o políticas de impacto en ODS de manera adecuada para facilitar el análisis y decisión de los actores inversores: Estructuración de proyectos en tramos de financiación adecuados para atraer los recursos más adecuados (privados, públicos o blended), disponer la información en torno a una política o plan de desarrollo y sobre todo dotarse de los indicadores y las taxonomías adecuadas para facilitar el análisis por los decisores de inversión como las taxonomías core de la UNCTAD para ODS¹⁸.

4+1 Contribución a la Agenda Internacional de NN. UU para la Localización de los ODS y a generar un movimiento local -global de implementación de abajo-arriba

**SERÁ NECESARIO
GENERAR
CAPACIDADES
PARA DISEÑAR LOS
PROYECTOS O POLÍTICAS
DE IMPACTO EN ODS DE
MANERA ADECUADA
PARA FACILITAR EL
ANÁLISIS Y DECISIÓN
DE LOS ACTORES
INVERSORES**

Los procesos locales que buscan dar solución a los problemas del territorio en clave ODS se suman a un proceso universal que se está produciendo de manera simultánea en "n" territorios del planeta y movilizándolo actores, debates y soluciones similares, cada una en su contexto, pero inspirados por objetivos compartidos, identificables y agregables.

Esto genera unas muy interesantes oportunidades de conexión de procesos, intercambio de experiencias y soluciones, y un muy importante incentivo a la inversión aplicada a la innovación en desarrollo sostenible

debido al efecto de escalabilidad, así como al impacto generado a través de las cadenas de valor internacionales que toman tierra en los territorios.

Asimismo, la posibilidad de conectar agendas de desarrollo locales y regionales con objetivos compartidos en torno a los ODS que movilicen el alineamiento de los sectores empresariales, la ciudadanía y otros actores, los incentivos a largo plazo, la innovación y conecten a su vez con la Agenda internacional genera oportunidades de conectar mercados de inversión a medio y largo plazo con un efecto de escala a explorar y explotar por su potencial positivo hacia el logro de los ODS.

· Narrativas convergentes. Voluntary Local Reviews

El gran potencial de la localización y la implementación de abajo – arriba de los ODS es el de generar un ecosistema de ciudades, gobiernos locales, regionales, sub-nacionales reportando avances sobre cada uno de estos procesos desde cada realidad local y construir una narrativa común y convergente, de manera que se aproveche la escala de movilizar a todos los actores en procesos similares que se dan de manera simultánea en todo el planeta, generar convergencia en los procesos y los debates de implementación, atraer el foco de todos los actores, innovación e inversión privada de medio y largo plazo sobre estos procesos, y darles visibilidad en entornos regionales y globales.

Es preciso para la efectiva interconexión de experiencias, buenas prácticas, innovación, tecnologías apropiadas e inversión que puedan inspirar procesos de implementación local en "n" territorios del planeta, construir narrativas homogéneas y convergentes que aglutinen los avances y los hagan identificables e interactivos entre sí, así como agregables a los distintos niveles de implementación favoreciendo la coherencia multinivel local-regional, global y los procesos de construcción de abajo -arriba.

Estas narrativas para la proyección de los avances en los ODS y la interconexión con otros

18. *Indicadores básicos de ODS UNCTAD*

territorios deberán integrar una doble naturaleza: Una cuantitativa, aportando datos científicos sobre los indicadores locales de avance en los ODS en coherencia con el marco de indicadores core de UNCTAD, para facilitar el seguimiento, trazabilidad y adaptación a nuevos contextos. Para ello la metodología diseñada por CGLU junto a UN Habitat, y reforzada por el "Global Urban Monitoring Framework" sirve como el estándar sobre el que generar 'benchmarks' y conexiones. La segunda naturaleza es la cualitativa, aportando una narrativa de proceso sobre los avances cualitativos en cada uno de los ejes anteriores, en líneas de acción para sensibilizar la participación ciudadana, en generación de capacidades, en la naturaleza y resultados de los procesos de co-creación, en la atracción de inversión, en el papel de la innovación y la tecnología en un procesos de desarrollo de un territorio, etc. Una narrativa asimismo que emocione, que permita identificar un proceso en marcha y que sirva para proyectar internacional y globalmente e inspirar procesos similares.

La propuesta de elaboración y presentación de Informes Voluntarios Locales ante el Foro Político de Alto Nivel en Julio, y la importancia de fortalecer y dar mayor relevancia y presencia al papel de los gobiernos locales y regionales en la implementación de la Agenda 2030, permite identificar la oportunidad de construir estas narrativas convergentes a través de los Informes Voluntarios Locales VLR.

Será de esta manera, aterrizando los ODS en nuestro territorio y adaptándolos a nuestra cotidianeidad, dotándolos de caras, ojos, nombres, futuros, memorias, cultura, datos científicos y emoción, como nos identificaremos con los retos que tenemos como planeta y como humanidad, que no son otros más que transitar de manera justa y pacífica de un modelo de crecimiento lineal y de corto plazo insostenible y deshumanizante a un modelo de desarrollo sostenible colaborativo, que ponga a la persona en el centro, hacerlo a tiempo y hacerlo sin dejar a nadie atrás.

