

RESPUESTAS ORGANIZATIVAS PARA LA AGENDA DE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

JUAN FRANCISCO MONTALBÁN

JAVIER GASSÓ

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación

ISABEL GARRO

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

CARLOS SALLÉ

IBERDROLA

El presente artículo presenta tres enfoques organizativos de respuesta al reto que representa la Agenda 2030. Corresponde a la Administración pública el doble reto de coordinar internamente, a nivel nacional, regional y local, los esfuerzos públicos para la aplicación de la Agenda 2030, y presentar en el exterior la experiencia española. Ello exige enorme capacidad de adaptación, una implicación plena de todos los sectores de la administración

española y un marco progresivamente innovador en nuestras políticas públicas. Para ello, en el primer apartado de este artículo, Juan Francisco Montalbán y Javier Gassó nos presentan la génesis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basada en un proceso participativo sin parangón y en un enfoque integral del reto, tanto por la inclusión de todos los problemas del planeta como por la eliminación de la línea divisoria entre países desarrollados y no desarrollados, planteándonos a continuación el enfoque que se está planteando para la aplicación de la Agenda 2030 a España.

En el segundo apartado, Isabel Garro nos describe el hecho novedoso que en la Agenda 2030 representa la introducción, entre otros actores, del sector empresarial, con el especial rol asignado al Pacto Mundial. También desarrolla el especial cometido del ODS 17 en la búsqueda de alianzas para afrontar los grandes retos, planteando algunas de las claves necesarias para que dichas alianzas entre actores diferentes culminen exitosamente.

Finalmente en el tercer apartado, Carlos Sallé nos describe por qué es bueno para las empresas integrar la Agenda Social en su actividad ordinaria trascendiendo el habitual papel de la filantropía, qué pasos hay que dar para que se integre el concepto de dividendo social en el devenir inversor y operativo y sobre la importancia de las alianzas, aportando algunos ejemplos concretos de cómo implementar todo lo anterior utilizando para ello la experiencia que han tenido con los objetivos de acceso a la energía y cambio climático.

GÉNESIS DE LOS ODS Y EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

Junio de 2012. Han pasado doce años desde que Naciones Unidas consagrara los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los logros han sido considerables, pero ya es evidente que no se van a cumplir las grandes expectativas creadas. Es necesario un cambio de paradigma. En ese contexto 193 líderes mundiales se dan cita en Brasil en la Conferencia de

las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, la llamada *Cumbre Río + 20* y adoptan un documento final clave: «El futuro que queremos» (1). Sesenta páginas que constituyen el origen del cambio más importante que ha experimentado la escena multilateral en la presente década: la Agenda 2030.

Ese mismo mes el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-moon, decide dar las riendas de todo el proceso a una profesora nigeriana en la Universidad de Columbia y experta en políticas de desarrollo. Al poco tiempo de asumir su puesto como Asesora Especial del Secretario General sobre la Planificación del Desarrollo Post- 2015, Amina Mohammed (2) afirma: «*All in all, I would give the effectiveness of the Millenium Development Goals a glass half full, and the other half are lessons learned from not having had a more inclusive approach, and not having addressed much more fundamental issues that are needed to reinforce.*» (3).

En efecto, el enfoque con el que se concibieron los ODM era parcial y unidireccional. Un enfoque donante-receptor en el que los compromisos mutuos eran limitados, con unas prioridades centradas casi exclusivamente en las necesidades sociales más acuciantes. La realidad del siglo XXI exige una mirada distinta, integral. El resultado del largo proceso de negociación que se abre en Río de Janeiro fue la Agenda 2030 y la consagración de los ODS.

La Agenda 2030 parte de tres premisas novedosas, tres diferencias radicales con los ODM: en primer lugar sus prioridades. Consagra al mismo nivel las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales. Una convergencia de agendas que no fue sencillo lograr por las presiones e intereses de grupos o países concretos, pero que acabó triunfando como una imposición de la realidad. Su consecución afecta a un abanico amplísimo de políticas y a la práctica totalidad de áreas de acción de gobiernos, organismos internacionales y sector privado, y a las interrelaciones entre ellos. El consenso internacional logrado en 2015 demuestra que la sostenibilidad del planeta no es solamente una cuestión ambiental sino también social, que el crecimiento económico no es viable sin reducción de las desigualdades, y que todo ello solo es posible en sociedades pacíficas, justas y con instituciones sólidas.

En segundo lugar, sus previsiones financieras. Se consolida dentro de la propia agenda un sistema de financiación que da cabida no solo a recursos públicos sino también privados, sistemas creativos de financiación y mecanismos de cooperación Sur-Sur y triangulares. Todos tienen que asumir sus responsabilidades.

Pero quizás lo más relevante de la Agenda 2030 es su carácter verdaderamente universal: los 17 objetivos y las 169 metas afectan a todos y cada uno de nosotros. No es una agenda diseñada para los países pobres. Ni siquiera está diseñada exclusivamente para los Estados. Es una agenda en la que todos asumen obligaciones y en la que todos están obligados a rendir cuentas. Países desarrollados, en desarrollo y de renta media; administraciones centrales, regionales y municipales; sector pú-

blico y sector privado. Su puesta en práctica exige un cambio de mentalidad en las administraciones públicas, en las empresas y también en los actores de la sociedad civil. En este artículo se analiza cómo la puesta en práctica de los ODS está suponiendo en todos ellos un cambio organizativo, generando nuevas alianzas que van mucho más allá de la cultura tradicional de la cooperación al desarrollo.

El cambio de mentalidad propiciado por los ODS comienza ya con su proceso negociador verdaderamente inclusivo, en torno a un complejo sistema de foros de discusión y negociación que rompió moldes con respecto a aquello a lo que la escena multilateral nos tenía acostumbrados.

Analizar los resultados de 15 años de trabajo para erradicar la pobreza, identificar los escollos y plantear el camino a seguir exigía escuchar a los Estados, pero también a la academia, a la sociedad civil, a las empresas. Mantener el carácter intergubernamental de las negociaciones era esencial para garantizar el consenso, pero insuficiente si se quería ser verdaderamente eficaz. Por ello el equipo de Naciones Unidas encargado de diseñar el nuevo paradigma tuvo que empezar diseñando un nuevo sistema organizativo capaz de alumbrar una Agenda global.

El proceso se construyó de abajo a arriba. En primer lugar se dio carta de naturaleza a una encuesta pública, *My World* (4), y a dos foros que recogían de alguna manera la visión de la sociedad civil: la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible, dirigida por el Profesor J. Sachs (5), y un Panel de Personalidades de Alto Nivel (6). Sus miembros participaron además en las sucesivas consultas temáticas organizadas por todo el mundo entre 2012 y 2015 (7).

Una vez obtenidos los *inputs* procedentes del «mundo real» se ponen en marcha dos procesos de carácter intergubernamental: un Comité de expertos sobre financiación del desarrollo sostenible (8) y el Grupo de Trabajo de Composición Abierta para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ambos diseñados en la cumbre Río+20.

Este *Open Working Group on the SDGs* fue el germen de lo que más tarde conoceremos como la Agenda 2030. Su definición y estructura fue el resultado de delicados equilibrios. Inicialmente concebido, en aras de la eficacia, como un grupo limitado a la participación de 30 estados, pronto se hizo evidente que muchos otros países deseaban participar en las deliberaciones y tenían mucho que aportar a la definición de la nueva agenda. El resultado fue la creación de 30 equipos a los que se incorporaron más de 70 delegaciones (9) que participaron durante 18 meses en las 13 sesiones necesarias para elaborar el informe final presentado en agosto de 2014 por los Presidentes del Grupo de Trabajo, los Representantes Permanentes ante Naciones Unidas de Hungría y Kenia (10). En ese documento por primera vez de manera concluyente se definen los 17 objetivos y sus metas. El documento, no obstante, se adopta sin lograr un consenso total. Numerosas delegaciones presentaron observaciones y reservas. Entre las cuestiones más

controvertidas la aplicación del principio de responsabilidad compartida pero diferenciada; los medios de ejecución y la definición de la nueva alianza mundial para implementar la Agenda; y sobre todo el objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Fue necesario un año más de negociaciones y la convocatoria de tres cumbres mundiales (Addis Abeba sobre financiación al desarrollo en julio, Nueva York sobre desarrollo sostenible en septiembre y París sobre cambio climático en diciembre de 2015) para concluir un consenso pleno sobre el «futuro que queremos» (11).

El resultado es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Un plan que pretende hacer realidad los derechos humanos de todos y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de mujeres y niñas. Un plan que conjuga las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, y que establece indicadores para su ejecución y un mecanismo anual de rendición de cuentas mediante el Foro Político de Alto Nivel del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC). Durante la próxima década administraciones, empresas y sociedad civil deberán adaptar sus políticas y actuaciones a esta ambiciosa agenda. España ya ha comenzado.

A la vista de estos antecedentes y de la experiencia comparada, la puesta en marcha de la Agenda 2030 en España pasaba por dotarnos de una instancia interministerial que permitiera su abordaje riguroso. Nos exigía igualmente una coordinación adecuada con las entidades territoriales responsables competencialmente de una parte de los ODS, un tejido de alianzas con los actores de la sociedad civil para conseguir su implicación y compromiso, y una adecuada campaña ante la opinión pública que explicara la magnitud del empeño y la determinación española por sacarlo adelante.

No era poco ni resultó sencillo. Ahora sabemos todos que la Agenda tiene aspectos que lleva tiempo asimilar y convertir en iniciativas administrativas, políticas, regulatorias y legislativas concretas y prácticas. Y ello por su ambición, su enfoque estructural y su radical afán innovador, por la integración necesaria de aportaciones de actores variados, por sus mecanismos de rendición de cuentas internacional y su aliento de largo plazo. Es una carrera de fondo que no admite triunfalismos tempranos ni desfallecimientos, que combina ilusión y empuje idealista y a la vez entrenamiento duro, determinación madura y pericia. Los éxitos vendrán de la mano de una combinación virtuosa de trabajo técnico, política elevada, implicación popular y espíritu constructivo y pragmático para conseguir una aportación española de volumen y calidad a la gran coalición internacional, insólita, por cierto, en la que todos los países del mundo se han embarcado.

Finalmente se consiguió desencadenar el proceso. En mayo del pasado año se instituyó el cargo de Embajador en Misión Especial para la Agenda 2030. Y por

acuerdo de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, que preside el Presidente del Gobierno, se creó a los pocos meses, en septiembre, un Grupo de Alto Nivel para la Agenda 2030, dependiente de esa Comisión.

Se le daba así máximo rango al Grupo, que presidirá el Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, con vicepresidencias a cargo de la Ministra de Agricultura y Alimentación, Pesca y Medio Ambiente y del de Fomento, con participación de los restantes ministerios y eventualmente de otros actores relevantes, comunidades autónomas y entidades locales, organizaciones no gubernamentales, universidades, sindicatos, sector privado... Su labor esencial radica en coordinar la posición española y las actuaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Agenda y preparar los exámenes de España ante el Foro Político de Alto Nivel en Naciones Unidas. Entre sus diversas funciones, vale la pena resaltar dos: dar coherencia a las políticas sectoriales y las iniciativas legislativas, y garantizar la comunicación con la sociedad civil.

Ha celebrado ya dos reuniones en 2017, cumpliendo a cabalidad su designio de impulso político hacia la construcción en España de un futuro más sostenible que contribuya al esfuerzo mundial.

Para dar continuidad a la labor y preparar material a examinar y aprobar por el Grupo de Alto Nivel, se ha creado un Grupo de Trabajo Permanente, con representantes igualmente de todos los ministerios, que sesiona continuamente en red y presencialmente con periodicidad mensual.

Ambos grupos se han concentrado en la preparación de un plan de trabajo para los próximos meses, ya aprobado, en el que se detallan los hitos hasta poder contar en España con un Plan de Acción para la implementación nacional de la Agenda 2030, que eventualmente pueda convertirse a medio plazo en una nueva estrategia de desarrollo sostenible. Han debatido también sobre el formato ideal de explicación de nuestros logros ante el examen nacional al que voluntariamente nos someteremos en Naciones Unidas a mediados de julio.

El plan de trabajo nos detalla y calendariza las tareas por delante, muy abundantes.

Hay que establecer la situación de partida, la línea de base estadística que nos proporcione una foto fija de la situación de los ODS y sus metas en nuestro país al comienzo de la andadura de la Agenda.

Es necesario preparar una cartografía de las competencias y responsabilidades sobre cada uno de los ODS en los diversos departamentos de la Administración General del Estado, con descripción de políticas, planes y programas existentes o previstos.

Hay que definir una serie de políticas palanca, clave para progresar a buen ritmo hacia los ODS en España, las más eficaces y las que aún deban reforzarse o diseñarse, así como en general el conjunto de medidas institucionales y legislativas a poner en marcha.

Se entiende por localización de los ODS el proceso que tiene en cuenta los contextos subnacionales en la Agenda 2030. Es preciso ubicar competencialmente cada objetivo, trasladarlos al marco regional y local, adaptarlos, implementarlos y monitorearlos según los escenarios concretos y las circunstancias de cada territorio, avanzar en la definición de políticas de impacto que se nutran de la mayor cercanía a los ciudadanos de los gobiernos de comunidades autónomas, provincias y municipios. Se han de articular los mecanismos institucionales más eficaces de interlocución, coordinación, intercambio de experiencias y colaboración entre los diversos niveles de las administraciones públicas.

Han de crearse alianzas sólidas y decididas entre todos los actores públicos y privados, que consoliden y realicen la aportación española para la construcción de esa gran Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible que impulsa la Agenda.

Es necesario continuar profundizando y extendiendo nuestro sistema de indicadores, bajo la coordinación del Instituto Nacional de Estadística, para colaborar en la tarea internacional de cualificación de la información, para trasladar periódicamente nuestros avances y poder construir los grandes agregados que nos ilustrarán sobre el avance global.

Es preciso consolidar un sistema de seguimiento y rendición de cuentas, ante la opinión pública y los foros de la sociedad civil, y por supuesto ante Las Cortes Generales.

El tiempo apremia. En algunos de los objetivos, España cuenta con buenos datos, excelentes prácticas de políticas públicas y notable consenso social. En otros, es necesario debatir y contrastar vías de progreso, y poner en marcha las que resulten idóneas. Y junto al esfuerzo doméstico, ha de mantenerse el impulso en cooperación y acción exterior para colaborar con nuestros países socios en desarrollo. La sociedad española y sus instituciones sabrán estar a la altura del desafío.

EL PAPEL CLAVE DE LAS ALIANZAS EN LA AGENDA SOCIAL, Y EL ROL DEL PACTO MUNDIAL

Llamada de Kofi Annan al sector privado para la articulación de los Principios de Naciones Unidas

«Este año, quiero desafiarles a que se unan a mí para llevar nuestra relación a un nivel aún mayor. Propongo que ustedes, los líderes empresariales reunidos en Davos, y nosotros, las Naciones Unidas, iniciemos un Pacto Mundial de valores y principios compartidos, que proporcione un rostro humano a la globalización» (12). Estas palabras, pronunciadas por Kofi Annan el 31 de enero de 1999 en el *World Economic Forum* en Davos, fueron la semilla de lo que hoy se ha convertido en la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial del mundo: una respuesta única dada por las Naciones Unidas para hacer frente a muchas de las lagunas en materia de gobernanza que surgen como consecuencia de lo que Thomas Friedman define como «Globalización 2.0» (Friedman, 2005) o «globalización de las empresas», así

como una de las principales respuestas de Naciones Unidas para incorporar al sector privado en la promoción del desarrollo sostenible más allá de la cooperación al desarrollo tradicional.

El Pacto Mundial se sostiene en la idea de que los gobiernos pueden ser más eficaces en el mundo globalizado actual si interactúan con todos los actores, incluidas las empresas y la sociedad civil, siendo necesario el desarrollo de nuevos esquemas de colaboración e interrelación entre ellos para garantizar el éxito. Como afirma Peter Evans (Evans, 1995), la urgencia de fortalecer las capacidades humanas e invertir en la sociedad para generar crecimiento en la economía postindustrial del siglo XXI y la necesidad de desarrollar sinergias en la relación entre las empresas, los gobiernos y la sociedad civil (Mann 1994, Evans 1996) se situó en el núcleo de la idea de crear un «pacto global» entre las tres partes. «Sin su experiencia y sus recursos, muchos de los objetivos de las Naciones Unidas seguirían siendo difíciles de alcanzar» (13) decía el entonces Secretario General, Kofi Annan, conocedor del enorme peso que las empresas tienen hoy en las tres dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible.

Un año después, el 26 de julio de 2000, un grupo de líderes visionarios de Naciones Unidas y del mundo empresarial se comprometieron a hacer realidad las palabras de Kofi Annan mediante la creación de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact): una iniciativa público-privada y multifactor (14), de adscripción voluntaria, basada en principios y enraizada en el sistema de Naciones Unidas, que depende directamente de su Secretario General. Su misión: la movilización de empresas responsables que implementen los Diez Principios del Pacto Mundial (15), así como la adopción de medidas estratégicas para promover objetivos sociales más amplios, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, haciendo especial hincapié en la colaboración y en la innovación como motores fundamentales del cambio (16) Diez Principios que daban «un rostro humano a la globalización» (17) y que permitían conciliar los intereses del capital con los intereses de los diferentes *stakeholders* vinculados al mismo, al tiempo que ayudaban a las Naciones Unidas a promover sus objetivos y a crear una economía sostenible e inclusiva que permitiera, en última instancia, crear el mundo que los países de la ONU querían construir. En palabras de su Asamblea General: el «mundo que queremos» (18).

A 31 de diciembre de 2017, 9.670 organizaciones empresariales y 3.165 organizaciones no empresariales habían firmado este «Pacto Mundial», creando un repositorio de 51.166 Informes de Progreso (19) que agrupan las acciones, políticas y estrategias implementadas por los firmantes para implementar los Diez Principios que la iniciativa promueve. Una enorme variedad de organizaciones de diversa naturaleza y de grupos de interés, en los que la articulación de distintos tipos de respuesta en las dimensiones local y global se plantea como indispensable para sentar las bases del desarrollo sostenible.

Llamada de Naciones Unidas para articular el papel del sector privado ante los retos globales: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En la resolución aprobada por la Asamblea General de la ONU el 25 de septiembre de 2015 encontramos una mención clara al papel que las Naciones Unidas reserva al sector privado para la consecución de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. «Reconocemos el papel que desempeñarán en la implementación de la nueva Agenda los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales» (20). Tal y como se explicitó ya en la resolución «El futuro que queremos» que se redactó tras la Conferencia de Rio+20, en el centro de la ecuación se situaban las alianzas, instrumento que, desde el punto de vista de Naciones Unidas, facilitaría en última instancia el cumplimiento de los Objetivos establecidos y de las metas marcadas; unas alianzas que debían tomar en cuenta la importancia de la innovación y la tecnología para acometer los grandes retos asociados al desarrollo de un mundo globalizado.

La participación del sector privado en las consultas previas para la elaboración de la Agenda 2030 puede considerarse una innovación *per se*, tanto por la naturaleza de la consulta como por la importancia que se otorga a las conclusiones que se derivan de la misma. Uno de los ejemplos más destacados en este sentido se resumió en la publicación «*Global Opportunity Report 2015*» (21), que se elaboró mediante la consulta a más de 200 expertos y 6.000 líderes del sector público y privado en 21 países. El informe destacaba por primera vez un cambio de tendencia en la importancia que el sector privado daba a la necesidad de afrontar los grandes retos del desarrollo, así como a las oportunidades que se escondían tras la potencial gestión activa de dichos retos. Las conclusiones del Informe sirvieron para responder a la llamada que Naciones Unidas hacía a actores que no habían sido consultados en la elaboración de los ODM y ponían en evidencia el papel crítico que el sector privado podía jugar, entre otros muchos aspectos, en el desarrollo de las economías emergentes o en la financiación de dicho desarrollo.

Las alianzas y el ODS 17 como respuesta para lograr el resto de los objetivos

Entre las principales conclusiones de todas las consultas realizadas, destaca la relevancia que se da a las alianzas como elemento fundamental para la puesta en marcha de manera eficaz de la Agenda 2030, creándose un objetivo concreto, el ODS 17, para coordinar los esfuerzos en torno a dicho reto.

Iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas habían trabajado desde sus orígenes poniendo especial foco en el trabajo multiactor en el marco de la consecución de los objetivos de Naciones Unidas, pero no es hasta la puesta en marcha de los ODS que las Naciones Unidas, en su conjunto, otorgan especial relevancia al enfoque de alianzas estratégicas.

Es entonces cuando empiezan a surgir las preguntas: ¿qué hace falta para que una alianza funcione?; ¿cómo pueden desarrollarse alianzas eficaces, íntegras y estratégicas entre las Naciones Unidas, el sector privado y la sociedad civil?; ¿cómo se construyen alianzas basadas en «principios y valores y una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta» (22)?; ¿qué experiencias de éxito pueden replicarse a nivel global y local?; ¿qué hay que evitar y qué hay que potenciar en este nuevo marco de colaboración?

Alianzas que funcionan y alianzas que no funcionan

Y es de la experiencia de casi 20 años de actividad del Pacto Mundial de Naciones Unidas, de la creación de plataformas como el «*Global Opportunity Explorer*» (23), «*The UN-Business Action Hub*» (24) o «*Partnerships for SDGs*» (25) o de la prolífica actividad de las Redes Locales del Pacto Mundial, como la Red Española del Pacto Mundial, de donde se derivan las principales conclusiones a estas preguntas.

Por un lado, quedan en evidencia tres grandes errores habituales en el trabajo en alianzas multiactor. El primero es el de ver al otro actor como un simple medio para conseguir un fin. Es decir, ver al sector privado como un mero financiador de proyectos al que se utiliza para conseguir el fin último que persigue un determinado proyecto y ver el trabajo con una ONG como un instrumento de legitimación de la actividad empresarial. Mientras que este tipo de alianza se desarrolló de manera generalizada en la primera década del siglo XXI, tras la crisis financiera de 2008 se comprueba que las alianzas no estratégicas (26) producen resultados ineficientes tanto para las organizaciones que colaboran como para el proyecto en sí mismo, siendo los impactos negativos aún más evidentes cuando el entorno económico o las circunstancias se tornan menos favorables. El principal perjudicado: el fin que se perseguía.

El segundo error lo encontramos en continuar operando con una actitud de *business as usual* tras la creación de una alianza. Esta circunstancia se observa cuando los actores protagonistas de la misma siguen aplicando sus ritmos habituales de actividad, estrategias de comunicación o lenguaje de nicho en su interacción con actores de naturaleza distinta a la suya. El resultado suele ser la falta de entendimiento mutuo y la constante descoordinación entre las partes, así como una deficiente gestión de expectativas que deviene en el tercero de los errores: la desconfianza entre aliados. En ocasiones ésta se produce por la existencia de agendas paralelas u objetivos ocultos, pero la mayor parte de las veces, los recelos surgen de la falta de entendimiento entre los actores implicados.

Por otro lado, de la experiencia acumulada se identifican siete claves para la creación de alianzas y colaboraciones de éxito en el marco de los ODS. En primer lugar, la necesidad de establecer una comunicación regular entre los diferentes aliados y de usar un lenguaje comprensible por todas las partes implicadas en la

alianza. De nada sirve hablar del retorno de la inversión si la persona con la que estamos trabajando no conoce el significado de dicho término. En segundo lugar, la importancia de respetar la distinta naturaleza de los aliados con los que se va a operar. Si queremos que un proyecto llegue a buen puerto, es imprescindible practicar la escucha activa y confiar en las intenciones y potencialidad de tu aliado. En este sentido, cualquier duda al respecto debe analizarse y plantearse en el momento en el que se está estudiando la creación de la alianza, dado que, de plantearse con posterioridad, es muy probable que el resultado de los proyectos a acometer resulte ineficiente o incluso deficiente.

Una tercera clave sería la relevancia de no dar nada por sentado y evaluar el desarrollo de la colaboración en todas sus fases. Es importante fijar metas y objetivos para cada alianza y evaluar su cumplimiento conforme las etapas marcadas se van desarrollando. Es muy habitual encontrar proyectos que se malogran porque lo que para un aliado es un resultado exitoso, para el otro es un resultado insuficiente o incluso un fracaso. Una cuarta clave sería la necesidad de aceptar lo que está por venir, evitando usar palabras como nunca o siempre en la interacción con los otros actores. En quinto lugar, destacaría la importancia de agradecer siempre y en todo momento los esfuerzos que cada una de las partes realiza. Sonreír es una herramienta muy poderosa que no conlleva coste alguno. En sexto lugar, se situaría la necesidad de perdonar los errores que los aliados cometen en la puesta en marcha de una alianza. El éxito suele derivarse de la práctica, lo que conlleva la necesidad de equivocarse para aprender. Es importante disculparse siempre que seamos conscientes de nuestros errores y aprender a perdonar los de la otra parte. Si la alianza se ha establecido con el aliado adecuado, será mucho más fácil fortalecer la relación si pronunciamos las palabras «disculpa, me he equivocado» a tiempo.

Y, por último, es imprescindible saber que, para el establecimiento de una alianza de éxito, no existen fórmulas mágicas. Es decir, que ni siquiera las siete claves que se enumeran en el presente artículo pueden considerarse una relación exhaustiva de factores de éxito, sino más bien un listado de observaciones resultantes de una experiencia prolongada en el tiempo. Porque las alianzas, como los matrimonios, por encima de cualquier otra cosa necesitan tiempo y dedicación.

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA AGENDA SOCIAL 2030 ¶

La motivación de las empresas hacia los compromisos de la Agenda Social ¶

Tal como ha quedado reflejado en los apartados anteriores, el ODS 17 apela a la involucración de las empresas, a través de alianzas, para ayudar a la consecución de los ODS. Siendo la filantropía un ingrediente importante para la implicación de las empresas, los problemas que tratan de resolver los ODS son de tal magnitud que se requiere ir mucho más allá en la participación de las empresas. Con la filantropía y la actuación individual

se resuelven problemas pequeños que afectan a centenas o miles de personas. Pero para, por ejemplo, dar suministro eléctrico a 1.100 millones de personas que carecen de ello, se requieren soluciones escalables y sostenibles en el tiempo. Y ambas características no pueden darlas la filantropía y la actuación individual, sino que deben provenir, por un lado, de la acción conjunta de los distintos actores y, por otro, de los recursos que generan los propios proyectos, que deben basarse en modelos de negocio de suministro de electricidad que sean rentables en *la base de la pirámide*. Lo mismo puede decirse del resto de soluciones que se aporten para dar respuesta a la agenda social del planeta, ya se trate de mejorar la salud, de luchar contra el cambio climático o de dotar de infraestructuras básicas a la sociedad.

Esta necesidad de modelos de negocios sostenibles que ayuden a impulsar la agenda 2030, no solo se plantea para las regiones más desfavorecidas, sino también para los propios países desarrollados, ya que parte de la base de la pirámide puede residir en los colectivos más vulnerables de los países ricos. Por ello, hay que recordar que a éstos también les son de aplicación los ODS: por ejemplo, la lucha contra el cambio climático, los modelos de producción y consumo sostenibles, la lucha contra las desigualdades, etc. requieren de actuaciones integrales y desde/hacia todas las regiones del planeta.

La prioridad social de las empresas debe pasar a ser un componente habitual de su actividad ordinaria. El foco histórico en el dividendo monetario orientado al accionista (*shareholder*) debe ser sustituido por el más amplio dividendo social orientado a un colectivo de grupos de interés (*stakeholders*) que incluye no solo a los accionistas, sino también a los empleados, suministradores, Administraciones y, en general, al conjunto de la sociedad con la que interactúa la empresa.

Por ello, es importante consolidar la idea de que, aparte de determinadas acciones filantrópicas que se deben seguir manteniendo, la acción social de las empresas debe ser parte de su actividad ordinaria y que esto es bueno para sus accionistas.

En efecto, una empresa sostenible (llamémosle «empresa-ODS») aumenta su posición competitiva debido a que sus ingresos aumentarán y sus costes disminuirán porque:

- Los clientes sostenibles (llamémosles «clientes-ODS») preferirán los productos de una «empresa-ODS».
- Se tendrá un mejor acceso al mercado de capitales. Tomemos como ejemplo los ODS 7 y 13. Los inversores sostenibles, llamémosles «inversores-ODS» (por ejemplo *BlackRock* o el Fondo de Pensiones Noruego) o el cada vez mayor mercado de bonos verdes o las empresas aseguradoras, se han alineado con la Agenda 2030 ya que han considerado que su actividad ordinaria (ser facilitadores de recursos financieros) se regirá por analizar si las estrategias de las empresas que les solicitan recursos

financieros son sostenibles (27). Por ello reducirán los costes de capital o de aseguramiento de las empresas que plantean estrategias alineadas con los ODS 13 y 7, aumentando por otro lado el de las empresas que no tengan estrategias de descarbonización, llegando incluso a desinvertir en éstas.

- Los ciudadanos alineados con la Agenda 2030, llamémosles «ciudadanos-ODS» que ejerzan cargos políticos o administrativos de países que han refrendado la citada agenda, generarán políticas y regulaciones orientadas a incentivar a las «empresas-ODS» y penalizar a aquellas que no lo sean.
- Los «ciudadanos-ODS» preferirán trabajar en «empresas-ODS» alineadas con sus sensibilidades, lo que permitirá no sólo una mayor motivación de la fuerza laboral, sino también que se seleccione y/o se retenga talento a menor coste.

Más ingresos y menos costes... Apostar por la Agenda 2030 es bueno para el planeta y para la sociedad, y tiene todo el sentido económico para los accionistas.

La importancia de las alianzas: 1+1 es más que 2

Con la Agenda 2030 pasa como con el deporte: el trabajo colectivo ayuda a ir mucho más allá que la suma de las individualidades. El famoso jugador de baloncesto Michael Jordan dijo que empezó a ganar campeonatos de la liga NBA cuando se dio cuenta que, cuanto mejor hiciera a sus compañeros, más partidos ganaba su equipo. Y lo sorprendente es que con este planteamiento también mejoraban sus estadísticas individuales, ya que los rivales tenían que dejar de defenderle sólo a él para hacerlo con sus compañeros, que pasaban, además, a sentirse más partícipes de las victorias, lo que mejoraba su confianza en sí mismos. Y cada uno aportaba lo mejor de sí: unos muy buenos en defensa, otros en ataque, otros dirigiendo, etc.

Los grandes desafíos que plantea la Agenda 2030 requieren atender muchos problemas. Y ningún actor puede aportar todos ellos de manera eficiente. De ahí que las alianzas se configuren como un elemento crítico para cada uno de los proyectos enmarcados en los ODS.

Por ejemplo, en una alianza que se plantee para un determinado proyecto, las Administraciones Públicas se encargarían de establecer o adaptar los marcos legales necesarios para hacer atractivas las inversiones y la posterior fase de explotación del negocio planteado; las empresas financieras se encargarían de aportar los recursos necesarios al menor coste posible; las empresas operadoras se encargarían de llevar a cabo de manera eficiente las propuestas de proyecto, las innovaciones necesarias, las inversiones y la explotación posterior del proyecto; las ONG involucradas habrían aportado el conocimiento cultural, social y necesidades del entorno; las comunidades locales se responsabilizarían de plantear sus necesidades y de entender las implicaciones del proyecto, tanto en su fase de construcción como

en sus fases de operación; etc. La clave del éxito de las alianzas: la confianza mutua.

Elementos necesarios para la viabilidad de las empresas sostenibles

Para que las «empresas-ODS» sean exitosas se requieren una serie de elementos externos e internos a ellas:

- Elementos externos: El entorno de las empresas pasa porque:
 - a. las políticas en que se desenvuelve su actividad deben ser predecibles y, sobre todo, coherentes con la agenda ODS. Esto es clave si se quieren movilizar las ingentes cantidades de inversiones que dicha agenda social requiere, disminuyendo las incertidumbres sobre la recuperación de las mismas;
 - b. los ciudadanos deben ser conscientes de dicha agenda y de las medidas necesarias para cumplir sus metas, con objeto de que empujen con sus decisiones a empresas y Administraciones a cumplirla. Las campañas de formación y concienciación son claves para ello. Y el poder de las miles y miles de pequeñas acciones de los ciudadanos es la clave del cumplimiento de los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030.
- Elementos internos: Una «empresa-ODS» debe llevar a cabo determinadas acciones:
 - a. Focalizar: La empresa debe elegir los ODS más orientados a sus capacidades y actividades ordinarias, con objeto de que su acción social sea más efectiva. El poner el foco en ellos no significa ignorar el resto de ODS ni abandonar la acción filantrópica;
 - b. Gobernanza: Integrar dichos ODS en el ADN de la empresa, convirtiendo la solución de los problemas en oportunidades de negocio. Para configurar dicho «ADN», es clave el sistema de Gobierno Corporativo, en donde se establecen los objetivos y compromisos industriales, sociales, éticos, etc. que guiarán el desempeño de la compañía. Este sistema de gobernanza no sólo es relevante porque obliga internamente a directivos y empleados de la compañía a cumplir con dichas normas internas, sino porque es un elemento de presión desde el exterior (ciudadanía, Administraciones, mercados de capitales, etc.) que puede llevarse a cabo sobre la coherencia de las actuaciones de la compañía. Pero también, si se cumple con estas auto-obligaciones, éstas se convierten en elementos de competitividad respecto a competidores menos comprometidos.
 - c. Establecer estrategias de inversión/explotación a futuro, planteando compromisos públicos a diferentes plazos. Estos compromisos no

sólo comprometen a la empresa hacia sus grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad civil...), sino que se convierten en ventajas competitivas respecto de aquellos competidores que, o no tienen estrategias sostenibles o, si las tienen, no las transparentan. En la medida en que se hayan ido cumpliendo los compromisos adquiridos en el pasado, la credibilidad sobre los futuros será mayor, generando un círculo virtuoso.

Con relación a dichos compromisos, es importante establecerlos no solo a largo plazo sino también a medio y corto plazo. ¿Por qué? Tomemos de nuevo como ejemplo el objetivo de cambio climático ODS13. Si solo se establecen objetivos a muy largo plazo, se pueden establecer estrategias de «*greenwashing* (28)», porque las consecuencias de no alcanzar estas metas en 2050 no recaerán en los directivos actuales y no tendrán que asumir responsabilidades por los incumplimientos de los compromisos para esa fecha. Sin embargo, los compromisos que se adquieren para el año 2020 deben basarse en las decisiones de inversión y explotación tomadas por los actuales administradores, quienes muy posiblemente aún ocuparán sus puestos en 2020 y a los cuales se les responsabilizará de los posibles incumplimientos de los compromisos de corto plazo generados por dichas estrategias de «*greenwashing*».

- d. Formación y sensibilización: Es importante ayudar a la formación y sensibilización de la ciudadanía con campañas propias sobre la importancia de cumplir los ODS lo cual, además de ayudar a la solución de los problemas, redundará en un mayor éxito de las «empresas-ODS».

Elementos necesarios para generar alianzas: la búsqueda de la confianza ↓

La bondad de las alianzas frente a las actuaciones individuales es evidente. El principal problema para llevarlas a cabo proviene de la falta de confianza existente entre los distintos actores: las ONG no confían en el papel de las empresas en su vertiente social; las empresas ven a la Administración y a las ONG como carentes de sensibilidad a las necesidades de rentabilidad mínimas requeridas por los proyectos de las empresas; las ONG y las empresas no confían en la estabilidad en el tiempo de los marcos legales establecidos por las Administraciones, etc.

Esta falta de confianza se acrecienta porque no existen canales de comunicación directos entre personas de las distintas partes: muchas de las posiciones de «la otra parte» no se han recibido de manera directa sino a través de terceros o a través de los medios de comunicación, que no aportan, en muchos casos, los matices necesarios que sí se intercambian

en relaciones personales directas. En muchos casos, las potenciales alianzas para algunos proyectos ni se llegan a enunciar por las posiciones pre-establecidas existentes.

El primer elemento de potenciación de alianzas debería provenir de mecanismos tendentes a disminuir la desconfianza inicial existente. Y el ideal es el contacto entre personas de las distintas organizaciones. Crear canales de relación que den a conocer algo que, siendo evidente, a veces se deja de lado: las empresas, instituciones, administraciones están configuradas por personas, cuyo conocimiento directo permite el inicio de la disminución de las barreras de desconfianza.

Una vez establecidos dichos canales, trabajar la empatía debería ser un segundo paso: escuchar y tratar de entender el porqué de la posición del otro. Este entendimiento muchas veces sorprende, porque cambia radicalmente la posición negativa que se tenía preconcebida, llegando en muchos casos a asumirse cosas que se daban por innegociables.

Otro elemento importante son los proyectos piloto: el conocimiento de las mejores habilidades de «los otros», así como la generación de confianza entre las partes, tienen un primer dinamizador en la selección de proyectos piloto. Dadas las desconfianzas iniciales, los mismos deben ser de dimensión pequeña, para que los problemas de complejidad de un proyecto grande no se confundan con la falta de voluntad de las contrapartes y hagan fracasar el objetivo básico del piloto que es la generación de confianzas. Cuando uno está dispuesto a reconocer errores propios a sus antaño «enemigos» y a asumir como lógicos los errores que ellos cometan, o cuando uno está dispuesto a que algún éxito que se cree propio se lo apunte otro o se socialice entre los miembros, la herramienta de la alianza ya está madura.

Superada esta primera fase, es el momento de sacar a las alianzas sus máximas capacidades, que no son otras que hacer escalables y sostenibles en el tiempo los proyectos que permiten abordar los grandes retos que se plantean en la Agenda 2030.

Concretando con un ejemplo: el caso Iberdrola ↓

Para visualizar los pasos anteriores, se explica a continuación brevemente lo que se ha hecho en ese sentido en Iberdrola, reconociendo de partida lo mucho que queda por hacer, tanto en mejorar la confianza para potenciar más las alianzas como en ir más allá en el apoyo a los retos de la Agenda 2030.

Focalizar: Los ODS que se han considerado más aplicables a su actividad ordinaria y sobre los que se ha puesto el foco principal son el ODS 7 (29) y el 13 (30), sin ignorar el resto (31).

Iberdrola consideró que el Protocolo de Kioto debería ser el referente de actuación que guiase la transformación de la compañía. Hace 17 años adoptó un firme compromiso hacia la economía verde, haciendo de la lucha contra el cambio climático (el actual ODS

13, que todavía no existía como tal) un motor de su estrategia empresarial, que se centró principalmente en su apuesta por invertir en las entonces incipientes energías renovables (claves en el actual ODS 7), en especial en energía eólica.

La consecución hasta la fecha de este compromiso puede constatararse porque en la actualidad, después de un proceso de fuertes inversiones en tecnologías bajas en carbono y en redes que faciliten la incorporación masiva de renovables, Iberdrola se ha convertido en líder mundial en renovables (28.000 MW) y en el principal productor de energía eólica del mundo. Sus emisiones específicas se han visto fuertemente reducidas, por la citada incorporación de renovables que se ha visto acompañada por el cierre paulatino llevado a cabo en sus centrales de petróleo y carbón (32).

Gracias a esta estrategia, Iberdrola ha pasado de ser la vigésima empresa eléctrica mundial por capitalización bursátil a ser una de las cinco primeras, multiplicando sus activos por 5 y sus resultados económicos y dividendos por 4, demostrando que una estrategia sostenible y comprometida con los ODS (el 7 y 13) no sólo es buena para el planeta, sino también para los accionistas.

Gobernanza: para ayudar a la configuración del «ADN» de la compañía, los Estatutos, la Misión, Visión y Valores de Iberdrola (todos ellos documentos públicos) han incorporado como elementos de la estrategia empresarial, no solo conceptos como los ODS y el Dividendo Social, sino la indicación de que la lucha contra el cambio climático es un motor prioritario de la compañía.

Compromisos a futuro: además de las medidas de inversión y explotación en electrificación que forman parte de su actividad ordinaria y mediante la cual se abastece a más de 100 millones de clientes, con lo que ello representa de Dividendo Social (33), los compromisos de Iberdrola son los siguientes:

- Con relación al ODS 7 se llevan a cabo acciones a través de un programa denominado «Electricidad para todos». Hace dos años se planteó proporcionar acceso a la electricidad para 2020 a 4 millones de personas que en ese momento no la tenían. Este compromiso se hizo público en la plataforma NAZCA de las Naciones Unidas y en el momento en que se redacta este artículo se encuentra más allá de la mitad en su cumplimiento.
- Con respecto al objetivo 13, combatir el cambio climático, además de lo que aporta su actividad ordinaria (34), hace algunos años Iberdrola se comprometió a reducir sus emisiones específicas a nivel mundial en comparación con 2007 en un 30% en el año 2020, en un 50% en 2030 y alcanzar la neutralidad de carbono para 2050.

Formación y sensibilización: IBERDROLA tiene un plan de formación y concienciación sobre los ODS que es de aplicación a todos los empleados de la compañía. Adicionalmente, con respecto a uno de sus motores principales - la lucha contra el cambio climático - se dispone

de un plan de formación, interno y externo, que trata de abarcar todos los segmentos de la sociedad. Sin ánimo de exhaustividad, algunas de sus actividades son:

- Plataforma de formación *online* para todos los trabajadores de todas las jurisdicciones.
- «Kit de padres» para los voluntarios de la empresa que quieren dar charlas de formación en los colegios de sus hijos o familiares.
- Obra de Teatro «Mi Mundo Limpio» para niños entre 6 y 14 años.
- Material didáctico escolar para difundir de manera gratuita en colegios.
- Apoyo técnico al documental emitido en cadenas nacionales y autonómicas «Vigilantes del Planeta».
- Becas orientadas a proyectos de lucha contra el cambio climático en el marco de alianza con la asociación universitaria mundial AIESEC.
- Coordinación, junto con la Red Española de Pacto Mundial, de la Iniciativa *Moving For Climate Now*, que desde la COP 21 asiste a las cumbres climáticas a presentar manifiestos de apoyo a los responsables de las negociaciones, para que busquen una mayor ambición en los compromisos por el clima. Los ciclistas son personas de origen variado (empresas, instituciones, ONG, Universidades, Asociaciones, Deportistas, etc) pero con un objetivo común de lucha contra el cambio climático.

Alianzas: Si bien es objetivo de la empresa aumentar el número de alianzas, ya existen algunas experiencias interesantes con resultados muy positivos. Un ejemplo paradigmático de alianza, más que por su dimensión cuantitativa por su relación con un problema que afecta a uno de los colectivos más vulnerables en la actualidad, es la Alianza Shire (35) La «Alianza Shire: acceso a energía para poblaciones refugiadas» es una alianza multiactor formada por tres empresas españolas líderes en energía e iluminación - Philips Lighting, Fundación Acciona Microenergía e Iberdrola-, la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo Internacional (AECID) y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM). Trabajan juntos en los campos de refugiados de Shire (Etiopía), en colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC) como socio operador sobre el terreno. La primera fase del proyecto piloto ha finalizado con éxito, procediendo en fases posteriores de escalabilidad a aplicarlo en otros campos de refugiados. Lo que ha aportado el piloto va mucho más allá de la mejora del suministro de electricidad en el campo: ha aumentado la seguridad, disminuido los problemas de deforestación que acarreaba el uso de leña; mejorado la salud por la disminución del uso de leña y combustibles fósiles; etc. Además, se ha gestionado el proyecto para que el personal local adquiriese conocimientos técnicos que permitiesen la sostenibilidad en el tiempo del proyecto. En el piloto,

cada una de las partes ha aportado lo mejor de ellas, habiendo permitido, además, la mejora de la confianza mutua que redundará en una mayor efectividad de las siguientes fases del proyecto.

CONCLUSIONES

Los retos que se presentan en la Agenda 2030 son impresionantes y requieren que todas las partes involucradas – Administraciones, Instituciones, ONG, Empresas y Sociedad Civil – pongan lo mejor de cada una e integren los ODS en su actividad ordinaria, lo que precisa de una importante transformación interna de la cultura de las mismas. También hace falta un entorno que favorezca las iniciativas tendentes a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, eliminando o disminuyendo las barreras que obstaculizan su cumplimiento y favoreciendo los instrumentos que los promuevan.

En este proceso de transformación, es vital disponer de una ciudadanía educada y consciente y que actúe como el motor del cambio en la acción social y en los insostenibles modelos de producción y consumo, ejerciendo presión sobre los políticos y las empresas.

Todos los ODS son de una extraordinaria ambición y complejidad. Para ayudar a alcanzar las metas que los configuran se necesita a todos los actores (administraciones, instituciones, Universidades, ONG, sociedad civil y empresas), con todas las palancas (tecnológicas, financieras, legales, regulatorias, fiscales), y con toda la ambición potencial. Ello requiere de grandes dosis de confianza en «el otro», de empatía, de compromiso, de voluntad y de eficacia, para lo cual el Objetivo 17, de alianzas, adquiere su máxima expresión.

Como dijo Ban Ki-Moon refiriéndose a la complejidad de llevar a cabo los compromisos reflejados en el Acuerdo de París y a potenciales planes alternativos si la voluntad de las partes implicadas no se reflejaba en actuaciones para cumplir dichos compromisos:

«... no hay Plan B porque no hay Planeta B».

Esta referencia, orientada al objetivo 13 de lucha contra el cambio climático, es de aplicación al resto de los problemas que recoge la Agenda 2030. Los Países, Empresas y Ciudadanos tenemos el deber moral y ético de responsabilizarnos de aquellos compañeros de planeta que no tienen las capacidades técnicas, formativas o económicas para solventar los problemas que les afectan. Dicho deber ético y moral para con nuestros actuales compañeros debe extenderse para con las siguientes generaciones, que no tienen la capacidad de gestionar los errores que cometemos en el momento actual y que provocarán que dejemos – si no actuamos – un planeta insostenible.

Lo bueno es que todos los problemas que se plantean para los ODS tienen solución. Existen capacidades económicas, financieras, tecnológicas e institucionales, y hay buenas intenciones. Pongámoslas en marcha, y pongámoslas ya.

NOTAS

- [1] Adoptado como resolución de la Asamblea General de NNUU 66/288, de 12 de julio de 2012.
- [2] Tras su paso por el equipo de Ban Ki-moon Amina Mohammed fue nombrada Ministra de Medio Ambiente de Nigeria. En diciembre de 2016, a pocos días de asumir como Secretario General de Naciones Unidas, António Guterres la nombró Vicesecretaria General, número 2 de la organización.
- [3] Makower, J. (2015). Amina Mohammed: Why the Sustainable Development Goals matter for business.
- [4] Encuesta global dirigida por las Naciones Unidas en la que se invitaba a todos los ciudadanos del planeta a compartir sus puntos de vista con los líderes mundiales. Se concibió como una plataforma de diálogo entre gobiernos y la ciudadanía a fin de influir en la toma de decisiones. Los participantes podían seleccionar seis acciones clave para conseguir un mundo más justo y sostenible, e incluso añadir su propia propuesta.
- [5] Red global e independiente de centros de investigación y universidades que trabajó con diferentes actores, incluidas empresas y sociedad civil. Emitió su informe en junio de 2013: «Una Agenda de Acción para el Desarrollo Sostenible».
- [6] Designado por el Secretario General en junio de 2012, el panel estuvo copresidido por los Presidentes de Liberia e Indonesia y el Primer Ministro británico. Incluyó representantes de la sociedad civil, sector privado y academia. Emitió su informe, «Una Nueva Alianza Global», en mayo de 2013.
- [7] España lideró la consulta temática sobre seguridad alimentaria (junto a Colombia, FAO, PMA y FIDA, en 2013) y la consulta procedimental de sector privado (junto a EEUU, UNIDO y el Pacto Global en 2014).
- [8] Previsto en el documento Final de la Cumbre Río+20, estuvo compuesto por representantes de 30 estados designados por los Grupos regionales respetando el principio de representación regional equitativa y permitiendo cierto grado de rotación. Tras numerosas reuniones a puerta cerrada, y contando con el apoyo técnico de expertos de Naciones Unidas, el Comité adoptó sus conclusiones en agosto de 2014.
- [9] España participó en las negociaciones del Grupo de Trabajo abierto en un equipo conjunto con Italia y Turquía.
- [10] En septiembre de 2014 la Asamblea General adoptó la resolución 68/309 en la que se afirma que el informe del Grupo de Trabajo Abierto será «la base principal para integrar los objetivos de desarrollo sostenible en la agenda de desarrollo post-2015, sin dejar de reconocer que en el proceso de negociación intergubernamental se considerarán también otras aportaciones».
- [11] El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General adopta por unanimidad la resolución 70/1, «Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible».
- [12] «Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos | Meetings Coverage and Press Releases», accedido 14 de enero de 2018, <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>. Traducción propia. La expresión «global markets» se ha

- traducido por «globalización» en el entendimiento de las implicaciones que dichos mercados globales tienen más allá de la definición clásica.
- [13] «Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, labour, Environment, in address to World Economic Forum in Davos | Meetings Coverage and Press Releases».
- [14] Los múltiples actores que confluyen en el Pacto Mundial son: empresas, ONG, instituciones educativas, asociaciones (empresariales y no empresariales) y gobiernos, entre otros.
- [15] Empresas responsables entendidas como aquellas que alinean sus estrategias y operaciones con Diez Principios (en sus orígenes nueve) relativos a la protección de los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.
- [16] «Our Mission | UN Global Compact», accedido 14 de enero de 2018, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>.
- [17] «Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos | Meetings Coverage and Press Releases».
- [18] «A/RES/66/288* - Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012. El futuro que queremos.», accedido 24 de enero de 2018, http://www.un.org/er/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S.
- [19] «UN Global Compact Bulletin - January 2018», accedido 19 de enero de 2018, <http://bulletin.unglobalcompact.org/t/ViewEmail/r/843C60CC069A6DB72540EF23F30FED-ED/51D4A28BDC3B4D34EBAD456BEB5F1DD6>.
- [20] «A/RES/70/1 - Resolución adoptada por la Asamblea General el 25 de septiembre 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible», accedido 24 de enero de 2018, <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>.
- [21] «Global Opportunity Report 2015», DNV GL, accedido 22 de enero de 2018, <https://www.dnvgl.com/news/gor-2015-business-leaders-show-strong-confidence-in-sustainable-growth-opportunities-6215>.
- [22] «A/70/479 - Hacia asociaciones mundiales de colaboración», accedido 24 de enero de 2018, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/479&Lang=S.
- [23] «The Global Opportunity Explorer», accedido 24 de enero de 2018, <http://www.globalopportunityexplorer.org/>. (Incluye más de 300 colaboraciones multi-actor).
- [24] «UN-Business Action Hub - the platform where UN and business can connect and collaborate to advance UN goals and objectives and support sustainable development.», accedido 24 de enero de 2018, <https://business.un.org/>. (Destaca 136 proyectos multi-actor).
- [25] «Home - United Nations Partnerships for SDGs platform», accedido 24 de enero de 2018, <https://sustainable-development.un.org/partnerships/>. (Incluye en torno a 3.700 alianzas).
- [26] Definimos como alianza no estratégica a aquellas que se alejan del negocio principal de una compañía.
- [27] Carta de Enero de 2018 del CEO de BlackRock (mayor fondo de inversión del mundo), Larry Fink a los CEOs: «...Society is increasingly is turning to private sector and asking that companies respond to broader society challenges...Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society».
- [28] Dícese de la estrategia que plantean aquellos que, no teniendo estrategias reales o verosímiles de descarbonizar su modelo de negocio, se presentan como comprometidos con la lucha contra el cambio climático.
- [29] El ODS 7 comprende tres objetivos: a) Proporcionar acceso universal a la energía a más de mil millones de personas que no la tienen, b) Un fuerte aumento de las energías renovables en el mundo y c) Mejora la eficiencia energética.
- [30] El ODS 13 establece la necesidad de combatir el cambio climático reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera (mitigación) y protegiendo a las personas, los modelos comerciales y los activos de los efectos actuales y futuros del cambio climático (adaptación).
- [31] La llegada de la electricidad permite ayudar al cumplimiento del resto de ODS. Esto se ve claramente cuando se llega a un núcleo rural que carecía de la misma. Por ejemplo, las mujeres y los niños pueden dejar de pasar largas horas fuera de la aldea recolectando leña y agua; este tiempo disponible se puede dedicar a su educación; las mujeres pueden dedicar su tiempo a crear negocios de valor agregado que las empoderen; detener la quema de leña evita problemas de deforestación y contaminación global y local, mejorando así la salud. Los sistemas de saneamiento que se pueden emplear mejoran la salud; son factibles nuevos modelos de negocios, que aumenten el empleo y las mejoras económicas de la población, que reduzcan la presión migratoria, y así sucesivamente.
- [32] En el momento de redactar este artículo, Iberdrola ya no dispone de centrales de fuel-oil ni de carbón, a excepción de dos centrales de carbón (Lada y Vellilla) en España, para las que ya se ha solicitado su cierre.
- [33] La actividad ordinaria genera un importante Dividendo Social. No sólo se genera a través del empleo creado (cada empleo directo puede llegar a generar del orden de 10 empleos indirectos e inducidos), sino también por la actividad económica que aflora (por cada euro de Beneficio se pueden llegar a generar del orden de 10 de PIB); o por los pagos a las Haciendas Públicas de los distintos países que ayudan a las políticas sociales que posteriormente se implementan; o el efecto directo y mimético (por las obligaciones impuestas a los miles de suministradores) que generan las medidas de conciliación que se han adoptado (jornada continua por ejemplo), igualdad de género, compromisos asumidos del Pacto Mundial, etc. A ello hay que sumar el efecto que el suministro de electricidad tiene sobre el conjunto de ODS, que aunque menos transparente que el que se ve en una aldea a la que le llega la electricidad por primera vez, está allí de manera subyacente también en las sociedades avanzadas. Cuando aflora el problema de la pobreza energética en una ciudad para los colectivos vulnerables, muchos ODS se incumplen, dando lugar a una enorme pérdida de Dividendo Social. Un ejemplo más de que la acción social debe

estar integrada en la actividad ordinaria, con objeto de maximizar el Dividendo Social.

- [34] 28.000 MW de renovables en todo el mundo, con el liderato en energía eólica
 [35] <http://www.itd.upm.es/alianzashire/?lang=es#>

BIBLIOGRAFÍA

WEF 2018. BETTER FINANCE BETTER WORLD CONSULTATION PEPER OF THE BLENDED FINANCE TASK FORCE.

Evans, P. 1995. «Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation». Princeton University Press, Princeton, NJ.

Evans, P. 1996. «Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy». *World Development* 24(6), pp. 1, 119-1, 132.

Friedman, Thomas L. «It's a Flat World, After All.» *New York Times Magazine; New York*, April 3, 2005.

Mann, Michael. 1984. «The Autonomous Power of the State: Its Origins, Mechanisms and Results». *Archives Europeens De Sociologie* 25.

«A/70/479 - Hacia asociaciones mundiales de colaboración». Accedido 24 de enero de 2018. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/479&Lang=S.

«A/RES/66/288* - Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012. El futuro que queremos.» Accedido 24 de enero de 2018. http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S.

«A/RES/70/1 - Resolución adoptada por la Asamblea General el 25 de septiembre 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible». Acce-

dido 24 de enero de 2018. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>.

«Global Opportunity Report 2015». DNV GL. Accedido 22 de enero de 2018. <https://www.dnvgl.com/news/gor-2015-business-leaders-show-strong-confidence-in-sustainable-growth-opportunities-6215>.

«Home - United Nations Partnerships for SDGs platform». Accedido 24 de enero de 2018. <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/>.

«Our Mission | UN Global Compact». Accedido 14 de enero de 2018. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>.

«Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos | Meetings Coverage and Press Releases». Accedido 14 de enero de 2018. <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>.

«The Global Opportunity Explorer». Accedido 24 de enero de 2018. <http://www.globalopportunityexplorer.org/>.

«UN Global Compact Bulletin - January 2018». Accedido 19 de enero de 2018. <http://bulletin.unglobalcompact.org/t/ViewEmail/r/843C60CC069A6DB72540EF23F30FEDED/51D4A28BDC3B4D34EBAD456BEB5F1DD6>.

«UN-Business Action Hub - the platform where UN and business can connect and collaborate to advance UN goals and objectives and support sustainable development». Accedido 24 de enero de 2018. <https://business.un.org/>.

BLACKROCK 2018. «A sense of purpose». Larry Fink's Annual letter to CEOs