

El Día Después. Impulsando alianzas transformadoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Autores: Jaime Moreno-Serna, Wendy M. Purcell, Teresa Sánchez-Chaparro, Miguel Soberón, Julio Lumbreras, Carlos Mataix.

Resumen: Las alianzas son esenciales para impulsar el cambio transformador que exigen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Por ello, es necesario fortalecer la capacidad de colaboración de los diferentes tipos de organizaciones para que puedan trabajar en alianzas multiactor. Sin embargo, el trabajo en alianza puede resultar costoso en términos de tiempo y otros recursos, además de ser complejo. Dada la urgencia e importancia del desarrollo sostenible, ilustrada por la reciente pandemia y el malestar social en torno a la inequidad, nos enfocamos en la creación de una alianza que se materializó rápidamente y consiguió generar un impacto social a gran escala. Utilizando un enfoque de estudio de caso, se analizó el potencial de transformación y las primeras etapas de “El día después”, ya que representa una alianza multiactor creada para enmarcar una respuesta colaborativa a la crisis del covid-19 en España orientada a los ODS. “El día después” se define como una incubadora de alianzas, un espacio donde las administraciones públicas interactúan en condiciones de igualdad con todos los demás grupos de interés, donde las empresas privadas pueden vincular sus procesos de innovación con otros actores comprometidos con los ODS y necesidades sociales, y donde el sector académico puede participar en un diálogo orientado a la acción. Nuestros hallazgos revelan que, para catalizar el proceso de co-creación y lograr un cambio sistémico a través de un conjunto de iniciativas multiactor conectadas, se requiere un acuerdo de colaboración muy flexible, con todos los socios actuando como facilitadores. De esta manera, se crea un equipo interdisciplinar sólido, unido en torno a una visión compartida, con relaciones basadas en la confianza y una identidad común que impulsa proyectos dirigidos a avanzar en los ODS.

Palabras clave: alianzas multiactor; transformación; eficacia; impacto; ODS; covid-19

1. Introducción

La adopción en 2015 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reveló la necesidad de fortalecer las alianzas globales. Las “alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil” que se destacan en la Meta 17.17 pueden dar lugar a las estructuras institucionales y organizativas necesarias para fomentar los enfoques sistémicos y transformadores requeridos para cumplir con la Agenda de los ODS.

Dada la urgencia en promover un desarrollo sostenible, resaltada por la reciente pandemia y el malestar social en torno a la desigualdad, debemos ser más intencionales en la creación de alianzas multiactor y prestar más atención a los ingredientes que promueven la eficacia y el

impacto a través del trabajo en alianza. Sin esto, seguiremos confiando en la casualidad y el oportunismo. Una pregunta esencial para abordar es "¿Quién comienza una alianza?". Aquellas que tienen una ambición transformadora no pueden basarse únicamente en enfoques "bottom up", que posiblemente presenten problemas como horizontes de corto plazo, mecanismos de coordinación insuficientes e incentivos desalineados. Para lograr un impacto sistémico, es necesario lograr un amplio acuerdo sobre la ruta de transición u hoja de ruta y la cartera de alianzas necesarias para lograrlo. Los facilitadores pueden conectar a los socios, apoyar la evaluación de incentivos o ayudar en la resolución de conflictos; sin embargo, resulta necesario indagar sobre cómo desarrollar una hoja de ruta colaborativa y la naturaleza de las alianzas necesarias para crear una cartera adecuada. El inicio, desarrollo y mantenimiento del trabajo en alianza es un proceso costoso, y el rendimiento de esta inversión de tiempo, personal y otros recursos debe valer la pena. Por lo general, los socios tienen incentivos claros en términos de eficiencia, innovación o reputación. Sin embargo, los procesos de alianza pueden resultar exigentes en cuanto a tiempo y recursos, y se necesitan más pruebas prácticas sobre cómo hacerlos más efectivos y de impacto.

En este artículo, se explora la creación deliberada de una gran alianza multiactor desde una perspectiva de ciclo de vida, prestando atención a cómo se aceleraron las etapas formativas de la construcción de relaciones, identificando los ingredientes clave y cómo la asociación se movió más allá del incrementalismo para generar un cambio transformador. Nos enfocamos en dibujar cómo la alianza se convirtió en una iniciativa sólida, con un valor más allá de la mera suma de los socios. El caso de "El día después" (EDD), forjada para dar una respuesta a la crisis de covid-19 orientada a los ODS, representa una alianza única dedicada a desarrollar la capacidad de los actores implicados y relevantes para abordar la crisis pandémica. EDD se utilizó como vehículo para examinar el establecimiento de una alianza a gran velocidad, cargada con un mayor grado de transformación y centrada en generar un mayor impacto.

2. Enfoque de investigación

2.1. Objetivos y alcance de la investigación

El presente estudio se centra en el ciclo de vida de "El día después" (EDD), alianza multiactor que incluye entidades públicas, privadas y académicas. Busca profundizar en la comprensión sobre cómo las alianzas contribuyen a abordar el cambio sistémico. En este caso, EDD representa una iniciativa cuyo propósito era crear una infraestructura dentro de la cual los diferentes actores involucrados en la respuesta al covid-19 pudieran unirse para abordar la crisis bajo la lógica de los ODS. Se presta atención a cómo se formó la asociación y progresó rápidamente hacia un trabajo efectivo y de impacto a gran escala, así como a los ingredientes que produjeron su capacidad de transformación. Un resultado clave fue cómo la alianza EDD avanzó a través de la perspectiva del ciclo de vida, cubriendo las primeras fases en cuestión de semanas en lugar de meses o incluso años. EDD se convirtió en una iniciativa transformadora, omitiendo directamente las etapas preliminares. Aquí, examinamos la formación y el modelo de trabajo de EDD a través de la lente

de los siguientes marcos: el modelo de fases del ciclo de vida de las alianzas multiactor y el modelo de creación de valor colaborativo. Este trabajo tiene implicaciones tanto teóricas como prácticas. La combinación de una autoevaluación fundamentada nos permitió profundizar en la conceptualización de alianzas transformacionales y orientadas a los ODS. Desde un punto de vista práctico, ofrecemos recomendaciones para acelerar la formación, el trabajo eficaz y los resultados de una asociación. Un enfoque clave de nuestro trabajo fue la facilitación del trabajo en alianza, dado que esta función fue asumida por cada uno de los socios en lugar de una sola organización o individuo.

3. El caso de “El día después”

Creada en marzo de 2020, EDD se forjó para enmarcar una respuesta a la crisis del covid-19 orientada a los ODS. EDD fue formada por cuatro organizaciones: Iberdrola, una empresa global en energías renovables; itdUPM, Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid; ISGlobal, centro de investigación en salud global; y REDS, el nodo español de la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible SDSN. Estas cuatro organizaciones habían colaborado anteriormente en proyectos bilaterales y multiactor, pero no habían trabajado en esta configuración en particular, y comenzar una alianza de este tipo no estaba en ninguna de sus agendas. La pandemia provocó una llamada a la acción para una colaboración más profunda en sus niveles ejecutivos, basada en la confianza mutua y la voluntad común de innovar en acuerdos de colaboración. Esto se materializó en la alianza multiactor que se conoció como El Día Después.

La alianza comenzó el 17 de marzo de 2020, con una primera reunión entre las cuatro organizaciones. Esta primera etapa se caracterizó por fuertes interacciones, enfocadas en articular el objetivo de la alianza, siendo esta la oportunidad de ofrecer una respuesta colaborativa a la crisis del covid-19 basada en los ODS. El primer acto público tuvo lugar el 25 de marzo, cuando se lanzó una convocatoria de colaboración de organizaciones para la creación de una Red EDD, con una primera reunión de la red celebrada el 2 de abril. Solo cuatro días después, el 6 de abril, se habían creado cuatro comunidades: Cooperación y Gobernanza global; Ciudades; Medio Ambiente y Salud; Desigualdad y nuevo modelo económico. Cada comunidad estaba compuesta por un equipo central de 10 personas provenientes de tomadores de decisiones públicos y privados con líderes de la sociedad civil. Las comunidades se coordinaron a través de una reunión entre todas las comunidades y otra específica de cada comunidad, por semana. Además, se abrieron tres espacios virtuales para ayudar a las comunidades a progresar y amplificar su impacto: (i) Ágora, un espacio híbrido de conversación e interpretación entre actores con sensibilidades diversas; (ii) Talleres, un espacio de codiseño para posicionamiento sobre un tema con expertos de una comunidad, y (iii) CoLab, un espacio de interacción masiva para la activación de la inteligencia colectiva a través de prototipos. A través de espacios virtuales, cada comunidad realizó su primer evento público para plasmar la visión de la comunidad y posicionar la iniciativa en una respuesta específica al área de trabajo del covid-19. El 25 de mayo, una vez que las comunidades consolidaron su dirección de trabajo y crecieron aproximadamente a 20 miembros

por comunidad, lo que casualmente coincidió con el inicio del proceso de desescalada y reapertura del covid-19 en España, la alianza avanzó a la segunda etapa de "madurez". Posteriormente se realizó un proceso de transición para reorganizar el equipo interno y apoyar mejor a las comunidades en un escenario de medio plazo con dos prioridades: consolidar la confianza y el propósito compartido dentro de las comunidades, y lanzar las primeras acciones transformadoras. Desde entonces, las comunidades se han centrado en diseñar proyectos de demostración a escala, involucrando a los actores interesados y promoviendo el aprendizaje cruzado entre proyectos.

Objetivos y resultados preliminares

La Alianza EDD ha movilizado y consolidado un amplio ecosistema de personas y organizaciones en un espacio de tiempo muy corto, reunidos en torno a un propósito común de enmarcar una respuesta a la crisis del covid-19 en España orientada a los ODS. Más de 80 expertos y tomadores de decisiones con sensibilidades políticas muy diversas asisten a las reuniones de la Comunidad EDD semanalmente, y 50 organizaciones públicas y privadas son ahora parte de la Red EDD más amplia. Además, los eventos públicos han logrado una repercusión pública, y muchos de los asistentes ahora también participan en EDD. Hasta el momento, se han alcanzado más de 35.000 visualizaciones en 13 eventos públicos y 150 expertos han participado en tres talleres cerrados. Los resultados del trabajo de las comunidades han servido para mostrar que las posibilidades de lograr los ODS son relevantes como forma de gestionar la recuperación del covid-19 en España desde una perspectiva multiactor. Así, los resultados hasta la fecha incluyen el desarrollo de documentos de posicionamiento sobre el caso de la renta básica universal, las contribuciones a la respuesta conjunta a la crisis covid-19 de la Cooperación Española y la creación de una estrategia para aplanar la curva de demanda de movilidad del transporte en las ciudades. Aunque en este documento no pretendemos evaluar el impacto del EDD, en el Apéndice A se pueden encontrar el detalle ilustrativo de los resultados. Numerosas organizaciones internacionales han mostrado interés en cómo EDD fue formulado, buscando adaptar este modelo de alianza a su propio contexto. Ejemplos de ello son instituciones nacionales e internacionales como la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), la Agencia de Cooperación Internacional de Uruguay (AUCI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS), entre otros.

4. Discusión

Catalizar no es solo una cuestión de velocidad. Los pasos clave a seguir incluyen el enmarcado del problema, la evaluación de incentivos, la función de facilitación, los mecanismos de trabajo conjunto, las acciones prácticas para fomentar la colaboración, etc. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia de EDD hasta la fecha, la efectividad y la eficacia pueden estar fuertemente impulsadas siguiendo una lógica no lineal, flexibilidad y adoptando un enfoque de portfolio, integrando lo que está surgiendo en el contexto.

La flexibilidad con respecto a los acuerdos formales o la gestión evolutiva puede proporcionar agilidad a una alianza y un espacio más amplio para la innovación, pero también conlleva ciertos riesgos, como la falta de coordinación o de alineamiento. En EDD, esto se ha compensado con un conjunto de acciones que buscan promover una fuerte identidad compartida y direccionalidad. El liderazgo distribuido también puede beneficiarse de la falta de un acuerdo formal, ya que esto normalmente también establece una cierta jerarquía. En el caso de EDD, el liderazgo ha pasado de una persona a otra dependiendo de las necesidades del momento. Trabajar en tales condiciones puede ser un desafío para quienes no están acostumbrados al trabajo colaborativo con otras organizaciones. El hecho de que todos los socios tuvieran experiencias profundas (positivas) en acuerdos de colaboración anteriores alentó decisiones de asociación atípicas, como la de todos los socios que eligieron actuar como facilitadores. Por lo tanto, las posibilidades de trabajar en un contexto organizacional fuera de la alianza aumentaron enormemente, lo que permitió a los socios de EDD compartir contactos, recursos y conectar sus redes. Diseñar desde las prioridades compartidas de los socios y sus actores interesados puede reforzar la eficacia, ya que los esfuerzos pueden concentrarse en lo que tiene el mayor potencial de cambio sistémico. Además, al emprender nuevas acciones consideraron lo que ya estaba en marcha y, basándose en aprendizajes previos, pudieron responder a los intereses de un amplio grupo de organizaciones u orientaciones. Sin embargo, esto también plantea dos desafíos. En un primer momento, la posible reticencia de los actores interesados a sumarse a algo que aún no ha dado resultados y cómo mantener su compromiso a medio plazo. Para superar la primera barrera en EDD, se consideraron fundamentales los siguientes aspectos:

- El prestigio y experiencia de las organizaciones colaboradoras.
- El componente digital como amplificador de incentivos, que ha permitido conectar fácilmente a los actores relevantes, llegando a un público más amplio y sistematizando el trabajo de manera abierta.
- La identificación de oportunidades para conectar con temas de alta relevancia relacionados con la crisis emergente del covid-19 y sus impactos posteriores previstos.

Para el segundo desafío, el apoyo y la función facilitadora del EDD fueron fundamentales, lo que permitió a la alianza responder de forma ágil a las demandas planteadas en las Comunidades EDD, creando un entorno dinámico, y equilibrando la reflexión y la acción. Un equipo facilitador sólido, innovador e interdisciplinar ha sido fundamental para esta misión.

Desde el punto de vista del impacto y la generación de cambio sistémico, un portfolio adecuado de alianzas y el diseño de una hoja de ruta común son los dos principales desafíos resaltados en torno al “problema de identificación” (Horan, 2019), un espacio intermedio entre enfoques de alianzas de abajo-arriba y de arriba-abajo, necesarios para lograr la transformación. EDD busca llenar este espacio reforzando la capacidad de alianza con sus actores interesados relevantes, que incluyen a los responsables políticos, la industria, la sociedad civil y el mundo académico. Haciendo

una comparación con las incubadoras de empresas emergentes, definimos a EDD como una incubadora de alianzas que ofrece a sus socios y aliados una propuesta de valor que se puede resumir en:

- Trabajo en red de múltiples actores, conectando espacios donde los actores relevantes interactúan en un contexto de confianza y simetría.
- Aprendizaje cruzado entre una gran cantidad de personas e iniciativas en curso.
- Comunicación y promoción estratégicas, incluida la capacidad de introducir temas críticos en el debate público.

A través de este enfoque de incubadora de alianzas, es posible crear direccionalidad y propósito compartido en el trabajo de un amplio ecosistema de actores interesados relevantes y un conjunto conectado de alianzas, donde las políticas públicas y las prioridades sociales están en el centro de los procesos de diseño e implementación.

Crear una alianza multiactor ambiciosa es complejo y consume recursos en la etapa de formación. Sin embargo, afirmamos que es necesario un trabajo colaborativo confiable para abordar los desafíos sistémicos colectivos que plantea la Agenda 2030. Según nuestras experiencias hasta la fecha, algunas lecciones aprendidas o recomendaciones para el trabajo futuro incluyen lo siguiente:

- En la dimensión individual, la curiosidad, la humildad y la generosidad son atributos de comportamiento necesarios para que las personas se involucren en la co-creación de una visión compartida y una cultura de trabajo común con los demás; esto permitió a todas las personas involucradas en EDD disfrutar de una gran autonomía y, al mismo tiempo, un fuerte sentido de pertenencia y propósito compartido.
- En la dimensión del equipo, el trabajo de facilitación es fundamental pero, como hemos demostrado, puede ser realizado por todos los socios. El papel de los facilitadores ha sido decisivo en la creación de un equipo interdisciplinario que se refuerza y se respeta mutuamente, en el que los miembros del equipo poseen una doble identidad organizativa, es decir, identificarse tanto con la organización de origen como con EDD. Este hecho, junto con el propósito compartido antes mencionado, permitió la transferencia de conocimiento entre los socios en términos de prácticas y enfoques colaborativos, enmarcados como innovaciones organizacionales a través de EDD que podrían ser adoptadas por cada organización socia en su caso.
- Desde la perspectiva comunitaria, para llevar a cabo acciones a partir de los esfuerzos colectivos, era importante que los responsables políticos comprometidos fueran incluidos en el vehículo de colaboración, en este caso, EDD. Estos traductores que trabajan en procesos de co-creación multiactor innovadores, dinámicos, flexibles y diversos pueden

apoyar la ampliación de la innovación para efectuar cambios en las políticas públicas. Los formuladores de políticas también pueden actuar como comisionados y / o propietarios del problema para ayudar a una alianza a establecerse. En nuestro caso, EDD apoyó y aceleró las políticas existentes o emergentes e inspiró otras nuevas, fomentando la innovación en el proceso de formulación de políticas.

Una limitación explícita de esta investigación fue el hecho de que las conclusiones se derivan de un solo estudio de caso. EDD proporciona información valiosa y continua sobre cómo reforzar la capacidad de alianza de un amplio conjunto de actores interesados, reunidas a través de la crisis de covid-19 y comprometidas con acelerar el logro de los ODS. Las relaciones entre el fomento de la confianza entre las partes y la creación de valor sinérgico o un enfoque de portfolio frente a las estrategias de escala piloto en la implementación de la alianza son ejemplos de posibles áreas de investigación futuras.

Este estudio muestra cómo una crisis movilizó un compromiso con los ODS entre las organizaciones para unirse en una alianza multiactor centrada en la transformación sistémica a largo plazo, ya que el covid-19 sirvió para revelar las fisuras e inequidades en nuestro mundo. Dejando a un lado la crisis, estas dinámicas serán fundamentales para que el ODS 17 libere todo su potencial para permitir el cumplimiento de la Agenda 2030. Si bien existe un consenso sobre la importancia de las alianzas para lograr objetivos compartidos, existen pocos casos prácticos de alianzas multiactor destinadas a reforzar la capacidad de alianza de una amplia gama de actores interesados relevantes. Por esta razón, obtener conocimientos de la práctica de las alianzas es esencial para promover su eficiencia y capacidad para lograr impactos sistémicos.