

**CALL FOR  
CASES  
Nº ESPECIAL**

# REVISTA

# DIECISIETE

Investigación Interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

## **PRESENTACIÓN DE CASOS: La renovación del contrato social para garantizar la implementación de la Agenda 2030**

### **CALL FOR CASES**

- Asamblea Ciudadana para el Clima (ACC): 100 ciudadanos y 172 propuestas
- Talento para el futuro: empoderamiento y representación de una generación perdida
- Ciencia para la acción social a través de la transdisciplina
- Plataforma de innovación en Territorios de Transición Justa: el caso de Lada (Asturias) y Velilla del Río Carrión (Palencia)
- Socioeconomía circular: desde la recolección del sururu (Mytella charruana) por la comunidad del Vergel hasta la producción de celosías
- Ecología a pie de barrio: Colaboración multiactor para la acción climática en entornos escolares
- Renovables, territorio y aceptación: buenas prácticas para mejorar la implantación de proyectos de energías renovables en España
- FUNDACIÓN BBK: apostando por la cuádruple hélice para la consecución de los ODS
- GULLÓN | Plan Aguilar: diseño de un plan de transformación social a través de la escucha activa a los grupos de interés
- Las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC): Una revolución empresarial para un nuevo contrato social



Centro de  
Innovación en  
Tecnología  
para el  
Desarrollo Humano



Las opiniones de los autores, las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican juicio alguno por parte de las organizaciones que colaboran con esta publicación sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

Revista con licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional



DOI:  
10.36852/2695-4427

## **EDITA:**

### **FUNDACIÓN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE**

Duque de Sevilla, 3. 4ª planta  
28002 - Madrid  
Telf: 911 840 834  
[accion2030@accioncontraelhambre.org](mailto:accion2030@accioncontraelhambre.org)

### **DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

**DCI Punto y Coma**  
[www.dcipuntoycoma.com](http://www.dcipuntoycoma.com)

## Editores:

Mercedes Valcárcel, CEO de Generation Spain y miembro del Comité Científico Revista Diecisiete

Amador Gómez, director de I+D+i en Acción contra el hambre y miembro Comité Científico Revista Diecisiete

Cristina Monge, profesora de la Universidad de Zaragoza y miembro de la plataforma de El Día Después

## Director

Carlos Mataix Aldeanueva, Profesor en la **Universidad Politécnica de Madrid** y director del **Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano- itdUPM**.

## Equipo Editorial

Andrea Amaya Beltrán, Equipo Integrador (**itdUPM**).

Sol Benavente Martín, Gestora patrimonial y S.S. de la **fundación Acción contra el Hambre**.

Manuel Sánchez-Montero, Director de Incidencia y Relaciones Institucionales en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Simona Perfetti, Equipo Integrador (**itdUPM**).

## Miembros del Comité Científico

Marcel Bursztyn, Profesor Titular de la **Universidad de Brasilia**.

Marta de la Cuesta, Profesora Titular de Economía Aplicada de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Isabel de la Torre Prados, Catedrática de Sociología en la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Gorka Espiau Idoiaga, Director de **Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (Universidad del País Vasco)**.

José Luis Fernández Fernández, Director Cátedra de Ética Económica y Empresarial. **Icade-Universidad Pontificia Comillas**.

M<sup>a</sup> José García López, Profesora Titular en la **Universidad Rey Juan Carlos**.

Juan A. Gimeno Ullastres, Catedrático de Economía Aplicada (Economía Política y Hacienda Pública) de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Amador Gómez Arriba, Director Técnico en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Luis González Muñoz, Director de Acción Social y Cooperación Descentralizada, ASE en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Víctor Renes Ayala, Sociólogo, Exdirector de Estudios de la **Fundación Foessa y Cáritas Española**.

Teresa Sánchez Chaparro, Profesora Ayudante Doctor en la **Universidad Politécnica de Madrid**.

Adrian Smith, Professor of Technology & Society, **University of Sussex**.

Mercedes Valcárcel Dueñas, Directora General de la **Fundación Generation Spain** y miembro del patronato de la fundación para la administración de las acciones de **Triodos Bank**.



# ÍNDICE

Introducción del número

## CALL FOR CASES

<b>Asamblea Ciudadana para el Clima (ACC): 100 ciudadanos y 172 propuestas</b> Leire Elhazaz Aguado y Raquel Fernández Benito	11
<b>Talento para el futuro: empoderamiento y representación de una generación perdida</b> Elsa Arnaiz Chico	21
<b>Ciencia para la acción social a través de la transdisciplina</b> Amalia Cuno, América Padilla-Viveros y Mina Kleiche-Dray	35
<b>Plataforma de innovación en Territorios de Transición Justa: el caso de Lada (Asturias) y Velilla del Río Carrión (Palencia)</b> Cecilia López Pablos, Martín López Sosa, Gorka Espiau	45
<b>Socioeconomía circular: desde la recolección del sururu (Mytella charruana) por la comunidad del Vergel hasta la producción de celosías</b> Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS	57
<b>Ecología a pie de barrio: Colaboración multiactor para la acción climática en entornos escolares</b> Manuel Alméstar, Susana Sastre-Merino	63
<b>Renovables, territorio y aceptación: buenas prácticas para mejorar la implantación de proyectos de energías renovables en España</b> David Ribó-Pérez, Alina Marín-Taurá, Candela de la Sota y Leire Pajín	71
<b>FUNDACIÓN BBK: apostando por la cuádruple hélice para la consecución de los ODS</b> Mercedes Oleaga	79
<b>GULLÓN   Plan Aguilar: diseño de un plan de transformación social a través de la escucha activa a los grupos de interés</b> Francisco Hevia Obras, Isabel López Triana, Idoia Castillo García, Isabel Roser Hernández.	87
<b>Las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC): Una revolución empresarial para un nuevo contrato social</b> Marina de la Fuente Rivera	101





# **INTRODUCCIÓN**





# INTRODUCCIÓN

## CALL FOR CASES

**M**otivación de la Call for cases: El contrato social de la segunda posguerra, que dio lugar al nacimiento del Estado del bienestar y ha permitido crear prosperidad y distribuir oportunidades durante décadas, muestra señales de que necesita ser rediseñado para un mundo que, inevitablemente, ha cambiado. Polarización social, “fake news”, cambio climático, desigualdad creciente, y pandemias y guerras, son solo algunos de los problemas complejos a los que nos enfrentamos a nivel mundial. Como lo define Antón Costas, presidente del Consejo Económico y Social y Xosé Carlos Arias, El contrato social es *“ese pegamento invisible que hace que una sociedad funcione armoniosamente, que el conflicto social sea gestionable, que los actores cooperen en el seno de las empresas, las instituciones y las organizaciones civiles, y que la democracia pueda atender los conflictos evitando que se transformen en divisivos”* (Arias y Costas, 2021).

Con la aprobación en 2015 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 por parte de la Asamblea General de la ONU, la humanidad se marcó la meta ambiciosa e ilusionante de lograr un mundo más justo y próspero para todos, y un medioambiente más sano en 2030. Cumplir los objetivos requiere no solo inversiones importantes, sino nuevas formas de colaborar y nuevos modelos de gobernanza de asuntos globales o locales, que trascienden la capacidad estatal. Pero sobre todo requiere una revisión del pacto social que sustenta el modelo socioeconómico vigente.

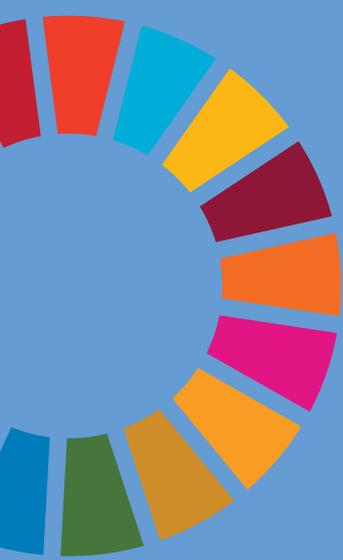
Desde la Revista Diecisiete lanzamos una “call for cases” con el objetivo de identificar experiencias inspiradoras de que puedan participar en un evento que tendrá lugar en octubre del 2022, organizado por la Plataforma de El Día Después y que tiene como temática central **“La renovación del contrato social para garantizar la implementación de la Agenda 2030”**.

**La call for cases cubre las siguientes áreas:**

- **Ampliar el perímetro del contrato social.** Búsqueda de casos inspiradores sobre cómo incorporar colectivos o temas parcial o totalmente excluidos del proceso de diseño de políticas públicas o de la agenda pública en general (migrantes, pobreza infantil, juventud, medioambiente, etc). Ej: colectivos de jóvenes como co-diseñadores de la primera ley regional de participación juvenil en Lombardía (Italia); el mar Menor como primer ecosistema de Europa con derechos propios.
- **Ganadores y perjudicados de la renovación del contrato social en clave de sostenibilidad.** Búsqueda de casos de cómo rediseñar el modelo de producción, consumo y de convivencia en sociedad sin dejar a nadie atrás. Ej: integración de las energías renovables en un territorio despoblado; cierre de actividades productivas contaminantes y empleos dignos, etc.
- **Colaboración multiactor para un contrato social renovado:** Casos inspiradores de cómo el sector público, privado, financiero, social o académico pueden jugar papeles nuevos o en formatos innovadores de alianzas. Ej: Missions València 2030



**El contrato global: clima, paz y salud:** Búsqueda de casos inspiradores de cómo se está avanzando en un nuevo contrato social global, en temas directamente vinculados a la actualidad: la emergencia climática, las amenazas a la paz y la necesidad de prevenir crisis sistémicas de la salud global. Ej: One Health (estrategia mundial que busca aumentar la colaboración interdisciplinar para el cuidado de la salud de personas, animales y medio ambiente, y para implementar programas, políticas y leyes en pro de la mejora de la salud pública).



# ASAMBLEA CIUDADANA PARA EL CLIMA (ACC): 100 CIUDADANOS Y 172 PROPUESTAS

## *SPANISH CITIZEN ASSEMBLY FOR CLIMATE (ACC): 100 CITIZENS AND 172 PROPOSALS*

Leire Elhazaz Aguado

Coordinadora de Proyectos de la Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS). Jurista ambiental.

Raquel Fernández Benito

Coordinadora de Proyectos de la Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS). Psicóloga.

coordinacion3@reds-sdsn.es



Video resumen del proyecto:

[https://www.youtube.com/  
watch?v=zMdiNluxwiM&list=PLME\\_  
qBJ88Q6ilMyaHdTXqB2vW\\_xfnDGKn](https://www.youtube.com/watch?v=zMdiNluxwiM&list=PLME_qBJ88Q6ilMyaHdTXqB2vW_xfnDGKn)



## RESUMEN

El cambio climático es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la humanidad, con impactos negativos y de largo alcance tanto para las personas, el medio ambiente y la economía. Ante esta emergencia climática, y para lograr sociedades descarbonizadas y más resilientes, es necesario contar con una sociedad informada y comprometida con los cambios de modelos de producción, consumo, comportamientos y hábitos de las personas.

La Asamblea Ciudadana para el Clima (ACC) es un ejercicio de democracia deliberativa recogido en la Ley 7/2021 de 20 de mayo, de Cambio climático y Transición energética cuyo objetivo es escuchar la opinión sobre la emergencia climática de una muestra representativa de la ciudadanía española.

Entre 2021 y 2022 se celebró la Asamblea de 100 ciudadanos y ciudadanas seleccionadas según criterios de diversidad geográfica, de edad, género, nivel educativo y residencia en entornos rurales o urbanos. Estos asambleístas fueron acompañados por una estructura de gobernanza compuesta por expertos, facilitadores y un panel coordinador durante el desarrollo de las 6 sesiones de formación y deliberación. El resultado de este proceso fueron 172 propuestas de soluciones para “una España más segura y justa ante el cambio climático”.

**Palabras Clave:** Cambio climático, Participación ciudadana, Asamblea, Recomendaciones, Diversidad, Mitigación, Adaptación, Áreas de vida, Consenso.

## ABSTRACT:

Climate change is one of the greatest challenges facing humanity, with far-reaching negative impacts on people, the environment and the economy. In the face of this climate emergency, and in order to achieve a decarbonized and more resilient society, it is necessary to have an informed society committed to changes in production models, consumption habits and people's behaviors.

The Citizens' Climate Assembly (ACC) is an exercise of deliberative democracy included in Law 7/2021 of May 20, on Climate Change and Energy Transition, whose objective is to hear the opinion on the climate emergency of a representative sample of Spanish citizens.

Between 2021 and 2022, the Assembly of 100 citizens selected according to criteria of geographic diversity, age, gender, educational level and residence in rural or urban environments was held. These assembly members were accompanied by a governance structure composed of experts, facilitators and a coordinating panel during the development of the 6 training and deliberation sessions. The result of this process was 172 proposed solutions for “a safer and fairer Spain in the face of climate change”.

**Keywords:** Climate change, Citizen participation, Assembly, Recommendations, Diversity, Mitigation, adaptation, Areas of life, Consensus.

**Leire Elhazaz**, jurista de Derecho Ambiental Internacional por la Carlos III de Madrid y coordinadora de proyectos en la Red Española para el Desarrollo Sostenible (SDSN Spain).

**Raquel Fernández**, psicóloga general sanitaria por la Universidad Camilo José Cela de Madrid y Coordinadora de Proyectos en la Red Española para el Desarrollo Sostenible SDSN Spain)

Asamblea Ciudadana para el Clima: 100 ciudadanos y 172 propuestas



## 1. INTRODUCCIÓN

La Declaración ante la Emergencia Climática y Ambiental en España aprobada por el Consejo de Ministros el 21 de enero de 2020 da respuesta al consenso generalizado de la comunidad científica, que reclama acción urgente para salvaguardar el medio ambiente, la salud y la seguridad de la ciudadanía.

La crisis climática plantea el desafío de tomar medidas urgentes que conduzcan a la mitigación del cambio climático, reduciendo los gases de efecto invernadero a través de la descarbonización de la economía, pero también plantea el reto de la adaptación de la sociedad y los ecosistemas a los efectos provocados por el cambio climático.

La adopción de medidas de mitigación y adaptación debe hacerse de una forma justa y equilibrada, poniendo el foco en aquellos colectivos que presentan una mayor vulnerabilidad ante este contexto.

Uno de los compromisos de la Declaración es reforzar los mecanismos de participación ya existentes con el establecimiento de una Asamblea Ciudadana para el Clima. Este compromiso se consagró en la Ley 7/2021 de 20 de mayo, de Cambio climático y Transición energética y fue posteriormente formalizado a través de la Orden Ministerial TED/1086/2021, de 29 de septiembre, por la que se establece la composición, organización y funcionamiento de la Asamblea Ciudadana para el Clima. La citada Orden Ministerial establece que el mandato de la Asamblea se circunscribe a abordar y debatir en torno a la pregunta: **“Una España más segura y justa ante el cambio climático, ¿cómo lo hacemos?”**.

## 2. ORGANIZACIÓN DE LA ASAMBLEA

### 2.1 LA ASAMBLEA CIUDADANA PARA EL CLIMA

La Asamblea Ciudadana para el Clima es un ejercicio de democracia deliberativa que permite escuchar la opinión formada sobre la emergencia climática de una muestra representativa de la ciudadanía, con el objetivo de emitir recomendaciones y/o propuestas de política pública al Gobierno, al Parlamento y a la sociedad en general. En los últimos años se ha observado una tendencia al alza de ejemplos de procesos deliberativos similares como las asambleas celebradas en Francia, Reino Unido, Irlanda o Escocia.

Los beneficios de una asamblea para el clima son la contribución a la generación de aprendizajes y reflexión, que redunden en un conocimiento colectivo orientado hacia la búsqueda de soluciones a las grandes transformaciones que es necesario acometer, y una mayor comprensión acerca de cuáles son las políticas y medidas que la sociedad está dispuesta a apoyar cuando cuenta con una información adecuada y plural sobre la problemática a la que se debe dar respuesta.

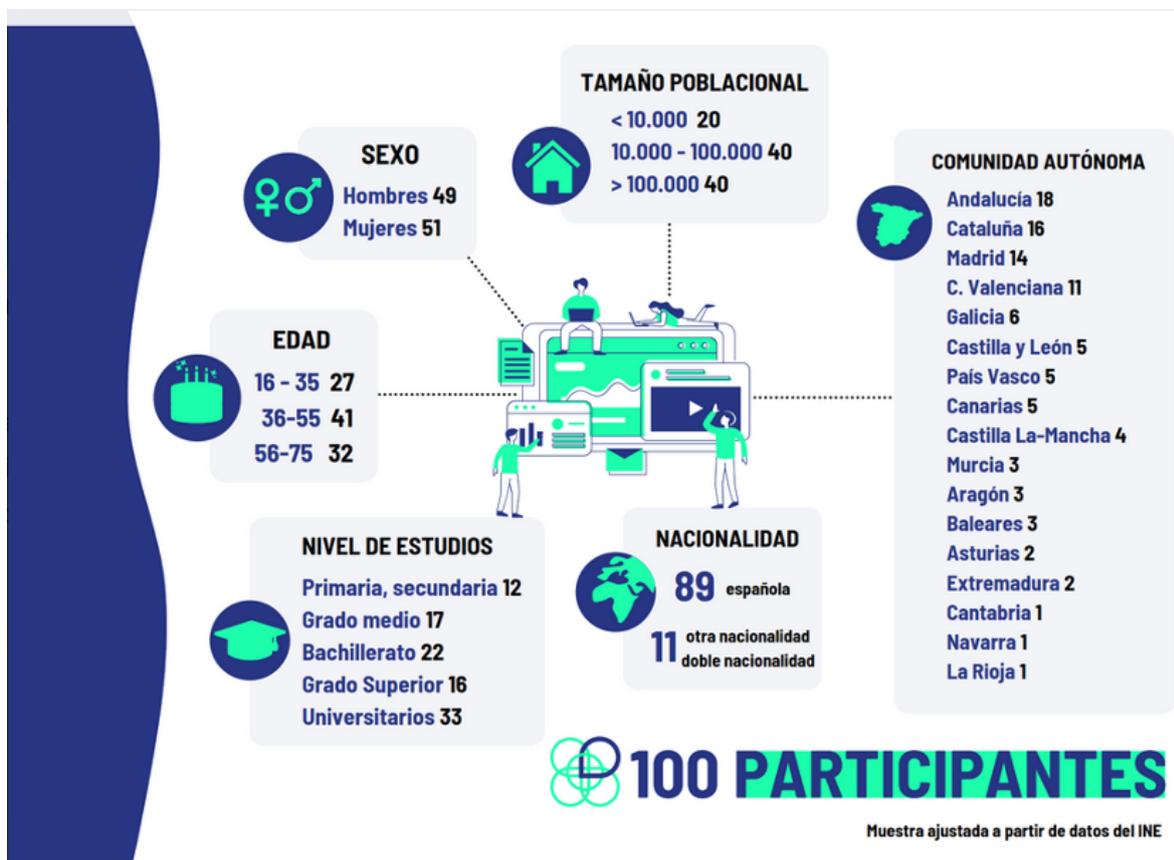
En este contexto, la Asamblea Ciudadana para el Clima en España ha sido diseñada en base al aprendizaje de otras experiencias deliberativas surgidas en países vecinos, así como a las recomendaciones y buenas prácticas para procesos deliberativos elaboradas por la OCDE.



## 2.2 COMPOSICIÓN DE LA ASAMBLEA Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

La Orden Ministerial (Orden TED/1086/2021, de 29 de septiembre 2021) establece la composición, organización y funcionamiento de la Asamblea Ciudadana para el Clima.

La Asamblea ha sido conformada por **cien personas** que representan la diversidad de la sociedad española. Su composición tiene en cuenta el principio de representación equilibrada, teniendo en cuenta criterios como la edad, género, nivel educativo, procedencia geográfica (Comunidad Autónoma) y residencia en área urbana o rural. El objetivo de utilizar estos criterios era contar con una representación lo más parecida posible a una “mini España”.



Así mismo, la Asamblea ha contado con una **estructura de gobernanza independiente y transparente** compuesta por personas físicas o jurídicas elegidas en función de su reconocida experiencia o prestigio en materias relacionadas con el cambio climático atendiendo a las necesidades del mandato, compuesto por:

- a) Un **Panel de Coordinación Independiente**. Es el órgano de coordinación para facilitar la puesta en marcha y apoyo logístico de la Asamblea. Forman parte del Panel Coordinador dos instituciones de carácter multidisciplinar:
  - a. El Basque Center for Climate Change (BC3), un centro de investigación internacional multidisciplinar de excelencia con sede en Vizcaya ([www.bc3research.org](http://www.bc3research.org))
  - b. La Red Española de Desarrollo Sostenible (REDS, <https://reds-sdsn.es/>), perteneciente a la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN) de Naciones Unidas.



b) Un Grupo de Expertos/as Independientes (**GdEI**) de carácter consultivo. Este grupo de expertos/as independientes, formado por 15 personas con reconocido prestigio en el ámbito del clima, la energía, la biodiversidad, el medio ambiente y la transformación social, entre otros, fueron propuestas sobre la base de las recomendaciones de la Comisión Nacional del Clima, el Consejo Asesor de Medio Ambiente y las Comisiones de Transición Ecológica del Congreso y del Senado. Su composición multidisciplinar, multisectorial y multigeneracional ha permitido abordar la transversalidad de los impactos y soluciones de la emergencia climática, lo cual requiere una aproximación científica, social, económica y ambiental.

El grupo de expertos/as seleccionó a dos de sus miembros como coordinadores: **Cristina Linares y Joaquín Nieto**. Para cubrir algunos temas más específicos durante las sesiones de la Asamblea, el GdEI identificó a otras personas expertas que intervinieron de forma puntual en algunas de las sesiones.

c) Un **equipo técnico independiente** de carácter privado para la **selección de las personas participantes** y otro, igualmente independiente, **especializado en procesos deliberativos**, para diseñar y dinamizar las sesiones de la Asamblea.

a. Para la selección de personas participantes, la Fundación Biodiversidad contrató a la consultora Andaira.

b. Para la facilitación del proceso participativo, la Fundación Biodiversidad lanzó una licitación pública cuya empresa adjudicataria fue la cooperativa Tangente Grupo Cooperativo.

d) El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico prestó, como secretaria, **el apoyo técnico y administrativo** necesario para el desarrollo de la Asamblea a través de la Oficina Española de Cambio Climático.



Panel Coordinador

Facilita los **trabajos técnicos** de preparación, **puesta en marcha y apoyo logístico**



Grupo de expert@s independientes

**Asesoramiento y orientación** en todos los aspectos de diseño y funcionamiento de la **Asamblea** con el fin **generar un debate** de la ciudadanía amplio e informado



Equipo técnico de selección ciudadana

**Equipo independiente** que garantizará una selección de participantes hecha al **azar** y que **represente** de forma equilibrada la diversidad de la **población española**



Equipo de facilitadores

Garantizarán una adecuada **dinamización de las sesiones** permitiendo que todos los participantes puedan aportar sus **opiniones y propuestas** en un ambiente constructivo y creativo



Secretaría

**Apoyo técnico y administrativo**



### 3. CONSULTA CIUDADANA PRE-ASAMBLEA

Previo a la celebración de la Asamblea Ciudadana para el Clima, se llevó a cabo una consulta ciudadana con el objetivo de conocer cómo de relevantes consideraban los ciudadanos los temas que el Grupo de Expertos/as Independientes había seleccionado para tratar en la Asamblea Ciudadana para el Cambio Climático, así como la posibilidad de incluir algún tema que considerasen que no estaba recogido.

La consulta ciudadana estuvo disponible en la web de la Asamblea Ciudadana para el Cambio Climático desde el 23 de noviembre al 10 de diciembre de 2021, ambos incluidos.

Los resultados de la encuesta, que ha contado con 1.458 respuestas, reflejan que la temática priorizada en primer lugar por la ciudadanía ha sido la Protección de la Naturaleza, seguido de Energía e Industria, en tercer lugar, Consumo, Participación y Responsabilidad, en cuarto lugar, Sistema Alimentario, y en quinto lugar, Transporte y Movilidad Sostenible.

El informe completo puede descargarse [aquí](#).

## 4. METODOLOGÍA DE LA ASAMBLEA

### 4.1 ESTRUCTURA GLOBAL DEL PROCESO

Para la consecución de los objetivos de la Asamblea, distinguimos 4 grandes fases en la estructura general del proceso deliberativo, sin embargo, éstas no son fases lineales o consecutivas, ya que el aprendizaje, discusión y toma de decisiones constituyen un proceso continuo e iterativo a lo largo de todo el proceso de la Asamblea. No obstante, a lo largo del desarrollo de las sesiones, alguna de estas fases ha cobrado más importancia y ha constituido el hito central de la sesión.

Las sesiones de la 0 a la 5 han sido realizadas de forma virtual, mientras que la sesión 6, de preparación de recomendaciones, fue realizada de forma presencial en Madrid.

**Fase 0. Preparación (Sesión 0).** En esta fase se han brindado los conocimientos y habilidades para el manejo de las herramientas tecnológicas a emplear a lo largo de la Asamblea, así como los conocimientos y habilidades sobre participación y deliberación, que incluyen las claves para una participación eficiente y empática, la recogida y devolución de información, entre otros. Además, se realizó la presentación, tanto de las y los asambleístas, como del equipo técnico que acompañó el proceso.

**Fase 1: Aprendizaje y conocimiento (Sesiones 1-2).** El primer paso para la deliberación es contar con un proceso de aprendizaje y conocimiento, ya que es necesario contar con una ciudadanía informada sobre la problemática a la que se busca dar respuesta. En esta fase, realizada en las Sesiones 1 y 2 de la Asamblea, se ha dado a conocer el proceso participativo de las Asambleas Climáticas, sus objetivos, alcance, fases y metodología. Así mismo, se buscó unificar el conocimiento de los y las participantes sobre aspectos y conceptos clave relacionados con el cambio climático, sus causas e impactos.

**Fase 2: Reflexión y deliberación (Sesiones 3-5).** La fase de discusión y debate complementa el proceso de aprendizaje y conocimiento, favoreciendo la reflexión y la creación de conocimiento colectivo. Se ha promovido, a través de diversas metodologías, tanto en plenaria como en grupos pequeños, un proceso de



discusión y debate sobre los conocimientos y evidencias mostrados por los/as expertos/as y los/as testigos para afianzar conocimientos y resolver dudas. En esta fase, desarrollada a lo largo de las Sesiones 3, 4 y 5 de la Asamblea, se han elaborado las propuestas de recomendaciones organizadas por áreas de vida, a través de diversas metodologías y herramientas de participación.

**Fase 3: Preparación de las recomendaciones (Sesión 6).** En esta fase, desarrollada de forma presencial durante la Sesión 6 de la Asamblea, se han terminado de elaborar las propuestas de recomendaciones elaboradas en Sesiones anteriores en grupos de participantes organizados por áreas de vida (ver apartado 4.2). Para ello, se han establecido mecanismos de retroalimentación para que miembros de otros grupos puedan conocer y ofrecer sugerencias a las recomendaciones. Así mismo, expertos/as en cambio climático y en políticas públicas han proporcionado feedback sobre la redacción y la calidad técnica de las recomendaciones para tener un impacto en el sistema político. Finalmente, las propuestas se han votado para convertirse en las recomendaciones finales.



**Votación de las recomendaciones:** En la última sesión de la Asamblea Climática se tomaron las decisiones que confirman las 172 recomendaciones finales. Para ello, la votación se realizó mediante papeletas y urnas para las personas asistentes de forma presencial y a través de una encuesta digital en la plataforma de encuestas online Survey Monkey para las personas que asistieron virtualmente. En aras de garantizar la transparencia del proceso, las personas asambleístas participaron en el recuento de votos, formando parte de grupos mixtos con personas del equipo de facilitación, del Grupo de Expertos/as Independientes y del Panel Coordinador.

La composición de los mismos fue:

- Asambleístas: 4 personas por urna
- Equipo de facilitación: 1 persona por urna
- Personas Expertas y Panel de Coordinador Independiente: 1 persona por urna

**Fase 4. Seguimiento de las recomendaciones.** Como fase final para la consecución de los objetivos de la Asamblea, se ha elaborado un informe con las recomendaciones, el cual ha sido entregado en un acto presencial al Presidente del Gobierno. A este acto institucional acudió una representación de los/as ciudadanos/as participantes y del órgano de gobernanza de la Asamblea. Hicieron entrega los/as portavoces, pero acudieron al acto todas aquellas personas participantes que quisieron y pudieron.



## 4.2 EJES TEMÁTICOS Y ÁREAS DE VIDA

Para abordar la pregunta marco definida por la Orden Ministerial, el Órgano de Gobernanza, con la participación de las y los participantes en la Asamblea, ha definido unos ejes temáticos específicos relacionados con los resultados de la consulta ciudadana, los cuales fueron agrupados por **Áreas de Vida y Sociedad (AVS)**, integrando dichos ejes en la experiencia de vida y la cotidianidad de las personas participantes. Ello permite el uso de conceptos más cercanos a la ciudadanía, así como la percepción de una mayor agencia en los cambios sociales necesarios para abordar la pregunta marco.

Se han denominado Áreas de Vida y Sociedad para tener en cuenta los distintos niveles o escalas de cambio a los que pueden apuntar las recomendaciones: personal, organizacional teniendo en cuenta distintos actores sociales, comunitario y político/institucional.

Se han definido cinco Áreas de Vida y Sociedad, que agrupan los diferentes ejes temáticos:

- CONSUMO
- ALIMENTACIÓN
- COMUNIDADES, SALUD Y CUIDADOS
- TRABAJO
- ECOSISTEMAS





### 4.3 GRUPOS DE TRABAJO

En base a las 5 AVS establecidas, las 100 personas assembleístas han trabajado a lo largo de las sesiones en grupos estables de 10 personas, dos grupos por cada área de vida, en total, 10 grupos de trabajo (Grupos del 1 al 10). Cada uno de ellos ha sido conformado teniendo los mismos criterios de selección de la Asamblea, es decir, teniendo en cuenta la diversidad y representatividad de la estructura de la población española, de forma que cada grupo representaba una “mini-España”.

La división en grupos de 10 y 20 ha servido para dialogar, elaborar propuestas y llegar a acuerdos de manera más ágil que en formato de plenario de 100, dando así espacio a que todas las personas de la ACC pudieran aportar. No obstante, también se han generado diálogos en plenario y se ha contado con momentos de intercambio entre grupos de 10 y 20 que han permitido que todas las personas pudieran conocer y aportar a las propuestas de todas las AVS, independientemente del grupo en el que estuvieran. Estos momentos se han dado tanto en las sesiones online y presencial, como a través de la plataforma digital puesta a disposición de los/las participantes, en la que se han ido subiendo las propuestas y toda la documentación generada en la ACC.

Esta combinación de espacios de trabajo donde se ha podido profundizar en el debate con confianza y respeto, así como de espacios de trabajo más amplios en los que contrastar lo trabajado con personas que han estado profundizando en otras AVS y pueden ofrecer una perspectiva diferente, ha sido fundamental para que todas las propuestas de recomendaciones fueran conocidas y votadas por toda la ACC y, por tanto, contaran con esa legitimidad.

Los grupos de 10 han contado en todo momento con 1 o 2 facilitadoras/es, según el momento del proceso, y con 1 o 2 personas expertas (para lo cual ha sido necesaria la participación de expertas ocasionales).

### 4.4 SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones también acompaña la discusión y el debate, así como la construcción de las recomendaciones, ya que se han ido tomando decisiones a lo largo de todo el itinerario deliberativo de la Asamblea.

El sistema de toma de decisiones que se acordó en la Asamblea Ciudadana para el Clima fue debatido y adoptado en la sesión 3, aunque también fue mejorado en la sesión 4, debido al debate en torno a cómo acoger las abstenciones en el sistema de votación. Contempla las siguientes fases:

1. Presentación de la propuesta
2. Preguntas y respuestas para aclarar la propuesta
3. Aportes o mejoras de la propuesta: sondeo de las aportaciones
4. Reformulación de la propuesta, teniendo en cuenta el sondeo de las aportaciones
5. Votación para el grado de acuerdo.
6. En las propuestas finales, reflejar el grado de acuerdo de las propuestas



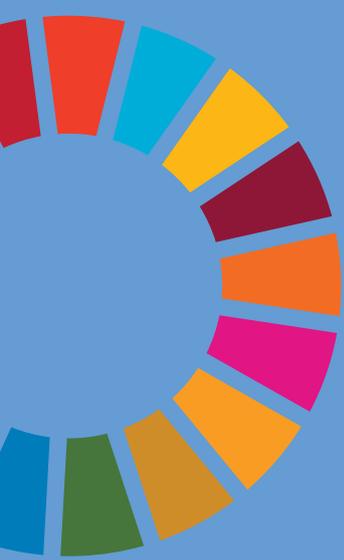
**Votación:** El panel de Gobernanza propuso, y se ratificó por la Asamblea, el método de votación por mayoría simple, en el cual se toma una decisión en base a las opiniones de la mayoría, con las siguientes consideraciones:

- Las personas pueden votar SÍ, NO o abstenerse.
- Para contabilizar si la votación ha llegado a la mayoría simple (la mitad más uno) se contabilizan los votos SÍ sobre el total de votos de SÍ o NO. Si ese porcentaje es mayor del 50% se da por aprobada la propuesta.
- Las abstenciones se tienen en cuenta para saber el quórum en cada votación:
  - » Las propuestas que durante el sondeo de validación de la sesión 5 tengan más de un 30% de abstenciones serán revisadas por el Área de Vida y Sociedad que las ha propuesto, para que puedan volver a someterse a votación de toda la Asamblea Ciudadana para el Clima. Se recogerán los motivos para las abstenciones y para las votaciones de “NO”, de cara a poder reformular la propuesta atendiendo a los argumentos para ello.
  - » Las propuestas que durante la votación final de la sesión 6 tengan más de un 30% de abstenciones tendrán que alcanzar al menos un 66% de votos SÍ para ser aprobadas. Esta es la propuesta final acordada en la 6ª Sesión, ya que previamente, en una sesión anterior, se había acordado que las propuestas que tengan más de un 30% de abstenciones, tendrían que alcanzar el 75% de los votos SÍ para ser aprobadas.

## 5. CONCLUSIONES

La formación e información por parte de expertos/as, junto a un entorno alejado de los focos, en el que se ha cuidado de manera muy especial la accesibilidad y el respeto a la diversidad, con espacios de reflexión e interacción en grupos pequeños para escuchar todas las voces, ha dado como resultado que **100 ciudadanos/as** con sensibilidades, habilidades y biografías diferentes hayan elaborado **172 propuestas** con un grado de **acuerdo superior al 80%** en todas ellas.

Una vez presentadas al presidente del Gobierno, los ciudadanos/as también decidieron elevarlas a los presidentes/as de las Comunidades Autónomas, sector empresarial, sindicatos, comunidad educativa, organizaciones del tercer sector y a la Federación Española de Municipios y Provincias, trabajo en el que se encuentran inmersos actualmente en su compromiso desinteresado de seguir trabajando por el bien común.



# **TALENTO PARA EL FUTURO: EMPODERAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE UNA GENERACIÓN PERDIDA**

## ***TALENTO PARA EL FUTURO: REPRESENTATION AND EMPOWERMENT OF A “LOST GENERATION”***

Elsa Arnaiz Chico  
Talento para el Futuro  
elsarnaiz@talentoparaelfuturo.com



Video resumen del proyecto:

[https://www.youtube.com/watch?v=xTKyHK\\_LAkA](https://www.youtube.com/watch?v=xTKyHK_LAkA)



## RESUMEN

Talento para el Futuro nació en 2020, en plena pandemia. El contexto era de incertidumbre y crisis. Ante una situación totalmente inédita, se creó la mayor plataforma de incidencia política e impacto social joven de la historia de España. Actualmente cuenta ya con más de 90 organizaciones de la sociedad civil y más de 1600 jóvenes que forman parte de una comunidad que busca que la voz de la juventud esté representada en los procesos de toma de decisiones para cerrar la brecha intergeneracional, reducir la desafección y dar lugar a políticas públicas que realmente tengan adherencia e impacto positivo en las problemáticas de la juventud, las cuales afectan a la totalidad de la sociedad.

**Palabras clave:** Brecha intergeneracional, Incidencia política, Pacto social, política, Juventud, Desafección.

## ABSTRACT

Talento para el Futuro was established in 2020, at the height of the pandemic, in a context full of uncertainty and crisis. Faced with an unprecedented situation, the largest platform of political advocacy and social impact for (and by) young people in the history of Spain was created. Nowadays, its community holds more than 90 civil society organizations and 1600 young people whose objective is to ensure that the voice of young people is represented in decision-making processes in order to close the intergenerational gap, reduce political disaffection and give rise to public policies that have a positive impact on the problems of young people, which affect society as a whole.

**Keywords:** Intergenerational gap, Political advocacy, Social pact, Politics, Youth, Disaffection.

**Elsa Arnaiz Chico** es burgalesa, graduada en Derecho y Relaciones Internacionales por la IE University y Máster en Big Data por la IE Business School. Actualmente preside Talento para el Futuro, el primer lobby que trabaja para que la voz de la juventud esté representada en los procesos de toma de decisiones. Dirige Talento para la Sostenibilidad, proyecto en el que es coautora del estudio "Análisis de las emisiones de GEI de la economía española y recomendaciones para su descarbonización". Desde mayo de 2022 forma parte del Consejo Asesor para el Plan Estratégico de ECOEMBES.



## 1. ¿QUÉ ES TALENTO PARA EL FUTURO Y POR QUÉ NACE ESTA INICIATIVA?

Talento para el Futuro es una asociación sin ánimo de lucro fundada en 2020 cuyo objetivo es que la voz de la juventud española esté representada en los procesos de toma de decisiones políticas y públicas.

La asociación busca convertir a la “generación perdida” en agentes de cambio; y la desconexión en propuestas y proyectos para construir la sociedad del futuro.

En particular, se persigue:

1. **Canalizar** la participación de los jóvenes en los procesos de toma de decisiones.
2. **Desarrollar y formar** a los agentes de cambio social del futuro, otorgándoles recursos y herramientas.
3. **Impulsar** proyectos innovadores de impacto que resuelvan los principales desafíos que afrontamos como sociedad.
4. **Reducir** la desafección de la sociedad hacia los líderes y las instituciones mediante la participación y el diálogo intergeneracional.

Sin embargo, aunque en la teoría Talento para el Futuro está constituida como una asociación, su funcionamiento corresponde al de una plataforma que canaliza los esfuerzos de las alianzas que la componen. Hoy cuenta con el apoyo de más de 90 organizaciones de la sociedad civil de todo tipo, dimensión, localización y objetivo. Todas ellas persiguen de una manera u otra cerrar la brecha intergeneracional y que la juventud tenga la oportunidad de no solo ser escuchada sino representada a la hora de elaborar políticas públicas.

Para conseguir tal objetivo, Talento para el Futuro utiliza la incidencia política, una herramienta desconocida por la juventud y que hasta el momento solo era aplicada por grandes entidades y corporaciones.

## 2. ¿A QUÉ PROBLEMA RESPONDE TALENTO PARA EL FUTURO?

Talento para el Futuro busca cerrar la brecha intergeneracional presente en la sociedad y política española que desencadena en desafección, políticas públicas inefectivas e indefensión aprendida por parte de la juventud.

A nivel poblacional general, observamos que según el estudio del World Values Survey, hace unos 30 años, la mitad de la población española tenía un nivel razonable de confianza en el gobierno (WVS, 2020). Sin embargo, desde 2005 hasta ahora vemos varias tendencias claramente preocupantes:

- (1) El número de personas que no tienen ningún tipo de confianza en el Gobierno está aumentando, siendo un 39% hoy en día. (WVS, 2020)
- (2) Observamos una disminución de las personas que tienen confianza plena en el Gobierno, representando ahora un 4% de los encuestados. (WVS, 2020)

Estas tendencias dan lugar a otro fenómeno: la abstención a la hora de votar. Observamos que en el Informe Juventud en España 2020 elaborado por el INJUVE y el Observatorio de la Juventud en España, la participación joven en las últimas elecciones fue un 6,6 veces menor que entre los adultos. Un dato preocupante, ya que la participación de los jóvenes ya de por sí es menor.



Además, el cuarenta por ciento de la juventud española considera que en tres años la situación será peor al momento actual. Según el Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, los jóvenes de 15 a 29 años son la primera generación que cree que sus hijos vivirán peor que ellos (Megías Quirós, 2019).

A pesar de tener unas estadísticas preocupantes con respecto a la participación en las urnas, se observa una contradicción: la importancia de la democracia está al alza, con un 54% de los encuestados considerando que es absolutamente importante. (WVS, 2020)

Los jóvenes están expresando un descontento con el sistema y por lo tanto no participan de él a través de las modalidades “convencionales”, pero eso no da lugar a un desinterés en el sistema democrático. Esta discordancia da lugar al fenómeno de la brecha intergeneracional, en el que los jóvenes sienten que las políticas no están siendo diseñadas teniendo en cuenta sus intereses y por lo tanto no vale la pena participar en el sistema. Este último fenómeno se conoce como indefensión aprendida: los jóvenes consideran que no pueden cambiar el sistema, y por lo tanto directamente ni siquiera participan en él, generando un bucle sin salida que da lugar a más desafección y más desconexión con el sistema democrático.

### 3. ¿CÓMO LO RESUELVE?: METODOLOGÍA DE TRABAJO

Talento para el Futuro es una iniciativa que se basa en los principios de la innovación sistémica, buscando generar un cambio social incidiendo sobre el funcionamiento del sistema a través de la colaboración entre distintos agentes: Sociedad Civil, Sector Público y Sector Privado, con quienes trabajamos de distintas maneras a lo largo de nuestra actividad.

#### 3.1. NUESTRAS LÍNEAS DE ACCIÓN

- 1. Conexión:** Una red global de jóvenes que quieren cambiar el mundo.
- 2. Formación:** Recursos, educación y contenidos para convertir a los jóvenes en agentes de cambio.
- 3. Participación:** Un think & do tank, organizado en comunidades temáticas, para desarrollar ideas, medidas y propuestas que compartir con líderes e instituciones.
- 4. Impacto:** Proyectos para transformar la sociedad y hacer frente a los principales desafíos.

El resultado de estas busca generar un impacto en distintos niveles:

- A. Intrapersonal:** más confianza, más poder, más agencia.
- B. Interpersonal:** creación de redes y comunidades.
- C. Social:** desarrollo de proyectos de impacto directo y positivo en la sociedad.

Además, su efecto es tanto a corto como a largo plazo, sembrando las semillas para que los jóvenes ganen confianza e incluso impulsen sus propios proyectos como emprendedores sociales en el futuro.



### 3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

De cara a la organización interna, Talento para el Futuro no sigue una estructura jerárquica y asamblearia típica del mundo asociativo. Al contrario, Talento para el Futuro se inspira en los principios TEAL (Teal Paradigm and Organizations - Reinventing Organizations Wiki, 2022) de autogestión, plenitud y evolución, en donde los principios de libertad y responsabilidad están en el centro de la organización.

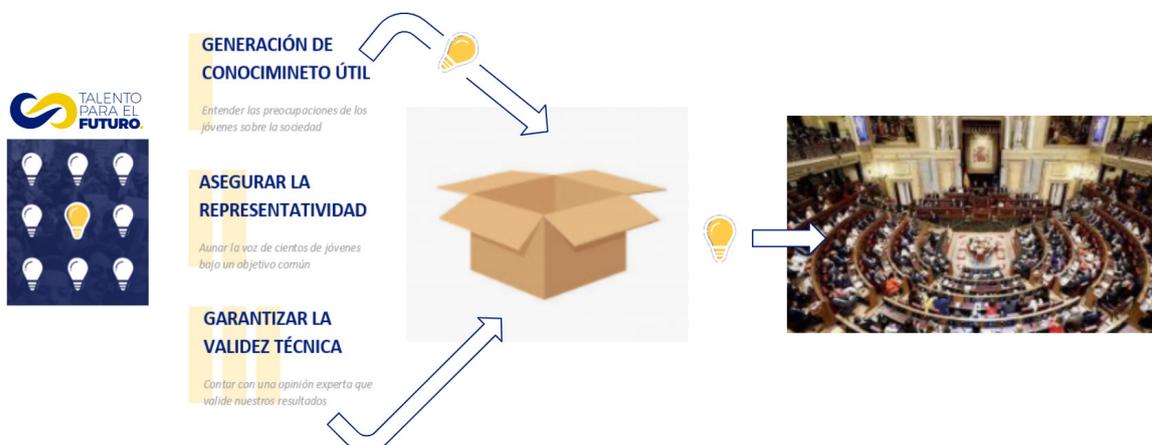
Imagen 1: Visión gráfica de la organización TEAL



### 3.3. METODOLOGÍA DE CO-CREACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA

Con el objetivo de generar propuestas que sean realmente representativas de toda la juventud, Talento para el Futuro utiliza metodologías ágiles de *design thinking* para co-crear y generar políticas.

Imagen 2: Gráfica que representa la metodología de co-creación e incidencia política





1. **Generación de conocimiento útil:** a través de sesiones de co-creación online en las que se utiliza una metodología que, aunque favorece que haya disparidad de opiniones, evita el debate estéril y polarizante.
2. **Asegurar representatividad:** las propuestas resultantes de las sesiones de co-creación se verifican a través de encuestas y otros métodos online que permiten comprobar que lo sugerido no es representativo solo del nicho de jóvenes que las creó.
3. **Garantizar la validez técnica:** de cara a tener un proceso de incidencia política efectivo antes de proceder a presentar las propuestas a los diferentes grupos parlamentarios de los diferentes niveles administrativos, las propuestas son verificadas por diferentes expertos en los ámbitos cubiertos. Estas sesiones buscan obtener el feedback de las diferentes organizaciones que conforman la plataforma de Talento para el Futuro, así como expertos externos, pero el resultado final no depende solamente de lo que estas personas expertas sugieren, sino que los jóvenes tienen la “última palabra”. Una vez las propuestas han sido contrastadas y adaptadas, el proceso de incidencia política puede comenzar.

Esta metodología está basada en la forma de trabajo de la Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Misiones Europeas, las fórmulas de Gobierno Abierto de Aragón, y los principios de participación, co-creación, design thinking e inteligencia colectiva, constando de las siguientes fases:

- Proceso de conexión y diálogo. Ejercicio bottom up para la identificación de las temáticas más relevantes que les preocupaban a las personas jóvenes.
- Proceso de investigación. Agrupación de temáticas y creación de la estructura de trabajo con el fin de ahondar en ellas y preparar el proceso participativo.
- Proceso participativo. Celebración de sesiones para generar inteligencia colectiva con las comunidades temáticas y sesiones de contraste con expertos.
- Proceso de redacción. Compilación de información y redacción de policy paper.
- Proceso de contraste. Sesiones de discusión de los objetivos e indicadores con organizaciones y representantes institucionales.

## 4. PROYECTOS Y RESULTADOS

Desde su creación en 2020, Talento para el Futuro ha desarrollado una variedad de proyectos de incidencia política, impacto social y divulgación. Gracias a estas iniciativas hoy cuenta con una comunidad de más de 1600 jóvenes y 90 organizaciones de la sociedad civil.

Una muestra de los proyectos realizados son los siguientes:

### 4.1. PACTO INTERGENERACIONAL POR EL FUTURO

El Pacto Intergeneracional por el Futuro es un gran acuerdo entre los principales líderes, instituciones y organizaciones del país para trabajar en unos objetivos comunes. Este pacto es el primer proyecto de Talento para el Futuro y está impulsado y desarrollado por miles de jóvenes, unidos para mejorar el futuro que les tocará vivir.



Los principales resultados son los siguientes:

**Tabla 1: Principales resultados del Pacto Intergeneracional por el Futuro**

Involucración	Resultados
# de personas equipo coordinación del proceso participativo	70
# de asistentes al proceso participativo (sesiones de trabajo)	632
# sesiones de trabajo	82
# personas expertas consultadas	60
# asistentes a las reuniones de personas expertas	284
# sesiones con personas expertas	21
# sesiones con representantes institucionales	50
Total de participantes	1046
Total de sesiones celebradas	109

A través de una colaboración junto a la Revista TELOS de la Fundación Telefónica, se consiguió trascender el plano de la incidencia política para realizar cuatro encuentros alrededor de los ejes del Pacto, en los que eminencias en la materia debatieron junto a representantes de Talento para el Futuro, moderados por el director de la revista, Juan Zafra.

- Renovar el contrato social: reconstruyendo los lazos sociales junto a Marc Ibáñez y Adela Cortina.
- Los problemas no resueltos de la democracia junto a Elsa Arnaiz y Antonio Garrigues.
- Educación y emprendimiento: herramientas clave para la construcción del futuro junto a Ana Simoneta Rubido y María Benjumea.
- Acción ciudadana frente a la emergencia climática junto a Alejandro Rodríguez y Fernando Valladares

Además, el Pacto se ha continuado presentando en diferentes conferencias y espacios de pensamiento, siendo Jeffrey Sachs el último experto internacional en consultarlo.



## 4.2. TALENTO EUROPA

Imagen 3: Logo Talento Europa



Talento Europa nace como una extensión de Talento para el Futuro a través de la cual se busca acercar la Unión Europea a la juventud y en particular, incidir en la Conferencia sobre el Futuro de Europa.

Con la intención de conseguir tal objetivo, se realizaron dos iniciativas:

1. **Declaración Talento Europa:** informe realizado a través de la inteligencia colectiva y la metodología perfeccionada en el Pacto Intergeneracional por el Futuro en el cual se hizo un análisis DAFO de cada temática explorada, un análisis político y una propuesta de medidas. Los ejes fueron los siguientes: Democracia e instituciones, Economía, Digitalización, Educación, Empleo y vivienda, Política Exterior, Políticas sociales, Cambio climático y por último Demografía y zonas rurales.
2. **Café con Europa:** encuentros online realizados en colaboración con la Comisión Europea y el Parlamento Europeo en España en el que jóvenes expertos dialogaron con referentes institucionales del ámbito europeo.

## 4.3. TALENTO PARA LA SOSTENIBILIDAD

Imagen 4: Logo Talento para la Sostenibilidad



Talento para la Sostenibilidad nació en mayo de 2021 con el objetivo de empoderar e informar a la juventud de la necesidad de acelerar y cumplir con los objetivos expuestos por la Unión Europea, así como el Gobierno de España para la transición energética, descarbonizando la producción de energía a través de la electrificación.

El proyecto se vertebra en tres ejes:

1. **Creación de comunidad:** más 220 jóvenes implicados así como de un ecosistema de organizaciones que apoyen esta misión.
2. **Formación:** Desarrollada a través de la plataforma Thinkific. Actualmente el curso online, cuenta con 102 lecciones entre las cuales hay nueve webinars.



3. **Incidencia política:** basada en la metodología de Talento para el Futuro. En colaboración con Observatorio Sostenibilidad se realizó el estudio “Análisis de las emisiones de GEI de la economía española y recomendaciones para su descarbonización” que fue presentado en el Senado de la mano de Cristina Narbona y que cuenta con más de 80 propuestas de la sociedad civil.

#### 4.4. JUMP STARTUP COMMUNITY

Imagen 5: Logo Jump Startup Community



En septiembre de 2021, la Embajada de Estados Unidos en España y Talento para el Futuro lanzaron Jump Startup Community, un gran ecosistema de personas jóvenes emprendedoras, organizaciones privadas e instituciones públicas que tenía el objetivo de fomentar el emprendimiento en España, atraer y retener talento joven y aportar soluciones innovadoras a algunos de los principales retos sociales a los que nos enfrentamos.

Para ello, el proyecto ha incluido una formación a través de más de 20 talleres y 6 visitas a distintos centros de innovación y espacios de toma de decisión política (como el Congreso de los Diputados, el Gobierno de España o la Mancomunidad del Alto Tajo), la co-creación de 4 proyectos de impacto en colaboración con 4 instituciones públicas de innovación (Andalucía Emprende, ITA Innova, Cámara de Comercio de Cáceres y Mancomunidad del Alto Tajo) y el impulso de la Hoja de Ruta del Emprendimiento en España, un documento de incidencia política que reúne el análisis y las propuestas de las personas jóvenes para posicionar a España como referente en emprendimiento.



## 4.5. DIÁLOGOS POR EL FUTURO

Imagen 6: Logo Diálogos por el Futuro



Gracias a la colaboración con el Espacio Bertelsmann nace Diálogos por el Futuro, un ciclo de encuentros impulsado para generar un espacio de diálogo y debate en el que los y las jóvenes sean los protagonistas. Con estos ciclos se busca obtener una participación juvenil activa, desde una perspectiva plural y transversal, interactuando presencialmente con los líderes asistentes.

A día de hoy se han realizado dos Diálogos por el Futuro:

1. Diálogo por el Futuro de la Economía junto a Nadia Calviño.
2. Diálogo por el Futuro de la Energía y el Clima junto a Teresa Ribera.

## 4.6. MESAS SECTORIALES

El proyecto de “Mesas Sectoriales” pretende poner en contacto a la sociedad civil y a los representantes institucionales para debatir las tendencias y preocupaciones actuales de las diferentes organizaciones que forman parte del ecosistema de Talento para el Futuro.

Con la ayuda de las organizaciones y los representantes institucionales buscamos fomentar un espacio seguro para debatir temas que afectan no solo a los jóvenes, sino al conjunto de la sociedad.

En colaboración con la Escuela de Organización Industrial, se ha realizado dos ediciones:

1. En la primera edición se presentó el Pacto Intergeneracional por el Futuro y asistieron más de cuarenta y cinco organizaciones de la sociedad civil, que divididas en los cuatro grandes ejes del Pacto debatieron junto a: Carmen Navarro, Carlos Rojas, Ruth Carrasco, Alicia Escobar, Mireia Borrás, Eduardo Carazo, Teresa Zurita, Miguel Ángel González y Jesús Celada los objetivos y peticiones de cada una de sus organizaciones.
2. En la segunda edición se presentó la Declaración Talento Europa y las organizaciones asistentes disfrutaron de reuniones a puerta cerrada junto a Javier Guardiola, Ignacio Pezuela, Orlando Chacón, Amanda Romero, María del Mar Espinar, Ignacio Catalá, Eduardo Rubiño y Elisa Vigil.



## 5. VISIÓN DE FUTURO

### 5.1. VISIÓN GENERAL

El objetivo a largo plazo es seguir cerrando la brecha intergeneracional y convertirnos en la organización de referencia para la participación política de la juventud, incidencia política e impacto social joven.

En el medio plazo, Talento para el Futuro busca asentarse en todo el territorio español para poder contar con una representación real de toda la juventud española, y sobre todo poder incidir en todas las políticas públicas que a menudo tienen una implantación territorial importante. A día de hoy la plataforma ya cuenta con diferentes delegaciones autonómicas pero no alcanzamos todas las comunidades autónomas.

En el corto plazo, Talento para el Futuro continúa buscando la accesibilidad e inclusión de la plataforma para conseguir la participación de todos los colectivos de la sociedad.

### 5.2. PROYECTOS 2022-2023

#### 5.2.1. ENCUENTROS POR EUROPA

Imagen 7: Logo Encuentros por Europa



Encuentros X Europa es la última colaboración de Talento para el Futuro. En esta ocasión se han unido fuerzas a Canal Europa y la Secretaría de Estado para la Unión Europea con razón del Año Europeo de la Juventud para producir cinco encuentros intergeneracionales en los que la juventud se adentra en el futuro de la Unión.

Con ponentes de alto nivel, nos adentraremos en el futuro de la Unión en diferentes coloquios que se desarrollarán en diferentes universidades españolas y que se vertebran alrededor de cinco grandes temáticas:

1. La digitalización
2. El año europeo de la juventud
3. La transición ecológica
4. La presidencia española de la UE
5. El reto demográfico.

Este ciclo de eventos trascenderá las universidades donde se realizarán ya que darán lugar a un programa de televisión que estará alojado en la web de Canal Europa.



### 5.2.2. ESTATUTO DEL TRABAJADOR PARA EL SIGLO XXI

A raíz de unas intervenciones realizadas por Yolanda Díaz, ministra de Trabajo en las que anunció que constituiría una comisión de expertos para realizar un nuevo Estatuto que se adaptase a las necesidades de los trabajadores de este siglo, Talento para el Futuro plantea un proyecto en el que los y las jóvenes españoles proponen entorno a siete temáticas cuál es la visión que a ellos les gustaría reflejar en ese Estatuto, y qué medidas consideran críticas para su renovación.

Los ejes son los siguientes:

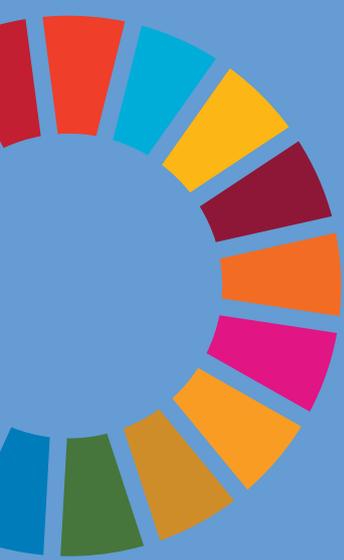
1. Conciliación laboral y salud mental
2. Autónomos y emprendimiento
3. Brecha digital
4. Mundo rural
5. Empleo joven y formación
6. Sindicalización juvenil
7. Inclusión



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- INJUVE (2021): Resumen ejecutivo. Informe Juventud en España 2020. Disponible en: <http://www.injuve.es/sites/default/files/adjuntos/2021/03/informe-juventud-en-espana-2020-resumen-ejecutivo.pdf>
- Megías Quirós, I. (2019): Protagonistas y espectadores. Los discursos de los jóvenes españoles. Disponible en: [https://www.fad.es/wp-content/uploads/2020/01/protagonistas\\_espectadores\\_dos.pdf](https://www.fad.es/wp-content/uploads/2020/01/protagonistas_espectadores_dos.pdf)
- WVS, 2020. WVS Database. Worldvaluessurvey.org. Disponible en: <https://www.worldvaluessurvey.org/>
- Reinventingorganizationswiki.com. 2022. Teal Paradigm and Organizations - Reinventing Organizations Wiki. Disponible en: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/teal-paradigm-and-organizations/>





# CIENCIA PARA LA ACCIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LA TRANSDISCIPLINA

## *SCIENCE FOR SOCIAL ACTION THROUGH TRANSDISCIPLINARITY*

Amalia Cuno

Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados  
del IPN

amalia.cuno@cinvestav.mx

América Padilla-Viveros

Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados  
del IPN

aviveros@cinvestav.mx

Mina Kleiche-Dray

Institut de Recherche pour le Développement

mina.kleiche-dray@ird.fr



Video resumen del proyecto:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_fXUH6ZxJZI](https://www.youtube.com/watch?v=_fXUH6ZxJZI)



## RESUMEN:

El Etiquetado Frontal de Alimentos y Bebidas de Advertencia implementado en México, es una política pública basada en la evidencia científica que brinda a los consumidores información sencilla y clara para la toma de decisiones de compra informadas, además de promover la reformulación de los productos ultraprocesados hacia opciones más saludables. Este etiquetado se caracterizó por ser una política pública que se soporta sobre una robusta base científica de nivel nacional e internacional, además de haber sido construido e implementado con la contribución de actores de distintas disciplinas y con la participación ciudadana, considerando necesidades y propuestas de saberes ajenos a las disciplinas de la nutrición y la medicina. A través de entrevistas con actores académicos, de la sociedad civil, del gobierno y de organizaciones internacionales, se construyó la narrativa que permitió visualizar la participación transdisciplinaria entre sus actores, quienes lograron transitar desde el conocimiento hacia la acción social.

**Palabras clave:** Entornos alimentarios, Políticas públicas, Salud pública, Políticas de alimentos, EFABA.

## ABSTRACT:

The Front of Package Warning Labeling implemented in Mexico is a public policy based on scientific evidence that provides consumers with simple and clear information to make informed purchasing decisions. It also promotes the reformulation of ultra-processed products towards healthier options. This labeling is characterized by being a public policy supported on a robust national and international scientific base, in addition to having been built and implemented with the contribution of actors from different disciplines and with citizen participation, considering the needs and proposals of knowledge outside the disciplines of nutrition and medicine. Through interviews with academic, civil society, government and international organization actors, a narrative was constructed that allowed us to visualize the transdisciplinary participation of its actors, who were able to move from knowledge to social action.

**Keywords:** Food environments, Public policy, Public health, Food policy, Front of pack.

**M. en E. Amalia Cuno.** Candidata a Doctora en Ciencias en Desarrollo Científico para la Sociedad (DCTS) por el CINVESTAV, México, investigadora y docente del Centro de Desarrollo de Productos Bióticos del Instituto Politécnico Nacional, se orienta en el estudio los entornos alimentarios, políticas públicas, evaluación de impacto y políticas públicas. Forma parte de la "Science and Democracy Network" de Harvard Kennedy School, es miembro de la Red de ExpertODS, SDSN México y miembro de la "Organization for Women in Science for the Developing World".

**Dra. América Padilla Viveros.** Coordinadora e investigadora del Doctorado en DCTS del CINVESTAV, México, Doctora en Ciencias Químicas y Biológicas por el Instituto Politécnico Nacional, México. Certificada en propiedad intelectual y transferencia de tecnología por la OMPI; Oxford Innovation, Universidad de Oxford, Reino Unido y el Programa Stanford Go to Market por Stanford Graduate School of Business. Mentora del Programa de entrenamiento en propiedad intelectual en mujeres STEM para Latinoamérica de la OMPI.



**Dra. Mina Kleiche-Dray.** Directora adjunta del Departamento de Sociedades y Globalización del IRD, París, Francia, Referente científico de la Delegación del Polo Científico Ile de France, es Doctora en Estudios Sociales de las Ciencias, se interesa por la producción de conocimiento, las comunidades científicas y la política de la ciencia. Así como las prácticas sociales de los portadores de conocimiento (ingenieros, investigadores), su evolución histórica y el modo en que han transformado las dinámicas económicas y sociales, y los imaginarios colectivos.

## 1. INTRODUCCIÓN

La obesidad es un trastorno metabólico de origen multifactorial que representa una amenaza para la salud de la población en un gran número de países de todo el mundo (Popkin, 2011). De acuerdo con el Atlas Mundial de la Obesidad 2022, se prevé que en 2030 habrá mil millones de adultos con obesidad (World Obesity, 2022). Esta enfermedad está reconocida como el factor de riesgo que más contribuyen al desarrollo de Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) por su vinculación con enfermedades relacionadas con la dieta, como las enfermedades cardiovasculares, 13 tipos de cáncer y la diabetes mellitus tipo II (WCRF, 2014).

El acelerado crecimiento que han mostrado este grupo de enfermedades en los últimos 30 años, ha dado lugar a que en la Asamblea General de las Naciones Unidas hayan sido prioridad en el establecimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, donde el ODS 3 “Salud y bienestar”, en su meta 3.4 “llama a los gobiernos a reducir en un tercio la mortalidad prematura por ECNT” (United Nation, 2015). Sin embargo, se observa un impacto indirecto sobre otros ODS, como son: ODS 1 “Fin de la pobreza”, pues se considera que el gasto público destinado a la atención de ECNT y el gasto familiar por atención sanitaria, representa un obstáculo para el desarrollo de los países de bajos ingresos; el ODS 2: “Hambre cero”, que busca poner fin a todas las formas de malnutrición y abordar las necesidades de alimentación de la población en todos grupos de edad; el ODS 12 “Producción y consumo responsable”, que plantea el problema desde la sobreproducción de alimentos, considerando que en el mundo ya cuenta con dos millones de personas con sobrepeso y obesidad; y el ODS 17: “Alianza para lograr los objetivos”, ya que se prevé que para lograr los ODS son necesarias las alianzas mundiales y cooperación, así como el fomento y promoción de creación de sinergias eficaces entre las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil.

En México, el 75.1% de la población adulta sufre de sobrepeso y obesidad (Romero, 2022), asimismo, ocupa el 5to lugar en obesidad infantil (World Obesity, 2022), y entre sus principales causas de muerte se encuentran las enfermedades del corazón, el COVID-19 y la diabetes. (INEGI, 2020). Lo anterior pone de relieve el papel que juegan los actores científicos mexicanos en la generación de conocimiento que oriente y facilite a los tomadores de decisiones la implementación de programas o políticas a partir de resultados contundentes, no basadas en la intuición y que realmente impacten de forma positiva en la sociedad. En otras palabras, las políticas públicas y la ciencia inevitablemente deben tener un punto de intersección, en donde a las primeras les corresponde resolver problemas públicos específicos y las segundas se consideran competentes para orientar la decisión hacia mejores resultados, como lo plantea (Weiss, 1992) en su libro *Helping Government Think: Functions and Consequences of Policy Analysis Organizations* “La interacción entre la ciencia y las políticas públicas fue formulada en términos de un recurso para ayudar al gobierno a pensar”.

El caso que se presenta a continuación tuvo por objeto analizar la colaboración transdisciplinar de actores científicos y la sociedad civil para lograr en conjunto con el gobierno de México, el diseño e implementación del Etiquetado Frontal de Alimentos y Bebidas de Advertencia (EFABA), política pública basada en la evidencia científica que forma parte de un conjunto de estrategias intersectoriales a seguir para mitigar los problemas

de alimentación a través de la regulación comercial de los alimentos empaquetados. Para llevar a cabo esta investigación se entrevistó a actores que participaron directamente en la generación de conocimiento, el diseño del EFABA, durante las mesas de trabajo en la Cámara de Diputados para la aprobación de esta nueva política y actualmente monitoreando y evaluando el impacto del EFABA en la población mexicana.

El EFABA ha sido implementado en Chile, Perú, Uruguay, México y más recientemente en Argentina, países como Brasil y Colombia se encuentran en proceso de su adopción; posee dos objetivos regulatorios; (i) brindar información adicional a los consumidores para que puedan identificar de forma correcta, rápida y sencilla los productos que contienen una cantidad excesiva de ingredientes críticos (azúcares, grasas totales, grasas saturadas, grasas trans y sodio), y (ii) alentar a la industria a reformular los productos hacia opciones más saludables (Kanter et al., 2018; PAHO, 2018).

En México fue aprobado en marzo de 2019 para sustituir al *Guideline Daily Amount (GDA)*, un etiquetado diseñado en el Reino Unido por el *Institute of Grocery Distribution*; el cual carecía de evidencia científica y en el cual se observó conflicto de intereses, debido a que su diseño fue financiado por la industria de los alimentos, bebidas y tiendas de conveniencia. Algunos estudios ya dejaban ver la limitada comprensión del GDA (Stern et al., 2011; Tolentino-Mayo, 2018; UNICEF, 2016). Por lo que los científicos trabajan en temas de la salud en México emprendieron la labor por robustecer la evidencia y mostrar que el GDA no era efectivo para informar de manera adecuada a la población y proponer un sistema de etiquetado que cumpliera con la función de brindar información de forma sencilla y rápida.

Figura 1. Etiquetado frontal de advertencia mexicano.



Fuente. (DOF, 2020)

## 2. METODOLOGÍA

A través de entrevistas de profundidad, utilizando un muestreo de bola de nieve, se entrevistó a 14 actores (10 investigadores, 2 representantes de la sociedad civil, 1 representante del gobierno y 1 representante de la UNICEF), para construir la narrativa del proceso de implementación del etiquetado desde el enfoque de la transdisciplina, así como su etapa previa, la cual consistió en la caracterización de la problemática y la generación de evidencia científica que daría un respaldo a la decisión sobre un nuevo etiquetado, y la etapa post, que consiste en el monitoreo y evaluación de impacto que está teniendo el EFABA desde de su implementación.



### 3. UN PASO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN

La caracterización de los problemas de alimentación en la población mexicana se comienza a partir del año 2000, un grupo de investigación del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) identificó que entre los factores que respondían al aumento de la obesidad de la población mexicana se encontraban: el desplazamiento de los alimentos naturales y el aumento en el consumo de bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados. En el año 2008 otro grupo de investigación del INSP advierte que no existe un etiquetado claro y regulado y que las Tablas de Contenido Nutricional (TCN) de la parte posterior de los empaques no había sido diseñadas para orientar a la población, es decir, se contaba con información, pero no era comprendida por la sociedad. (De la Cruz-Góngora et al., 2012).

Aquí surge el primer acercamiento de los actores científicos con la Secretaría de Educación Pública, para indagar cuál era el conocimiento que se tenía sobre la comprensión de las TCN y debido a que no se contaba información al respecto, se integró un equipo de trabajo conformado por médicos y nutriólogos expertos en temas de salud y en metodologías cuantitativas, pero se invitó un equipo de sociólogos y psicólogos para abordar la parte social que reforzara la investigación con metodologías y herramientas cualitativas, siendo ellos quienes guiaron las entrevistas y grupos focales para conocer la comprensión de los etiquetados: *Health Star Rating*, Logos, GDA y el Sistema de Semáforo (De la Cruz-Góngora et al., 2017).

En abril del 2009 a través de una consulta con expertos de otros países que ya contaban con algún sistema de etiquetado, se obtuvieron recomendaciones para el diseño de un etiquetado para México. Derivado de la investigación y las recomendaciones de los expertos internacionales, el equipo de trabajo propuso un etiquetado denominado sistema OK, el cual utilizaba imágenes y colores para guiar a los consumidores sobre la frecuencia de consumo de los alimentos, a través de las leyendas “Consumo habitual”, “Consumo moderado” y “Consumo ocasional” (Jauregui, 2010), como se muestra en la Figura 2; lo anterior no fue aprobado por la Secretaría de Salud (SS), dado que la industria alimentaria manifestó inconformidad al respecto, y en respuesta presentó el etiquetado GDA, el cual se implementó con carácter voluntario a partir del año 2010. Cabe destacar que en este proceso de implementación, la academia no tuvo ningún tipo de participación. A pesar de que la evidencia mostraba que el DGA no era comprendido por la población mexicana e incluso al ser evaluado en estudiantes de nutrición se observaron problemas en su comprensión, (Stern, 2011) el 14 de agosto de 2014, se publicó la “Modificación de la norma oficial mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010”, en donde se establecía la obligatoriedad de este etiquetado (DOF, 2014).

Figura 2. Sistema de etiquetado OK propuesto por el INSP.



Fuente (Jauregui, 2010)



## 4. INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO TRANSDISCIPLINAR

En noviembre de 2016 se llevó a cabo la Declaratoria de Emergencia Epidemiológica ante la magnitud y trascendencia de los casos de sobrepeso y obesidad (Secretaría de Salud, 2016) y por indicaciones de la SS, el INSP, lidera los trabajos para evaluar los etiquetados existentes (*Health Star Rating*, GDA codificado y etiquetas de Advertencia), a fin de encontrar y proponer un sistema de etiquetado que fuera comprendido por la población mexicana y que tuviera potencial para promover cambios de hábitos alimentarios en la población.

El equipo que se integró para llevar a cabo este trabajo se conformó de forma transdisciplinaria, de acuerdo con las entrevistas realizadas, para la primera etapa que consistió en la generación de evidencia científica, se identificaron perfiles de nutriólogos, médicos, ingenieros en alimentos, ingenieros químicos, epidemiólogos, ingenieros agrónomos y estadísticos, quienes a partir de la co-producción del conocimiento, generarían resultados contundentes para poder proponer el EFABA.

Para la siguiente etapa de implementación, se llevó a cabo una consulta pública, mecanismo que tuvo la finalidad de enriquecer el proyecto de norma para hacer mejoras al etiquetado propuesto a través de las opiniones y propuestas de participación ciudadana, dando lugar a que otros saberes ajenos a la ciencia, pudieran contribuir al proyecto y con ello, cumplir con el objetivo de obtener un etiquetado informativo, transparente, claro y útil para los consumidores. En la etapa posterior, durante las mesas de trabajo se sumaron los representantes de la sociedad civil, quienes dieron voz y voto a las demandas de la sociedad a través del resultado de investigaciones, encuestas y sondeos que previamente habían realizado con la población mexicana. Además de los perfiles que ya se encontraban involucrados en el proceso, en esta etapa se integraron actores ajenos al área de la investigación en salud o alimentación, como economistas, sociólogos, antropólogos, abogados y licenciados en relaciones internacionales, quienes hicieron sinergia con los actores académicos y con los representantes de la sociedad civil para presentar argumentos consistentes, abordados desde la óptica de sus áreas de conocimiento para respaldar la propuesta inicialmente realizada.

Esta etapa también tuvo la participación de actores de la industria, quienes, a partir de argumentos sin un sustento científico sólido, intentaron desacreditar el EFABA para nuevamente impedir su implementación o realizarle modificaciones a su conveniencia. Sin embargo, ante esta situación, la evidencia científica presentada por la academia apremió y el EFABA se aprobó, con algunas modificaciones que atendían a las demandas de la industria.

## 5. EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ETIQUETADO

En octubre de 2019 entra oficialmente en vigor el EFABA y comienza la tercera etapa, que consiste en el monitoreo y evaluación de impacto del EFABA. De acuerdo con lo narrado por los entrevistados, actualmente continúa el trabajo en colaboración para realizar intervenciones que den a conocer el impacto que está teniendo el EFABA en distintos grupos poblacionales. Un grupo de investigación integró una base de productos previo a la implementación del EFABA, para estudiar en qué medida los productos sufrían modificaciones en su composición nutricional por consecuencia del EFABA. De acuerdo con los primeros resultados sobre reformulación, se indica que el 56% de los productos en el mercado mexicano reportaron reformulación, Bimbo reportó reformulación en el 82% de su portafolio, Lala un tercio de sus productos, PepsiCo reformuló el 70% de alimentos y bebidas, Coca-Cola mejoró el 60% de su portafolio y Arca Continental el 40%; empresas como Nestlé y Kellogg's reportaron reformulación, sin dar datos específicos (universal, 2021).



## DISCUSIÓN

La implementación del EFABA representa para la ciencia en México un avance muy grande en el diseño de Políticas Públicas basada en la evidencia científica; si bien, los investigadores de diversas disciplinas se encuentran generando conocimiento para contribuir en los problemas de las sociedades modernas del país, la realidad es que son pocos los que realmente se comprometen a avanzar más allá de la investigación y buscan la creación de alianzas con diversos actores científicos y no científicos, así como tomadores de decisiones que tengan la posibilidad de transformar el conocimiento en soluciones a los problemas públicos.

El trabajo transdisciplinar en este caso de estudio se observa como un enfoque que permitió un abordaje de la obesidad desde su complejidad, el cual al ser estudiado desde la óptica de distintas disciplinas y cruzar la línea de lo científico, para considerar saberes y aportaciones de actores ajenos a la ciencia, sin perder su valor epistemológico, permitió transitar del conocimiento a la acción social. Este es un ejemplo de trabajo y generación de alianzas estratégicas que debe ser observado por los científicos de otras áreas que tengan interés en llevar sus investigaciones a un nivel más avanzado, y que permitan ser utilizadas para la creación de soluciones en beneficio de la sociedad.

## AGRADECIMIENTOS:

Se agradece y otorga crédito de la información que conforma esta narrativa a los actores entrevistados: Dr. Simón Barquera, Dr. Juan Rivera, MSP. Ana Cecilia Munguía <sup>1</sup>, Dra. Alejandra Guadalupe Contreras <sup>1</sup>, Dra. Vanessa de la Cruz Góngora<sup>1</sup>, Dra. Alejandra Jauregui <sup>1</sup>, MSP. Carlos Cruz <sup>1</sup>, Dr. Jorge Luis Vargas <sup>1</sup>, Lic. Estefanía Rodríguez<sup>1</sup>, Dra. Martha Kaufer <sup>2</sup>, MSP. Katia Yetzani García <sup>3</sup>, MSP. Paulina Magaña<sup>4</sup>, Dra. Carmen Medel<sup>5</sup>, MSP. Fiorela Espinoza<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Salud Pública <sup>2</sup> Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de la Ciudad de México <sup>4</sup> El Poder del Consumidor <sup>5</sup> Presidencia de Minatitlán, Veracruz <sup>6</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Cruz-Góngora, V., Torres, P., Contreras-Manzano, A., Jáuregui de la Mota, A., Mundo-Rosas, V., Villalpando, S., & Rodríguez-Oliveros, G. (2017, 2017/03/07). Understanding and acceptability by Hispanic consumers of four front-of-pack food labels. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14(1), 28. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0482-2>
- De la Cruz-Góngora, V., Villalpando, S., Rodríguez-Oliveros, G., Castillo-García, M., Mundo Rosas, V., & Meneses Navarro, S. (2012, 04/01). Use and understanding of the nutrition information panel of pre-packaged foods in a sample of Mexican consumers. *Salud Pública de México*, 54, 158-166. <https://doi.org/10.1590/S0036-36342012000200012>
- INEGI. (2020). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 645/21* [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP\\_Diabetes2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_Diabetes2021.pdf)
- Jauregui, A. V., Anabel. Rivera, Juan. (2010). *Diseño de un sistema de etiquetado frontal*.
- Kanter, R., Vanderlee, L., & Vandevijvere, S. (2018). Front-of-package nutrition labelling policy: global progress and future directions. *Public Health Nutrition*, 21(8), 1399-1408. <https://doi.org/10.1017/S1368980018000010>

MODIFICACIÓN a la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria, publicada el 14 de agosto de 2014 (2014). [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5356328&fecha=14/08/2014#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5356328&fecha=14/08/2014#gsc.tab=0)

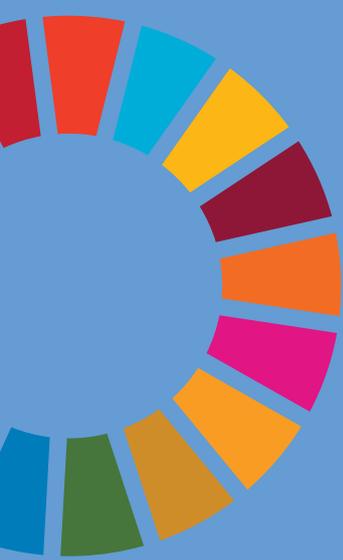
MODIFICACIÓN a la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria, publicada el 5 de abril de 2010, (2020). [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5596558&fecha=10/07/2020#:~:text=Que%20el%2027%20de%20marzo,el%20Diario%20Oficial%20de%20la](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596558&fecha=10/07/2020#:~:text=Que%20el%2027%20de%20marzo,el%20Diario%20Oficial%20de%20la)

- PAHO, P.A. H. O. (2018). Front-of-package labeling as a policy tool for the prevention of noncommunicable diseases in the Americas. [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52740/PAHONMHRF200033\\_eng.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52740/PAHONMHRF200033_eng.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Popkin, B. M. (2011, Oct). Is the obesity epidemic a national security issue around the globe? *Curr Opin Endocrinol Diabetes Obes*, 18(5), 328-331. <https://doi.org/10.1097/MED.0b013e3283471c74>
- Romero, M. L. (2022). En México más de 75 % de la población presenta sobrepeso u obesidad. *Gaceta UNAM*. <https://www.gaceta.unam.mx/mas-de-75-de-la-poblacion-presenta-sobrepeso-u-obesidad/>
- Stern, D., Tolentino, M. L., & Barquera, S. (2011, Nov). Students' Understanding of the Guideline Daily Amount (GDA) Front-of-Pack Nutrition Labeling System in Mexico. *Obesity*, 19, S123-S123.
- Stern, D. T.-M., Lizbeth. Barquera, Simon. (2011). Revisión del etiquetado frontal: análisis de las Guías Diarias de Alimentación (GDA) y su comprensión por estudiantes de nutrición en México. <https://www.insp.mx/epppo/blog/3225-etiquetado-alimentacion.html>
- Tolentino-Mayo, L. R.-G. P., Sofía; Bahena-Espina, Lilia; Rios, Víctor; Barquera, Simón. (2018). Conocimiento y uso del etiquetado nutrimental de alimentos y bebidas industrializados en México. *Salud Pública de México*, 60. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342018000300014&script=sci\\_arttext\\_plus&lng=es#B3](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342018000300014&script=sci_arttext_plus&lng=es#B3)
- UNICEF. (2016). *Review of current labelling regulations and practices for food and beverage targeting children and adolescents in Latin America countries (Mexico, Chile, Costa Rica and Argentina) and recommendations for facilitating consumer*. <https://www.unicef.org/lac/media/1876/file/PDF%20An>



- United Nation, U. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment>
- Universal, E. (2021). Informan que 56% de productos envasados se reformuló. <https://www.eluniversal.com.mx/carera/informan-que-56-de-productos-ensados-se-reformulo>
- WCRF, W. C. R. F. I. (2014). *The link between food, nutrition, diet and non-communicable diseases*. <https://www.wcrf.org/wp-content/uploads/2021/07/WCRF-NCD-A4-WEB.pdf>
- Weiss, C. (1992). *Helping Government Think: Functions and Consequences of Policy Analysis Organizations*. Sage Publications.
- World Obesity, W. (2022). *World Obesity Atlas 2022*. [https://www.worldobesityday.org/assets/downloads/World\\_Obesity\\_Atlas\\_2022\\_WEB.pdf](https://www.worldobesityday.org/assets/downloads/World_Obesity_Atlas_2022_WEB.pdf)





# PLATAFORMA DE INNOVACIÓN EN TERRITORIOS DE TRANSICIÓN JUSTA: EL CASO DE LADA (ASTURIAS) Y VELILLA DEL RÍO CARRIÓN (PALENCIA)

## *INNOVATION PLATFORM IN JUST TRANSITION TERRITORIES: THE CASE OF LADA (ASTURIAS) AND VELILLA DEL RÍO CARRIÓN (PALENCIA)*

Cecilia López Pablos  
Centro de Innovación en Tecnología para el  
Desarrollo Humano de la UPM (itdUPM)  
cn.lopez@upm.es

Martín López Sosa  
Agirre Lehendakaria Center (ALC)  
martin@agirrecenter.eus

Gorka Espiau  
Agirre Lehendakaria Center (ALC)  
espiau@agirrecenter.eus



Video resumen del proyecto:

<https://youtu.be/RsJpYnZFvjE>



## RESUMEN

Los desafíos complejos como la transición energética justa precisan de un enfoque que aborde no sólo la sustitución o creación de nuevos empleos, sino que también den respuesta a cuestiones interconectadas como la migración y el envejecimiento de la población, la desindustrialización, la transformación en la actividad económica de un territorio y los condicionantes hacia su identidad histórica (minería, industria...), etc. La Plataforma de Innovación de Lada y Velilla es una alianza multiactor, conformada por dos centros de innovación universitarios y una empresa eléctrica, nacida para abordar el cierre de dos centrales térmicas de carbón en España utilizando el enfoque de trabajo de las plataformas de innovación social.

**Palabras clave:** Transición justa, Plataformas de innovación social, Portfolio, Alianza multiactor

## ABSTRACT

Complex challenges such as just energy transition require an approach that addresses not only the replacement or creation of new jobs, but also provides answers to interconnected issues such as migration and ageing of the population, deindustrialisation, the transformation of the economic activity of a territory and the conditioning factors towards its historical identity (mining, industry...), etc. The Lada and Velilla Innovation Platform is a multi-stakeholder partnership, made up of two university innovation centres and an electricity company, created to address the closure of two coal-fired power plants in Spain using the working approach of the social innovation platforms.

**Keywords:** Just transition, Social innovation platforms, Portfolio, Multi-stakeholder partnerships

**Cecilia López Pablos** es abogada, máster en análisis económico del derecho por la UTDT (Argentina) y máster en estrategias y tecnologías para el desarrollo por la UPM (España). Se ha desempeñado como abogada corporativa y asesora de gobierno en proyectos con financiamiento de BID, PNUD y Banco Mundial. Actualmente es facilitadora de plataformas multiactor en el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la UPM (itdUPM). [cn.lopez@upm.es](mailto:cn.lopez@upm.es)

**Martín López Sosa** es licenciado en psicología y máster en Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo. Apoya actualmente, desde el Agirre Lehendakaria Center (ALC), procesos de escucha e inmersión comunitaria en áreas de transición justa en España y en la coordinación de los proyectos "Mi Casa" y "Como en Casa" del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 para personas en procesos de desinstitucionalización. [martin@agirrecenter.eus](mailto:martin@agirrecenter.eus)

**Gorka Espiau** (PhD), es director de Agirre Lehendakaria Center (ALC), con más de 10 años especializado en la investigación, diseño, implementación y evaluación de plataformas de innovación social. Trabaja como interlocutor y representante de plataformas de innovación social como las creadas en el ámbito del PNUD y del Programa Work4Progress, así como en diversos proyectos de ámbito nacional. Ejerce tareas de planificación, coordinación y supervisión que se establecen al efecto para el adecuado desarrollo del contrato y de todas sus actividades de las colaboraciones. [espiau@agirrecenter.eus](mailto:espiau@agirrecenter.eus)



## 1. INTRODUCCIÓN

La Plataforma de innovación abierta<sup>1</sup> de Lada y Velilla del Río Carrión (en adelante la Plataforma) es una iniciativa impulsada en alianza por el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), el Agirre Lehendakaria Center de la Universidad del País Vasco y la empresa Iberdrola.

La Plataforma tiene como objetivo promover y facilitar la colaboración entre ciudadanía, entidades públicas y empresas para acompañar en la transición justa a los territorios que están abordando los procesos de cierre de dos centrales térmicas de carbón (propiedad de la empresa Iberdrola) y de estimular la transformación sistémica y sostenible del modelo socioeconómico de estos territorios, en particular los que se ubican en Lada (Valle del Nalón, Principado de Asturias) y en Velilla del Río Carrión (Palencia).

Se trata de la primera alianza que surge en España para abordar de forma colaborativa y abierta el proceso de transformación y regeneración socioeconómica de dos de los territorios caracterizados como de “transición justa”, según la estrategia nacional.<sup>2</sup>

Los impactos en el empleo del cierre de las centrales térmicas en España ascienden a 1800 empleos aproximadamente a nivel nacional, entre trabajadores propios y auxiliares, siendo en algunos casos la actividad de la central térmica la principal fuente de ingresos para los municipios en los que se localizan. Los cierres, necesarios para cumplir los objetivos del Green Deal Europeo y mitigar el cambio climático, implican un proceso complejo porque, además de pérdida directa de empleos, provocan una pérdida de actividad, ingresos y puestos de trabajo indirectos relacionados por ejemplo con las cadenas de suministro, y se suman el fenómeno de la despoblación de muchos de los municipios afectados.

## 2. PROPUESTA

La Plataforma busca abordar el reto de la transición justa entendiendo que los procesos de transformación socioeconómica son complejos y necesitan intervenciones integrales y sistémicas, y por lo tanto de nuevas formas de trabajo que incluyan dimensiones como la cultural y comunitaria. Asimismo, entiende que es necesario que operen de forma colaborativa un conjunto de actores vinculados por un interés común (FARA, 2007; Espiau 2021, p. 7), con un enfoque que incorpora una serie de fases interconectadas y en constante evolución.

En la Plataforma, las tres organizaciones impulsoras (itdUPM, ALC e Iberdrola) han intervenido tanto en el diseño como en la implementación, aportando las tres sus recursos, conocimiento, redes de contactos y equipos de trabajo. Estos elementos constituyen la infraestructura organizativa de base para la integración de otros actores relevantes del territorio (entidades públicas, ciudadanía, empresas, etc.) y para el despliegue de las actividades de la Plataforma.

<sup>1</sup> Se define Plataforma de Innovación Abierta al conjunto de acciones y prácticas mediante las cuales las empresas incorporan al proceso de innovación a agentes que tradicionalmente no han participado en él, sean estos internos a la organización o externos a la misma, usuarios, investigadores, clientes, proveedores, competidores, universidades, centros de investigación, etc. (San Martín-Albizuri & Rodríguez-Castellanos, 2012)

<sup>2</sup> Estrategia de Transición Justa (2020), Instituto de Transición Justa del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), disponible en [https://www.transicionjusta.gob.es/destacados/common/Estrategia\\_Transicion\\_Justa-Def.PDF](https://www.transicionjusta.gob.es/destacados/common/Estrategia_Transicion_Justa-Def.PDF)

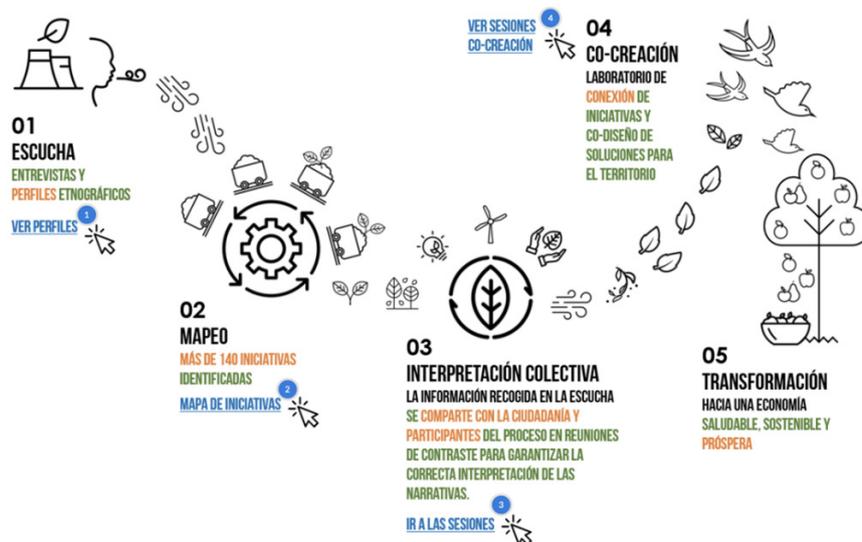


### 3. DESPLIEGUE DE LA PLATAFORMA

Para abordar de forma sistémica el reto de la transición justa, la Plataforma se ha centrado en los siguientes actividades o etapas del proceso de innovación abierta:

1. Mapeo de agentes e iniciativas y escucha comunitaria;
2. Co-creación e interpretación colectiva;
3. Cartera (o portfolio) de proyectos, pilotos y prototipos interconectados;
4. Sistema de gobernanza distribuida y comunicación integral.

Imagen 1. Representación gráfica de las actividades o etapas del proceso, disponible en [www.plataformainnovación.com](http://www.plataformainnovación.com)



#### 3.1. MAPEO DE AGENTES E INICIATIVAS Y ESCUCHA COMUNITARIA

##### 3.1.1. MAPEO DE AGENTES E INICIATIVAS

El mapeo de agentes y el mapeo de iniciativas constituyen las dos vertientes principales del mapeo sistémico que se ha realizado para identificar el reto en cuestión y analizar detenidamente las dimensiones de éste (las características diversas e interconectadas de la comunidad y su entorno).

El mapeo de agentes ha permitido identificar y contactar con los actores clave del territorio (pertenecientes al sector público o privado, asociaciones, organizaciones, academia, sociedad civil, etcétera) y, el mapeo de iniciativas ha permitido identificar los proyectos que operan en el territorio, clasificados en cinco niveles de impacto (comunitario, pequeña-mediana escala, gran escala, servicios y regulación). Estas iniciativas identificadas conforman el conjunto de acciones que se están llevando a cabo en la zona, más allá de la actividad de la Plataforma, pero que ésta intentará conectar y reforzar.



El proceso de mapeo es necesario para luego poder responder coherentemente a la complejidad del territorio en la fase de co-creación, a sus dimensiones culturales, de valores, retos y oportunidades.

Imagen 2. Localización geográfica de Langreo y municipios aledaños en el Principado de Asturias, España.



### 3.1.2. PROCESO DE ESCUCHA COMUNITARIA E INTERPRETACIÓN COLECTIVA

El proceso de escucha puede definirse como el conjunto de herramientas cualitativas que, complementadas con datos cuantitativos, permite desvelar las narrativas de una comunidad y conocer en profundidad las necesidades, retos y oportunidades existentes en ella” (Fundación Bancaria La Caixa, 2019) (Espiau, 2022).

“Las narrativas son las percepciones que tienen las personas y la comunidad sobre su propia vida; son subjetivas, e influyen de forma determinante en las acciones, en lo que creemos posible o imposible; no necesariamente coinciden o se corresponden con las ideas que se tienen de la realidad, o con los datos cuantitativos disponibles.” (Fundación Bancaria La Caixa, 2019)

Las metodologías de escucha han incluido entrevistas en profundidad, observación etnográfica, etc. y constituyen un medio para abordar problemas complejos como el aumento de la desigualdad (Engle & Slade, 2018). El modo en que nos escuchamos mutuamente forma parte de la necesidad más amplia de renovar nuestro contrato social.

La interpretación colectiva es una actividad fundamental durante el proceso de escucha. El objetivo de esta actividad es crear espacios para el contraste y la reflexión compartida sobre la información obtenida en el proceso de escucha, cuyos resultados se visualizan a través de perfiles etnográficos.



Imagen 3. Ejemplo de un perfil, identificado en el proceso de escucha de Lada.



**Ramón**

EDAD 58  
OCUPACIÓN  
Planta Lada (en  
desmantelamiento)  
ES DE Langreo  
VIVE EN Langreo  
TRABAJA EN Langreo

*“Somos la Cenicienta de España”*

La apuesta por el medioambiente no ha compensado económicamente a Langreo y ya no se puede hacer nada

**RETOS**

- **Errores del pasado arraigados.** Los fondos mineros no se repartieron bien. Duro Felguera se fue a Gijón. Y ahora Iberrola, que es el último capítulo de algo con lo que llevamos décadas. La zona está en declive total.
- **La zona no es atractiva para inversores externos.** El reto es conseguir inversión para la zona, privada y pública, ambas. Ahora mismo no veo que podamos conseguirlo.

**OPORTUNIDADES**

- **Poner en valor la minería.** La cuarta parte de la fluorita de Europa se saca de aquí – para producción de flúor en la pasta de dientes, sobre todo. El turismo con ese toque industrial también podría fomentarse.
- **Energías renovables y suelo industrial.** Nuevas energías, como pilas para coches eléctricos, postes de carga de los mismos, y en general con todo el sector de energías renovables.

La interpretación colectiva no sólo busca confirmar o corregir los hallazgos de la escucha, sino también permitir a los y las asistentes abordar el tema del desarrollo del territorio dando voz a diversas posturas e ideas; en muchos casos entre personas que naturalmente no tienen la oportunidad de dialogar entre ellas.

Imagen 4. Sesión de interpretación colectiva llevada a cabo en la Casa de la Cultura de Sama, Asturias, el 19 de julio de 2021.





El proceso de escucha permite un conocimiento profundo y diverso de los actores de un territorio, incluyendo aquellos que no participan habitualmente de procesos participativos; esta base de conocimiento no sólo enriquece el proceso de identificación de narrativas, sino que permite que las actividades de co-creación de iniciativas alcance, por ejemplo, a actores que no suelen participar de las actividades más habituales de “participación ciudadana” como son trabajadores/as de la economía informal, personas migrantes, mayores, mujeres y jóvenes.

En el caso de Lada, por ejemplo, la escucha ha permitido no sólo identificar narrativas o percepciones, sino además conflictos y agravios históricos, por ejemplo: la nostalgia por tiempos pasados “gloriosos”, el sentimiento de deuda de empresas e instituciones hacia la sociedad langreana, el sentimiento de conflicto con el pasado y de transición fallida; y cómo eso forma parte de la autopercepción negativa de una falta de capacidad endógena para el cambio. La percepción profunda de la falta de capacidad endógena para el cambio ha jugado un rol crucial a lo largo de todo el proceso de la Plataforma, sobre todo en el liderazgo de agentes locales para el diseño e implementación de las áreas de oportunidad identificadas.

Sin entender estas percepciones profundas no es posible tener impacto sobre el conjunto del sistema.

### 3.2. PROCESO DE CO-CREACIÓN

El proceso de co-creación permite diseñar las políticas y servicios con los ciudadanos y otros actores, en vez de limitarse a hacerlo para ellos (Fundación “La Caixa”, 2018, p. 41).

En síntesis, la co-creación –que se sitúa entre la escucha y las acciones concretas- es desarrollada con los habitantes y agentes presentes en el territorio, con la facilitación o la intermediación de las personas integrantes de la Plataforma. Asimismo, la co-creación diferencia 5 niveles de impacto: iniciativas comunitarias, de pequeña-mediana escala, de gran escala, de servicios y de regulación.

En la realidad, los espacios de discusión y deliberación del proceso de co-creación han sucedido de forma constante en diferentes formatos: desde conversaciones en terreno donde se fraguan ideas y su posterior desarrollo a través de llamadas o reuniones telemáticas, así como en reuniones con múltiples agentes para avanzar con las diferentes propuestas de interés, identificación de las partes y desarrollo de proyectos cada vez más concretos. La co-creación funciona como un mecanismo para sentar en la misma mesa a actores técnicamente diferentes pero que pueden unirse para colaborar ante un reto complejo para el que no existe una única respuesta.



Imagen 5. Sesión de co-creación realizada en La Felguera, Asturias, el 26 de abril de 2022.



En el caso de Lada y Velilla, esta búsqueda de acciones concretas ha permitido aprovechar las oportunidades halladas en la fase de escucha y mapeo. Esto ha dado como resultado una serie de propuestas interconectadas que integran las necesidades, los retos y las oportunidades identificadas, en una cartera de proyectos, pilotos y prototipos,

### 3.3. CARTERA DE PROYECTOS, PILOTOS Y PROTOTIPOS INTERCONECTADOS

La lógica de construir una cartera de acciones interconectadas intenta evitar la lógica de proyectos o acciones individuales, tanto en su variante de único proyecto (iniciativas estrella) como de múltiples actuaciones que se solapan, o simplemente van cada uno por su lado.

Según (McNall et al, 2015) los enfoques de “impactos aislados” son aquellos que normalmente se llevan adelante como proyectos únicos, desconectados de otros esfuerzos del contexto, sin tener en cuenta las sinergias posibles con otras estrategias más coordinadas.

El enfoque de cartera (o porfolio) es recomendado también por (Mazzucato, 2018) en el marco de las misiones europeas, definiéndolo como el conjunto de soluciones con origen en diferentes interacciones; para ello es necesario estimular el trabajo académico inter y multidisciplinar, con foco en las intersecciones entre las ciencias naturales, formales, sociales, y las humanidades; la colaboración transversal de diferentes industrias, etc.

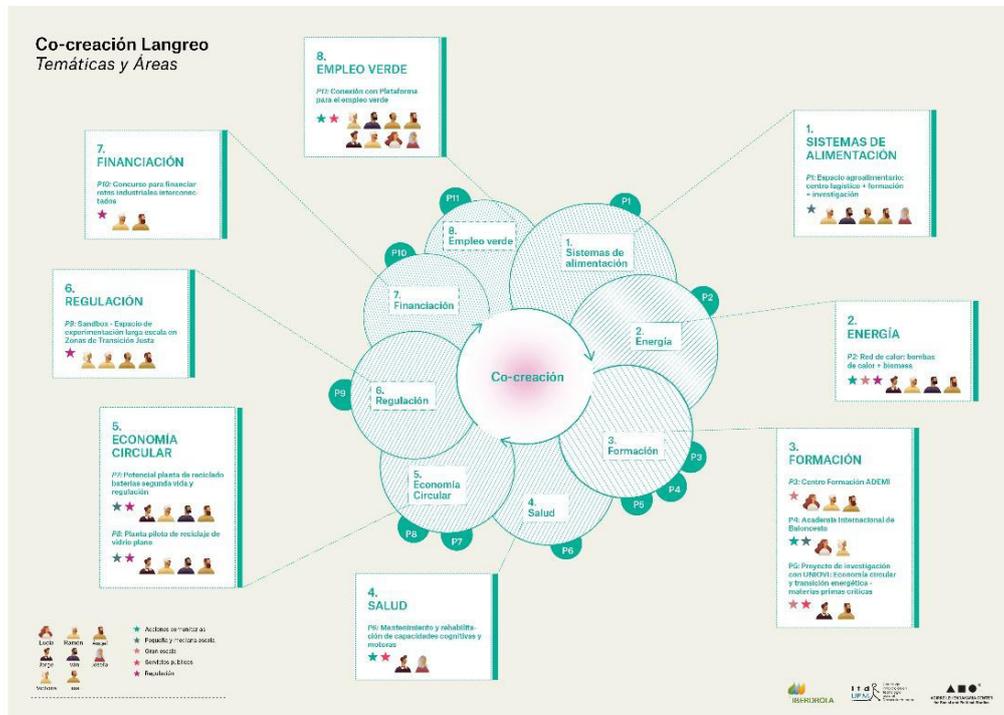
La interconexión de iniciativas de la cartera se ha realizado teniendo en cuenta: la conexión o relación temática, territorial, por utilizar recursos comunes o excluyentes, por estar dirigidas al mismo público, por pertenecer a la misma cadena de valor, por enfrentar desafíos similares (regulatorios, burocracia administrativa, tecnológicos, operativos, logísticos), etc.

Este enfoque de trabajo tiene como condicionante la necesidad de apoyo de las administraciones a las iniciativas que se van concretando, y sobre todo a iniciativas más novedosas o experimentales que precisan de mayor soporte (que puede incluir la remoción de barreras administrativas, o apoyo institucional).



En el caso de Lada, por ejemplo, se ha logrado identificar una cartera que incluye áreas de oportunidad y prototipos como los de la Imagen 6.

Imagen 6. Representación gráfica de la cuarta iteración del portfolio de Lada, julio de 2022.



### 3.4. SISTEMA DE GOBERNANZA DISTRIBUIDA

Para llevar adelante una plataforma de este tipo entre varias organizaciones y que a su vez posee la vocación de incluir a otros actores, es necesario contar con un sistema de gobernanza. En este caso se ha optado por un sistema de gobernanza distribuida. Esto significa que no existe una estructura jerárquica tradicional, y en las plataformas de innovación social las decisiones estratégicas se han tomado de forma compartida y la información está disponible para todas las organizaciones (Espiau Idoiaga, 2022).

La experiencia indica que la colaboración entre organizaciones de diversos sectores (academia, público, privado, tercer sector, etc.), que conlleva tomar decisiones estratégicas de forma colaborativa y compartir la información sin cortapisas, no se da de forma natural, por ello se ha establecido un sistema de decisión y gestión de la información específico y co-creado entre las organizaciones.



## 4. CONCLUSIONES

El trabajo realizado desde el verano de 2020 por las personas integrantes de la Plataforma, con la colaboración estrecha de la ciudadanía y agentes económicos e institucionales del territorio, nos permiten esbozar las siguientes conclusiones:

Es cada vez más importante disponer de un enfoque de desarrollo adaptado a contextos complejos e interconectados, que trascienda las lógicas de los enfoques tradicionales y que integre una perspectiva sistémica y holística de la transformación.

Es muy relevante la dimensión cultural y de valores existente en los contextos de transformación sistémica para traccionar las palancas del cambio. En el caso de Langreo, se identificó una narrativa subyacente compartida de que “las instituciones y empresas están en deuda con el territorio”, lo cual se refleja también en la falta de proactividad y liderazgo de los agentes locales de desarrollo del territorio. También se ha identificado la percepción de que la “sostenibilidad” o la “transición energética” quita puestos de trabajo y no vale la pena.

La lógica del enfoque de trabajo de la Plataforma propone ampliar el alcance del proceso de innovación, permitiendo, por ejemplo, la participación de actores de la economía informal, personas migrantes, mayores, mujeres y jóvenes, así como la conexión y diálogo con diferentes arcos políticos e ideológicos; esta participación real brinda la oportunidad de una transformación que tiene en cuenta los anhelos, deseos y necesidades de estos grupos.

La facilitación de espacios de deliberación entre los agentes del territorio y ciudadanía (el proceso de co-creación) ha logrado en muchos casos romper dinámicas tradicionales que muchas veces lastraban el desarrollo o mantenían aisladas los ámbitos de trabajo de los distintos agentes del territorio. Estos espacios han conseguido que personas pertenecientes a empresas o instituciones diferentes se conozcan y hablen sobre posibilidades de colaboración, buscando la forma de colaborar en sus iniciativas -o crear nuevas- y sus intereses, siendo transversal a ellas la integración del territorio como ubicación y su población como beneficiaria directa o indirecta. Esto es una verdadera oportunidad para avanzar hacia la resolución de problemas de forma colectiva y superando la lógica de que dicha actividad recae únicamente sobre el poder político.

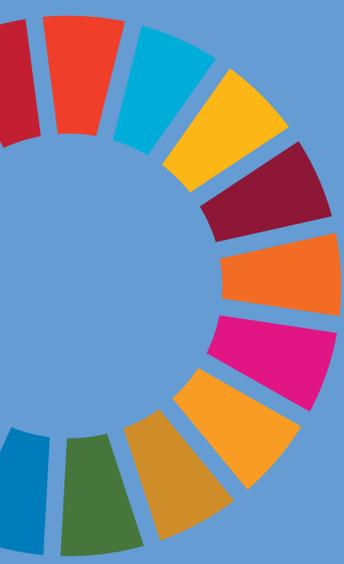
Es ineludible, sin embargo, el apoyo de las administraciones a las iniciativas que se van concretando en proyectos específicos; ya que la labor de la Plataforma no incluye el liderazgo en los proyectos de reactivación socio-económica identificados, sino a los propios agentes del territorio. El trabajo de la Plataforma es la acupuntura de los movimientos propios de la comunidad, la Plataforma es quien genera el contexto para estimular proyectos, en pos de promover una cartera de iniciativas interconectada y que responda a la idiosincrasia de la comunidad y del territorio (Espiau Idoiaga, 2021), y que incorporen lógicas necesarias y actuales como pueden ser los costos ambientales.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Espiau Idoiaga, G., Gallettebeitia, I., Azkarate, O. (2021). Plataformas de Innovación Social: Una Contribución Teórica y Práctica al Marco General de la Innovación Social. Fundación Bancaria “La Caixa”: España
- Espiau Idoiaga, G. (2022). Tesis Doctoral: Normas, valores y narrativas de los procesos de Innovación Social. La dimensión cultural de la transformación socio-económica de la sociedad vasca (1978-2022) Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10810/56655>
- FARA. (2007). Securing the Future for Africa’s Children. Research plan and program for impact assessment. FARA, Accra.
- Fundación “La Caixa”. (2018). Plataformas que activan la innovación: Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo. WorkforProgress; Fundación “La Caixa”; 2, 3 (pp. 6-40)
- Fundación Bancaria La Caixa. (2019). Guías de trabajo en plataformas de innovación social. Guía I de escucha comunitaria. Madrid. Obtenido de <https://www.itd.upm.es/2020/02/03/guias-de-trabajo-para-plataformas-abiertas-de-innovacion-social/>
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented research and innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Brussels: European Commission. Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf)
- McNall, M., Barnes-Najor, J., Brown, R., Doberneck, D., & Fitzgerald, H. (2015). Systemic Engagement: Universities as Partners. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 19(1). doi:ISSN 1534-6104





**SOCIOECONOMÍA CIRCULAR:  
DESDE LA RECOLECCIÓN DEL  
SURURU (MYTELLA CHARRUANA)  
POR LA COMUNIDAD DEL  
VERGEL HASTA LA PRODUCCIÓN  
DE CELOSÍAS**

***CIRCULAR SOCIOECONOMY:  
FROM THE HARVESTING OF  
SURURU (MYTELLA CHARRUANA)  
BY THE VERGEL COMMUNITY TO  
THE PRODUCTION OF LATTICES***

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento  
e Sustentabilidade - IABS  
iabs@iabs.org.br



Video resumen del proyecto:

<https://youtu.be/7VwKIDKnTho>



## RESUMEN

Este documento tiene como objetivo presentar un caso de innovación en economía circular, estructurado durante la implementación del proyecto *Maceió mais Inclusiva*, entre los años 2017 y 2021, en el municipio de Maceió, Estado de Alagoas, región Nordeste de Brasil. A partir de los legados y lecciones aprendidas, el *Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade* - IABS, que ha actuado como socio implementador de la intervención, sigue trabajando para fortalecer todos los eslabones de la cadena, que comienza con la recolección del *sururu* por una comunidad de bajos ingresos; pasa por el descarte de las conchas del *sururu*; por la utilización de esos residuos para la producción de celosías; hasta la venta de este producto por una empresa de renombre en el país. Para apoyar el proceso de sostenibilidad socioambiental, aún hay que mencionar la creación, por IABS, en 2020, de una empresa social.

La intervención tiene como hilo conductor la disminución de la desigualdad social y la mejora de la calidad de vida, operando, desde el punto de vista del IABS, con acciones que trascienden la implementación de una economía circular. Además de trabajar para cerrar el ciclo de la cadena productiva, el proyecto invierte en capital social a lo largo de todo el proceso. En este sentido, consideramos este proyecto como un caso emblemático de socioeconomía circular.

**Palabras clave:** Socioeconomía circular; Innovación social; Sostenibilidad; Colaboración Nordeste brasileño; Sururu; Celosía.

## ABSTRACT

This document has the objective of presenting an innovative circular economy example, implemented in the scope of the *Maceió mais Inclusiva* project, between 2017 and 2021, in Maceio, state of Alagoas, in northeastern Brazil. Based on lessons learned, the Brazilian Institute of Development and Sustainability - IABS, as the implementing partner of the intervention, continues its work to strengthen all tiers of the value chain that starts with extraction of *Mytella charruana* (*sururu*) by a low-income community, generating discarded shells and the use of these shells in the production of hollow bricks that are then sold by a renowned Brazilian company. Further support for the socio-environmental sustainability process includes creation, by IABS, of a social enterprise in 2021.

This has reduced social inequalities and improved quality of life as guiding principles, working, from the IABS perspective of actions that transcend implementation of circular economy. In addition to closing the cycle of the value chain, the project invests in social capital throughout the entire process. It is our belief, thus, that this project is an emblematic example of social circular economy.

**Keywords:** Social Circular Economy, Social innovation, Multistakeholder arrangements, Collaboration, sustainability.

*Creado en 2003, el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS) es una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público. Su objetivo es contribuir al bienestar social, el desarrollo sostenible y la reducción de las desigualdades a nivel local, regional, nacional e internacional. Para sus acciones considera la integridad y calidad socioambiental, el desarrollo y fortalecimiento institucional, la defensa del patrimonio natural y cultural, mejorando la calidad de vida y garantizando el acceso a tales beneficios para las generaciones presentes y futuras.*



*IABS considera que el desarrollo global, aunque amplio, se inserta y se materializa en el nivel local, en su forma más esencial y cercana a quienes realmente experimentan este proceso.*

*Es en este contexto que IABS se propone generar, junto con sus socios y la comunidad beneficiaria, acciones efectivas de fortalecimiento institucional, diálogo social, alternativas económicas y socioambientales.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto *Maceió mais Inclusiva* es fruto de una cooperación compleja y complementaria de actores, actividades y colaboraciones, lo que asegura su característica innovadora y sostenible. Ha contado con el apoyo del Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo - BID Lab, junto al Ayuntamiento de Maceió, y la colaboración del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae Alagoas), de la empresa Braskem, de la Agencia de Fomento de Alagoas (Desenvolve) y del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid. A lo largo de su ejecución, otros colaboradores han ido agregando conocimientos e iniciativas importantes para generar beneficios socioambientales a los beneficiarios del proyecto - la comunidad del barrio del Vergel, que vive a orillas de la Laguna Mundaú, en la ciudad de Maceió.

Todos los esfuerzos realizados para el alcance de los objetivos del proyecto fueron alineados con algunas directrices conceptuales de sostenibilidad y de un nuevo contrato social, que tiene como premisa la promoción del desarrollo en bases más cualitativas y ecuanímes, para mejorar la calidad de vida, conservar el medio ambiente y promover un comercio justo.

La población del barrio del Vergel, de donde se obtiene la materia prima que da origen a esta cadena productiva (conchas de *sururu*), se encuentra en una de las más graves situaciones de vulnerabilidad social del país. Allí, más de 1500 familias viven en situación de pobreza extrema y obtienen su principal sustento de la recolección, procesamiento y comercialización del *sururu*, un tipo de mejillón, del fondo de la laguna.

Se estima una producción de hasta 5 toneladas de residuos de esa cadena de valor por día. Esto ocasiona, además de un costo elevado de limpieza urbana para el poder público, una serie de riesgos para la salud de la población local y un grave problema ambiental.

## 2. METODOLOGÍA

El proyecto inició sus actividades con el propósito de encontrar potenciales usos para las conchas de *sururu*, responsables por las toneladas de residuos generados diariamente por la principal actividad económica de la población local. Una vez identificados los usos, que varían desde fertilizante, correctivo para suelos, alimentos para aves y peces, material de construcción, entre otros, fue realizado un esfuerzo para desarrollar, de forma participativa con la comunidad local, productos que contengan conchas de *sururu* en su composición.

Uno de los productos identificados, capaz de dar salida a la totalidad de los residuos producidos en el barrio del Vergel, fue el cemento. Sustituyendo a la cal, materia prima necesaria para la producción del cemento, los residuos se presentaron potencialmente viables, generando interés en una gran empresa fabricante de este producto.



Tras un primer análisis, se verificó que estarían plenamente atendidas las premisas de innovación, alterando un insumo en la composición de un producto y resolviendo, así, los problemas ambientales que afectan a centenas de familias y generan altos costos para el gobierno local. Además, estaría perfectamente configurada en la propuesta de economía circular, ya que la fábrica de cemento local transformaría el residuo de una cadena en materia prima para la otra. Sin embargo, tras estudios más profundos, esta opción fue descartada.

Además de los costes que fueron considerados para el fabricante de cemento, el análisis consideró un elemento estructurante del proyecto – la reducción de la desigualdad social. La idea no era solo resolver la contaminación ambiental, sino también, hacer que el negocio propuesto pudiese mejorar la calidad de vida de esta población, con el fomento del empleo y la generación de renta.

Así, volvimos a la fase de planificación, buscando nuevos productos y alternativas. Bajo este punto de vista, un diseñador brasileño de renombre, Marcelo Rosenbaum, identificó en la comunidad local algunos talentos y una gran oportunidad para un intercambio de conocimientos. Con la propuesta de extraer la herencia cultural e identitaria local, traída por el diseñador, se desarrolló una colección de celosías<sup>1</sup> que, en poco tiempo, llamó la atención de grandes empresas en el sector de materiales de construcción, como Portobello.

Aunque haya sido notorio el alto valor añadido de la producción de celosías, se constató que todavía quedaban muchos obstáculos por superar para que el proyecto tuviese éxito. Junto al interés de la empresa Portobello, se suscitó la inquietud de encontrar el mejor camino para atender a la demanda y respetar el ritmo y las condiciones de la comunidad.

Es en este contexto que fue creado en el barrio del Vergel una Instalación (*Entrepuesto de sururu*) que sirviese para el acopio de las conchas de *sururu*, su posterior trituración y para la producción de celosías. De esta forma, se percibió la necesidad de formalización de una persona jurídica para realizar los acuerdos que darían sustentación a las soluciones propuestas.

Fue unánime la opinión de que sería destructiva cualquier intención de transformar el talento del artesano local en un emprendedor responsable por navegar en las aguas llenas de incertidumbres de un negocio de impacto social y ambiental. Por otro lado, los socios del proyecto no se sintieron lo suficientemente legítimos para constituir una empresa, ya que había un gran riesgo de generar interpretaciones erradas de algún supuesto enriquecimiento a costa de la imagen de la comunidad del Vergel.

Fue a partir de esta situación que surgió la idea de la creación de una empresa social, otra innovación que buscó trascender el cumplimiento de las premisas necesarias en el concepto de negocio de impacto. Así, IABS propuso un modelo de negocio en el cual el 100% del lucro estaría destinado a un fondo, con uso exclusivo en proyectos propuestos por y para la comunidad del Vergel. Así, en 2020, fue establecida formalmente una empresa, con la finalidad de cumplir las etapas burocráticas de obtención de la licencia ambiental, emisión de factura, contabilidad y democratización de los ingresos distribuidos para cada beneficiario responsable por traer las conchas de *sururu* para la Instalación donde son fabricadas las celosías.

Otra acción importante incorporada al proyecto fue la creación de una moneda social (*sururote*), que evolucionó hacia una propuesta de un banco comunitario. La propuesta fue implementada por el Instituto Mandever, con el objetivo de poner en valor el trabajo de la comunidad del Vergel, especialmente de las mariscadoras, y generar más beneficios sociales.

.....

<sup>1</sup>La celosía es un elemento moldeado, fabricado originalmente de cemento. Es usado en fachadas y para separar ambientes, permitiendo la ventilación y la luminosidad natural. La inspiración del material es de la arquitectura árabe, pero por sus características propias y en consonancia con el ambiente y la cultura local, es considerado en Brasil un producto nacional.



Ante este caso específico, constatamos la configuración del concepto de Economía Circular Social, conforme estudio de Robinson (2017), que se caracteriza por el desarrollo de modelos innovadores capaces de cumplir plenamente con las premisas de la economía circular, con la preocupación adicional de generar beneficios sociales por medio de la involucración directa de las poblaciones locales en las actividades económicas y sus consecuentes beneficios. Son estas premisas el motivo por el cual IABS pasó a denominar el proyecto como un caso emblemático de socioeconomía circular.

Aunque se reconozcan los avances del proyecto, los obstáculos inherentes a toda innovación surgieron y permanecen, estos van desde la dificultad en entender cómo un producto artesanal puede ser producido con la calidad que una empresa como la Portobello exige, hasta el mismo marco regulatorio, que tiene dificultad en entender y aprobar un contrato social de una empresa que busca lucros, aunque no prevea distribución de este superávit entre sus socios, pero sí asegurar la colectividad de los beneficios generados.

Se trata de navegar en un mar de incertidumbres, pero es justamente de esta huida de caminos más convencionales que nace una propuesta innovadora, que sigue en pasos lentos frente a la falta de preparación de su ambiente en absorberla, pero que garantiza que la sostenibilidad con propósito pueda ser concretada.

### 3. RESULTADOS

Desde el inicio de la operación de la Instalación (*Entrepuesto de sururu*), con la venta de dos productos principales (la celosía y las conchas trituradas en diferentes granulometrías) fueron retiradas de las calles del barrio del Vergel más de 50 toneladas de residuos. Actualmente, estudios vienen siendo realizados por el equipo de la empresa Portobello para mejorar la eficiencia de los procesos, aumentando la capacidad productiva y, por consecuencia, los beneficios ambientales y sociales generados por la actividad.

Para los más de 5 trabajadores de la propia comunidad que fueron capacitados para realizar la transformación de las conchas, ya fueron generados más de 130.000,00 reales, siendo para la mayoría, su primer empleo formal, lo que viene generando un proceso paralelo de aprendizaje sobre el funcionamiento de la normativa laboral en Brasil.

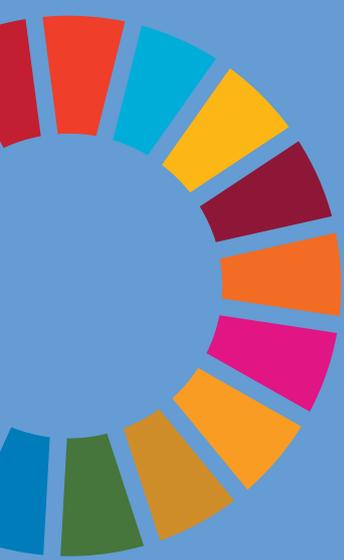
Finalmente, las decenas de mariscadoras que se dedican a llevar las conchas de *sururu* a la Instalación, ya recibieron aproximadamente 20.000 *sururotes*, la moneda local que impulsa el comercio local y el banco comunitario, dando acceso a productos y servicios hasta entonces fuera del alcance de buena parte de esas mujeres. Este proceso viene despertando aprendizajes sobre economía, microfinanzas y acceso al crédito. Algunos impactos de estos beneficios son evidentes: la renta generada por la venta de las conchas a la Instalación es próxima a la renta mensual obtenida con la actividad tradicional, lo que puede todavía no ser suficiente para sustentar una permanente calidad de vida aceptable, pero representa un aumento significativo, de casi el 100%.

El reconocimiento por la innovación resultante de este proyecto fue alcanzado por medio de la obtención de algunos premios, concedidos a diferentes componentes del proyecto. Recibió la mayor premiación de innovación en la acuicultura de Brasil – el Aquishow; fue premiado por su carácter de base comunitaria de producción de un producto de alto diseño, siéndole otorgado el premio del IF; y también le fue reconocido por la Fundación *Banco do Brasil* como una tecnología social, que le confirió a todo el ecosistema que envuelve el ambiente y las actividades del proyecto, el primer lugar entre diversas iniciativas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO-GALLEGO, R. Smallholder Farmers in the Speciality Coffee Industry: Opportunities, Constraints and Businesses. In: IDS Bulletin Volume 46 Number 3. John Wiley & Sons, Oxford, UK and Massachusetts, USA, 2015.
- CAULIER-GRICE, J., DAVIES, A., PATRICK, R., NORMAN, W. Defining Social Innovation. Comisión Europea, European Design Innovation Initiative.
- DRYDYK, J. 2005. When is Development More Democratic? In: Journal of Human Development 6(2): 247-267.
- ELLEN MACATHUR FOUNDATION (2017). Economía Circular. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito>
- IDEIA CIRCULAR (2018). O que é Economía Circular?. <https://www.ideiacircular.com/economia-circular/>
- KIRCHHERR, J., REIKE, D., HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. Resour. Conserv. Recycl., 127 (2017), pp. 221-232.
- KRZYNARIC, R. How Change Happens: Interdisciplinary Perspectives for Human Development. Oxfam, England, 2007.
- MOREAU, V. et al. Coming full circle: why social and institutional dimensions matter for the circular economy. J. Ind. Ecol., 21 (3) (2017), pp. 497-506, 10.1111/jiec.12598.
- MULGAN, G. Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. The Basingstoke Press, Oxford, 2007.
- MUÑOZ, S. Estrategias de apoyo a la innovación social. El itdUPM como espacio para la innovación social de base tecnológica. Trabajo Fin de Máster, marzo 2015.
- RIZOS, V., TUOKKO, K., BEHRENS, A, 2017. "The Circular Economy: A review of definitions, processes and impacts," CEPS Papers 12440, Centre for European Policy Studies.
- RODRIK, D. Una economía, muchas recetas. FCE, México DF, 2011.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Springer US, 2003.
- SEN, A y KLIKSBERG, B. Primero la Gente: Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo desarrollado. Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.
- SEYFANG, G. & SMITH, A., Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. In: Environmental Politics, Vol. 16, No. 4, 584 – 603, August 2007.
- SOCIAL CIRCULAR ECONOMY, Social Circular Economy – opportunities for people, planet and profit. (2017, <http://www.socialcirculareconomy.com/news>).
- SOTILLO, J. A. El reto de cambiar el mundo: la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. Universidad Complutense de Madrid, 2015.
- STOTT, L. Alianzas para la Innovación en el Acceso a Servicios Básicos, Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid y Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, Julio 2014.
- TIDD, J. & BESSANT, J. (2011) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons, <http://www.managing-innovation.com/teaching.php>.
- WBCSD (2018). THE NEW BIG CIRCLE – Achieving growth and business model innovation through circular economy implementation. [https://docs.wbcsd.org/2018/01/The\\_new\\_big\\_circle.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf)



# **ECOLOGÍA A PIE DE BARRIO: COLABORACIÓN MULTIACTOR PARA LA ACCIÓN CLIMÁTICA EN ENTORNOS ESCOLARES**

## ***ECOLOGÍA A PIE DE BARRIO: MULTI-STAKEHOLDER COLLABORATION FOR CLIMATE ACTION IN SCHOOL ENVIRONMENTS***

Manuel Alméstar,  
Centro de Innovación en Tecnología para  
el Desarrollo Humano - Universidad Politécnica  
de Madrid  
manuel.almestar@upm.es

Susana Sastre-Merino  
Instituto de Ciencias de la Educación - Universidad  
Politécnica de Madrid  
susana.sastre@upm.es



Video resumen del proyecto:

<https://youtu.be/6Z83FNd2HKE>



## RESUMEN

La ciudad de Madrid sufre notables impactos relacionados con el cambio climático, que afectan la salud, la economía, el bienestar y la equidad social de sus habitantes, sobre todo en los distritos más expuestos a la vulnerabilidad económica y social. Diversas estrategias que enfrentan este reto se vienen diseñando e implementando en la ciudad con un enfoque sistémico, multiactor, de adaptación y cohesión social. Una de estas estrategias ubica a las escuelas y sus entornos como epicentro de transformación urbana, conectándose con sus barrios, mejorando así su capacidad de adaptación y resiliencia. Este artículo expone el trabajo del programa educativo de acción climática “Ecología a pie de Barrio” (EapdB), proyecto europeo promovido por el EIT Climate-KIC e implementado en los distritos de Usera y Villaverde. A través del estudio de caso, se expone el potencial de los programas educativos de acción climática como vehículo para la reflexión y acción hacia la transformación sostenible de las ciudades y el rol de la educación para la activación y facilitación de la colaboración multiactor utilizando el modelo de innovación de quintuple hélice (QHIM), y como elemento para revertir las desigualdades sociales.

**Palabras clave:** Educación, Colaboración, Cambio climático, Vulnerabilidad, QHIM, Madrid

## ABSTRACT

*The city of Madrid suffers notable impacts related to climate change, affecting the health, economy, well-being and social equity of its inhabitants, especially in the districts most exposed to economic and social vulnerability. Several strategies to address this challenge are being designed and implemented in the city with a systemic, multi-stakeholder, adaptive and social cohesion approach. One of these strategies places schools and their environments as the epicentre of urban transformation, connecting with their neighbourhoods and thus enhancing their adaptive capacity and resilience. This article presents the work of the Educational Programme for Climate Action “Ecología a pie de Barrio” (EapdB), a European project promoted by the EIT Climate-KIC and implemented in the districts of Usera and Villaverde. Through the case study, the potential of climate action education programmes as a vehicle for reflection and action towards the sustainable transformation of cities; the role of education in activating and facilitating multi-stakeholder collaboration using the Quintuple Helix Innovation Model (QHIM), and as an element in reversing social inequalities, is presented.*

**Keywords:** Education, Collaboration, Climate change, Vulnerability, QHIM, Madrid

**Msc. Arq. Manuel Alméstar**, doctorando en el programa de estudios transversales en arquitectura y urbanismo de la Universidad Politécnica de Madrid; facilitador de plataformas multiactor sobre cambio climático y ciudades en el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la UPM (itdUPM). Researcher ID: <https://orcid.org/0000-0003-4838-7358>

**Dra. Susana Sastre-Merino**, es Profesora Contratada Doctora en el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y se dedica a la formación del profesorado de educación secundaria y superior. Su investigación se centra en el desarrollo de competencias transversales y la educación para la ciudadanía global. Researcher ID: <https://orcid.org/0000-0001-9511-3793>

**Acknowledgment:** EapdB es promovido por el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), The Democratic Society, Plataforma Nave Boetticher, Fundación Montemadrid, Instituto Mutante de Narrativas Ambientales, y el EIT Climate-KIC, con la colaboración de un amplio ecosistema de actores locales, nacionales y europeos.



## 1. ANTECEDENTES: ¿POR QUÉ LOS ENTORNOS ESCOLARES?

Las escuelas son equipamientos urbanos de la ciudad que desarrollan un metabolismo constante de personas, organizaciones y conocimientos. Estos espacios representan una oportunidad, no sólo como recurso educativo, sino también como integrador del ecosistema social, epicentro para la transformación urbana sostenible, y punto de entrada para desencadenar intervenciones expansivas generando una red de biodiversidad en la ciudad (Ayuntamiento de Madrid, 2022a; El Día Después, 2021). Intervenir en los entornos escolares con un enfoque climático y de cohesión social permite atacar de forma sistémica diversas palancas de cambio y sus respectivas problemáticas, tales como la dominación del coche en el espacio urbano, la contaminación acústica, la falta de espacios públicos para la relación e interacción social y cultural, el déficit de naturaleza, los efectos islas de calor urbano, etc. (Ayuntamiento de Madrid, 2022b).

El Ayuntamiento de Madrid, a través de la Subdirección General de Energía y Cambio Climático, ha desarrollado una serie de criterios de intervención en los entornos escolares, que tienen como fin último la reducción de emisiones y adaptación al cambio climático, a través de una mayor accesibilidad, seguridad, autonomía infantil e integración urbana (Ayuntamiento de Madrid, 2022b). Estos criterios se han diseñado a través de diversas mesas de trabajo multiactor tales como el grupo interdepartamental sobre “equipamientos urbanos”, el proyecto europeo Madrid Deep Demonstration, el grupo multicidad “CitiES2030”, y la Comunidad de Transformación de ciudades de la plataforma “El Día Después”.

En este contexto se enmarca el proyecto “Ecología a pie de Barrio”, cuyo objetivo es contribuir con la estrategia municipal de entornos escolares a través de un programa de acción educativa que permita a los estudiantes conocer, desde una aproximación científica, la calidad ambiental del entorno, ser observadores críticos de su contexto, y actuar desde el rigor científico ante los retos medioambientales globales desde la escala local (Ecología a pie de Barrio project, s. f.).

## 2. ESTUDIO DE CASO

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN Y OBJETIVO DEL PROYECTO

La selección del área de intervención del proyecto se realizó a través de la identificación de las zonas más afectadas por los efectos del cambio climático en Madrid, siendo estas los distritos con mayor vulnerabilidad económica y social (Tapia et al., 2015), y situados en su mayoría en la zona sur de la ciudad. Este trabajo de análisis e identificación se realizó con el apoyo del proyecto europeo Madrid Deep Demonstration (MDD), proyecto que contribuye a la implementación de la Hoja de Ruta para la neutralidad climática de Madrid desde un enfoque sistémico, conectando organizaciones y proyectos a través del portfolio de experimentación que integra acciones en las áreas de innovación, emprendimiento y educación. Así también, el proyecto incorpora los principios y filosofía de los programas europeos Young Innovator del EIT Climate-KIC, como también de la New European Bauhaus (Calderón et al., 2021; Calderón et al., 2022).

A través de diferentes mesas de trabajo se estableció el barrio de San Cristóbal de los Ángeles en Villaverde y el distrito de Usera como áreas objetivo. Tras el análisis físico y múltiples reuniones con el ecosistema de actores, se detectaron una serie de problemáticas sociales, urbanas y medioambientales, así como diversas oportunidades tales como la riqueza del tejido social. Estos elementos llevan a enfocar el proyecto hacia



la concienciación de los jóvenes sobre la situación ambiental de su entorno próximo mediante el análisis, diseño e implementación de estrategias de Soluciones basadas en la naturaleza (SbN) desde un enfoque participativo y local.

## 2.2 EL PROYECTO: ECOLOGÍA A PIE DE BARRIO

EapdB nace con el propósito de actuar en los entornos escolares en un sentido amplio, como espacio de aprendizaje y experimentación, lugar donde desarrollar la acción y donde los estudiantes y organizaciones vinculadas aprenden de forma conjunta. Se trata de mirar el lugar donde habitamos de una manera diferente, más analítica y reflexiva, apoyados en herramientas y técnicas propias de la investigación científica, para comprender mejor el contexto y desarrollar de forma creativa y colaborativa acciones para su mejora, actuando en lo local, lo inmediato y próximo, para abordar así un reto que es global y común.

EapdB promueve la innovación participativa de jóvenes de 12 a 18 años acercándolos a sus barrios y al ecosistema de actores local, incorporando el aprendizaje experiencial a través del diseño e implementación colectiva de una red de sensores de calidad ambiental de su barrio (aire y agua del río), así como SbN para el reverdecimiento de los patios y entornos escolares. También promueve la ciencia ciudadana, el conocimiento científico-técnico, el pensamiento crítico, impulsando la propuesta activa de soluciones *out of the box* y conectando sus experiencias con otros equipos en otros contextos y ciudades (Calderón et al., 2021; Calderón et al., 2022) convirtiéndolos en agentes de transformación en sus barrios.

El programa trabaja diversas metodologías de aprendizaje, como el aprendizaje-servicio y *learning-by-doing*. Su implementación se desarrolla a través de tres tipos de acciones:

- Paseos al aire libre en el entorno escolar que permiten ir más allá de los formatos tradicionales y aprovechar los beneficios de la actividad física y el contacto con un entorno natural, conociendo al grupo de una manera más profunda y permitiendo orgánicamente las conversaciones.
- Hackathones climáticos que consisten en eventos intensivos de implicación, reflexión, co-creación y prototipado de soluciones innovadoras, acompañados por un amplio ecosistema de actores.
- Módulos formativos: A través de 6-7 sesiones de trabajo, el alumnado aborda de forma creativa diferentes conocimientos artístico-científico como la tecnología, la biología, la física y las matemáticas, el arte, la gramática, la literatura y el inglés, conectando el conocimiento con la práctica y la implementación, lo que permite construir una mayor concienciación.

A nivel temático, EapdB cuenta con dos módulos formativos con diferentes alcances y áreas temáticas, ambos apoyados en la construcción de mini-portales de medición de calidad ambiental con placas de Arduino de bajo coste. Estos módulos formativos son:

- Guardianes del agua y el aire: Busca reflexionar sobre la situación ambiental del barrio, analizando mediante el uso de sensores Arduino la calidad del agua y del aire del barrio.
- Experimentando con vegetación: Busca fomentar la creatividad, cooperación y la cultura científica desde la experimentación en el aula y fuera de ella ensayando con SbN, para mejorar la calidad ambiental de su entorno más cercano.



Además de la formación a los estudiantes, los profesores reciben sesiones formativas sobre la implementación del proyecto impartidas por profesores y estudiantes de la UPM así como facilitadores de asociaciones locales. A partir de su experiencia y aprendizaje, los profesores se implican en el ecosistema de actores del proyecto y vinculan el aprendizaje del proyecto con las materias curriculares.

### 2.2.1 RESULTADOS DEL PROYECTO

EapdB ha movilizado entre 2020 y 2022 a más de 200 alumnos y una comunidad de 20 profesores de cinco centros escolares del sur de Madrid. Ha conectado a más de 20 organizaciones locales e internacionales, cuatro proyectos locales y europeos y vinculando el trabajo de la ciudad de Madrid con las ciudades de Valencia, Leuven y Krakow.

EapdB tiene un carácter modular y de fácil adaptación, por lo que su implementación ha resultado sencilla para su contextualización en otros barrios, para ello se han desarrollado materiales didácticos de capacitación, tanto para profesorado como para el alumnado.

Se han implementado diversos prototipos de una estación combinada de medición de la calidad del agua y el aire, así como múltiples prototipos de SbN, desarrollados por el alumnado.

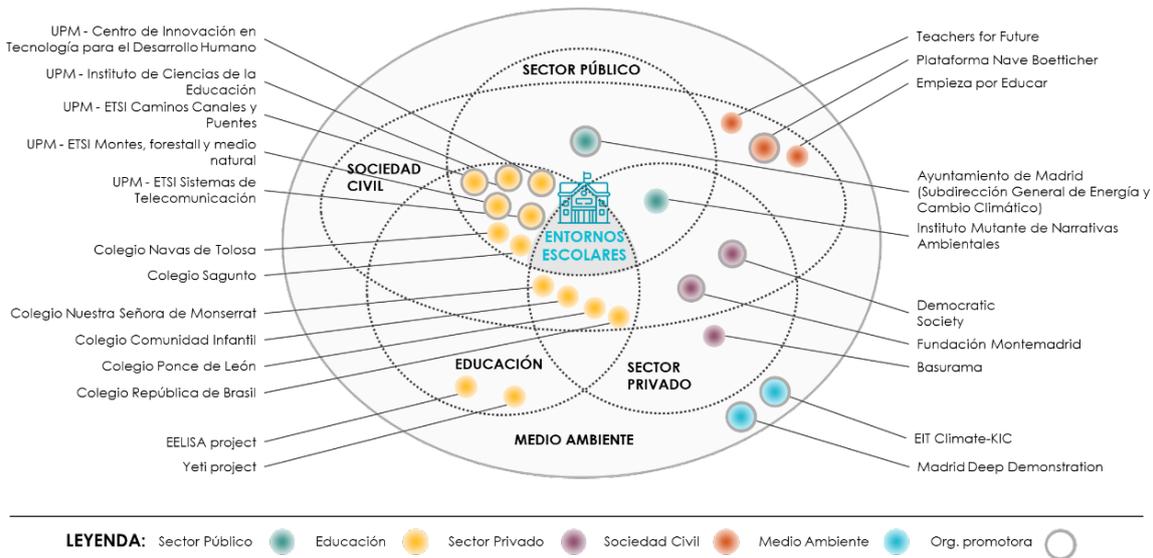
## 3. LA COLABORACIÓN MULTIACTOR EN EapdB PARA LA RENOVACIÓN DEL CONTRATO SOCIAL

La necesidad de interactuar, generar conocimiento, transferirlo y colaborar resulta imperante en el abordaje de problemas complejos como la lucha contra el cambio climático. Uno de los enfoques teóricos que presenta las interrelaciones entre los diferentes actores de un ecosistema de innovación, es el conocido modelo de la N-hélices, que permite identificar sus componentes, roles y transferencias, y que se considera oportuno para analizar el caso de estudio. Este modelo acuñado por Etzkowitz y Leydesdorff (2000) parte con la triple hélice, que incluye la educación, el sector público y privado. Más adelante, Carayannis & Campbell (2009) introducen la sociedad civil como generadora de conocimiento y contexto, sumado con iniciativas y acciones bottom-up (modelo de la cuádruple hélice). Finalmente, en 2010, estos mismos autores evolucionan el modelo sumando al medio ambiente, considerando que la innovación y el conocimiento tienen que estar alineados con el desarrollo sostenible y la ecología social (Carayannis & Campbell, 2010), denominado modelo de innovación de la quintuple hélice (QHIM). La interacción de todas las hélices tienen como objetivo último la transferencia del conocimiento e innovación apoyadas en la colaboración multiactor.

### 3.1 LA COLABORACIÓN MULTIACTOR EN EAPDB

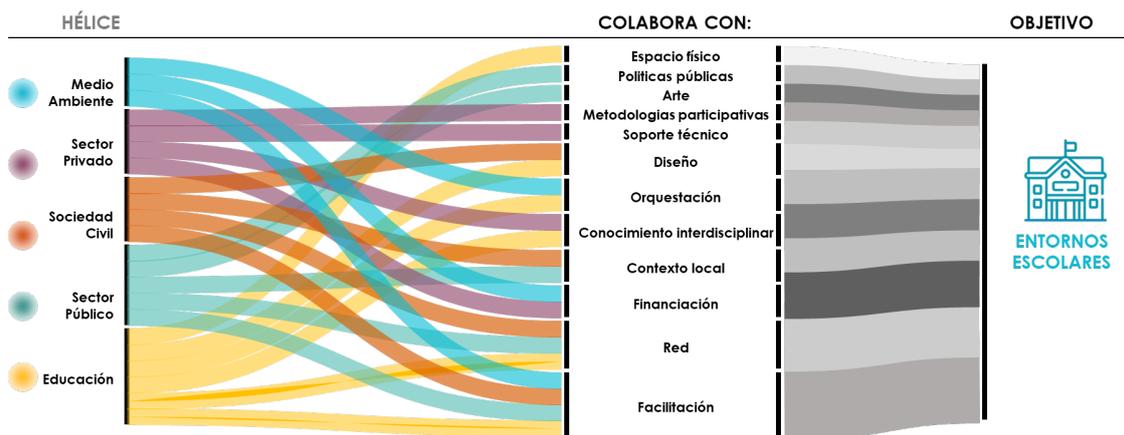
A través del modelo QHIM, se analiza el proyecto de EapdB identificando los actores, roles y transferencias para la colaboración. En la figura 1, se muestra el ecosistema de actores del proyecto, así como las organizaciones promotoras.

Figura 1: Ecosistema de actores de EapdB bajo el modelo de QHIM



A continuación, se presentan los elementos de colaboración a disposición de EapdB en el enfoque de QHIM con el objetivo de intervenir y mejorar los entornos escolares.

Figura 2: Elementos de colaboración a disposición de EapdB en el enfoque de QHIM



**Educación:** La UPM, a través de sus diferentes centros de investigación, ha liderado el diseño y facilitación del proyecto, combinando sus diferentes disciplinas, sus diversos conocimientos y enfoques metodológicos en la creación de un modelo educativo de aprendizaje innovador. Además, los centros escolares fueron agentes clave en este proceso, no sólo como espacios de intervención, sino como agentes activos en el codiseño, implementación y seguimiento.



**Sector público:** El proyecto se ha soportado en el programa MDD, por lo que la colaboración e interrelación con el Ayuntamiento de Madrid como con las Juntas de Distrito ha resultado clave para su implementación. Su implicación y conexión ha jugado un papel fundamental para justificar su relevancia en el contexto local, actuando como integrador y conector con otras iniciativas. Por otro lado, el Instituto Mutante de Narrativas Ambientales (IMNA) ha puesto a servicio del proyecto el enfoque artístico, pensamiento creativo y colaboración de su ecosistema de artistas, lo que ha permitido beber de fuentes diversas como la New European Bauhaus.

**Sector privado:** La organización Democratic Society y la Fundación MonteMadrid han apoyado el programa aportando su conocimiento y experiencia en enfoques participativos y apoyo técnico respectivamente. Adicionalmente, el Colectivo Basurama ha liderado la creación artística y el acompañamiento en el proceso de diseño y construcción de SbN con enfoque de economía circular.

**Sociedad civil:** Otros actores clave, como Teachers for Future y Empieza por Educar, lideran la escalabilidad del programa para permitir una mayor replicabilidad del proyecto en otras escuelas. Por otro lado, la Plataforma Nave Boetticher ha sido el conector local de este programa al ecosistema social. Su excelente comprensión de la realidad del contexto local ha sido clave para llegar a las diferentes escuelas, docentes y vecinos.

**Medio ambiente:** EIT Climate-KIC y el programa MDD han actuado como facilitadores y creadores de sentido detrás del enfoque de portfolio de experimentación de proyectos, asumiendo la responsabilidad de la orquestación e interconexión de los diferentes proyectos piloto.

### 3.2 APRENDIZAJES PARA LA RENOVACIÓN DEL CONTRATO SOCIAL

Tal y como menciona Antón Costas, el contrato social es *“el pegamento que hace que una sociedad funcione armoniosamente... y lo que ha secado el pegamento es la desigualdad”* (Diario Tarragona, 2021). A través del estudio de caso del proyecto EapdB hemos identificado el potencial de los programas educativos de acción climática como vehículo para la reflexión y acción hacia la transformación sostenible de las ciudades. La educación es un vector social fundamental que puede mejorar la calidad de vida de los estudiantes, sus familias y comunidades, de esta forma revertir las desigualdades sociales sistémicas de los territorios. Un mayor esfuerzo es necesario para ofrecer las mismas oportunidades a todos los chicos y chicas, para que el conocimiento sea accesible y apoye su desarrollo. Así también, es importante reconocer que las escuelas y sus entornos pueden convertirse en laboratorios urbanos para la sostenibilidad que nos permitan encontrar soluciones a incertidumbres y a problemas complejos.

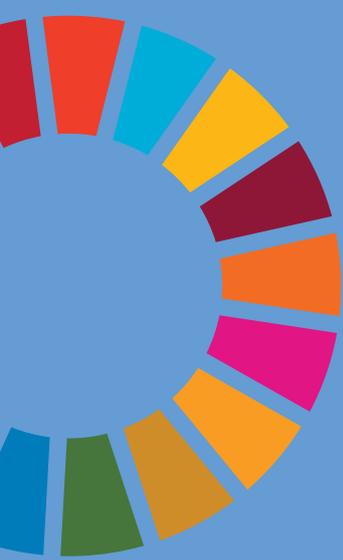
EapdB nace desde lo local y atiende a las problemáticas identificadas de forma participada y colaborativa por las diversas organizaciones y comunidades implicadas. Un elemento fundamental para el éxito de esta identificación es la escucha activa y la empatía. En este sentido, la consolidación de un nuevo contrato social no se dará si no se escucha y atiende las demandas sociales de todos los actores, incluyendo a los estudiantes. La transformación que demanda la Agenda 2030, como hoja de ruta del nuevo contrato social, se puede detener si esta no proviene desde las comunidades y se intersecta con las estrategias políticas de nuestras ciudades.

Finalmente, *“el pegamento que hace que una sociedad funcione armoniosamente”* es también la colaboración multiactor, tal y como lo establece el ODS 17 de la Agenda 2030. La colaboración multiactor es el único componente que permite que los actores transfieran de forma simultánea invocación y conocimiento como lo plantean Carayannis y Campbell en el QHIM. En EapdB hemos identificado cómo de forma participativa y multidisciplinar diferentes actores del ecosistema social colaboran con el fin de generar las transformaciones hacia la neutralidad climática sin olvidar la cohesión social.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayuntamiento de Madrid. (2022a). *Intervención en entornos escolares con criterios de adaptación al cambio climático y calidad del aire*. 9-25.
- Ayuntamiento de Madrid. (2022b). *Hoja de ruta hacia la neutralidad climática en 2050*.
- Ayuntamiento de Madrid. <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Sostenibilidad/EspInf/Energia/CC/04CambioClimatico/4bVulnera/Ficheros/InfVulneraCC2015VerWeb.pdf>
- Calderón-Guerrero, C., Martínez Núñez, M., Sastre Merino, S., Marchamalo, M. (2021). Pilot experience to increase the environmental awareness of young students (12-18 years) through innovating formation by UPM researchers in the classroom. 15<sup>th</sup> annual International Technology, Education and Development Conference, INTED 2021. 8-9 Marzo.
- Calderón-Guerrero, C., Alméstar, M., Marchamalo, M., Sastre Merino, S., Martínez Núñez, M. (2022). Application of nature-based solutions and use of monitoring air & water pollution sensors through low-cost mini-portable measurement stations to promote environmental awareness in secondary education. Proceedings of EDULEARN22 Conference, 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> July 2022, Palma, Mallorca, Spain, 9063-9073. ISBN: 978-84-09-42484-9. DOI: 10.21125/edulearn.2022.2180
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*. 1(1), 41-69. <https://10.4018/jsesd.2010010105>.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. (2009). «Mode 3» and «Quadruple Helix»: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Ecología a pie de Barrio project. (s. f.). Ecología a pie de Barrio. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://blogs.upm.es/ecologiaapiebarrio/inicio/>
- El Día Después. (2021). Los entornos escolares, vectores de cambio para la regeneración urbana y la neutralidad climática - El Día Después será... Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://diadespues.org/evento/los-entornos-escolares-vectores-de-cambio-para-la-regeneracion-urbana-y-la-neutralidad-climatica/>
- Sección Economía - Diario Tarragona. (2021, April 31). Antón Costas defiende un nuevo contrato social en la presentación de la Guía Empresarial 2021. *Diario de Tarragona*. <https://www.diaridetarragona.com/economia/anton-costas-defiende-un-nuevo-contrato-social-en-la-presentacion-de-la-guia-empresarial-2021-20210531-0060-YIDT202105310060>
- Tapia, C., Abajo, B., Feliu, E., Fernández, J. G., Padró, A., Castaño, J. (2015). *Análisis de vulnerabilidad ante el cambio climático en el Municipio de Madrid*.



# RENOVABLES, TERRITORIO Y ACEPTACIÓN: BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE ENERGÍAS RENOVABLES EN ESPAÑA

## *RENEWABLES, TERRITORY AND ACCEPTANCE: GOOD PRACTICES TO IMPROVE THE IMPLEMENTATION OF RENEWABLE ENERGY PROJECTS IN SPAIN*

David Ribó-Pérez  
Investigador postdoctoral TU-Delft  
driboperez@gmail.com

Alina Marín-Taurá  
Ingeniera de la energía  
alinamarint@gmail.com

Candela de la Sota  
Directora REDS /SDSN-Spain  
candela.sota@reds-sdsn.es

Leire Pajín  
Presidenta REDS/SDSN-Spain  
leire.pajin@isglobal.org



Video resumen del proyecto:

<https://www.youtube.com/watch?v=iw5Tj1-PI94>



**David Ribó-Pérez.** Investigador postdoctoral TU-Delft (driboperez@gmail.com). Investigador postdoctoral en la Facultad de Tecnología, políticas y gestión de TU Delft. Ha trabajado como consultor para la FAO e investigador en la Universitat Politècnica de València y visitante en el Lawrence Berkeley National Laboratory en temas de sistema y políticas energéticas. Doctor ingeniero industrial actualmente trabaja de consultor en temas energéticos, de sistema eléctrico y transición ecológica.

**Alina Marín-Taurá.** Ingeniera de la energía (alinamarint@gmail.com). Graduada en Ingeniería de la Energía por la Universidad Politécnica de València. Trabajó en la Fundación Valencia Clima y Energía, en colaboración con la Cátedra de Transición Energética de la UPV, respecto a nuevos modelos de gobernanza público-privada para acelerar y dinamizar la Transición Energética. Actualmente, es consultora en temas de energía y transición ecológica.

**Candela de la Sota.** Directora REDS /SDSN-Spain (candela.sota@reds-sdsn.es). Directora de SDSN Spain, la Red Española para el Desarrollo Sostenible. Ha trabajado como analista en la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia de la Presidencia del Gobierno de España, y anteriormente, como investigadora en el Stockholm Environment Institute York y en la Universidad Politécnica de Madrid. Doctora en Ingeniería ambiental y experta en desarrollo humano sostenible. Apasionada por trabajar en retos complejos para ayudar a transitar hacia un modelo de sociedad más justo y sostenible.

**Leire Pajín.** Presidenta REDS/SDSN-Spain (leire.pajin@isglobal.org). Directora de Desarrollo Sostenible del Instituto de Salud Global de Barcelona (ISGlobal), presidenta de la Red Española de Desarrollo Sostenible (REDS) y presidenta de la Fundación Unión Europea- América Latina y el Caribes (EU\_LAC). Es una de las fundadoras de la Alianza Multiactor y Multinivel “El día después será” (EDD) y coordinadora de la Comunidad de Gobernanzas Globales y Cooperación. Ha ejercido de Asesora Especial de la Organización Panamericana de la Salud y Asesora Política del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la Planificación de la Agenda de Desarrollo post 2015 entre los años 2012 y 2014. Anteriormente, fue Ministra de Sanidad, Política Social e Igualdad y Secretaría de Estado de Cooperación y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

## RESUMEN

El proceso de Transición Energética y la implantación exponencial de tecnologías de generación renovable está generando algunos conflictos sociales y económicos en el territorio. Estos conflictos están dando pie a movilizaciones ciudadanas y movimientos políticos en contra de las instalaciones de energías renovables (fotovoltaica y eólica) en zonas rurales. El debate actualmente abierto, en grandes líneas, enfrenta la protección del territorio y la defensa del mundo rural, contra la transición del modelo productivo de energía a uno basado en tecnologías renovables instaladas en grandes plantas de generación. Sin embargo, existen casos donde el desarrollo se ha realizado de la mano del territorio, generando una simbiosis y mejorando la gobernanza del proceso y la distribución de los beneficios. Aquí desarrollamos los casos de Muras, Revilla-Vallejera y un proceso de escucha en el Matarraña aragonés, donde acciones y políticas por parte de todos los actores mejoran la aceptación de la implantación de energías renovables. Así, analizando buenas prácticas, podemos replicar acciones exitosas que garanticen el desarrollo de una Transición Energética justa, equilibrada y rápida, la cual requiere consensos políticos y complicidad ciudadana.

**Palabras clave:** Energías renovables, Municipios, Conflicto territorial, Buenas prácticas, Transición Energética



## ABSTRACT

The Energy Transition translates into an exponential implementation of renewable generation technologies in the territory, and it is generating social and economic conflicts in it. These conflicts are giving rise to citizen mobilisations and political movements against renewable energy installations (mainly Solar and wind) in rural areas. The current open debate, in broad terms, confronts the protection of the territory and the defense of the rural world against the transition to an energy model based on renewable technologies installed in large generation plants. However, there are cases where the development of renewable projects has been carried out hand in hand with the territory, generating a symbiosis and improving the governance of the process and the distribution of benefits. Here we develop the cases of Muras, Revilla-Vallejera, and the mediation process in Aragonese Matarraña, where actions and policies from all actors help to a better acceptance of renewable energies sources. Here, by analyzing good practices, stakeholders can replicate successful actions and measures to ensure the development of a fair, balanced, and rapid Energy Transition, which requires political consensus and citizen involvement.

**Keywords:** Renewable energy sources, Municipalities, Territorial conflict, Good practices, Energy transition

## 1. INTRODUCCIÓN

Los compromisos adoptados por parte de la Comisión Europea en materia de electrificación, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero e instalación de energías renovables (ER), requieren de un cambio de paradigma integral en el sistema energético. Dicha transformación, conocida bajo el concepto de Transición Energética (TE), supone grandes retos técnicos, económicos y sociales que deben ser abordados con urgencia, puesto que nos sitúan frente a nuevos escenarios de conflictos y debates que, en cierta medida, obstaculizan el avance de la necesaria transformación de nuestro modelo energético para mitigar el cambio climático. Uno de los retos más relevantes es el de la implantación exponencial de ER que nos permitan abandonar la generación fósil centralizada.

Esta instalación masiva de ER ha dado pie a nuevas problemáticas a nivel técnico, social y ambiental. Existe una creciente congestión en el acceso a las redes eléctricas de conexión, una gran demanda de terrenos para dichas instalaciones y la necesidad de adaptar el sistema a multitud de nuevos agentes activos en el mismo. A diferencia del modelo actual, en el que la clave del sistema se basa en poseer materias primas, fuentes y combustibles, los factores críticos en el nuevo modelo son el acceso a las redes y el mercado, así como el espacio donde instalar las tecnologías (solar fotovoltaica y eólica, principalmente), con necesidades de terreno muy superiores a las convencionales. Estas necesidades de espacio y su impacto ambiental, paisajístico y socioeconómico están suponiendo también nuevos conflictos políticos y sociales en el territorio. Si tenemos en cuenta que por término medio una instalación de 1 MW de solar fotovoltaica requiere 2 Has de terreno y se están proyectando instalaciones de varios cientos de MW, debemos considerar que se están dando en algunas zonas cambios drásticos en el uso del suelo y en sus características productivas, normalmente agrícolas y ganaderas (Fundación Renovables, 2021). En consecuencia, la economía local de las zonas en las que se ubiquen las instalaciones puede verse modificada (UNEF, 2022). La eólica, por su parte, ocupa espacios mínimos y el terreno circundante puede ser empleado en otros usos, pero tiene impactos visuales y sonoros mucho más elevados (Karasmanaki & Tsantopoulos, 2021).



La rapidez del proceso en los últimos años ha dado lugar a experiencias puntuales de especulación y malas praxis con permisos administrativos, una comunicación limitada o inexistente con los municipios y una falta de explicación y comprensión de las necesidades, beneficios e impactos del proceso. Así, ha habido ciertos proyectos y zonas que han despertado el malestar de habitantes, agentes económicos, plataformas civiles locales e incluso de las propias administraciones locales. Todo esto, junto a la inherente alteración del entorno paisajístico, el impacto sobre la biodiversidad y los ecosistemas locales, y un reparto desigual de los beneficios de las instalaciones, han despertado la preocupación social y la desconfianza en torno a las instalaciones de ER.

No obstante, también existen numerosas experiencias en las que se han llevado a cabo actuaciones por parte de los diversos agentes presentes en el proceso que han permitido solventar o reconducir conflictos o discrepancias en torno a instalaciones de ER. Estas experiencias, en las que destacan la diversidad de perspectivas y la colaboración entre los diferentes actores, pueden servir como ejemplos inspiradores para desarrollar una hoja de ruta basada en buenas prácticas que garantice la correcta implantación de las ER en el territorio. De esta manera, será posible agilizar la instalación de ER en el territorio, garantizando un desarrollo y beneficio local e inclusivo, donde se minimicen al mismo tiempo el impacto negativo en el medio y el paisaje, y se protejan las actividades económicas ya existentes.

A continuación, se exponen tres experiencias vividas en torno a proyectos de ER en municipios rurales con tres contextos distintos que favorecieron la aceptación de los proyectos. Estos tres ejemplos son: un caso de colaboración administración local – ciudadanía, un caso de colaboración administración local – empresa promotora y un proceso de diálogo entre agentes afectados por el conflicto.

## 2. BUENAS PRÁCTICAS

### 2.1. COLABORACIÓN ADMINISTRACIÓN LOCAL – CIUDADANÍA: EL CASO DE MURAS (LUGO)

Muras es un Concello (municipio) ubicado en Terra Chá, al norte de la provincia de Lugo, que cuenta con 611 habitantes. Muras está rodeada de ríos y montes y cuenta con una baja densidad de población (3,78 hab./km<sup>2</sup>). Parte del término municipal pertenece a la Red Natura 2000 y a la Reserva de la Biosfera “Tierras del Miño”.

Muras cuenta con una elevada presencia de energía eólica con una potencia nominal instalada de 264,4 MW, repartida en 380 aerogeneradores. Estas plantas propiedad de diferentes empresas se instalaron en la primera etapa de instalación de renovables en España, durante el periodo 1998-2009. El Concello de Muras se encuentra entre los municipios que más MW eólicos por persona presentan en el estado (Simón Fernández & Montero Muñoz, 2022). Asimismo, el impacto de las plantas en la recaudación municipal debido a los impuestos directos de las plantas eólicas (IBI y IAE) representan cerca del 30% de los ingresos totales del Concello. Además, anualmente reciben aproximadamente 500.000 € de la Xunta de Galicia, en concepto del Canon Eólico.

En 2016, la corporación municipal decidió mejorar el reparto de los ingresos que el Concello obtenía de los parques eólicos. De esta forma, aunque las competencias en energía son autonómicas, el Concello de Muras lanzó una línea anual de subvención progresiva por renta al pago de la factura de las viviendas y



las Pymes. La ayuda a las familias alcanza hasta un máximo de 600 €, mientras que las ayudas a las Pymes alcanzan hasta 1.500 €. Otro de los objetivos de la ayuda es servir como aliciente para atraer y retener población en Muras.

“Aquí también había pobreza energética, no sabíamos si era un tema cultural o si era un tema de vida sencilla. Veíamos que las rentas que nos presentaba la gente eran rentas agrarias de gente que trabaja en el campo (600, 700 euros al mes). Vimos que [la ayuda] era una forma de mejorar su capacidad adquisitiva.” M. Requeijo, Alcalde de Muras

La cantidad total de la ayuda por parte del Concello es progresiva respecto a los niveles de renta. Así, las familias que declaran menos de 15.000 € anuales pueden acogerse a una ayuda de hasta 600 €/año, aquellas que justifican una renta de entre 15.000 y 22.000 € anuales hasta 500 €/año, aquellas de 22.000 a 29.000 euros anuales de 400 €/año, y las de más de 29.000 € anuales hasta 300 €. La forma de justificar la ayuda es presentando todas las facturas de electricidad anuales. Además, para que no se abuse de la ayuda, el Concello guarda un registro, realiza formaciones en gasto energético y solo se consideran aumentos en la factura justificables aquellos que no impliquen más de un 10% anual.

La ayuda a familias se inició en 2016, con dos pagos anuales de 250€. Esto resultó complicado administrativamente para un Concello pequeño y con poco personal, que debía tramitar una ayuda nueva y sin formatos estandarizados, ralentizando el resto de los procesos administrativos. Actualmente, el Concello ha mejorado el proceso (se realiza un único pago anual) y la ciudadanía está más familiarizada y es conocedora de la documentación necesaria a aportar, por lo que la tramitación es mucho más ágil, actualmente el 85% de las familias solicitan esta ayuda. Tras la pandemia de la Covid-19, se aumentaron las ayudas para incluir también a las Pymes, debido a las dificultades de estas para hacer frente a la factura de la luz. En un futuro, la idea es ir aumentando progresivamente las ayudas a la factura hasta los 800 €/anuales, una cifra considerada como el gasto medio de una familia en España, previamente al shock de precios energético actual. Sin embargo, con la crisis energética y el consecuente aumento de los precios energéticos durante 2022, el Concello espera revisar la cuantía de ayudas en la línea de subvención municipal, que se aprueba y abona en el cuarto trimestre del año.

## **2.2. COLABORACIÓN ADMINISTRACIÓN LOCAL – EMPRESA PROMOTORA: EL CASO DE REVILLA VALLEJERA (BURGOS).**

Revilla Vallejera es un municipio situado en la provincia de Burgos, en la comunidad autónoma de Castilla y León. Cuenta con una superficie de 28 km<sup>2</sup> y 101 habitantes censados. El municipio aúna las localidades de Revilla y Vizmallo, así como las granjas de Finca Santa Rosalía y Vega Alegre, ambas sin población censada y situadas junto al fértil valle del río Arlanzón. La localidad cuenta con alrededor de 100 Ha de cultivo, pero muchos de sus terrenos son infértiles. Actualmente, está en trámite la instalación de 3 plantas fotovoltaicas de 50 MW cada una en terrenos de propiedad municipal.

Los promotores de la planta acudieron al Ayuntamiento interesados por terrenos que eran propiedad del consistorio y de forma conjunta decidieron cuál era la ubicación y la tecnología más apropiada para las instalaciones en el municipio. Las instalaciones aprovechan terrenos con nula productividad agraria y que tienen el menor impacto visual posible. Así, las nuevas plantas implicarán un aumento de los recursos municipales, sin implicar un cambio de usos del suelo ni un impacto grave en el paisaje. En consecuencia, el apoyo de los vecinos a las instalaciones de renovables es elevado, puesto que lo consideran algo beneficioso para el municipio.



“Ha sido decisión del pueblo instalar fotovoltaica porque tiene mucho menos impacto visual. Se van a repoblar zonas de árboles donde no hay. [...] Y se ha seleccionado la instalación en un sitio perfecto.”  
Alfonso Álvarez, alcalde de Revilla-Vallejera

La instalación de estas tres plantas va a suponer que los ingresos municipales se doblen en comparación con los ingresos anteriores a la instalación. Con esto, la intención del Ayuntamiento es invertir en mejoras para el pueblo que atraigan a más gente. Así, con las 300 Ha municipales que alquilará el municipio para uso fotovoltaico y la recaudación del IBI y el IAE, los ingresos para el Ayuntamiento pasarán de 300.000€ a cerca de 700.000€ anuales.

Existe un consenso en el pueblo respecto a realizar instalaciones de fotovoltaica y no de energía eólica, puesto que estas últimas hubiesen tenido un impacto visual mayor en el municipio. Así, la opinión general con respecto al impacto de la planta sobre el paisaje es positiva, puesto que consideran que apenas se ve y no altera su entorno, y además se emplean para la misma terrenos baldíos.

### **2.3. PROCESO DE DIÁLOGO ENTRE AGENTES AFECTADOS POR EL CONFLICTO: EL CASO DEL MATARRAÑA**

Durante el verano de 2022, Ecodes realizó un proceso de escucha y diálogo entre representantes de los diferentes actores implicados en el proceso de implementación de renovables. Ecodes es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para maximizar el bienestar de toda la ciudadanía mediante la creación de alianzas entre actores enfocándose en temas de sostenibilidad, cambio climático, recursos naturales y energía. Así, Ecodes habla de establecer un sistema energético 100% renovable que combine generación centralizada y distribuida, estableciendo una hoja de ruta y una mayor planificación, promoviendo y condicionando una transición energética con aceptación local y respetuosa con los valores medioambientales, culturales y socioeconómicos del territorio (Ecodes, 2022).

En este sentido, y debido a la creciente preocupación y aparición de conflictos asociados a la implementación de renovables en el territorio, Ecodes organizó y moderó un diálogo de dos días con 12 personas. Su planteamiento fue el de generar un espacio donde pudiese darse una escucha empática de calidad para fomentar el conocimiento e intercambio de posturas entre los diferentes agentes implicados. Ecodes desarrolló este proceso en el Matarraña, una comarca de Teruel donde existió un proceso de éxito en la mediación de conflictos respecto a los recursos naturales, concretamente, con el caso del agua, y donde existe actualmente una oposición en ciertos municipios a la instalación de grandes plantas renovables. Sin embargo, este proceso no tenía como objetivo una discusión local, sino una reflexión global sobre la situación actual en España. Este proceso se diseñó con Ecodes como promotor principal e independiente y sin contar con recursos aportados por terceros o participantes del encuentro.

El encuentro consistió en una convivencia y debates guiados durante dos días entre diferentes agentes con implicación en el conflicto. El objetivo fue establecer un diálogo calmado y cercano entre un grupo pequeño de personas con visiones diferentes, pero predispuestas a comprender las razones y argumentaciones de las partes. La meta no era llegar a acuerdos, sino generar un proceso de escucha activa, muchas veces ausente, según sus impulsores.

En el proceso participaron personas vinculadas a organizaciones ecologistas a escala estatal y escala local, de las administraciones públicas, del sector empresarial y de la academia. Se buscó generar un clima de diálogo fuera de cámaras y sin la presencia de público, que muchas veces impide procesos más sosegados.



Así, durante el proceso se observó cómo ciertas barreras iniciales existentes en las personas participantes fueron reduciéndose, facilitando la escucha y comprensión de los puntos de vista contrapuestos. Los participantes reconocieron el proceso como algo positivo, enriquecedor y a la vez, muy inusual.

“Ese diálogo de calidad ocurrió y esclareció los puntos críticos que están ahí y qué se podría hacer en cada uno de ellos. En ese sentido salimos muy contentos.” Víctor Viñuales, Director de Ecodes

El proceso finalizó con diferentes propuestas para solucionar algunas de las problemáticas habituales. Además, algunos agentes pudieron a posteriori incorporar recomendaciones o avanzar en acciones comentadas o sugeridas durante el diálogo en su trabajo habitual. Esto se tradujo en la propuesta de proyectos o la inclusión de cláusulas o redacciones en procesos de la administración.

El rol del moderador en estos procesos es clave, puesto que es muy importante para los participantes sentir que son moderados y fomentados por agentes imparciales, participando en igualdad de condiciones en las mesas de diálogo y debate. Sin embargo, el uso limitado de recursos propios dificulta la capacidad y los medios disponibles para la realización y el seguimiento de procesos intensivos, en tiempo y capital humano.

### 3. CONCLUSIONES

El cumplimiento de los objetivos climáticos a nivel europeo y nacional requiere de un crecimiento exponencial de proyectos de implementación de tecnologías renovables en los próximos años. Sin embargo, se ha comprobado recientemente cómo el crecimiento acelerado de estos proyectos, unido a una falta de planificación territorial detallada y de explicación y conocimiento de los procesos administrativos de aprobación de plantas renovables, ha generado ciertos conflictos y oposición territorial. Los impactos paisajísticos, acústicos y ambientales son relevantes, pero otros como la gobernanza, la falta de colaboración entre actores y el desigual reparto de los beneficios son elementos clave de la oposición. Al mismo tiempo, existen casos exitosos, en los que determinadas medidas y actuaciones han garantizado el buen desarrollo de los proyectos y la aceptación de los mismos por parte de los diferentes agentes locales. Analizar estos casos y hacerlos servir de ejemplo puede permitirnos establecer protocolos que garanticen la correcta implantación de las ER en el territorio como en los tres casos aquí presentados.

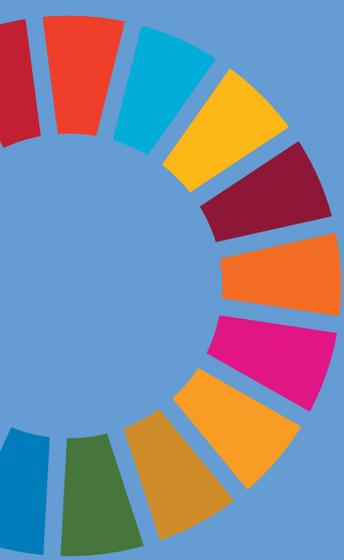
En el primer caso, el desarrollo de una política municipal de apoyo al pago de la factura de la luz por parte de la administración a las familias locales ha ayudado en Muras a redistribuir los beneficios generados por las plantas en el territorio. En el segundo caso, el acercamiento inicial por parte de los promotores y la buena comunicación que ha habido durante el proceso de diseño y ubicación de las plantas solares en Revilla Vallejera entre la empresa y el Ayuntamiento ha favorecido la aceptación local. En el tercer caso, la promoción de espacios de debate y escucha, como el llevado a cabo por Ecodes, ha ayudado a facilitar la comprensión de las diferentes visiones, reducir las tensiones y proponer soluciones conjuntas a los problemas y debates existentes.

Los tres casos presentados constituyen ejemplos de formas de colaboración entre actores, que han permitido mejorar y facilitar el proceso y la operación de las instalaciones renovables en el territorio, ayudando a promover una transición energética justa, equilibrada y rápida. La mejora de las prácticas en la instalación de renovables en el territorio es necesaria y clave para transitar con mayores niveles de armonía hacia un sistema 100% renovable. Estas mejores prácticas podrán favorecer el reto existente ayudando a establecer los consensos políticos y la complicidad entre la ciudadanía necesarios para la transformación energética que tenemos por delante.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ecodes. (2022). *Implantación de grandes instalaciones de energía solar y eólica en el territorio. Posición de ECODES*. <https://ecodes.org/decimos/nuestra-posicion-sobre-la-implantacion-de-grandes-instalaciones-de-energias-renovables-en-el-territorio>
- Fundación Renovables. (2021). *Territorio y renovables El desarrollo de las grandes plantas bajo criterios de inclusión territorial*. [www.fundacionrenovables.org](http://www.fundacionrenovables.org)
- Karasmanaki, E., & Tsantopoulos, G. (2021). Public attitudes toward the major renewable energy types in the last 5 years: A scoping review of the literature. *Low Carbon Energy Technologies in Sustainable Energy Systems*, 117–139. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822897-5.00004-3>
- Simón Fernández, X., & Montero Muñoz, M. (2022). *Enerxía eólica en Muras*.
- UNEF. (2022). *Guía de mejores prácticas para el desarrollo de plantas solares*.



# FUNDACIÓN BBK: APOSTANDO POR LA CUÁDRUPLE HÉLICE PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS ODS

## *BBK FOUNDATION: COMMITTED TO THE QUADRUPLE HELIX FOR THE ACHIEVEMENT OF THE SDGS*

Mercedes Oleaga,  
Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad  
mercedes.oleaga@orkestra.deusto.es



Video resumen del proyecto:

<https://www.youtube.com/watch?v=VGfLUMUPJvg>



## RESUMEN

La Fundación BBK lleva desempeñando, históricamente, una larga y fructífera labor en Bizkaia en áreas y actividades completamente alineadas con los valores y objetivos desarrollados por la Agenda 2030. Además de las acciones que lleva a cabo la Fundación, al inicio de la *década de acción*, ha apostado por la creación de BBK Kuna un espacio para la colaboración y la puesta en marcha de iniciativas y programas que trabajan por y para la consecución de los principales retos ODS en Bizkaia. BBK Kuna busca la participación ciudadana, realizar actividades de formación en torno a los ODS, así como poner en marcha proyectos que involucren a la cuádruple hélice, buscando así un impacto sostenible y social sobre el territorio.

**Palabras claves:** ODS, Cuádruple hélice, Colaboración multiagente, Innovación, Participación ciudadana, investigación- acción, Fundación Bancaria.

## ABSTRACT

The BBK Foundation has historically accomplished a long and fruitful work in Bizkaia in areas and activities that are completely aligned with the values and objectives developed by the 2030 Agenda. In addition to the actions developed by the Foundation, at the beginning of the *decade of action*, BBK Kuna created a space for collaboration and implementation of initiatives and programmes that work for the achievement of the main SDG challenges in Bizkaia. BBK Kuna seeks citizen participation, to perform training activities around the SDGs, as well as to implement projects that involve the quadruple helix, thus seeking a sustainable and social impact on the territory.

**Keywords:** SDGs, Quadruple helix, Multi-agent collaboration, Innovation, Citizen participation, Action-research, Banking Foundation.

**Mercedes Oleaga**, técnica sénior en Orkestra, forma parte del Lab de Bienestar de Orkestra, siendo su principal interés la competitividad al servicio del bienestar, asociada principalmente a los efectos de la competitividad sobre el bienestar de las personas y su dimensión relacional en ámbitos como el empleo, cambio demográfico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



## 1. INTRODUCCIÓN

La Caja de Ahorros Municipal de Bilbao, fundada en 1907 y, la Caja de Ahorros Vizcaína, fundada en 1920, fueron pioneras en el sector de las cajas de ahorro en España. En 1990, tras su fusión, se crea la caja de ahorros BBK-Bilbao Bizkaia Kutxa. La BBK se fundó como una institución benéfica social y su personalidad es jurídica propia y de plena capacidad jurídica para obrar. Además, por su condición de Entidad benéfica, goza de cuantos derechos sustantivos, procesales, fiscales o de otra naturaleza, le reconociesen las disposiciones legales.

En 2011, la Asamblea General extraordinaria de Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) y la de Caja Vital aprobaron la “fusión fría” (o Sistema Institucional de Protección (SIP)) con Kutxa, mediante la creación de un banco, que se denominaría Kutxabank, a través del cual ejercerían su actividad financiera. El 30 de junio de 2014, la Asamblea General de BBK aprobó la transformación de la entidad en una fundación bancaria, de acuerdo con la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias.

Fundación BBK lleva más de 100 años trabajando en el desarrollo competitivo de Bizkaia. La misión de la Fundación BBK es ayudar a construir una Bizkaia próspera, cohesionada y sostenible. Aspira a contribuir al bienestar y la igualdad de oportunidades en Bizkaia con acciones diferenciadas y tractoras y preservando el patrimonio con inversiones responsables y comprometidas a través de cuatro ámbitos: emprendimiento, personas, cultura y medio ambiente, lo que supone en la actualidad una inversión de 37 millones de euros.

## 2. FUNDACIÓN BBK Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los ODS presentan una nueva orientación, en el que las personas son el centro del desarrollo y cuenta con una visión integrada del desarrollo sostenible. El espacio regional y local, se incluye de forma expresa como espacio reconocido para la implementación de los ODS, como actor fundamental y aliado en la consecución de entornos más inclusivos. Siendo las organizaciones de la sociedad civil y filantrópicas reconocidas como agentes claves para la consecución del fin de la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, y que, al mismo tiempo, nadie quede atrás.

La Fundación BBK lleva desempeñando, históricamente, una larga y fructífera labor en Bizkaia en áreas y actividades completamente alineadas con los valores y objetivos desarrollados por la Agenda 2030. Así, ha sido sencillo realizar una localización de los ODS en relación a sus actividades actuales y futuras, apostando por su contribución directa principal en 4 de los ODS (ODS8, ODS10; ODS13 y la Cultura) y la evidencia de la transversalidad del ODS 5; así como la contribución al resto de ODS a través de diferentes actividades e iniciativas.

En este marco es reconocido el papel que desempeñarán en la implementación de la Agenda 2030 los diferentes agentes y organizaciones públicas y privadas, así como la ciudadanía, universidades y organizaciones del tercer sector. Fundación BBK colabora con todos estos agentes para llevar a cabo sus iniciativas de forma colaborativa, trabajando de forma intensa el ODS 17.

Entre los ODS que trabaja la Fundación BBK se ha mencionado la cultura, y es que BBK trabaja en 17+1 de los objetivos de desarrollo sostenible. El principio en el que se basa esta aproximación es que la cultura cuenta con un papel independiente en la sostenibilidad y se convierte en una dimensión además de la social, económica y ambiental, y por extensión en un ODS en sí misma.



Tras el primer ejercicio de localización de los ODS en BBK en 2019, Fundación BBK ha ido orientando su estrategia a la perspectiva ODS haciendo posible una planificación de sus actividades de la Obra Social como respuesta a los diferentes retos identificados en Bizkaia.

Dando un paso más allá, y en la década de acción de los ODS, BBK ha apostado por la creación de una casa de los ODS que permita realizar programas, iniciativas, proyectos...establecidos de forma colaborativa para continuar su contribución a la Agenda 2030 en Bizkaia.

### 3. BBK KUNA: LA CASA DE LOS ODS

Como evolución del compromiso de la Fundación BBK con la Agenda 2030, en 2021 se inauguró *BBK KUNA*, la Casa de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, un centro pionero, con investigación aplicada a la transformación social, participación del barrio, y trabajo conjunto de todos los agentes de la sociedad para dar soluciones reales a los retos ODS en Bizkaia.

BBK Kuna se localiza en un edificio emblemático en Bilbao La Vieja, la casa Cuna de San Antonio, diseñado por el emblemático arquitecto Ricardo Bastida y construida entre 1914 y 1916, para apoyar las necesidades de la infancia y sus madres, posteriormente se reconvirtió en una *haur eskola* (guardería) hasta 2018; para dar paso, en la actualidad, a un espacio que busca generar un ecosistema investigador y de colaboración que permita avanzar hacia los ODS.

La casa de los ODS se centra en la colaboración multiactor como herramienta principal para abordar los retos ODS. BBK tiene un valor intrínseco que le permite generar esas conexiones y colaborar con agentes muy diversos. Así, BBK Kuna busca trabajar en todas sus iniciativas con agentes de la Cuádruple Hélice. Esta aproximación es un desarrollo del modelo de la Triple Hélice que apunta que, los espacios más proclives para la innovación son aquellos en los que hay una interacción efectiva entre las empresas, las universidades y las administraciones públicas. La Cuádruple Hélice (CH) da un paso más e integra a la ciudadanía que de esta manera contribuye, de la mano de los otros agentes, a los procesos de innovación, sobre todo aquellos orientados a abordar de forma colaborativa los grandes retos sociales. Ambos conceptos se basan en la idea de que la innovación es el resultado de un proceso interactivo en el que participan diferentes actores, cada uno de los cuales contribuye con diferentes tipos de conocimiento, todos necesarios para que las innovaciones sean sostenibles y socialmente relevantes.

La inclusión social, la centralidad de la persona usuaria y la creatividad son conceptos centrales en el proceso de producción de conocimiento y el desarrollo de innovaciones con impacto social, lo que permite trabajar para cumplir con los ODS a través de proyectos conjuntos colaborativos buscando unir el desarrollo innovador y el sostenible.

Trabajando desde la CH, BBK Kuna busca la participación de la ciudadanía, universidades y centros de investigación, empresas y la administración pública; para, trabajando desde lo local y de forma colaborativa, aportar soluciones reales a los retos ODS que afrontan la sociedad vizcaína.

Para lograr estos objetivos la actividad principal de BBK Kuna se articula en torno a tres ejes: Participación Ciudadana, Kuna Lab y Formación.



### 3.1 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Éste innovador proyecto concibe imprescindible involucrar y empoderar a la ciudadanía, para ello ha puesto en marcha una serie de metodologías y actividades para implicar a la ciudadanía vizcaína en general, y buscando especialmente el compromiso y la participación de la juventud vizcaína y de la ciudadanía del barrio de Bilbao La Vieja.

Para ello, y con el apoyo de la Universidad de Deusto, se ha puesto en marcha un *Consejo Consultivo del Barrio*. Con esta iniciativa se busca conectar a BBK Kuna con los barrios de Bilbao La Vieja, San Francisco y Atxuri (barrios colindantes a BBK Kuna) buscando realizar futuras propuestas de actuación asociadas a los retos de la casa de los ODS, desde un trabajo anclado en el ODS17.

El Consejo Consultivo está formado por 21 personas vecinas de los barrios mencionados, elegidas de entre 110 personas que se postularon para participar. El grupo se reúne regularmente y ha acompañado a la Fundación BBK en el lanzamiento de la Casa Kuna, trabajando de forma conjunta en la urbanización de los exteriores del edificio junto a Urbanbat y Kunsthal. También se ha puesto en marcha una iniciativa artística que trabaje la soledad en los barrios y que se exponga posteriormente en la sala de exposiciones de BBK Kuna.

Otra de las acciones puesta en marcha para fomentar el diálogo con la ciudadanía en relación a los ODS es la acogida de *Comunidades de Aprendizaje*. BBK Kuna trabaja no solo como lugar de reunión, sino de impulso y acompañamiento de estas comunidades de ciudadanía, ofreciendo los medios necesarios para desarrollar las actividades y dar pasos para resolver los retos.

Estas comunidades son espacios de aprendizaje compartido entre personas diversas que se reúnen periódicamente de manera voluntaria e informal para experimentar de forma práctica sobre cuestiones concretas de interés común, buscando la generación e intercambio de conocimiento que permitan abordar de forma colaborativa e interactiva diferentes retos. Las comunidades han establecido un periodo de trabajo de medio año, celebrando reuniones mensuales.

Hasta el momento se ha puesto en marcha dos comunidades: Cuaderno de bitácora intercultural y Pobreza menstrual. La comunidad de interculturalidad trabaja los ODS 10 y ODS 16 ya que busca trabajar en la reflexión de cómo se interactúa, convive y participa en la sociedad vizcaína y vasca desde una perspectiva de interculturalidad; trabajando la diversidad cultural desde la aceptación del diferente. Por otro lado, la comunidad de pobreza menstrual, trabaja los ODS 10 y ODS 5, poniendo de relieve un problema invisibilizado en la sociedad actual como es el que las mujeres no tengan acceso a productos de higiene menstrual, y otros recursos esenciales para la higiene y salud íntima. Las sesiones de trabajo se han centrado en la falta de información sobre la menstruación a través de diferentes factores: la anatomía, la biología y el dolor menstrual, el estigma, las nuevas masculinidades y, los recursos naturales que tenemos para hacer frente a la menstruación. Esta comunidad, tiene además como objetivo último, organizar todo el conocimiento generado y compartido en una serie de documentos que esté accesible tanto a mujeres y hombres.

Como se ha mencionado anteriormente, BBK Kuna busca interpelar tanto a la ciudadanía vizcaína en general como a las personas del barrio; pero también considera que la juventud es un público objetivo primordial. Así, y buscando también la participación ciudadana de la juventud se ha puesto en marcha una iniciativa dirigida exclusivamente a este colectivo: *The future game*.



Es una experiencia de gamificación en la que participan un grupo multidisciplinar de 30 jóvenes que a través de la colaboración en grupos deben trabajar para ganar tiempo al futuro de nuestro planeta y trabajar en diferentes retos asociados a los ODS. El potencial emprendedor de las nuevas generaciones ha dado como resultado, en la primera convocatoria de esta iniciativa, 6 proyectos que buscan tanto la sostenibilidad como tener un impacto social.

### 3.2 KUNA LAB

Para la detección de los retos de Bizkaia asociados a los ODS y la búsqueda de metodologías y soluciones a los mismos, BBK Kuna ha puesto en marcha el Kuna Lab. Kuna Lab se compone del BBK Kuna Instituto, Kuna-co proiektuak y BBK Kuna 2030 Kideak.

El BBK-Kuna Instituto es un Think Tank compuesto por personas referentes en diferentes ámbitos, que junto a la Fundación BBK y Globernance trabajan para identificar y priorizar los diferentes retos estratégicos a abordar en Bizkaia asociados a los ODS en los próximos años.

El Think Tank se estableció en 2020 y ha estado trabajando para la identificación y priorización de retos. Esto ha permitido que en 2022 se haya puesto en marcha una convocatoria de proyectos de investigación-acción- Kuna-co Proiektua-para generar soluciones reales a los tres retos priorizados: (1) Migración y prosperidad: desarrollo económico y social inclusivo (ODS 10, ODS8, ODS4), (2) Transición digital humanista (ODS9, ODS17), (3) Gastronomía sostenible: Análisis justificativo de la relevancia del sector primario ligado con el modelo de gastronomía sostenible como seña de identidad del territorio (ODS12, ODS8).

Los Kuna-co proiektuak son proyectos de innovación social, desarrollados por equipos multiagente, a través de la metodología Kuna de investigación-acción, para resolver retos vinculados a la Agenda 2030 y cuyos resultados puedan ser transferibles y aplicables. BBK-Kuna desarrolló una metodología para el lanzamiento de la convocatoria y la facilitación de los proyectos junto con Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

La tercera y última iniciativa de Kuna Lab es la BBK Kuna 2030 Kideak, centrada en trabajar el ODS17, ya que visualiza una alianza multisectorial y busca acelerar la colaboración e innovación, donde se active la Agenda 2030 y se alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Bizkaia. Esta iniciativa buscaba una entidad para representar los 17+1 ODS y generar proyectos colaborativos en el marco de la Agenda 2030, sin embargo, el impacto que ha tenido este llamamiento en el territorio ha hecho que se modifique para contar con el mayor número de entidades posibles. Así, en julio de 2022 se presentó por un lado, a las 17+1 AURRERAKIDE, una entidad por cada ODS +1, que serán las entidades tractoras en cada uno de los ODS, y que llevarán una carga mayor en la consecución de la Agenda 2030.

Y por otro lado, con la intención de sumar fuerzas y no dejar atrás ninguna de las propuestas que se han presentado a la convocatoria, 46 entidades con la figura de los KIDEAK. Éstas serán organizaciones que, no habiendo sido elegidas para llevar adelante un ODS concreto, han mostrado su interés de participar en la red y asumir el compromiso público para la transformación de Bizkaia por un futuro más sostenible, justo y equitativo.



### 3.3 FORMACIÓN

El tercer eje de acción de BBK Kuna es la formación (ODS4) centrada, por ahora, en la juventud y empresas. BBK Kuna es consciente de la necesidad de que para la consecución de la Agenda 2030 es necesaria la confluencia de participación del conjunto de agentes del territorio, y en especial del sector privado, sobre todo en la década de acción ODS que se inició en plena pandemia en 2020.

Así, y junto con la Diputación Foral de Bizkaia y Cebek, ha puesto en marcha el programa ODS para Pymes, que busca la incorporación de los ODS en la estrategia empresarial. El programa ofrece formación y asesoría a las pymes que participen, para facilitar que incorporen los ODS en sus planes estratégicos.

De nuevo la juventud, en su condición de generación futura, es protagonista de las otras dos acciones de formación que hasta el momento se han puesto en marcha de la mano de BBK Kuna: BBK Bootcamp y Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

BBK Bootcamp es una formación pionera en *coding* de 12 semanas en las que los participantes aprenden a programar diferentes lenguajes de programación. Tras la formación, las personas estarán formadas como desarrollador/desarrolladora informático, teniendo actualmente una inserción laboral del 80%, trabajando así no solo en el ODS 4, sino en el ODS8.

Para concluir, Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es una acción orientada a centros educativos de Bizkaia, que de la mano de Unesco Etxea visitan el espacio Kuna para conocer en profundidad la actividad que se lleva a cabo en los diferentes espacios del edificio, relacionados con la Agenda 2030 y los ODS. Así mismo, después de conocer el espacio, el alumnado recibirá un taller dinamizado en el que tendrá ocasión de profundizar en los ejes del desarrollo sostenible y conocer los contenidos de la Agenda.

## 4. FUTURO DE BBK KUNA

BBK Kuna apenas cuenta con meses de vida, sin embargo, ya ha puesto en marcha múltiples acciones que darán fruto en un futuro cercano. Para ello, y de la mano del modelo de impacto diseñado por la Fundación BBK, se iniciará un trabajo de análisis del impacto de las acciones realizadas en paralelo a la continuidad y mejora de las mismas y al diseño de nuevas actividades y programas, siempre trabajando para contribuir a los retos ODS en Bizkaia desde una perspectiva de colaboración multiagente.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cai, Y., & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix*, 7(2-3), 189-226. DOI:10.1163/21971927-bja10003
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234. DOI:10.1163/21971927-bja10003
- Medeiros, V., Marques, C., Galvão, A. R., & Braga, V. (2020). Innovation and entrepreneurship as drivers of economic development: Differences in European economies based on quadruple helix model. *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 30 No. 5, 681-704
- Oleaga, M., Lorenz, U., & Rodríguez, A (2020). Los ODS: clave para la recuperación de la covid-19. *Cuadernos Orkestra*, 75/2020. DOI 10.1108/CR-08-2019-0076
- Sudrià, C. (2008). Valdaliso, Miquel A., BBK (1907-2007). Cien años de compromiso con el desarrollo económico y el bienestar de Bizkaia, Fundación BBK, Bilbao, 2007. *Revista de Historia Industrial*, No 36, p. 205-208.

### Páginas web.

- <https://www.bbk.eus/es/>
- <https://kuna.bbk.eus>
- <https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/bilbaoLaVieja/CASA-CUNA-DE-SAN-ANTONIO/es/100257157/Contenido>
- <https://www.ehu.eus/ehusfera/enpresa-institutua/2021/03/23/bbk-una-historia-de-transformacion-continua/>



# **GULLÓN | PLAN AGUILAR: DISEÑO DE UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LA ESCUCHA ACTIVA A LOS GRUPOS DE INTERÉS**

## ***GULLÓN | PLAN AGUILAR: DESIGN OF A SOCIAL TRANSFORMATION PLAN THROUGH ACTIVE LISTENING TO STAKEHOLDERS***

Francisco Hevia Obras  
phevia@gullon.es  
Isabel López Triana,  
isabel@canvasconsultores.com  
Idoia Castillo García  
idoia@canvasconsultores.com  
Isabel Roser Hernández  
iroser@hilosostenibilidad.com

INSTITUCIONES:  
GALLETAS GULLÓN  
CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES  
HILO SOSTENIBILIDAD



Video resumen del proyecto:

[https://www.youtube.com/watch?v=CCzh132\\_66A](https://www.youtube.com/watch?v=CCzh132_66A)



## RESUMEN

La empresa, especialmente la que vive muy pegada al territorio, necesita de la comunidad local para entender las expectativas y necesidades de las personas. Esta es la premisa de la que Galletas Gullón parte para desarrollar su plan de transformación social en el municipio en el que desarrolla su actividad desde hace más de cien años: Aguilar de Campoo (Palencia). La zona donde se enclava la compañía, en la comarca de la Montaña Palentina, tiene por delante múltiples desafíos, especialmente los vinculados con la despoblación o el desempleo, como otras zonas de la denominada ‘España vaciada’.

Apoyada por dos firmas de consultoría estratégica especializadas en sostenibilidad (CANVAS Estrategias Sostenibles e Hilo Sostenibilidad), la compañía puso en marcha un proceso de más de seis meses de duración, en el que la colaboración multiactor ha sido esencial. El proyecto, con tres fases de trabajo, permitió identificar a más de 50 actores diferentes, críticos para la actividad de Gullón, y contó con la colaboración de 17 expertos tanto internos como externos para definir el rumbo del compromiso social y ambiental de la compañía vinculado a la comarca. El Plan Aguilar de Transformación Social, con cinco retos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), busca la máxima aportación de Gullón en cuestiones esenciales vinculadas con el empleo y la despoblación, la vida saludable, la acción y dinamización cultural, la biodiversidad o la inclusión social.

**Palabras clave:** Empresa, Transformación social, Colaboración multiactor, Stakeholders, Grupos de interés, Empleo local, Vida saludable, Acción y promoción cultural, Biodiversidad, Inclusión social.

## ABSTRACT

Companies, especially the ones that grow up close to the territory, need the local community, in order to understand expectations and needs of the people.

This is the premise from which Galletas Gullón starts to develop its plan for social transformation in the municipality where it has conducted its activity for more than a hundred years: Aguilar de Campoo (Palencia). The area where the company is located, in the Montaña Palentina region, faces multiple challenges, especially those linked to depopulation or unemployment, like other areas of the so-called ‘Empty Spain’.

Supported by two strategic consulting firms specialized in sustainability (CANVAS Estrategias Sostenibles and Hilo Sostenibilidad), the company launched a process that lasted more than six months, in which multi-stakeholder collaboration has been essential. The project, with three phases of work, was able to identify more than fifty different actors, critical to Gullón’s activity, and had the collaboration of seventeen experts, both internal and external, to define the direction of the company’s social and environmental commitment, linked to the region.

‘Plan Aguilar’ for social transformation, with five challenges linked to the Sustainable Development Goals (SDGs), seeks the maximum contribution of Gullón in essential issues related to employment and depopulation, healthy living, action and cultural revitalization, biodiversity, or social inclusion.

**Keywords:** Business, Social transformation, Multi-stakeholder collaboration, Stakeholders, Local employment, Healthy living, Cultural action and promotion, Biodiversity, Social inclusion.



**Hevia Obras, Francisco.** Director Corporativo de Galletas Gullón y Presidente de la Fundación EXECyL. Es consejero de empresas y directivo multidisciplinar desde el inicio de su carrera profesional en el 2000. Centrado en convertir el propósito de las empresas en realidad a través de la gestión responsable que genere valor económico, social y ambiental para el conjunto de las personas que participan de su cadena de valor. Experto en gestión ética y buen gobierno, gestión de personas, del medioambiente del impacto social de las empresas y en construir relaciones a largo plazo con los grupos de interés. Ha desarrollado su carrera en la Consultora LLYC, en Grupo Siro, Calidad Pascual y Grupo José María. También ha sido Presidente de la Asociación Española de Directores de Sostenibilidad (ASG) DIRSE y vicepresidente del Clúster de la Industria Alimentaria de Castilla y León - Vitartis.

**López Triana, Isabel.** Cofundadora y directora general de CANVAS Estrategias Sostenibles. Isabel tiene una amplia trayectoria de más de 20 años dedicada a la consultoría en reputación corporativa y sostenibilidad, liderando proyectos con múltiples empresas del IBEX35, mercado continuo y empresas familiares. También es una experta en gestión del conocimiento para la formación y sensibilización en las organizaciones y dedica parte de su tiempo a la actividad docente.

**Castillo García, Idoia.** Experta en Sostenibilidad e Innovación en CANVAS Estrategias Sostenibles. Con una experiencia profesional de más de 6 años, en CANVAS es actualmente Experta en Sostenibilidad e Innovación, lo que le permite coordinar y desarrollar proyectos de consultoría en sostenibilidad garantizando la calidad, la excelencia y la innovación en los servicios, así como el alineamiento con el propósito corporativo. Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Comunicación de las Organizaciones por la Universidad Complutense de Madrid.

**Roser Hernández, Isabel.** Fundadora de Hilo Sostenibilidad, Consultoría Estratégica para la Transformación Sostenible. Senior Advisor & Social Broker en su firma y en Impact Hub. Activista, formadora y polinizadora de ideas para la acción y relaciones en sostenibilidad empresarial e innovación social desde 1998. Fue la idearia y creadora de DIRSE en 2012 y directora de la organización desde esa fecha hasta 2014. Cofundadora de Business and Human Rights (2012) y del movimiento Marcas con Valores (2015). Licenciada en Economía por la Universidad de las Islas Baleares (UIB), cuenta con otras titulaciones, la última de ellas el Máster en Transformación Social Competitiva por la Universidad Complutense de Madrid (UCM).



## 1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL?

La historia de Galletas Gullón, uno de los principales fabricantes de galletas de Europa, no puede ser contada sin hacer referencia al territorio donde está radicada: Aguilar de Campoo. Fundada en 1892, es la única empresa galletera familiar centenaria que se mantiene en el sector. En sus fábricas, Gullón y VIDA, situadas en esta comarca de la Montaña Palentina, producen galletas que se exportan a más de 120 países de todo el mundo.

La compañía, que emplea a más de 1.700 personas, depende de los habitantes de la zona. No solo de Aguilar de Campoo, sino de otros tantos municipios palentinos como Cervera de Pisuerga, Guardo o Barruelo de Santullán, por mencionar a los más grandes en población.

De igual forma, la comarca de la Montaña Palentina está totalmente vinculada a la empresa, especialmente si tenemos en cuenta uno de los principales retos de la provincia de Palencia, el mismo que otras zonas de la denominada 'España vaciada': la pérdida de población. En 2021, la comarca de la Montaña Palentina, formada por 18 municipios, cuenta con una población total de 20.693 habitantes, un 24% menos de habitantes que en el año 2000. Los datos muestran que casi todos los municipios han perdido más del 10% de su población en las últimas décadas (Fundación Santa María la Real, 2021).

No se trata del único desafío de la 'Castilla y León vacía'. La dinamización del empleo es, asimismo, uno de los objetivos clave de la Estrategia de Desarrollo Local Participativo de la Montaña Palentina 2020. Y una problemática asociada más, que dificulta a largo plazo el relevo generacional, es la población envejecida: la población más numerosa es la comprendida entre los 50 y los 70 años, que abarca un 35% del total (Fundación Santa María la Real, 2021).

Por todo ello, y como empresa familiar responsable ubicada en la zona, Gullón no puede entender el éxito del negocio sin alinearlos con el éxito de la comunidad. El entorno en el que opera la compañía es cada vez más competitivo y exigente y, conscientes de ello, en Gullón se apuesta fielmente por la generación de valor compartido.

Buscando conocer de primera mano cuáles son las necesidades principales de sus grupos de interés críticos para, desde la empresa, poder darles respuesta, Gullón puso en marcha, en abril de 2021, el Plan Aguilar de Transformación Social. Este proceso participativo ha llevado a definir los cinco retos críticos en materia de transformación social, la identificación de más de 50 actores relevantes para la compañía, o la puesta en marcha de sesiones participativas con más de 15 representantes de los grupos de interés. Las sesiones permitieron el diálogo y la colaboración directa entre los participantes y la definición de decenas de ideas a poner en marcha, vinculadas a cada uno de los retos planteados, en un extraordinario ejercicio de co-creación entre representantes de empresas, entidades sin ánimo de lucro, administraciones públicas y empleados.



## 2. FASES DEL PROYECTO: ¿CÓMO SE HA CONSTRUIDO?

Para desarrollar el Plan Aguilar de Transformación Social se han seguido tres fases de trabajo: el análisis de las necesidades de la compañía, la definición del mapa de grupos de interés y la celebración de las sesiones participativas.

### 2.1 ANÁLISIS Y NECESIDADES DE GULLÓN

En la primera fase del proyecto se buscaba identificar en detalle las razones para relacionarse con los stakeholders y los temas de interés en materia social y ambiental que se refieren a Gullón.

Para ello, se realizó un análisis documental de documentación interna y externa, tanto con perspectiva local como nacional e internacional, que permitió pulsar el estado actual del compromiso social y ambiental de la compañía e identificar los temas críticos, así como las necesidades en relación con la comunidad local. Para seleccionar la documentación a analizar se tuvo en cuenta la realidad actual y futura de Gullón y sus impactos directos.

#### Ejemplos de la documentación analizada

- Estrategia de Desarrollo Local Participativo: Montaña Palentina 2020 (Agrupación Comarcal de Desarrollo Montaña Palentina, 2016)
- Informe de situación económica de Castilla y León en 2019 (Consejo Económico y social de Castilla y León)
- El 70% de las empresas agroindustriales de Castilla y León tiene dificultades para encontrar el perfil profesional que necesita (El Economista, 2020)
- Directrices para la implementación de la Agenda 2030 en Castilla y León (Junta de Castilla y León, 2019)
- Estrategia One Health/Una Salud (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2021)
- La política agrícola común en pocas palabras (Comisión Europea, 2021)
- Informe Económico 2019 de la Federación Española de Industrias de Alimentación y de Bebidas (FIAB, 2019)
- Los productos de Gullón lideran el ranking de galletas saludables de la OCU (Gullón, 2020)

El análisis externo permitió identificar una serie de macro tendencias sociales y ambientales relevantes para Gullón, vinculadas con la España vaciada, el talento y el empleo local, el entorno ambiental, la cadena de valor de la compañía y la apuesta por una vida saludable.

Todas las macro tendencias tenían, de base, dos marcos de impulso esenciales:

- La Agenda 2030, que continúa siendo el marco esencial o la base para cualquier tendencia en temáticas sociales o medioambientales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) incluyen referencias a todas las temáticas relevantes para Gullón en relación con la comunidad local.
- El Pacto Verde Europeo, que se erige en la UE como el plan de acción para impulsar la transición hacia una economía baja en carbono y que incluye entre sus estrategias cuestiones relevantes para el sector de la alimentación, como la estrategia 'De la granja a la mesa'.

Ilustración 1. Macrotendencias sociales para Gullón.



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021.

La unión de las macrotendencias con el análisis interno realizado permitió la definición de cinco retos de transformación social para Gullón.

Ilustración 2. Cinco retos de transformación social para Gullón.



Fuente: Gullón, 2022.



Tras un proceso de revisión y validación se concretaron cinco retos de la siguiente forma:

- **Reto 1: la dinamización del empleo local.** El empleo en la zona es una preocupación destacada tanto de las administraciones públicas como de la sociedad. La provincia de Palencia y sus municipios han perdido población en los últimos años y las empresas destacan la dificultad de encontrar talento. Es esencial impulsar el empleo local para mantener viva la economía de la provincia y Gullón cuenta con una posición clave para ello.
- **Reto 2: la acción y promoción cultural de la zona.** La fábrica de galletas se encuentra en una zona de alto valor cultural, que impulsa el auge del turismo rural en la Montaña Palentina y potencia la economía y la riqueza de la zona. La protección del entorno cultural es, según el estudio de materialidad de la compañía, uno de los temas que más incide en la percepción de Gullón como empresa sostenible y socialmente responsable.
- **Reto 3: la apuesta por una vida más saludable.** La preocupación por una vida sana no para de crecer, más aún tras la pandemia de la COVID 19. Según datos de 2020, casi el 80% de la población entre 25 y 34 años afirma haberse vuelto “más consciente de su alimentación”. Gullón puede continuar manteniendo su papel clave en la puesta en marcha de iniciativas vinculadas con una vida sana, la salud y el deporte en la comunidad local.
- **Reto 4: el compromiso con la inclusión social.** Especialmente por el desarrollo de su actividad en un entorno rural, Gullón se encuentra en una posición idónea para poner en marcha iniciativas de impacto social en colaboración con entidades e instituciones regionales, que favorezcan la inclusión social y la inserción laboral.
- **Reto 5: la protección de la biodiversidad y el entorno natural.** La fábrica de galletas se encuentra en una zona de alto valor medioambiental. Ello supone que sea una zona con gran diversidad y riqueza de recursos naturales y paisajísticos, con colectivos implicados en la conservación y el desarrollo de los mismos.

Los cinco retos se vinculan a diferentes ODS de la Agenda 2030, un llamamiento a la acción compuesto por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ratificado por los Estados miembros de Naciones para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de las personas en todo el mundo. El Plan de Transformación Social se vincula especialmente con las temáticas de hambre cero (ODS 2), salud y bienestar (ODS 3), empleo decente y crecimiento económico (ODS 8), reducción de las desigualdades (ODS 10), ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), producción y consumo responsables (ODS 12) o vida de ecosistemas terrestres (ODS 15).

Todos los retos se trabajarían junto con los stakeholders prioritarios posteriormente, en la fase 3 del proyecto.



## 2.2 DEFINICIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

La siguiente fase del proyecto exigía entender y comprender cuáles eran los grupos de interés esenciales para la compañía: aquellos que se veían en mayor medida afectados por sus decisiones y actividad y que, de igual modo, más influían en la compañía y en su reputación.

Para ello, se elaboró un listado previo de grupos de interés, de siete tipologías diferentes, definidos teniendo en cuenta el impacto y colaboración de Gullón con los mismos:

- **Empleados:** trabajadores de la compañía y sindicatos
- **Administraciones y organismos públicos:** sector público, tanto a nivel local (Aguilar de Campoo como otros municipios) como a nivel regional
- **Centros educativos:** colegios e institutos de la zona con los que la compañía cuenta con convenio de colaboración
- **Organizaciones sectoriales:** organizaciones y entidades que defienden los intereses del sector de la alimentación
- **Entidades no lucrativas:** organizaciones y entidades sin ánimo de lucro, tanto sociales como medioambientales, con las que la compañía tiene colaboración o que tienen un impacto directo en la zona
- **Deporte y escuelas de deporte base:** entidades deportivas de la zona con las que la compañía tiene un convenio de colaboración para promover la vida activa y saludable
- **Otros stakeholders de interés:** otras empresas de la zona o con interés en la comarca, proveedores de empleo, agrupaciones comarcales, empresas de servicios, medios de comunicación regionales

En total, se detectaron más de 50 actores relevantes para la compañía. Con el objetivo de identificar cuáles de éstos eran prioritarios para la empresa, y seleccionar a los representantes que formarían parte de las sesiones colaborativas, se desarrolló un cuestionario de priorización de grupos de interés, con diversas variables:

Tabla 1. Variables de priorización de grupos de interés.

<b>1</b>	<b>2</b>
La capacidad del grupo de interés para difundir la reputación de Gullón	El impacto del grupo de interés en el futuro del negocio de Gullón
<b>3</b>	<b>4</b>
El impacto del grupo de interés en la confianza que genera Gullón en la comunidad	La relación actual con el grupo de interés (variable adicional)

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021



El cuestionario fue respondido por los líderes de áreas clave para el proyecto en Gullón: Dirección Corporativa, Calidad, Recursos Humanos y Relaciones Laborales, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales.

Los resultados de la priorización determinaron la importancia de cada grupo de interés según las diferentes variables, destacando como tipologías clave los empleados, la administración y organismos públicos, los centros educativos, las organizaciones sectoriales y las entidades no lucrativas.

## 2.3 CELEBRACIÓN DE LAS SESIONES PARTICIPATIVAS

A partir de los grupos de interés prioritarios, se realizó una selección exhaustiva de representantes de los grupos de interés a los que invitar a las sesiones participativas, que se celebraron presencialmente en la sede de Gullón, en septiembre de 2021. Se definió un máximo de 10 participantes por cada sesión (interna y externa), con el objetivo de facilitar la conversación y el diálogo fluido entre los participantes y promover la innovación y la generación de ideas.

**Ilustración 3.** Uno de los asistentes a las sesiones colaborativas.



Fuente: Gullón, 2021.

Tabla 2. Participantes de las sesiones colaborativas.

Participantes en la sesión interna	Participantes en la sesión externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4 representantes del Comité de Empresa</li> <li>● 3 representantes de empresa de trabajo temporal</li> <li>● 1 representante de la Dirección de RRHH en Gullón</li> <li>● 1 representante del área de Gestión Ética, Responsable y Excelente</li> <li>● 3 dinamizadoras de CANVAS Estrategias Sostenibles e HILO Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 representantes de administración pública: Concejalía de Cultura, Turismo y Desarrollo municipal del Ayto. de Aguilar de Campo; Diputación de Palencia</li> <li>● 2 representantes de entidades del entorno (Fundación Santa María la Real, Geoparque de las Loras)</li> <li>● 1 representante de Ecoembes</li> <li>● 3 representantes de entidades sociales (Cruz Roja, Cáritas, Banco de Alimentos)</li> <li>● 1 representante de la Dirección de Calidad</li> <li>● 1 representante de la Dirección de Relaciones Institucionales</li> <li>● 3 dinamizadoras de CANVAS Estrategias Sostenibles e HILO Sostenibilidad</li> </ul>

Fuente: Gullón, 2021.

Utilizando diferentes dinámicas de colaboración y co-creación (como World Café y Manual Thinking), se dividió a los participantes en un total de 4 grupos de trabajo para trabajar sobre los cinco retos de transformación social definidos. Una vez realizada una introducción al proyecto y tras unos minutos de presentación entre los asistentes, cada grupo trabajó en cuatro pasos:

- Identificación de las fortalezas para cada uno de los retos: cuestiones que podrían potenciar la contribución de Gullón al reto.
- Identificación de los desafíos para cada uno de los retos: cuestiones que podrían complicar la contribución al reto.
- Identificación de ideas y proyectos, nuevos o existentes, que pueden ponerse en marcha, vinculados a cada reto.
- Priorización de los cinco retos, ordenándolos de mayor a menor según la contribución real que Gullón podría generar en cada uno de ellos.

Cada grupo contó con un soporte físico para facilitar las tareas a trabajar por cada uno de los retos: un 'mapa' de Manual Thinking en el que plasmar cualquier idea.



Ilustración 4. Mapa de trabajo para las sesiones colaborativas.

Plan Aguilar	RETO 1	RETO 2	RETO 3	RETO 4	RETO 5	PROYECTOS
	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	
Desafíos	Desafíos	Desafíos	Desafíos	Desafíos	Desafíos	○

**PRIORIZACIÓN DE RETOS**  
 Ordena los retos según la contribución e impacto que puede generar Gullón en cada uno de ellos.

○ + [RETO 2] [RETO 5] [RETO 3] [RETO 1] [RETO 4] ○ -

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021.

Posteriormente, un portavoz de cada grupo realizó una exposición del trabajo desarrollado en cada uno de los grupos, abriendo así un proceso abierto no solo al grupo sino al resto de participantes, en los que cada uno de los asistentes, libremente, podía comentar, construir o matizar cualquier idea de las comentadas.

La realización de las sesiones colaborativas permitió a Gullón tener claro que el reto prioritario para todos los participantes, y en el que la compañía puede tener un mayor impacto positivo, es el relacionado con la dinamización de empleo local.

### 3. RETOS, CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

El valor principal del Plan de Transformación Social de Gullón reside en la colaboración entre actores distintos: empresa, administración pública, sindicatos, entidades no lucrativas... Todos ellos trabajan juntos para resolver los retos sociales y ambientales de una misma comarca, la Montaña Palentina, y definir cómo Gullón puede mejorar su contribución al territorio.

Esta unión de personas, que a priori pueden tener necesidades y expectativas diferentes respecto a Gullón y en relación con la comarca, resultó un reto en sí mismo. Empresas y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo, tradicionalmente han protagonizado una relación compleja (Mataix, Viñuales y Martínez, 2021). Relacionado con ello, no todas las empresas están dispuestas a juntar personas tan diversas en una sala y escuchar lo que se tenga que decir sobre ellas. Este miedo a preguntar, a consultar, es quizá uno de los principales obstáculos a la hora de poner en marcha proyectos colaborativos en el sector privado.



No obstante, en el caso del Plan de Transformación Social de Gullón, lo común y la suma primaron sobre las posibles diferencias. Por ejemplo, se produjo un alto nivel de coincidencia y acuerdo entre los cuatro grupos a la hora de identificar las principales fortalezas y desafíos por cada uno de los retos. De igual modo, todos los participantes destacaron lo novedoso de la sesión, y muchos remarcaron que era la primera vez que observaban, de forma directa, que una empresa invitaba a sus diferentes grupos de interés en una dinámica colaborativa para resolver problemas a los retos de forma conjunta.

El feedback tan positivo solo nos hace pensar que, como nos recuerdan las metas del ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos, el trabajo en red es fundamental en el camino hacia la Agenda 2030: juntos, podemos lograr más valor, impacto y sostenibilidad. Las redes multisectoriales, debido a su estructura más flexible y descentralizada y a la diversa experiencia de sus miembros, potencian una gobernanza más basada en resultados, conectando cuestiones locales y globales (MacDonald, Clarke y Huang, 2019).

La realización de las sesiones colaborativas permitió a Gullón no solo tener clara la hoja de ruta a seguir y los lugares donde potenciar su contribución, sino también abrir un camino de diálogo e interacción con los grupos de interés que no tiene vuelta atrás. Este fue solo el primer paso, el momento de entender que la mejor forma de crear valor social para la comunidad es contando con las personas en las que la empresa influye, y siempre teniendo en cuenta el modelo de negocio de la compañía, tratando así de que éste sea el propio generador de valor.

En línea con esa hoja de ruta y ampliando la proyección de ese diálogo, en 2021 Gullón ha trabajado en nuevos caminos que han permitido crear espacios de intercambio con sus grupos de interés desde la óptica social, cultural o ambiental. Es un punto de inflexión en estos diálogos la definición de esos cinco ejes marcados en el plan Aguilar. Con ellos se ha definido con más claridad el foco de impacto, y la apertura de colaboraciones que han generado que Gullón sea un actor clave de la región.

Desde la visión generadora de empleo, Gullón ha establecido una alianza con la Diputación de Palencia para colaborar en el proyecto Arraigo, con el objetivo de insertar en la zona a personas migrantes de otros lugares (de dentro y fuera de España), facilitándoles un hogar, un trabajo y un soporte para la escolarización.

En lo relativo al trabajo realizado en la promoción cultural de la zona, la compañía parte de una relación ya activa con los organismos de la comarca, como el Ayuntamiento de Aguilar de Campoo, con el que Gullón trabaja dando soporte en sus iniciativas de carácter popular, entre las que se encuentra el festival de artistas callejeros ARCA, el festival de artes escénicas AESCENA o iniciativas musicales como el Galleta Rock.



Fuente: Gullón, 2022



En su apuesta por una vida más saludable, Gullón trabaja la concienciación a jóvenes sobre una dieta saludable, impartiendo jornadas de nutrición y fomentando almuerzos saludables, entre otras acciones.

En el reto de la inclusión social, Gullón ha fomentado la diversidad en su plantilla, entablando nuevas alianzas con organismos clave para la inserción laboral: ONCE, Fundación Randstad, Fundación Santa María la Real o Asociación Nueva Vida. Gullón también fomenta la involucración de su plantilla en las campañas para que sus trabajadores se conviertan en agentes de cambio, como la impulsada junto a Cáritas, con la instalación de un punto rojo de recogida de ropa, para potenciar la segunda vida de las prendas.



Fuente: Gullón, 2022

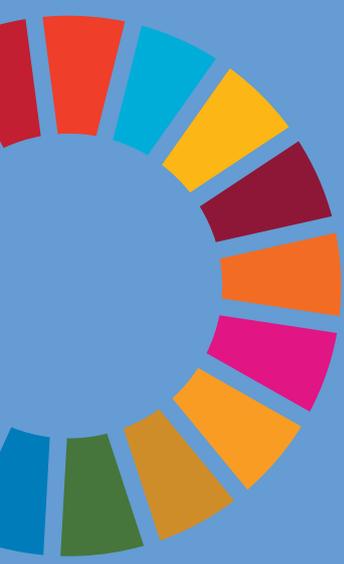
Gullón también tiene en cuenta su importante papel en la protección de la biodiversidad y el entorno natural. Es por ello que ha realizado colaboraciones que ponen en valor el patrimonio natural de la zona, principalmente con su colaboración con ARGEOL-Geoparque de las Loras. Junto a esta entidad, Gullón ha facilitado una beca de investigación de 10 meses para el estudio de temas relacionados con el patrimonio natural y cultural del Geoparque. Además, fomenta la participación de la plantilla, con la promoción de salidas a la naturaleza en las que los empleados aprenden la importancia de la riqueza que alberga este Geoparque.

Gullón continuará, en los próximos años, avanzando en un modelo de gestión ético, responsable y excelente del que formen parte esencial las personas y el entorno.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CANVAS Estrategias Sostenibles y Corporate Excellence. (2022). *Approaching the Future 2022*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://www.canvasconsultores.com/approaching-the-future-2022/>
- Fundación Santa María la Real. (2021). *Estudio demográfico en la Montaña Palentina 2021*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de [https://issuu.com/revistapatrimonio\\_fsmlrph/docs/estudio\\_demogr\\_fico\\_digital1](https://issuu.com/revistapatrimonio_fsmlrph/docs/estudio_demogr_fico_digital1)
- Gullón. (2019). *Presentación e historia de Gullón*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://gullon.es/nosotros/>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2019). *Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity*. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409-426. Recuperado el 27 de septiembre de 2022 de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Mataix, C.; Viñuales, V. y Martínez, M. M., (2021). *Las alianzas multiactor en la Agenda 2030*. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (pp. 87-120). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado el 27 de septiembre de 2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8027918>
- Naciones Unidas. (2016). *La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Stibbe, D.T., Reid, S., Gilbert, J.; The Partnering Initiative y UN DESA. (2019). *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Partnerships\\_for\\_the\\_SDGs\\_Maximising\\_Value\\_Guidebook\\_Final.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Partnerships_for_the_SDGs_Maximising_Value_Guidebook_Final.pdf)



# **LAS SOCIEDADES DE BENEFICIO E INTERÉS COMÚN (SBIC): UNA REVOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA UN NUEVO CONTRATO SOCIAL**

## ***BENEFIT AND COMMON INTEREST CORPORATIONS (SBIC): A BUSINESS REVOLUTION FOR A NEW SOCIAL CONTRACT***

Marina de la Fuente Rivera  
Gabeiras y Asociados  
m.delafuente@gabeirasyasociados.com



Video resumen del proyecto:  
<https://youtu.be/uPZOLKj7xBk>



## RESUMEN:

Cada vez más se señala la necesidad de una renovación del contrato social actual, de cara a cumplir con los objetivos ambientales y sociales marcados por la Agenda 2030. La implicación de todos los actores que conforman los actuales sistemas de gobernanza es vital; entre ellos, y como agentes clave del cambio, las empresas. En España, el movimiento de Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) ha cobrado fuerza, y la figura legal de la SBIC se haya, por fin, en tramitación. La SBIC es una sociedad mercantil que, además de su ánimo de lucro, tiene como objeto estatutario la consecución de un fin de carácter social y/o ambiental. Mientras que la figura ha sido legalmente reconocida en otros países, no así en España donde, por otra parte, sí hay varias potenciales SBIC operando. Es importante que se regule la figura en aras de su reconocimiento y difusión, así como para evitar los llamados *green, social* o *impact washing* y alcanzar su potencial transformador de la sociedad.

**Palabras Clave:** Sociedad de Beneficio e Interés Común, Propósito, Responsabilidad Corporativa, ESG, Impacto

## ABSTRACT:

More and more voices call attention to the need of a new social contract, in order to comply with the environmental and social targets set by the 2030 Agenda. The involvement of all actors which play a role in the current governance systems is crucial; among them, and as one of the main agents for change, corporations. In Spain, the movement for the so-called Benefit and Common Interest Corporations (SBIC) has grown in force and number, and its legal recognition is, at last, in process. A SBIC is a corporate entity which, aside from its profit making character, contains as a mission statement the attainment of a social or environmental goal. While this legal figure has been recognised in other countries, it has not been done so in Spain, where a growing number of potential SBIC's already exist. It is important to regulate this legal figure, both for the sake of their recognition and outreach as well as to avoid the so-called green, social or impact washing activities, and reveal its full transformative potential.

**Keywords:** Benefit and Common Interest Corporations, Purpose, Corporate Responsibility, ESG, Impact

**Marina** es consultora en cambio climático y sostenibilidad en Gabeiras y Asociados. Formada en Derecho y Políticas, y especializada en Derecho Ambiental y Desarrollo Sostenible, cree profundamente en el potencial existente en el sector privado para liderar cambios en dirección a la sostenibilidad. Entendiendo la sostenibilidad como algo transversal (incluyendo criterios sociales, económicos, y ambientales), concibe el momento actual como una oportunidad para avanzar hacia los ODS; es defensora de la necesidad de involucrar a toda la sociedad en su consecución y de la importancia de no dejar a nadie atrás.



## 1. LAS SOCIEDADES DE BENEFICIO E INTERÉS COMÚN (SBIC) Y EL NUEVO CONTRATO SOCIAL

Sociedad de Beneficio o Interés Común (SBIC), *Benefit Corporation*, Sociedad de Beneficio Colectivo, Empresa con Propósito...son diversos los nombres que se han utilizado para denominar a un nuevo modelo de empresa. Un nuevo modelo donde un número cada vez más amplio de entidades empresariales son conscientes del importante papel que juegan en la sociedad, y asumen sus retos como objetivos propios. A su vez, son muchas las voces que han señalado la necesidad de una renovación del contrato social actual, de cara, entre otras razones, a cumplir con los objetivos ambientales y sociales marcados por la Agenda 2030. Para ello, el consenso y el esfuerzo de todos los actores que conforman los actuales sistemas de gobernanza es vital; entre ellos, y como agentes clave del cambio, las empresas.

El “contrato social”, noción con una larga trayectoria detrás, constituye el necesario pegamento, el compromiso entre los miembros de una sociedad, imprescindible para que esta funcione. Como ocurrió en los años de la Gran Depresión o de la crisis del petróleo de los años setenta, de cuando en cuando, en particular en momentos de crisis, las sociedades se ven obligadas a revisar su trayectoria y emprender un cambio de rumbo (Costas, 2020, p. 22). Actualmente nos encontramos en un momento histórico, donde la humanidad ha de enfrentarse a retos nunca antes encarados. ¿Traerán la crisis climática, la crisis sanitaria, las amenazas a la paz o los desafíos que plantea la nueva era digital el impulso de un nuevo contrato? La respuesta parece ser afirmativa. En palabras de Antón Costas, “la crisis de la covid-19 parece estar creando un nuevo “zeitgeist” o espíritu de una nueva época que viene cargado de urgencia y de ambición de cambio” (Costas, 2020, p. 22).

En los retos que plantea el presente, las entidades empresariales tiene un papel clave que jugar. Contrario a la idea *friedmana* de la maximización de beneficios como único fin de la empresa (Friedman, 1970), el ecosistema empresarial actual asume su responsabilidad en el abordaje de los retos sociales y ambientales, y reclama cada vez más un papel activo en la construcción de un futuro común. En su comunicado anual de agosto de 2019, la Business Roundtable, organización que agrupa a primeros ejecutivos de las 181 mayores compañías estadounidenses, defendía la redefinición del objetivo de las empresas, desde un paradigma *shareholder*, donde primaban los intereses de los accionistas, a uno *stakeholder*, donde el objeto de la empresa se amplía a la consideración de todos los grupos afectados por su actividad. En líneas similares, en su carta a los primeros ejecutivos de 2022, el presidente de BlackRock Larry Fink explicitaba la necesidad de las empresas de crear valor a largo plazo y atender a todos sus grupos de interés, defendiendo así el capitalismo de *stakeholders* como el verdadero “poder del capitalismo”.

## 2. LAS SBIC EN EL PANORAMA NACIONAL ESPAÑOL

Esta revolución empresarial tiene cada vez más adeptos. En España, el Movimiento B Corp agrupa a un amplio número de empresas en cuyo ADN se ha improntado el tener un impacto positivo. B Lab Spain y Gabeiras y Asociados / Fundación Gabeiras, junto con un amplio número de entidades y personas pertenecientes a distintos ámbitos y vinculados, de alguna manera, con el impacto (empresas, tercer sector, doctores/as...) han coordinado varios esfuerzos de incidencia política y de difusión que se vienen realizando en los últimos años, con el fin último de que se reconozca, como ya se hace en otros países de nuestro entorno, a las Empresas con Propósito o SBIC en la legislación española. Entre las acciones realizadas, además de diversas reuniones con grupos parlamentarios, un Manifiesto suscrito por 53



personas referentes en el ecosistema de impacto y 32 organizaciones, una petición en Change.org que cuenta con más de 30.700 firmas a día de hoy, y la publicación del Libro Verde de las Empresas con Propósito, publicado en 2020 por la editorial La Cultivada, y del consiguiente Libro Blanco de las Empresas con Propósito. Tras estos esfuerzos, el 22 de junio de 2022 se acordó, por fin, el reconocimiento de la figura jurídica de la SBIC en el Congreso de los Diputados, recogándose como Disposición Adicional en el Proyecto de Ley de creación y crecimiento de empresas (Ley Crea y Crece). El 30 de junio de 2022 la enmienda se votó finalmente en el pleno del Congreso y se incorporó al Proyecto de Ley, que está actualmente pendiente de aprobación definitiva.

La elección de una Ley que busca fomentar el crecimiento empresarial para introducir la figura de la SBIC no es fortuita. Por el contrario, es del todo acertada: empresas ya certificadas como B Corp (que tienen características similares a las futuras SBIC) mejoran sus resultados económicos anuales en un 30% de media. A nivel macro, frente a la creencia errónea que se tenía durante los años 70 de que el fomento de la equidad social mantenía una relación inversa con la eficiencia económica, estudios más recientes muestran la existencia de una correlación positiva entre ambas: una mayor equidad promueve un crecimiento económico estable y más inclusivo (Costas, 2020, p.28).

Por tanto, el momento actual trae consigo retos, pero también grandes oportunidades. El inminente reconocimiento jurídico de las empresas con propósito abre una oportunidad de alineación de las economías con las necesidades sociales y ambientales, mejorando además la disposición para el cumplimiento de la Agenda 2030. Para ello, la creación de consenso entre actores público - privados es vital. En este sentido, la regulación de la SBIC supondrá también una mayor alineación con el interés común en alianza con el sector público. En esta línea de consenso y colaboración se han estructurado las metodologías de trabajo de los mencionados libros: una metodología colaborativa, donde se invitó a personas e instituciones vinculadas a la economía del propósito y se contó con la participación activa de varios/as juristas.

### 3. ¿QUÉ SON EXÁCTAMENTE LAS SBIC Y POR QUÉ ES NECESARIA SU REGULACIÓN?

Son muchas las entidades que, en el contexto nacional, cumplen con los requisitos de una SBIC. Sin embargo, sólo con una regulación normativa del modelo de propósito se conseguirá una verdadera integración del mismo, evitándose casos de *green/social/impact washing* y asegurando la seguridad jurídica necesaria, y el reconocimiento adecuado que las SBIC necesitan para operar; así se indicaba en el citado Libro Verde, donde se exploraba la situación y tendencias actuales y se identificaba precisamente la necesidad de esta regulación.

En este camino hacia el reconocimiento legal de la SBIC, no se busca que esta goce de ningún tipo de incentivo, más allá de conseguir su resignificación y legitimación y mejorar la transparencia en torno a lo que se denomina propósito social y/o ambiental. Será el propio mercado el que conseguirá guiar los flujos de capital de finanzas sostenibles e inversión de impacto hacia este tejido empresarial, pues se trata de empresas que generan una mejor atracción y retención del talento y el mercado las verá como una alternativa sostenible por sus propios productos y servicios. Pero, para ello, y para fomentar este avance en los retos sociales y ambientales a través las SBIC, estas han de ser legalmente reconocidas y reguladas.



Diversos ordenamientos jurídicos han regulado el modelo del propósito, con distintas variantes, pero con una base común. Algunos estados de EEUU, países de Latinoamérica como Perú o, a nivel europeo, Italia y Francia, son algunos de los principales ejemplos. En el estudio de estos últimos se ha basado, en parte, el citado Libro Blanco que, dando continuidad al citado Libro Verde, se ha publicado en junio de 2022 con el objetivo de profundizar en la propuesta regulatoria y reflexionar sobre el contenido que tendrá la futura norma.

A grandes rasgos, una SBIC (o Empresa con Propósito, como también se ha denominado) es una entidad con ánimo de lucro que, más allá de cumplir con los criterios de responsabilidad ambiental, social y de gobernanza (criterios ESG por sus siglas en inglés), genera un impacto positivo sobre la sociedad, las personas y el medio ambiente. En concreto, en la propuesta regulatoria española, se trata de sociedades mercantiles que, (sea del tamaño que sean) incorporan en sus estatutos, además del ánimo de lucro, la consecución de un propósito, una *misión* (como se denomina en Francia), de contenido ambiental o social. Esta incorporación hace de estas entidades una tipología de empresa diferenciada del resto de Sociedades Mercantiles, pues en su propia razón de ser está la solución a retos de la sociedad.

Una de las preocupaciones que existen a la hora de implementar mecanismos para concienciar sobre los retos y acelerar la transición hacia modelos económicos y financieros más sostenibles e inclusivos, es definir marcos que doten de seguridad jurídica y transparencia al mercado y que permitan identificar aquellas empresas y productos que son verdaderamente ambiental y socialmente sostenibles. Trabajar en torno a la erradicación del *green/social/impact washing*, con el fin de que se guíen de manera eficaz los flujos de capital y los esfuerzos, es importante. Por ello es también esencial, en el ámbito de las SBIC, la construcción de un mecanismo de publicidad fiable, con unos procesos de transparencia y verificación adecuados. Una vez más, esto sólo podrá hacerse a través de su regulación legal, regulación que también habrá de aplicar criterios de proporcionalidad de manera adecuada. Asimismo, habrá de atender a las posibles responsabilidades de los administradores o relacionadas con el derecho de la competencia que, en su caso, podrían derivarse de la norma; acerca de todo ello se debate en el citado Libro Blanco.

## 4. APUNTES FINALES

Para estar a la altura de los avances a nivel internacional en materia de protección social y ambiental, reflejados en documentos tales como la adopción de los ODS para 2030 o el Acuerdo de París, las sociedades requieren una revisión de su contrato socioeconómico. Las empresas ya no ignoran el papel tan relevante que juegan, y muchas están dispuestas a asumir su responsabilidad en la construcción de un futuro mejor. Sólo contando con la contribución activa de actores tan importantes en nuestros sistemas de gobernanza, podrán darse verdaderos avances; el potencial es, por tanto, inmenso, y la colaboración entre diversos actores, públicos y privados, del ámbito empresarial, académico... más necesaria que nunca. El proyecto de las SBIC, que pone el compromiso y la responsabilidad en el centro, es y será sin duda, un elemento clave en esta renovación.



## 5. REFERENCIAS

- Costas, A. (2020). *Un nuevo contrato social postpandémico. El papel de la Economía Social*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18715.
- Friedman, M. (13 septiembre 1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gabeiras, P. y Barahona, M. (2022) *Libro Blanco de las Empresas Con Propósito*, La Cultivada.
- Molina, M., Gabeiras P., y Sánchez, P. (2020) *Libro Verde de las Epresas con Propósito*, La Cultivada.





Acción contra el Hambre es una fundación que forma parte de una red internacional empeñada en acabar con el hambre. Desde el año 1979 ha extendido su presencia activa en más de cincuenta países, con un volumen de actividad consolidado de 400 millones de euros anuales que benefician a 15 millones de personas gracias al trabajo de más de 8.000 trabajadores. Comprometida en la respuesta a crisis humanas como a acompañar procesos de desarrollo estructural, la Agenda 2030 es una de las oportunidades que Acción contra el Hambre aprovecha para impulsar políticas y programas públicos y privados en contextos como el África Subsahariana, América Latina, Oriente Medio o Sur de Asia, allí donde el hambre muestra su incidencia más atroz y diversa. Con un abordaje multidisciplinar y multiactor, Acción contra el Hambre aborda el reto de poner en marcha una herramienta como la *Diecisiete*, que ayude a consolidar y capitalizar las muchas buenas experiencias y reflexiones de actores provenientes de diferentes ámbitos para hacer que la Agenda 2030 se traduzca en políticas y programas efectivos.

La Universidad Politécnica de Madrid es una universidad pública tecnológica con alrededor de cuarenta mil alumnos, y una amplia presencia internacional. Alberga centros y grupos de investigación de primer nivel en un amplísimo espectro de disciplinas tecnológicas. Es una universidad con un fuerte compromiso social, que le ha llevado a ser una de las instituciones de enseñanza superior con mayor liderazgo en la Agenda 2030. Cuenta con un centro interdisciplinar, el “Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano” -conocido por sus siglas itdUPM- que actúa como una plataforma catalizadora de la Agenda. Este centro es la unidad que colabora directamente con el equipo técnico de Acción contra el Hambre en el diseño e impulso de esta nueva publicación.

*Diecisiete* tuvo dos publicaciones precursoras que realizaron una reconocida labor de investigación académica en los ámbitos del tercer sector y la responsabilidad social corporativa desde los albores de los años 2000, la Revista Española del Tercer Sector y la Revista de Responsabilidad Social Empresarial. Esta revista pretende construir sobre esta experiencia anterior ya que consideramos que existe un nicho de oportunidad para jugar un rol relevante en el nivel nacional y global a través de la transformación de ambas revistas en una nueva publicación transversal que, además, se dota de una plataforma de análisis, información y diálogo multiactor sobre los ODS, dirigida a los diferentes componentes necesarios para abordar su cumplimiento: la academia, las entidades operadoras, las corporaciones privadas y la administración pública.