

HOJAS DE RUTA SECTORIALES PARA ALCANZAR LOS ODS

Cómo aprovechar el poder de la colaboración sectorial para maximizar el impacto empresarial sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Contenidos

1	Prólogo	3
2	Resumen ejecutivo	4
3	El propósito de una hoja de ruta	6
4	Resumen de la hoja de ruta	8
5	Marco para la hoja de ruta	11
	Paso 1: Determinar la posición actual	13
	Paso 2: Identificar oportunidades clave de impacto	16
	Paso 3: Instar a la acción	18
6	Aplicación práctica: resumen	21
7	El WBCSD y los ODGs	23



1

Prólogo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan al sector privado un lente capaz de ayudar a transformar las necesidades y ambiciones globales en soluciones comerciales a lo largo de la cadena de valor.

Las empresas pueden gestionar mejor sus riesgos, aprovechar oportunidades en mercados en crecimiento, y asegurarse una licencia para operar duradera a través de un cuidadoso análisis de cómo pueden producir un impacto sobre los ODS. Estos son elementos que hemos explorado en profundidad en el documento [Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

En la actualidad, existe en la comunidad global una creciente conciencia de que los ODS tienen el potencial de impulsar la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo a una escala sin precedentes. Un informe fundamental de la Business & Sustainable Development Commission (BSDC, Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible), titulado *Better Business, Better World*, señala un valor adicional de

mercado de 12 billones de dólares, que podría ponerse a disposición para el año 2030 si los ODS se implementan con éxito, creando así 380 millones de puestos de trabajo.

Sin embargo, concretar los ODS y aprovechar el potencial que representan excede el alcance de cualquier empresa individual. Solo concretaremos las ambiciones de transformación de estos objetivos a través de una colaboración pionera, con pares del sector unidos para trazar una senda nueva y centrada en una visión compartida de los ODS aplicados a sus industrias. El informe *Better Business, Better World* subraya esto y recomienda a las empresas colaborar en el desarrollo de «hojas de ruta» detalladas para guiar el cambio de su industria hacia un desarrollo sostenible en línea con los ODS.

Esto, por supuesto, es más fácil decirlo que hacerlo, y quizás sea difícil concebir cómo poner en marcha una iniciativa de este tipo. Estas directrices proporcionan apoyo práctico y detallado a los diversos sectores que están por emprender la senda de armar una hoja de ruta y una visión colectiva de cómo su industria puede impulsar la agenda de los ODS con miras a 2030.

Si bien es indudable que cada industria habrá de enfrentar sus particulares desafíos y oportunidades, esta guía fundamental es aplicable a una amplia gama de sectores, tanto a nivel nacional como regional y global.

Los ODS asumen la visión de un futuro sostenible e inclusivo anclado en la paz y la prosperidad. El desafío que todos tenemos ahora es comprender nuestro papel en el logro de esta agenda y poner en marcha acciones tangibles a nivel corporativo y colectivo para concretar este futuro, haciendo de nuestro planeta un lugar donde las empresas sostenibles sean más numerosas y prósperas.



Peter Bakker
Presidente y
Director General, WBCSD

2

Resumen ejecutivo

Hojas de Ruta Sectoriales en pro de los ODS: potenciar el poder de la colaboración sectorial para impulsar la transformación en línea con los ODS

Resumen ejecutivo

Desde hace un buen tiempo, algunas empresas líderes han estado comprometidas en el afán de integrar la sostenibilidad en el núcleo de su estrategia corporativa, su toma de decisiones y su gobernanza. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ahora proveen un marco abarcador para ayudar al sector corporativo a comprender las necesidades mundiales y a desarrollar soluciones empresariales adecuadas.

Con su agenda ambiciosa y basada en plazos, los ODS van más allá del modelo tradicional del *business as usual*. La concreción de estos Objetivos, y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales que representan, requerirán la colaboración de una masa crítica de empresas a lo largo de industrias y sistemas económicos enteros.

En su informe fundamental *Better Business, Better World*, la Business & Sustainable Development Commission presenta argumentos contundentes a favor de la colaboración empresarial para desarrollar hojas de ruta en pro de los

ODS. Estas hojas de ruta permiten a los sectores articular una visión común de cómo su industria puede aportar al logro de estos objetivos, y establecer un camino colectivo para acelerar y optimizar la magnitud de sus aportes con miras a 2030. Esto, a su vez, ayuda al sector a fortalecer colectivamente su licencia para operar, administrar riesgos operativos y regulatorios, y activar mercados en crecimiento.

Este documento proporciona un marco de tres pasos muy accesibles para desarrollar una hoja de ruta sectorial sistemática y replicable en pro de los ODS. Este marco ayuda a las empresas a hacer lo siguiente: determinar el nivel actual de interacción de su sector con los ODS a lo largo de toda la cadena de valor; identificar las oportunidades de mayor impacto para el sector; establecer elementos claves de acción; y armar sistemas de monitoreo para trazar un rumbo hacia la visión 2030 del sector. Dicho marco se desarrolló gracias a la amplia contribución técnica y estratégica de expertos en sostenibilidad con experiencia intersectorial global en problemas relacionados con los ODS. También se ha perfeccionado con la experiencia adquirida a través del

pilotaje de estas directrices por parte de una coalición de empresas líderes del WBCSD y de asociaciones industriales del sector químico que han sido pioneras en la metodología.

La metodología presentada en este informe sienta las bases para un desarrollo exitoso de este tipo de hoja de ruta, que se puede adaptar a cualquier sector o subsector independientemente de su escala o alcance geográfico. Adicionalmente, brinda suficiente flexibilidad para dar cuenta de la innovación, la tecnología y las alianzas que darán forma a las soluciones a favor de los ODS de aquí a 2030.

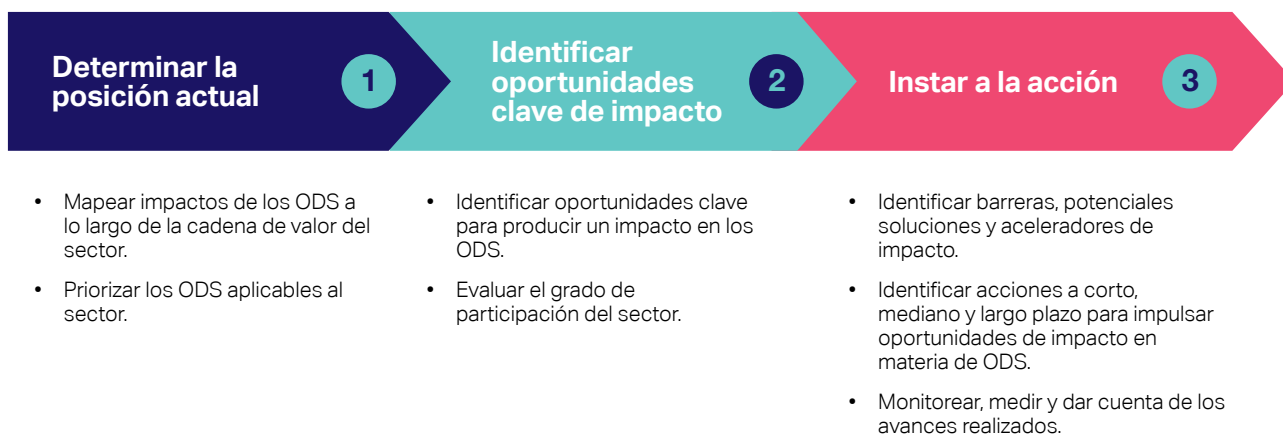


Las "hojas de ruta" detalladas serán útiles para los actores de todos los rubros, pues servirán para guiar el cambio de cada sector hacia el desarrollo sostenible en línea con los Objetivos Globales.



Informe *Better Business, Better World*, Business & Sustainable Development Commission

Figura 1: Pasos clave para desarrollar una hoja de ruta sectorial en pro de los ODS



3

El propósito de una hoja de ruta

Articular y concretar una visión compartida de los ODS a nivel sectorial

4

Resumen de la hoja de ruta

Componentes y consideraciones clave para impulsar una sólida
hoja de ruta sectorial en pro de los ODS

Facilitadores claves

Para que la hoja de ruta sea eficaz, es fundamental impulsar los facilitadores clave en materia de alianzas, colaboración, agregación de datos e innovación.

Alianzas y colaboración

Como reza el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos), las alianzas son imprescindibles para activar el pleno potencial de la agenda en materia de desarrollo sostenible. Es fundamental ser incansables a la hora de identificar y poner a prueba modelos de colaboración innovadores de modo de unir esfuerzos entre empresas competidoras, sumando a otros actores de la industria, el gobierno y la sociedad civil.

Una iniciativa sectorial para desarrollar una hoja de ruta implica, en su esencia, la alianza entre empresas, y generará, de por sí, nuevas e innovadoras formas de colaboración. Para desarrollar y avanzar de manera efectiva con una hoja de ruta, las empresas y sus socios deben explorar los siguientes

aspectos: visiones intersectoriales alineadas; formas de llevar el cambio a escala; dependencias y oportunidades compartidas dentro de la cadena de valor; la suma de los conocimientos y recursos relacionados con la recopilación y el control de datos; y la creación conjunta de soluciones y propuestas innovadoras.

Agregación de datos

Los datos confiables y oportunos constituyen un componente clave para implementar los ODS con éxito, pues son necesarios para entender el punto de partida del sector y su potencial de contribuir a un objetivo y monitorear su avance. Lo más probable es que los datos requeridos actualmente no existan para todos los objetivos e indicadores.

Incluso estando disponibles, los datos pueden presentar diversos formatos (cualitativos, cuantitativos o monetarios), distintos niveles de calidad y accesibilidad, y brechas regionales. La hoja de ruta sectorial debe abordar las necesidades de datos a través de acciones

relacionadas con la formación de capacidades, la identificación de nuevos métodos de recolección y la promoción de alianzas innovadoras.

Innovación

En muchos casos, las soluciones de negocios para alcanzar los ODS pueden no existir o bien estar en ciernes. La innovación tecnológica y los productos y procesos nuevos llevados a escala siguen transformando las industrias y presentan oportunidades nuevas e interesantes. Las hojas de ruta sectoriales deben favorecer las condiciones necesarias para que la innovación prospere y sea lo suficientemente flexible como para ser incorporada.





5

Marco para la hoja de ruta

Recomendaciones y orientación paso a paso para la creación de una hoja de ruta sectorial

Marco para la hoja de ruta

Para ser robusta, una hoja de ruta debe seguir un enfoque estructurado que incorpore una serie de actividades cardinales. El proceso para desarrollar una hoja de ruta sectorial en materia de ODS implica tres pasos esenciales:

1. Establecer la posición actual del sector con respecto a su impacto sobre los ODS a lo largo de su cadena de valor.
2. Identificar oportunidades de impacto a través de las cuales

el sector puede hacer el aporte más transformador a los ODS de manera colectiva.

3. Instar al sector a la acción mientras se involucra a otros actores capaces de ayudar a lograr el éxito.

Los objetivos, las actividades principales y los resultados deseados de cada uno de estos tres pasos se resumen en la Figura 4.

El resto de este documento cubre cada paso en más detalle y proporciona plantillas y herramientas para ayudar a que el proceso cobre vida.



Figura 4: Pasos clave de una hoja de ruta sectorial en materia de ODS



	1 Determinar la posición actual	2 Identificar oportunidades clave de impacto	3 Instar a la acción
OBJETIVO	Comprender el nivel de impacto que el sector produce en los ODS a lo largo de la cadena de valor.	Conceptualizar dónde el sector puede hacer el mayor aporte a los ODS de manera colectiva.	Inspirar al sector y a otros actores a tomar medidas para alcanzar los ODS.
ACTIVIDADES PRINCIPALES	1.1 Mapear los ODS y el actual nivel de impacto en la cadena de valor del sector.	2.1 Identificar oportunidades clave de impacto para avanzar hacia la concreción de los ODS.	3.1 Identificar barreras, potenciales soluciones y aceleradores de impacto para el sector.
	1.2 Priorizar los ODS aplicables al sector.	2.2 Evaluar el grado de participación del sector.	3.2 Identificar acciones de corto, mediano y largo plazo para aprovechar las oportunidades en materia de ODS.
RESULTADO	ODS prioritarios para abordar en el sector.	Oportunidades clave de impacto para el sector.	Plan de acción para el sector.



Paso 1: Determinar la posición actual

Comprender el nivel de impacto que el sector produce en los ODS a lo largo de la cadena de valor

1.1 Mapear los impactos que el sector produce en los ODS a lo largo de la cadena de valor

Es posible que muchas empresas ya hayan realizado un análisis para mapear los ODS que son importantes para su negocio; sin embargo, también es valioso emprender tal ejercicio a nivel sectorial a fin de comparar los hallazgos y las interpretaciones de cómo el sector interactúa con los ODS.

El mapeo determinará dónde y cómo un sector puede contribuir al cumplimiento de los ODS a lo largo de su cadena de valor. Los resultados serán diferentes según los sectores, pero el análisis debe incluir un examen minucioso de cómo cada sector puede hacer su aporte a través de innovaciones en productos y servicios y acciones para minimizar los impactos negativos, y como facilitador para otros sectores.

Mapear los 17 ODS y sus 169 metas respecto de un sector particular es una tarea compleja. Debe hacerse en colaboración, recurriendo a la experiencia práctica adecuada, y cubriendo los asuntos ambientales, sociales y económicos de todo el sector.

Adicionalmente, también es necesario el compromiso con los grupos de

partes interesadas para garantizar que los resultados sean aceptados por la industria y la sociedad civil. Forman parte integral del proceso temas tales como las necesidades regionales, el impacto futuro de la tecnología, los cambios normativos, de políticas y del comportamiento del mercado, y las megatendencias globales.

1.1.1 Elaborar un modelo de cadena de valor

Como primer paso, un grupo representativo de líderes sectoriales deberá compartir sus puntos de vista generales sobre cómo cada parte de la cadena de valor se alinea con los ODS, tomando en cuenta lo indicado por las fuentes externas; y luego deberá redactar un modelo simplificado de cadena de valor que sea relevante para el sector en general, y representativo del mismo (por ejemplo, ver Figura 5). Después de poner a prueba el modelo y ajustarlo dentro del grupo más amplio de partes interesadas del sector, este estará listo para ser utilizado en el siguiente paso del proceso, que consiste en identificar los impactos a lo largo de la cadena de valor.

1.1.2 Identificar el nivel actual de impacto en los ODS

Una parte fundamental del proceso

de mapeo de la hoja de ruta es que el sector entienda cómo interactúa actualmente con los Objetivos y qué impactos está generando. Para cada uno de los 17 objetivos, este paso debe apuntar a determinar:

- Las metas de cada ODS que son más relevantes para las actividades del sector;
- Las iniciativas, alianzas y productos actuales o planificados que se relacionen con metas específicas de los ODS;
- Las etapas de la cadena de valor que son más relevantes para el sector en el contexto de un ODS en particular;
- El tipo de impacto que el sector produce en ese ODS (directo o indirecto);
- Las geografías que son más relevantes para el sector y el ODS en cuestión;
- La actual alineación del sector con el ODS (p. ej., si el sector ya está muy involucrado en las actividades destinadas a contribuir a dicho ODS); y
- El grado actual de impacto positivo y negativo del sector en dicho ODS.

Figura 5: Ejemplo de mapa de cadena de valor

OPORTUNIDADES PARA MAXIMIZAR LOS IMPACTOS POSITIVOS EN LOS ODS



OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LOS IMPACTOS NEGATIVOS EN LOS ODS

Existe una gran cantidad de materiales de referencia y de libre acceso sobre cómo la acción empresaria puede abordar los ODS (ver el recurso *online* del WBCSD *SDG Business Hub*). Esta información se puede aprovechar a modo de guía adicional.

El mapeo de los ODS a nivel sectorial probablemente dé lugar a una larga lista de metas relevantes en el ámbito de los ODS. Para gestionar la escala y la complejidad de este paso, la evaluación del nivel actual de impacto positivo y negativo puede ser cualitativa, de modo de calificar los impactos como bajos, medios, o altos.

Cada sector es diverso e incluye empresas con diferentes compromisos y enfoques en materia de sostenibilidad. Establecer la alineación actual de un sector con un ODS dado, así como su nivel de impacto, servirá para identificar

temáticas relativas a los ODS que son comunes a la mayor parte del sector, y no tanto a lo que tal vez sea específico a una organización aislada.

1.1.3 Evaluar el potencial

El último paso en el proceso de mapeo es hacer que el sector evalúe su potencial de impactar en cada objetivo y generar valor de negocio en el futuro. Esto luego determinará la siguiente prioridad.

Para evaluar el potencial del sector de impulsar el cambio en cada uno de los ODS mapeados, cabe considerar dónde se pueden escalar o replicar los programas actuales, o dónde se necesitan innovaciones y nuevas alianzas para abordar los desafíos de la sostenibilidad. Deberán tenerse en cuenta, además, los cambios que se prevén en tecnología, nuevos productos, modelos comerciales y dinámica del sector de aquí al horizonte temporal fijado para

los ODS, es decir, el año 2030. Es importante saber que este paso y otros más pueden necesitar ser ajustados periódicamente a medida que estos factores evolucionen con el tiempo.

La amplia gama de metas de los ODS significa que el sector puede beneficiarse del trabajo conjunto con las partes interesadas clave a fin de determinar en cuáles de estas metas está el mayor potencial para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.

Lo más probable es que esta evaluación de potencial del sector sea cualitativa, es decir que el posible impacto será calificado como bajo, medio o alto. Se puede usar una plantilla simple de mapeo de ODS para resumir los resultados recopilados durante los pasos 1.1.1. a 1.1.3. La Figura 6 proporciona un ejemplo.

Figura 6: Ejemplo de plantilla de mapeo de ODS

	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4
Metas de ODS relevantes	1.1, 1.4, 1.5	2.1, 2.3	3.5, 3.6., 3.9	4.3, 4.4
Cómo puede contribuir el sector	Invertir en comunidades locales; mejorar el acceso a la energía; contribuir a la resiliencia de las comunidades vulnerables ante riesgos climáticos	Compartir infraestructura para mejorar la productividad agrícola	Reducir los riesgos operacionales; proteger de enfermedades a los trabajadores y a la comunidad	Invertir en programas de educación de la fuerza laboral y de formación de talentos
Etapas relevantes de la cadena de valor	Primeros procesos, operaciones cardinales	Operaciones	Operaciones	Múltiples
Impacto directo o indirecto	Ambos	Directo	Directo	Directo
Geografías clave	África, América Latina	África	Global	Global
Nivel actual de impacto positivo	A	B	M	M
Nivel actual de impacto negativo	B	B	A	B
Potencial aporte del sector	M	M	A	B
Potencial de aportar valor de negocio	B	M	M	A

Alto **A** Medio **M** Bajo **B**

1.2 Priorizar los ODS aplicables al sector.

Si bien los ODS representan una agenda altamente interconectada que debe considerarse de manera integral, al trazar su hoja de ruta, es importante que el sector en cuestión priorice los objetivos en los que tiene mayor influencia y capacidad para:

- Ejercer una significativa influencia o impacto a través de soluciones comerciales;
- Actuar como impulsor de la transformación a escala; y
- Dar forma a nuevos mercados que generarán valor comercial.

La priorización puede ser cualitativa y se puede lograr mapeando el actual nivel de impacto del sector respecto de las oportunidades donde tiene el mayor potencial de contribuir a los ODS.

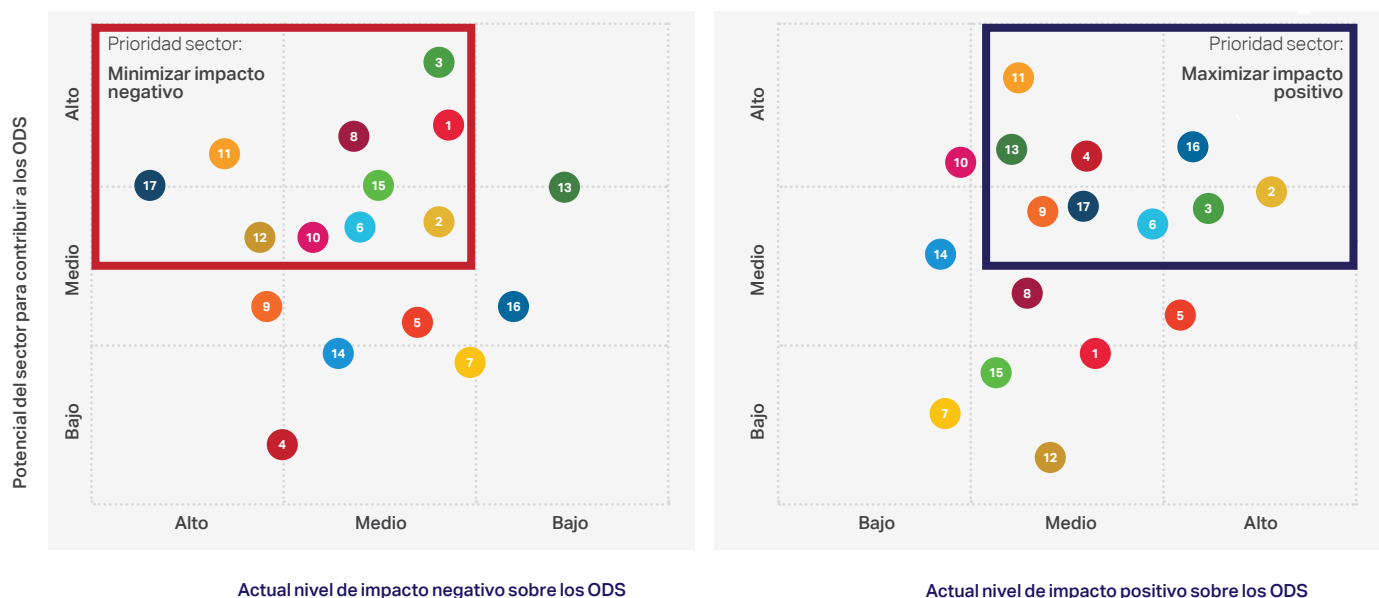
1.2.1 Evaluar prioridades

Una matriz de prioridades permitirá jerarquizar los resultados del ejercicio de mapeo, y graficar las áreas en las que el sector tiene el mayor potencial de maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos durante la vigencia de la hoja de ruta. La Figura 7 muestra una matriz donde el eje de abscisas se extiende desde un actual impacto negativo alto (es decir, donde el sector actualmente tiene problemas a resolver) a un actual impacto positivo alto (es decir, donde el sector actualmente produce un impacto positivo); y el eje de ordenadas indica el potencial del sector de contribuir a los ODS. Los objetivos que entran en los cuadrantes superior izquierdo y derecho sugieren dónde el sector podría hacer su mayor aporte.

También puede haber valores atípicos que requieran ser incluidos; por ejemplo, si se identifica un ODS donde el sector produce un alto impacto negativo, pero no se cree que tenga un gran potencial para contribuir al cambio. Este es un ejemplo que puede requerir que el sector explore alianzas para identificar soluciones futuras.

Siempre que sea posible, la evaluación cualitativa del nivel de impacto actual y potencial (bajo, medio, alto) puede ser respaldada por mediciones cuantitativas, lo que podría servir para generar un cuadro representativo.

Figura 7: Modelo de matriz de prioridades del sector en materia de ODS





Paso 2: Identificar oportunidades clave de impacto

Conceptualizar dónde el sector puede hacer su aporte más transformador a los ODS

2.1. Identificar oportunidades clave para producir un impacto en los ODS

Los resultados del Paso 1 servirán para dar una idea de los ODS más prioritarios. El siguiente paso será analizar cómo puede el sector aprovechar mejor sus atributos y abordar sus impactos más salientes de modo de contribuir a cada objetivo priorizado. Como punto de partida, debería aprovecharse la información recopilada en el Paso 1 y los informes existentes, como *Better Business*, *Better World* y la *SDG Industry Matrix*, que ofrecen un valioso análisis de posibles oportunidades sectoriales. También deberían celebrarse mesas redondas con representantes del sector y *stakeholders*, de modo de aportar información sobre posibles oportunidades de contribuir a los ODS.

Las oportunidades pueden implicar tomar programas existentes y llevarlos a escala en todo el sector, o bien suspender o modificar una actividad que produzca un impacto negativo dentro de la cadena de valor. Asimismo deberían considerarse posibles asociaciones intra e

intersectoriales en todas las etapas de la cadena de valor, de manera de combinar habilidades, tecnologías y recursos complementarios con miras a incorporar nuevas soluciones al mercado. Esto puede implicar oficiar de intermediarios ante nuevas organizaciones o individuos de todos los sectores, además de ante los *stakeholders* clave del gobierno y la sociedad civil.

Como parte del proceso de identificar oportunidades de contribuir a los ODS, el sector debe hacer un balance de sus programas y actividades actuales (identificados en el Paso 1), y evaluar el grado en que estos se alinean con la agenda de los ODS. Esto se puede hacer a través del enfoque «iniciar; suspender; continuar» descrito en la Figura 8.

Se recomienda seleccionar una cantidad manejable de oportunidades de impacto que: (1) tengan más probabilidades de minimizar los impactos negativos o de aumentar los impactos positivos; y (2) puedan ser implementadas de manera realista. Una estrategia útil puede consistir en desarrollar una lista de criterios que deberían cumplir las oportunidades

preseleccionadas. La Figura 9 ilustra algunos criterios a modo de ejemplo.

Si bien es probable que existan muchas más oportunidades que podrían explorarse, el sector debería centrarse en dónde puede aprovechar mejor sus capacidades para impulsar y concretar un cambio transformador que pueda implementarse a escala. Debería captar oportunidades adicionales más allá de las preseleccionadas, e incluirlas en la planificación de mediano a largo plazo, con actualizaciones futuras según corresponda. Habiendo identificado una lista de oportunidades, también puede ser útil desglosarlas en temas o categorías específicos para hacer que el proceso sea más manejable y aprovechar de manera más eficiente la experiencia específica de campo dentro del grupo de trabajo.

Este paso brinda una oportunidad para que las empresas maduras dentro del grupo de trabajo influyan en sus pares menos avanzadas, lo que permitirá al sector replicar mejores prácticas comprobadas y llevarlas a escala.

Figura 8: Enfoque «Iniciar; Suspender; Continuar»

Iniciar

¿Qué debería iniciarse (p. ej. oportunidades de innovación en procesos o productos, o aplicación de programas existentes a escala sectorial)?

Suspender

¿Qué debería suspenderse o mitigarse (p. ej. las actividades de la cadena de valor que provocan impactos negativos)?

Continuar

¿Qué debería continuar, profundizarse o ampliarse (p. ej. programas que ya están teniendo un impacto positivo)?

Figura 9: Criterios sugeridos para seleccionar oportunidades clave de impacto

- ¿Es este tema central para el sector?
- ¿Es crítico que el sector tome la iniciativa para abordar este desafío de sostenibilidad? ¿O es más apropiado que otros dirijan este esfuerzo?
- ¿Contribuye esto a los ODS priorizados en el Paso 1? De ser así, ¿a cuáles?
- ¿Esto ofrece potencial para un cambio radical con respecto a la contribución al impacto?
- ¿Esto es representativo de todas o la mayoría de las cadenas de valor del sector? Si no, ¿hay subsectores que sean más relevantes?
- ¿Es esto aplicable a nivel global? Si no, ¿en qué geografías es más relevante?
- ¿Es esto complementario a otras iniciativas de sostenibilidad de la industria? De ser así, ¿de cuáles? ¿Lo apoyarán las partes interesadas afectadas por el sector?
- ¿Lo respaldarán los clientes del sector?
- ¿Esto ya está hecho? Si es así, ¿implica un cambio radical?
- ¿Esto cambia o crea nuevas cargas por impactos (p. ej. un efecto rebote)?

2.2. Evaluar el grado de participación del sector

Determinar el grado de participación del sector es importante si lo que se quiere es poner a prueba las oportunidades clave de impacto identificadas. También sirve para evitar el riesgo de exagerar el aporte real del sector a los ODS, y para fortalecer la credibilidad de la hoja de ruta. Los conceptos de peso muerto, desplazamiento, atribución y deterioro sirven para analizar el retorno sobre la inversión en materia social, y ayudan a evaluar si un resultado ocurriría sin ninguna actividad, si desplazaría a otro resultado, si sucedería debido a la contribución de los involucrados, o si se deterioraría con el tiempo.

Al calcular su capacidad de contribuir a un ODS, el sector deberá hacer estimaciones razonables de la posibilidad de que se presente cada una de estas variables.

El resultado se puede utilizar para enfocar aún más el particular rol que el sector puede desempeñar con respecto a la oportunidad detectada, e identificar qué otros sectores e interesados se necesitan para impulsar el cambio. Además, se puede utilizar para garantizar que las oportunidades de impacto incluidas en la lista incorporen aquellas donde el sector puede asumir un papel de liderazgo.

Lo recomendable es que este ejercicio se realice mediante entrevistas semiestructuradas con partes interesadas del sector de modo de generar consenso, y que se complemente con datos cuantitativos siempre que se pueda. Las preguntas claves que se pueden considerar se ilustran en la Figura 10.

Figura 10: Ejemplo de preguntas sobre grado de participación

Preguntas sobre el grado de participación del sector			
Peso muerto	Desplazamiento	Atribución	Deterioro
¿Sucedería esto sin intervención del sector?	¿Desplazará esto a cualquier otro resultado positivo, o generará un efecto rebote negativo?	¿Liderará el sector esta acción?	¿El impacto de esto se deteriorará antes de 2030 o poco después?



Paso 3: Instar a la acción

Inspira al sector y logra la participación de quienes puedan ayudar a alcanzar el éxito

3.1. Identificar barreras, soluciones potenciales y aceleradores de impacto.

Para concretar el máximo potencial de las principales oportunidades de impacto identificadas en el Paso 2, hay que identificar las barreras que pueden impedirlo y las soluciones que ayudarán a superarlas.

Identificar las barreras contra cada oportunidad es el primer paso para superarlas, y servirá para desarrollar un plan de acción más detallado. Muchas soluciones también tendrán el potencial de ser aceleradoras de impacto, por lo que no solo servirán para superar una barrera sino que llevarán el aporte a los ODS a una mayor escala.

Las barreras más comunes que pueden surgir incluyen los siguientes problemas: complejidad, falta de aceptación, recursos insuficientes, disponibilidad limitada de datos, sistemas de monitoreo insuficientes, y falta de liderazgo. Las preguntas claves para plantear al grupo se resumen en la Figura 11.

Figura 11: Preguntas para identificar barreras y soluciones

Barreras, soluciones y aceleradores		
¿Cuáles son las barreras para implementar esta acción?	¿Cuáles son las soluciones para superar las barreras?	¿Hay algún acelerador para hacer que la implementación ocurra más rápido o a mayor escala?



3.2. Identificar acciones de corto, mediano y largo plazo para aprovechar las oportunidades de impacto en materia de ODS

Para cumplir con las oportunidades identificadas en el Paso 2, el sector debe consensuar, implementar y hacer seguimiento de una serie de acciones de corto, mediano y largo plazo. Estas acciones generalmente consistirán en nuevas actividades o iniciativas sectoriales que algunas empresas del sector decidan integrar en sus actuales operaciones.

El sector puede organizar encuentros, como por ejemplo talleres y reuniones especializadas con expertos en la materia, a fin de identificar estas acciones además de recursos y cronogramas. Las acciones pueden luego priorizarse según su probabilidad de contribuir a los ODS.

Estas deben tener un vínculo claro con una o más metas de los ODS, y deben ser medibles, replicables y escalables.

Las acciones a corto plazo generalmente implicarán la renovación de los procesos, con resultados demostrables a uno a tres años.

Las acciones a mediano plazo generalmente tomarán varios

años. Las acciones a largo plazo arrojarán resultados llegado 2030, y a menudo se basarán en el éxito de los objetivos de mediano plazo.

Se recomienda que las preguntas de la Figura 12 se utilicen para evaluar las acciones preliminares durante el proceso de desarrollo.

El alcance y la escala de las acciones individuales no serán iguales para todos los sectores, y se basarán en la madurez de cada sector en términos de ODS.

Un grupo selecto de *stakeholders* puede poner a prueba las acciones preliminares a fin de aportar confianza de que tienen el potencial de contribuir lo suficiente a los ODS previstos, y de que pueden ser medibles, replicables y escalables al nivel necesario.

La plantilla de la Figura 13 proporciona un ejemplo de cómo las acciones identificadas pueden categorizarse, priorizarse y comunicarse con eficacia.

Las empresas participantes podrían considerar acciones que les permitan aplicar las oportunidades clave de impacto a sus propios objetivos de desempeño corporativo, adicionalmente a los compromisos que ya hayan asumido en materia de ODS.



Figura 12: Preguntas sugeridas para evaluar las acciones realizadas en pro de los ODS

Descripción de la acción				
¿Es esta una acción a corto, mediano o largo plazo?	¿Esta acción tendrá un nivel de impacto bajo, mediano o alto en los ODS?	¿Qué nivel de esfuerzo sectorial se requiere para implementar y realizar esta acción?	¿Qué tipo de socios se necesitan para que esta acción tenga impacto?	¿En qué región(es) podría esta acción tener el mayor impacto?

3.3. Monitorear, medir y dar cuenta de los avances

El monitoreo regular y la adecuada verificación de los avances en relación con los ODS prioritarios son parte de un proceso continuo que favorecerá la alineación estratégica y ayudará a identificar tendencias, medir el progreso, orientar la toma de decisiones, y en última instancia, impulsar la innovación.

El sector puede asignar un responsable de implementar un plan de monitoreo y comunicación adecuado para dar cuenta del progreso. Se recomienda que dicho plan se alinee con las herramientas, los procesos y los sistemas existentes y más comúnmente utilizados.

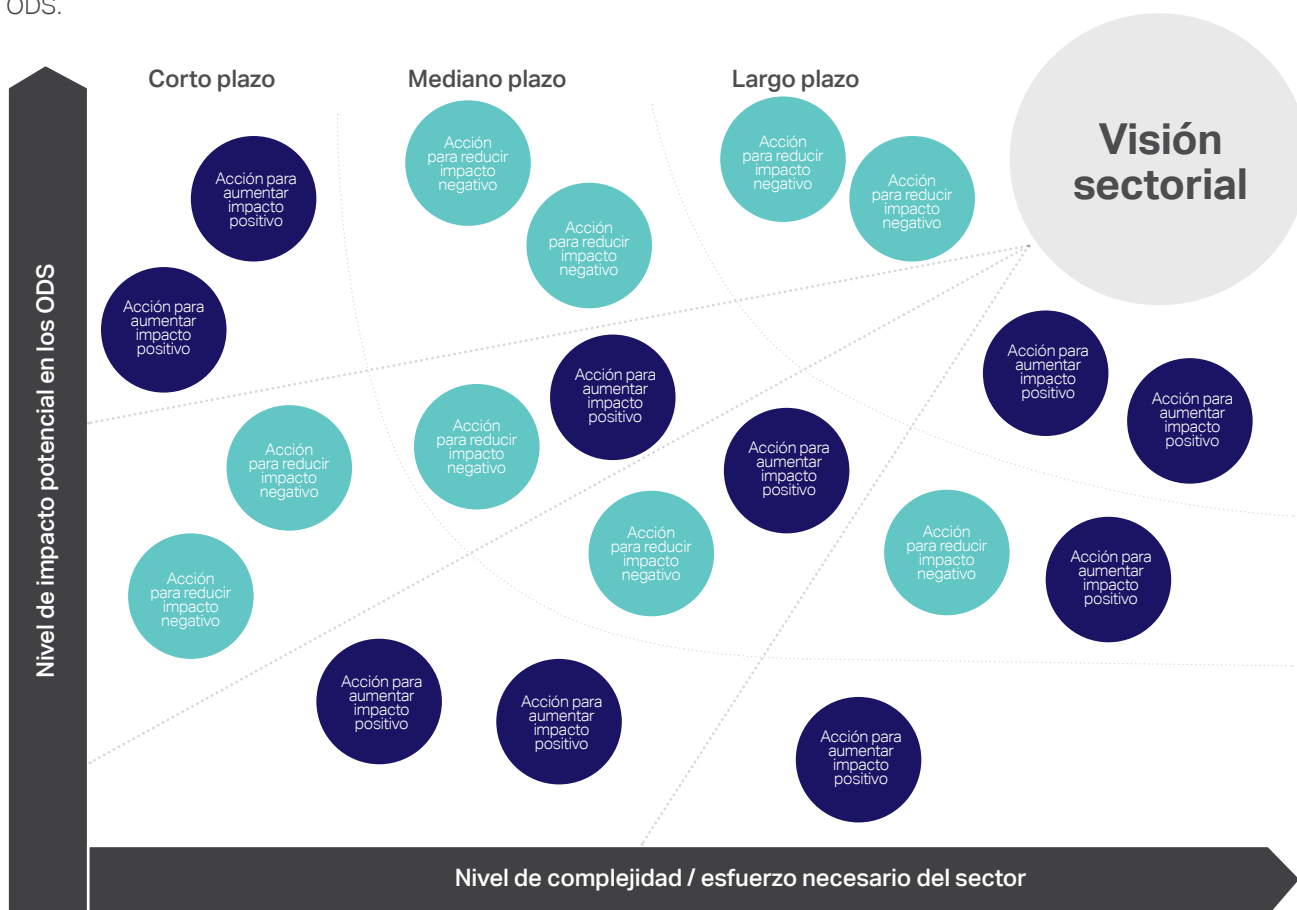
Como parte del proceso de monitoreo, hay que revisar el avance, identificar las barreras que pueden impedir cumplir con los objetivos, y detectar oportunidades de colaboración y de mayor participación en todo el sector y la cadena de valor. Esto, a su vez, promoverá la acción y el progreso en todos los niveles del sector. El sector también puede desear definir un marco de gobernanza para tomar decisiones, e incorporar un compromiso regular con los responsables de rendir cuentas sobre la implementación de los ODS dentro de cada negocio participante.

Debería ser parte integral del proceso de hoja de ruta una estrategia de comunicación que brinde actualizaciones transparentes sobre los avances y el desempeño

respecto de los ODS prioritarios. De esta manera se apuntaría a generar apoyo para la acción dentro del mismo sector, al tiempo que también se fomentaría la participación regular y significativa de los *stakeholders* clave a nivel interno y externo. Estos deberían incluir, por ejemplo, gobiernos, asociaciones industriales, consumidores, empleados y contratistas, pares del sector, integrantes de la sociedad civil y medios de comunicación. Se recomienda la presentación de informes sectoriales anuales junto con un seguimiento más regular y reuniones de avance con miembros del sector. Las empresas participantes también pueden apuntar a difundir detalles de sus avances en sus propios informes de desempeño.

Figura 13: Ejemplo de plan de acción surgido a partir de una hoja de ruta

La siguiente plantilla ordena las acciones a corto, mediano y largo plazo identificadas por el sector para aprovechar las oportunidades en materia de ODS (Paso 3.2). Desde el punto de vista de la comunicación y la gestión, esta plantilla aclara las acciones que han sido acordadas por el sector, los plazos relativos para dar curso a cada una (corto, mediano y largo plazo), el nivel de esfuerzo sectorial requerido (es decir, la complejidad de la tarea en cuestión), y el nivel de potencial aporte al impacto sobre los ODS.



6

Aplicación práctica: resumen

Lista de verificación de componentes clave para que la hoja de ruta del sector tenga éxito

7

El WBCSD y los ODS

Aprovechar al máximo el potencial de las empresas de
concretar los ODS

El WBCSD y los ODS

El WBCSD ofrece una plataforma para que sus compañías miembros se unan y desarrollen soluciones comerciales pioneras y con potencial de contribuir a una amplia gama de ODS. Nuestros programas de trabajo —que se han centrado en temáticas tales como Ciudades y Movilidad; Energía y Economía Circular; Alimentación, Suelo y Agua; Personas; y Redefinición de Valor— impulsan innovaciones en una amplia variedad de sistemas económicos.

Asimismo, con su enfoque más abarcador, nuestro programa de ODS apunta a apoyar a las empresas que buscan integrarse estratégicamente y comunicarse en torno a la agenda fijada por estos Objetivos. Esto implica una gama de actividades que se pueden dividir en cinco flujos clave de trabajo:

- Defender y apoyar el liderazgo empresarial en materia de ODS;
- Compilar y difundir entre los miembros actualizaciones sobre novedades en materia de ODS, y divulgar información útil para la actividad comercial, así como herramientas y casos de estudio;
- Concretar oportunidades para el aprendizaje entre pares y el intercambio de mejores prácticas en torno a la integración de los ODS dentro del sector privado;
- Propulsar el desarrollo de plataformas colaborativas y alianzas entre múltiples partes interesadas, de modo de

aprovechar el potencial de las empresas de alcanzar los ODS;

- Instalar una voz comercial y con visión de futuro en los procesos intergubernamentales pertinentes, incluso a nivel de las Naciones Unidas.

Como parte importante de nuestro trabajo en este aspecto, hemos desempeñado un rol activo en las siguientes actividades: promovimos y difundimos las investigaciones y el quehacer de la Business & Sustainable Development Commission; desarrollamos el *SDG Compass* («Guía para la acción empresarial en los ODS») en colaboración con el GRI y el Pacto Global de la ONU; publicamos la *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, que tiene por objeto fomentar el compromiso de los líderes empresarios del planeta en pro del desarrollo sostenible; y lanzamos el *SDG Business Hub* (un repositorio *online* de las herramientas, la información y los avances más recientes en materia de empresas y ODS).

Todo lo anterior ahora se complementa con el trabajo que realizamos con las hojas de ruta sectoriales para alcanzar los ODS, siendo este documento un primer paso. En el futuro continuaremos involucrando y apoyando a los sectores desde la cartera de miembros del WBCSD y más allá de ella, con el fin de implementar esta orientación y bogar por maximizar el impacto sobre los ODS a nivel sectorial. Para mayor información sobre cualquiera de estas actividades, por favor contactarse con **James Gomme** (gomme@wbcsd.org) o con **Uta Jungermann** (jungermann@wbcsd.org).



AUTORES

Este trabajo ha estado liderado por James Gomme y Uta Jungermann, integrantes del equipo del Proyecto ODS del WBCSD. Linden Edgell, Bryan Hartlin, Jo Lloyd y Claire Stevens, de *Environmental Resources Management* (ERM), brindaron asistencia técnica. ERM es líder como proveedor global de servicios de consultoría relacionados con el medio ambiente, la salud, la seguridad física, el riesgo, la sociedad y la sostenibilidad.

El WBCSD desea expresar su profundo agradecimiento por sus aportes a algunas de sus compañías miembros, líderes del sector químico, y a una serie de asociaciones industriales, la cuales han accedido a poner a prueba esta metodología de hoja de ruta. Asimismo, desea agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones y su liderazgo intelectual:

Bryan Kuppe, Sean Stephan (ACC)

Mark Didden (AkzoNobel)

Ann Dierckx (Cefic)

Lydia Simon (Covestro)

Jeff Turner, Simon Gobert (DSM)

Stefan Haver, Volker Kerscher
(Evonik)

Kiyoshi Matsuda (Mitsubishi
Chemical Holdings)

Gretchen Govani, Daniel Gambus,
(SABIC)

Dominique Debecker (Solvay)

Yoshihisa Takasaki (Sumitomo
Chemical)

Mark Weick, Jihane Ball (The Dow
Chemical Company)

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Este documento ha sido publicado en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones de esta institución, es el resultado de la colaboración entre su Secretaría y la gerencia superior de las compañías miembros. Los borradores fueron revisados por muchos miembros, lo que garantiza que este documento represente en términos generales la perspectiva de los integrantes del WBCSD. No significa, sin embargo, que todas las empresas que lo integran estén de acuerdo con cada palabra que aquí consta.

TRADUCCIÓN DEL INGLÉS AL ESPAÑOL POR:

Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES)

Edificio El Marques
Los Ríos 2009 y 9 de Octubre
Piso 10
Guayaquil - Ecuador
www.cemdes.org

ACERCA DEL WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD)

El WBCSD es una organización internacional liderada por los CEO de más de 200 empresas de primera línea, que trabajan juntas para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Ayudamos a nuestras compañías miembros a ser más exitosas y sostenibles mediante nuestro foco en lograr el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y la sociedad.

Nuestras empresas miembros provienen de todos los sectores comerciales y de todas las principales economías, lo que representa un ingreso combinado de más de 8,5 billones de dólares y 19 millones de empleados. Nuestra Red Global de casi 70 consejos empresariales de nivel nacional brinda a nuestros miembros un alcance incomparable en todo el mundo. El WBCSD está en una posición única para trabajar con las empresas miembros a lo largo y a lo ancho de sus cadenas de valor, de modo de producir soluciones empresariales de alto impacto para los problemas de sostenibilidad más desafiantes.

Juntos somos la voz líder de las empresas que trabajan en pro de la sostenibilidad: estamos unidos por nuestra visión de un mundo donde más de nueve mil millones de personas lograrán vivir bien y dentro de los confines del planeta llegado el año 2050.

www.wbcds.org

Síganos en [Twitter](#) y [LinkedIn](#)

Créditos

Copyright © WBCSD Abril 2018

**World Business Council
for Sustainable Development**

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2B
CP 2075, 1211 Ginebra 1
Suiza

www.wbcsd.org

