

# Aplicación de la Agenda 2030 en las organizaciones. El caso del MAPAMA

David Pereira<sup>1</sup>, Miguel Ángel Soberón<sup>2</sup> y Julia Urquijo<sup>2</sup>

(1) Profesor titular del Departamento de Ingeniería Agroforestal. UPM

(2) Investigadores del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM)

El Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) ha sido el primer ministerio de España en llevar a cabo un análisis sobre su posicionamiento respecto a la Agenda 2030, convirtiéndose así en una organización pionera en el camino hacia la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el sector público español. El trabajo desarrollado conjuntamente entre el MAPAMA y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) ha iniciado un proceso de reflexión que supone una ocasión para impulsar un cambio que le permita adaptarse al nuevo contexto marcado por la Agenda 2030 y aprovechar las oportunidades que esta ofrece.

## ENFOQUE

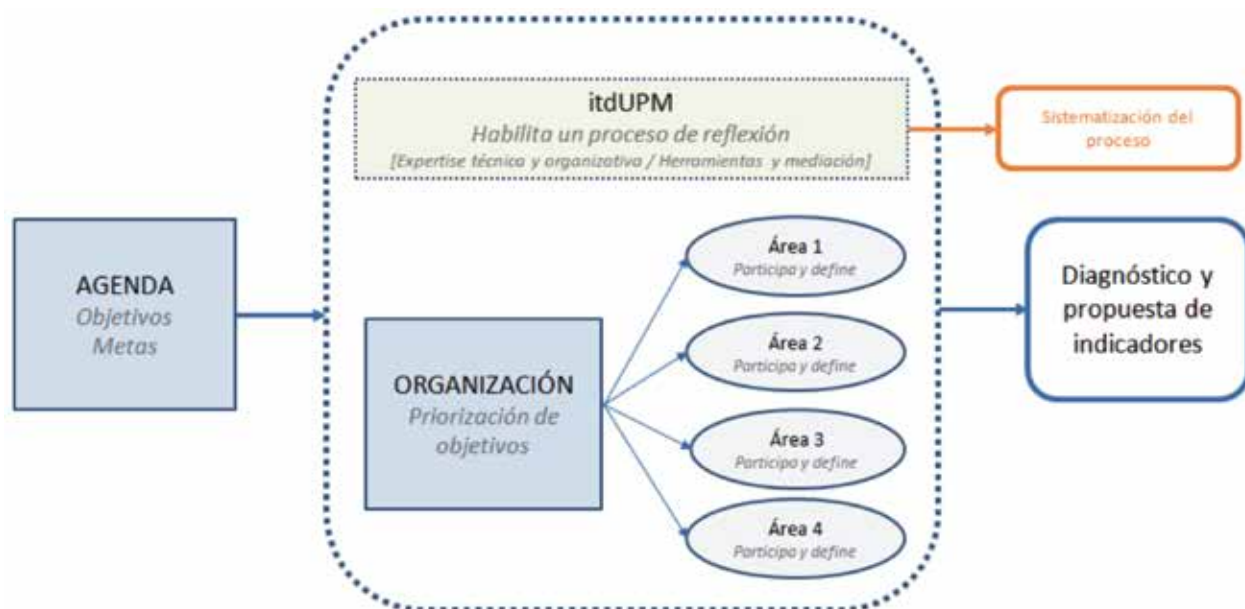
La implementación de los ODS supone una oportunidad para replantearse los paradigmas y el marco de actuación de las organizaciones actuales.

La implementación de una agenda de sostenibilidad se aborda a menudo desde un enfoque meramente técnico. Los objetivos se traducen en un listado de indicadores, habitualmente

diseñados por un grupo de expertos externos, y estos indicadores seleccionados *desde arriba* deben ser utilizados por las distintas unidades de trabajo, a las que se les exige valorar su trabajo en base a dichos parámetros. Este tipo de procesos de implementación, ampliamente replicados en nuestro entorno, dificultan la implicación y el compromiso de las personas que trabajan en la organización, y limitan la visión estratégica impidiendo una verdadera transformación.

En el caso de la Agenda 2030, la existencia de una agenda técnica es fundamental para conseguir caracterizar la situación de partida, cuantificar resultados y rendir cuentas. No obstante, es recomendable que vaya acompañada de una agenda estratégica que impulse procesos de reflexión más amplios.

De esta manera, el MAPAMA, junto con el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), llevó a cabo un diagnóstico donde destacó el análisis participativo de las metas e indicadores en relación a las competencias del MAPAMA, resultando en una línea de base que recoge la situación del MAPAMA respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



A lo largo de este proyecto, que se desarrolló entre septiembre de 2016 y febrero de 2017, el objetivo del itdUPM fue acompañar al MAPAMA en la generación de un proceso:

- **Transformador:** que se plantease como un proceso de exploración y reflexión interna que ayudase al MAPAMA a conocer sus capacidades diferenciales respecto a la Agenda de sostenibilidad global, permitiéndole diferenciarse y convertirse en líder en ciertas áreas de la Agenda 2030.
- **Integrador:** que se desarrollara de manera colaborativa y las distintas áreas del MAPAMA se vieran representadas a lo largo del proceso. La estrategia de alineamiento y contribución a los ODS idealmente debe ser definida por los miembros de la propia organización, pues son quienes mejor conocen el potencial y las limitaciones de la misma.
- **Útil:** que los informes resultantes fueran de utilidad para el MAPAMA para definir una estrategia propia de alineamiento con los ODS. Además de los informes, este proyecto buscó mejorar el nivel de conocimiento sobre la Agenda 2030 en las diferentes uni-

dades del Ministerio y desencadenar un proceso de reflexión sobre la contribución del MAPAMA a los ODS.

Este proceso de trabajo, así como los principales aprendizajes derivados del mismo, han sido sistematizados para su validación en el propio Ministerio.

## METODOLOGÍA

La implementación de la Agenda 2030 es una tarea compleja. A través de este proyecto se ha acompañado al MAPAMA a abordar los primeros pasos de esta implementación, iniciando un proceso de reflexión profunda sobre la propia organización, su funcionamiento, sus responsabilidades, sus prioridades, sus estrategias y sus capacidades.

El acompañamiento se ha realizado a partir del conocimiento experto de un equipo de trabajo interdisciplinar del itdUPM pero, sobre todo, apoyándose en la capacidad de aprovechar y sistematizar la inteligencia colectiva existente en el MAPAMA.

La metodología que se desarrolló para este proyecto se apoya directamente en la inteligencia

Figura 1. Enfoque del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

colectiva por tres razones fundamentales. En primer lugar, se pretendía generar un proceso de *abajo a arriba*, en el que fueran los propios funcionarios de las distintas áreas del MAPAMA quienes identificaran la relación de su actividad con los ODS así como las oportunidades existentes para un mayor alineamiento y contribución a la Agenda 2030. En segundo lugar, la inteligencia colectiva es de gran ayuda a la hora de abordar un problema complejo, como es la implementación de la Agenda 2030, ya que un grupo de cien personas es más inteligente en su conjunto que un grupo de seis expertos<sup>1</sup>. En tercer lugar, todas las personas que participaron en el proceso ahora conocen tanto la Agenda 2030 como los ODS y metas que se relacionan más estrechamente con su área de trabajo, además son capaces de reconocer su potencial contribución al desarrollo sostenible y, como consecuencia, su implicación en el proceso es mayor.

Las principales tareas desarrolladas consistieron en (i) identificar y priorizar qué temas de entre los contenidos en la Agenda 2030 se relacionan con el trabajo del MAPAMA y a qué nivel; (ii) organizar sesiones de trabajo con miembros del Ministerio, expertos en distintas áreas temáticas y técnicas; (iii) analizar toda la información generada en las sesiones; y complementarla con trabajo de gabinete; y (iv) validar el informe final con todas las unidades.

## PRIORIZACIÓN

Dada la amplitud, integralidad y complejidad de la Agenda, es necesario realizar un proceso de priorización de ODS, metas e indicadores que requiere identificar qué temas de entre los contenidos de la Agenda 2030 se relacionan con el trabajo de la organización y a qué nivel. Los resultados de la priorización permiten centrar el análisis en los temas más relevantes de la Agenda para la organización.

<sup>1</sup> El equipo del itdUPM que llevó a cabo este proyecto estuvo formado por 6 expertos, pero a lo largo del proceso han participado y contribuido un total de 96 trabajadores del MAPAMA.

Para poder priorizar los ODS y las metas, en primer lugar, fue necesario definir el alcance del estudio, es decir, delimitar la priorización a las competencias directas del MAPAMA. Para ello, se analizó en profundidad la estructura organizativa de la organización y sus actividades, realizando listados de ámbitos de actuación, de políticas y de unidades que conforman la organización.

Una vez identificadas las competencias de la organización, y debidamente contrastadas con expertos de la propia organización, se procedió a analizar la Agenda 2030 y a estudiar la relación de cada meta con el trabajo de la organización. La caracterización de la relación de cada meta con la organización se realizó en base a dos parámetros: “responsabilidad” e “importancia”. Paraca cada uno de los parámetros se estableció un gradiente donde se cruzaban en una matriz de decisión sobre su nivel de prioridad. Este procedimiento nos permitió identificar cuáles son las metas a las que se les asigna un nivel de prioridad más alto.

El análisis de cada una de las 169 metas de la Agenda 2030 según estos parámetros resultó en una matriz de priorización, resultando **36 metas de muy alta prioridad** para el MAPAMA, vinculadas con 8 ODS considerados centrales, y **26 metas de alta prioridad**.

La priorización de los indicadores se apoyó directamente en la priorización de las propias metas de la Agenda 2030. Por ello, un cribado preliminar, que identificó los indicadores relacionados con las metas priorizadas, dio como resultado una primera lista de indicadores.

Con el objeto de centrar el análisis en aquellos aspectos que gestiona la organización directamente, se realizó una segunda clasificación que identificase cuáles de estos indicadores provienen de información que genera, total o parcialmente el MAPAMA.

En total se identificaron **84 indicadores prioritarios**, de los cuales **63 son gestionados** por el MAPAMA.

## ANÁLISIS PARTICIPATIVO

El análisis participativo se desarrolló a través de talleres temáticos en los que se pretendió involucrar a los miembros de la organización en la recogida de información y análisis de la misma con el fin de aumentar la sensibilización sobre la Agenda 2030 y fomentar la apropiación del proceso impulsado. Todas las reuniones temáticas estuvieron abiertas a todas las unidades del Ministerio, aunque se hizo especial hincapié para que, como mínimo, asistieran las unidades que más relación tenían con el área temática sobre la que se iba a debatir.

En los talleres se trató de contrastar cuáles eran las metas prioritarias para la organización, las principales líneas de actuación que impulsa y los retos, limitaciones y oportunidades que se detectaron al respecto.

También se realizó un taller sobre indicadores, el cual tuvo por objetivo proporcionar una imagen del estado o situación de los indicadores de la Agenda 2030 así como identificar algunos factores clave que fueran relevantes para continuar con el trabajo de adaptación al contexto español (niveles de desagregación, disponibilidad de datos, etc.).

En total, se realizaron **9 reuniones** y **participaron 96 personas de 21 unidades diferentes**.

## VALIDACIÓN

Tras haber procesado la información recabada de las reuniones temáticas y de indicadores, ésta se compartió con todas las unidades del Ministerio con el fin de recoger sus opiniones y comentarios y validar la información. El proceso de validación se realizó a dos niveles en dos momentos diferentes:

1. Contraste de información o resultados, compartiéndose los resultados de los talleres después de su realización.

	Área temática 1	Área temática 2	Área temática 3	Área temática 4
1. Energía				
2. Acción climática				
3. Vida submarina				
4. Industria, innovación e infraestructura				
5. Igualdad de género				
6. Agua limpia y saneamiento				
7. Energía asequible, limpia y sostenible				
8. Industria, innovación e infraestructura				
9. Industria, innovación e infraestructura				
10. Igualdad de género				
11. Industria, innovación e infraestructura				
12. Consumo responsable				
13. Vida submarina				
14. Vida submarina				
15. Vida submarina				
16. Vida submarina				
17. Vida submarina				
18. Vida submarina				
19. Vida submarina				
20. Vida submarina				
21. Vida submarina				

2. Validación informe preliminar, compartiéndose el informe elaborado con el fin de contrastar que respondiera a su visión y expectativas.

Figura 2. Matriz de priorización. Fuente: itdUPM.

El proceso de validación ha supuesto volver a revisar y a discutir los resultados obtenidos, consolidando, de esta manera, el análisis participativo realizado previamente.

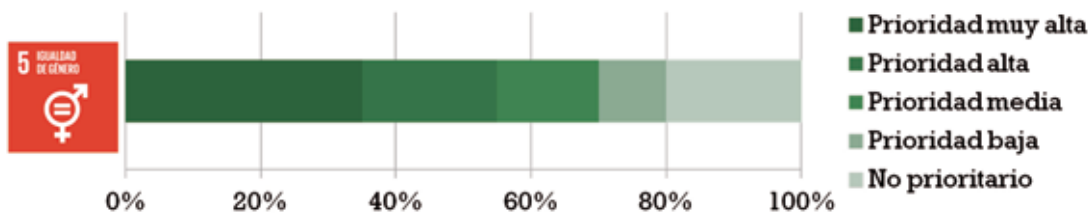


Figura 3. Resultados de los niveles de prioridad de las metas. Fuente: itdUPM.

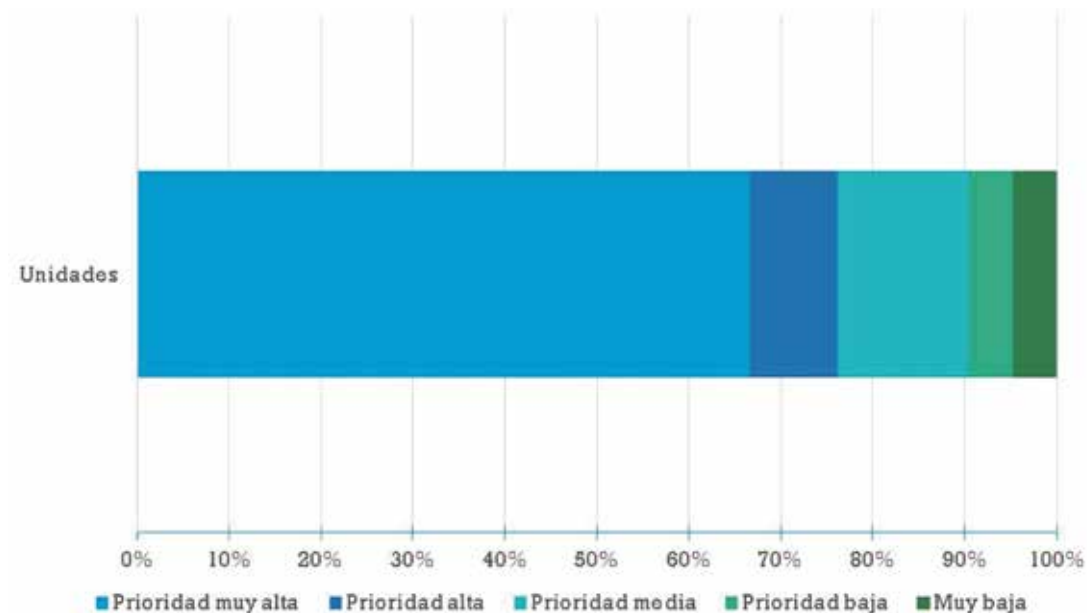


Figura 4. Ilustración de un ODS muy transversal. Fuente: itdUPM.

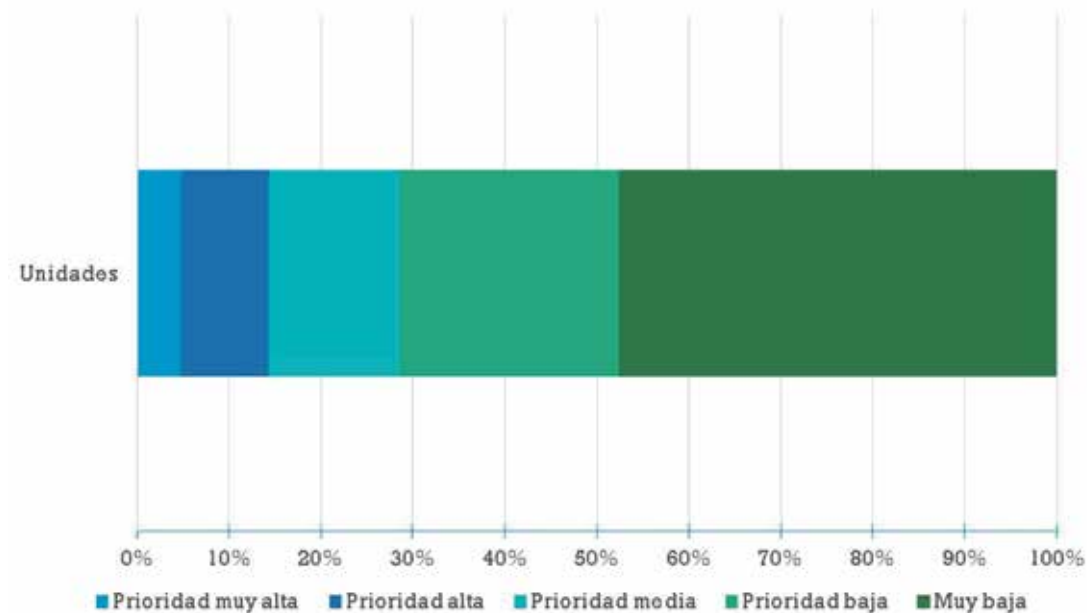


Figura 5. Ilustración de un ODS poco transversal. Fuente: itdUPM.

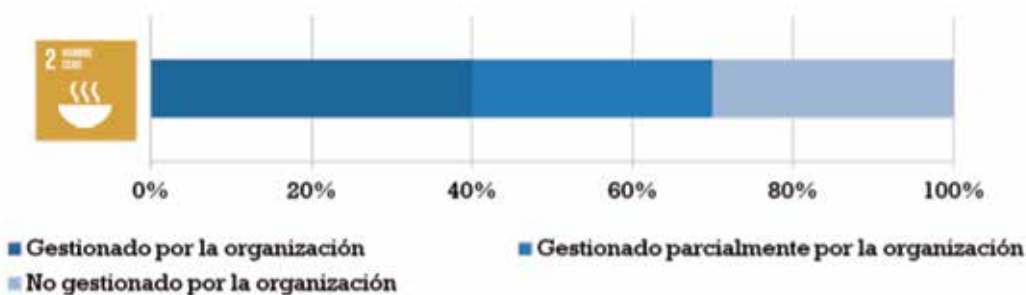


Figura 6. Representación de los niveles de gestión de la información de un indicador. Fuente: itdUPM.

## RESULTADOS

Los resultados de este trabajo presentan un panorama general, valorado cualitativamente por la organización, de la situación de los ODS, sus metas e indicadores, en relación a las competencias y contexto de trabajo del MAPAMA.

Estos deben interpretarse como una primera aproximación a conocer el potencial de incidencia del Ministerio en la implementación de la Agenda y, por tanto, en la consecución de los ODS con los que se relaciona, así como un punto de partida para posteriores análisis que permitan un mayor nivel de detalle a nivel temático y de indicadores en los ámbitos de actuación que permitan avanzar en el establecimiento de un plan de acción.

Los resultados de este estudio todavía no han sido publicados.

A continuación se presentan a modo de ejemplo, un esquema del tipo de resultados que se pueden obtener tras el desarrollo de un proceso de acompañamiento como el realizado al MAPAMA. Se trata de ilustrar la utilidad de los resultados.

La matriz de priorización permite analizar de manera global y visual el nivel de prioridad de cada ODS respecto a la organización y entre ellos. Nos da un panorama general de la relación de los ODS respecto a la organización (Figura 2).

También es importante conocer el grado de prioridad del conjunto de metas establecido



Figura 7. Esquema de ficha de valoración de metas. Fuente: itdUPM.

para cada ODS. La Figura 3 representa la distribución de los porcentajes de prioridad de las metas de un ODS.

Otra forma de presentar los datos es relacionar los objetivos con el tipo de prioridad que tienen en cada una de las unidades que conforman la organización. Esta forma de presentarlo refleja el nivel de transversalidad de los ODS, es decir, la cantidad de unidades para las cuales el ODS es importante. A continuación se muestra un

Figura 8. Esquema de ficha de valoración de indicadores. Fuente: itdUPM.





### CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE METAS E INDICADORES

En cuanto a las metas se analizó:

- Estado. Analiza el nivel de cumplimiento de la meta.
- Evolución. Analiza la dirección de cambio que se ha venido siguiendo en los últimos tiempos.
- Alineación. Analiza si se está caminando en la dirección correcta.
- Relación. Analiza las necesidades de relación con otras unidades, políticas u organismos para facilitar su avance o cumplimiento.

En el caso de los indicadores, además de los criterios anteriores se analizó:

- Disponibilidad de datos. Valoración de si existe la información suficiente para el cálculo del indicador, cumpliendo con las especificaciones definidas a nivel internacional.
- Metodología. Evalúa el nivel de desarrollo de la metodología. Se basa en las especificaciones internacionales pero se ha analizado en el contexto español.

ejemplo de un ODS muy transversal (Figura 4) y de un ODS muy poco transversal (Figura 5).

En cuanto a los indicadores prioritarios, se pueden mostrar los resultados de acuerdo a si la organización es la que gestiona o no la información de dicho indicador. En la Figura 6 se muestra un ejemplo del porcentaje de indicadores de un ODS gestionados totalmente, parcialmente o no gestionados por la organización.

La valoración de los diferentes aspectos relacionados con las metas o indicadores requiere de su sistematización y visualización para que sea entendible por todas las personas que van a recibir los resultados del análisis. En las Figuras 7 y 8 se muestra, a modo de ejemplo, un esquema de la forma de presentar los resultados donde se utiliza un gradiente de colores para representar los valores (oscuros, valores más altos).

### CONCLUSIONES

La aplicación de la metodología presentada refleja un caso práctico real que ha permitido obtener los siguientes aprendizajes:

En relación al enfoque, la Agenda 2030 se presenta como una oportunidad para replantear

paradigmas y mejorar el posicionamiento y las capacidades de las organizaciones. El conocimiento técnico es necesario pero no es suficiente, y la inteligencia colectiva surge como una buena herramienta para abordar la complejidad de la Agenda. Plantear el trabajo de implementación de la Agenda desde un enfoque transformador, integrador y útil, es fundamental para poder abordar los cambios de paradigma que esta requiere.

Implicar a miembros de la organización en el proceso mejora su formación, sensibilización y compromiso con la Agenda. Durante el proceso de acompañamiento al MAPAMA, los niveles de participación e implicación de los propios trabajadores de la MAPAMA han sido elevados, reflejando el compromiso de la organización con la Agenda. Asimismo, la participación en las reuniones permite a los trabajadores conocer sinergias entre las acciones que se llevan a cabo desde otras áreas de la organización y las acciones que ellos mismos desarrollan, promoviendo una visión más integral del alcance de su trabajo.

La gestión transparente del proceso y de la información surge como tema clave para garantizar unos buenos resultados del proceso de acompañamiento. ❁