# La Agenda 2030 y el tejido productivo de Madrid:

## el papel de las políticas públicas municipales para dinamizar el sector empresarial madrileño en su contribución a los ODS en el contexto del COVID-19




Ángeles Sánchez Díez (coord)

Daniel Gayo Lafée, Sofía García Gámez, Javier Lucena Giraldo, Laura Pérez Ortiz y Ana I. Viñas Apaolaza



getem UAM

madrid

UAM | Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Primera edición: abril de 2023

© de la edición: Ángeles Sánchez Díez

@ del texto: Daniel Gayo Lafée, Sofía García Gámez,
Javier Lucena Giraldo, Laura Pérez Ortiz y Ana I. Viñas Apaolaza

Imagen de la portada: Creada con inteligencia artificial por Diana Ochoa

Maquetación: Carlos J. Martínez Portillo

ISBN: 978-84-09-94719-5

www.uam/getem

Versión electrónica disponible en Biblos-e Archivo:
http://hdl.handle.net/10486/706760

Publicado en España

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

# La Agenda 2030 y el tejido productivo de Madrid:

## el papel de las políticas públicas municipales para dinamizar el sector empresarial madrileño en su contribución a los ODS en el contexto del COVID-19[1]

[1] Proyecto financiado en la convocatoria pública de subvenciones 2021 para la realización de proyectos de investigación en materia de cooperación internacional para el desarrollo y educación para un desarrollo sostenible y una ciudadanía global. Dirigido por Ángeles Sánchez Díez de la Universidad Autónoma de Madrid y con la participación de Ana Viñas Apaolaza, Daniel Gayo Lafée, Javier Lucena Giraldo, Laura Pérez Ortiz y Sofía García Gámez.

# Contenido


Resumen ejecutivo ..... 6

Executive Summary ..... 9

Introducción ..... 12

1. Contexto internacional: la Agenda de Desarrollo Sostenible y su localización en la ciudad de Madrid ..... 14

1.1 Agenda 2030 y Agenda Urbana ..... 14

1.2 Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid ..... 16

2. Madrid y su tejido productivo ..... 21

3. Metodología de análisis de la localización de los ODS en el Ayuntamiento de Madrid y en el tejido productivo ..... 23

3.1 Técnicas de análisis cualitativo ..... 24

3.1.1 Encuesta ..... 24

3.1.2 Entrevistas semiestructuradas ..... 24

3.2 Técnicas de análisis complejos ..... 25

3.2.1 Análisis DAFO/FODA ..... 25

3.2.2 Combos ..... 27

3.2.2.1 Interrelación de metas y combos: fases del proceso ..... 27

3.2.2.2 Matriz de Impactos Cruzados (MIC) entre metas ODS ..... 30

3.2.2.3 Criterios de selección para la construcción de la Matriz de Impactos Cruzados (MIC) ..... 31

3.2.2.4 Creación de combos de intervención ..... 33

4. El tejido productivo madrileño y la Agenda 2030: evidencias ..... 35

4.1 Análisis de las encuestas ..... 35

4.1.1 Resultados correspondientes al sector empresarial ..... 35

4.1.2 Resultados correspondientes a las asociaciones empresariales ..... 48
4.2 Análisis DAFO ..... 50
4.2.1 La comprensión de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento ..... 50
4.2.2 El conocimiento de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo ..... 53
4.2.3 La localización de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento ..... 58
4.2.4 La localización de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo ..... 60
4.2.5 La visibilidad de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento ..... 64
4.2.6 La visibilidad de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo ..... 67

4.3 Combos ..... 71
4.3.1 Combo básico de intervención ..... 74
4.3.2 Combo ampliado de intervención ..... 76
4.3.3 Combo específico de transversalidad de género ..... 79
4.3.4 Creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible ..... 80

5. Conclusiones ..... 83

6. Bibliografía ..... 90

7. Anexos ..... 93

Anexo 1. Fuentes de información: encuestas y entrevistas semiestructuradas ..... 94
Anexo 1.1. Encuesta a empresas y asociaciones de empresas ..... 94
Anexo 1.2. Guion de la entrevista en profundidad para asociaciones de empresas ..... 102

Anexo 2. Alineación de la propuesta de combo básico con las políticas públicas del Ayuntamiento de Madrid ..... 104
Anexo 2.1. Alineación de la propuesta de combo básico con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid ..... 104
Anexo 2.2. Alineación de la propuesta de combo básico con el Plan Operativo de Gobierno ..... 109

Anexo 3. Alineación de la propuesta de combo ampliado con las políticas públicas del ayuntamiento de madrid ..... 112
Anexo 3.1. Alineación de la propuesta de combo ampliado con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid ..... 112
Anexo 3.2. Alineación de la propuesta de combo ampliado con el Plan Operativo de Gobierno ..... 115

Anexo 4. Análisis cualitativo de las encuestas y las entrevistas: principales cuellos de botella y motores de cambio identificados por los actores clave entrevistados ..... 120
Anexo 4.1. Cuellos de botella ..... 120
Anexo 4.2. Motores de cambio ..... 122

# Resumen ejecutivo

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en 2015 por Naciones Unidas, transformó el concepto de desarrollo que se había venido manejando previamente en el marco de la Agenda del Desarrollo del Milenio. Hoy en día, se reconoce la necesidad de que todos los agentes de todos los países se involucren en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en un marco más amplio y con unos objetivos más generales.

Bajo la lógica anterior, los gobiernos locales y el tejido productivo, así como los organismos internacionales, los gobiernos nacionales y la propia sociedad civil son agentes corresponsables en la promoción del desarrollo sostenible en sus ámbitos de actuación. De este modo, tanto el Ayuntamiento de Madrid como las empresas tienen responsabilidades compartidas en el logro de los ODS en el territorio de la ciudad de Madrid.

El Ayuntamiento de Madrid ha diseñado una estrategia encaminada a implementar la Agenda 2030 en el territorio de Madrid, a través de la denominada «Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid», que fue aprobada en marzo de 2021. Esta estrategia, alineada al Plan Operativo del Gobierno municipal, establece las prioridades, las vías de actuación y las metas en materia de desarrollo sostenible para la ciudad de Madrid.

Dado este contexto, el objetivo general de esta investigación es analizar la localización de los ODS por parte del tejido productivo madrileño en coherencia con las directrices de la política local. Para ello se ha realizado una encuesta a una parte representativa del tejido productivo y las asociaciones empresariales, así como entrevistas semiestructuradas, que han permitido la obtención de información primaria para los posteriores análisis derivados tanto del DAFO (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), como de creación de combos de intervención pública para promover la contribución de las empresas a los ODS en el marco de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid.

Ello requiere, en primer lugar, aunque no exclusivamente, explorar el grado de conocimiento que el sector empresarial madrileño tiene tanto de la Agenda 2030 como de la Estrategia de localización de los ODS. El tejido productivo madrileño muestra interés por el desarrollo sostenible, habiéndose registrado un creciente conocimiento de la triple perspectiva de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental), así como un interés por las herramientas para avanzar en ello, tales como la creación de alianzas. Pese a que el conocimiento es todavía un poco superficial o poco profundo, el 77,6 % de las empresas madrileñas afirman conocer los ODS, pero tan solo un 17,8 % los utilizan como una referencia importante en las estrategias de negocio de su organización, con importantes diferencias en función del tamaño de las empresas. Frente a esta realidad, destaca el gran desconocimiento del principal instrumento de política municipal para la localización de los ODS: la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, en tanto que un 94,4 % no la conoce ni ha oído hablar de ella, o no la conoce en detalle. Como se desarrolla en esta investigación, profundizar en el conocimiento de la Agenda 2030 y dar a conocer la Estrategia de localización de los ODS deberían ser ámbitos prioritarios de actuación.

En segundo lugar, este trabajo ahonda en el análisis de la apropiación de la Agenda 2030 por parte del tejido productivo, en el marco de las políticas públicas locales. Las

empresas madrileñas han integrado en sus estrategias de negocio en mayor medida todo aquello relacionado con los ODS estrechamente vinculados a agendas internacionales altamente extendidas —tales como la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico—, seguido de otros temas como la producción y el consumo responsable, la salud y el bienestar, y la reducción de las desigualdades. Asimismo, las empresas ven a los ODS como una forma de incrementar su prestigio, establecer nuevas alianzas con otras empresas y aumentar su competitividad, razones todas ellas que influyen positivamente en la actitud favorable del empresariado para introducir los ODS en sus estrategias de negocio. En muchos casos, los temas que han priorizado tienen detrás instrumentos legislativos de obligado cumplimiento, como por ejemplo la obligatoriedad de tener un plan de igualdad para empresas con más de 50 personas contratadas, o la normativa relativa a los derechos laborales más reciente, como los permisos retribuidos de paternidad equiparados a los de maternidad. Es decir, se pone de manifiesto la importancia del desarrollo legislativo como instrumento para avanzar en la localización de la Agenda 2030.

En tercer lugar, el análisis ha profundizado en la visibilización de la Agenda 2030 y la participación del tejido productivo en alianzas que favorezcan la localización de los ODS. El Ayuntamiento de Madrid tiene una presencia muy activa en múltiples alianzas y redes nacionales e internacionales, sin embargo, las empresas madrileñas no perciben que eso suponga una ventaja para su día a día, por lo que existe una oportunidad que puede ser aprovechada en mayor medida. Las asociaciones empresariales han revelado un gran potencial para canalizar tanto acciones para dar a conocer la Agenda 2030 y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid como para articular acciones formativas, y muy particularmente para mantener un diálogo estrecho y fructífero con las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento. No en vano, se percibe que las asociaciones empresariales son un agente estratégico para el logro del ODS 17 (Alianzas para el logro de los ODS). La pertenencia a las asociaciones empresariales gremiales, en el marco de la CEIM, es una vía de gran utilidad para tener acompañamiento, ya no solo en el conocimiento y localización de los ODS, sino particularmente en la divulgación de las buenas prácticas, lo cual canalizaría la participación de las PYMES (tradicionalmente ausentes) en las alianzas, redes empresariales y foros de divulgación de la actividad empresarial en pro del desarrollo sostenible.

A partir del diagnóstico realizado, se han diseñado tres propuestas de combos de intervención pública para promover la contribución de las empresas a los ODS y potenciar la localización de la Agenda 2030 en Madrid, siguiendo la metodología del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del *International Council for Science* (ICSU): un combo básico, otro combo específico y, finalmente, un combo con perspectiva de género.

Las propuestas de intervención giran en torno a la consecución de la meta 12.6 «Empresas y sostenibilidad», que se considera la meta clave para la localización de los ODS por parte del tejido productivo. Esta meta tiene importantes interrelaciones con muchas otras de múltiples ODS, si bien con distintas intensidades. Las interacciones positivas de mayor intensidad se vinculan a elementos directamente relacionados con producir con menores niveles de emisiones contaminantes (incrementando la eficiencia, la utilización de energías renovables o descarbonizando), así como con articular acciones de producción y consumo sostenibles.

Asimismo, la meta Empresa y sostenibilidad muestra interacciones positivas, aunque de menor intensidad, con las metas vinculadas a la generación de empleo en condiciones dignas —es decir, con reducciones de las brechas, ya sea salariales o de género, a través de la utilización de instrumentos distributivos— y a las inversiones en I+D+i. No menos importante es la relación con la adaptación al cambio climático, observándose el estrecho vínculo entre el deterioro del medioambiente y la actividad económica.

Así, focalizando en los grupos de metas de ODS que presentan significativas interconexiones positivas entre ellas, y en el marco de las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, se posibilita una adecuada priorización y selección estratégica de políticas públicas con alto impacto en el desarrollo sostenible que se elabora en torno a la creación de combos de intervención.

Un primer combo básico resulta de la relación causal estratégica entre las metas con una interacción positiva más intensa del ODS 12 (Producción y consumo responsables) y otras metas del ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), del ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), del ODS 13 (Acción por el clima) y del ODS 17 (Alianzas para lograr los ODS).

Por su parte, el combo ampliado propone ámbitos de intervención complementarios a los del combo básico, al incorporar algunas metas de los ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), a la vez que amplía algunas metas del combo básico en torno a los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 17 (Alianzas para la consecución de los ODS).

Asimismo, se ha realizado un combo específico para la incorporación de la transversalidad de género en el desarrollo sostenible destacando la relevancia de metas del ODS 3 (Salud), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 10 (Reducción de las desigualdades), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 13 (Acción por el clima) y ODS 17 (Alianzas para la consecución de los ODS).

Finalmente, el estudio aboga por la necesidad de potenciar Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial madrileño, en la línea del mandato del Foro de Empresas de Madrid y del propio ODS 17 (Alianzas para la consecución de los ODS).

Por lo tanto, y a modo de resumen, el tejido productivo madrileño tiene un creciente conocimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, si bien aún con un escaso nivel de profundidad, y poco generalizado, en el conjunto de la plantilla. No obstante, apenas se conoce el instrumento para implementar los ODS en el territorio de Madrid, lo que exige redoblar los esfuerzos del Ayuntamiento de Madrid en ello. Solo así se podrá seguir contribuyendo a la localización de los ODS, tanto aquellos que se han identificado como prioritarios (ODS 12, ODS 8, ODS 7, ODS 13 y ODS 17), como el resto de los ODS estratégicos contemplados en el estudio. La superación de ciertas debilidades en el funcionamiento interno del Ayuntamiento en relación con la Agenda 2030 y el aprovechamiento del rol que pueden tener las asociaciones empresariales, en un marco de abundancia de financiación a través del fondo Next Generation y de una creciente demanda social a favor de la sostenibilidad, presentan un escenario muy positivo en el futuro más inmediato para potenciar la contribución de las empresas madrileñas al desarrollo sostenible, en donde la creación de nuevas alianzas público-privadas para el Desarrollo Sostenible con el Ayuntamiento de Madrid puede ser un instrumento decisivo.

# Executive Summary

The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted in 2015 by the United Nations, changed the concept of development previously used in the framework of the Millennium Development Agenda. It is now acknowledged that all actors in all countries need to be involved in the achievement of the 17 Sustainable Development Goals (SDG) of the 2030 Agenda, in a broader framework with wider objectives.

In light of the foregoing, local governments, productive sectors, international organizations, national governments, and civil society are co-responsible agents in the promotion of sustainable development in their action scope. Therefore, both the Madrid City Council and the firms have shared responsibilities in the achievement of the SDG in the territory of the city of Madrid.

The Madrid City Council has designed a strategy oriented to localize the 2030 Agenda in the territory of Madrid, through the so-called "SDG Localization Strategy in the city of Madrid", approved in March 2021. This strategy, aligned with the municipal government's Operating Plan, sets out the priorities, courses of action, and goals for sustainable development in the city of Madrid.

Given this context, the general objective of the research is to analyze the localization of the SDG by the productive system in Madrid, according to local policy guidelines. To this end, there has been carried out a survey in the productive sector and business associations, as well as semi-structured interviews, which have provided primary information for the subsequent analysis, the SWOT analysis (of Strengths Weaknesses, Opportunities, and Threats), and the elaboration of public intervention combos to promote the contribution of firms to the SDG, within the framework of the "SDG Localization Strategy in the city of Madrid".

First, but not exclusively, this requires investigating the degree of knowledge of both the 2030 Agenda and the localization strategy of the SDG in the Madrilenian business sector. The productive sector in Madrid shows interest in sustainable development, and there has been recorded a growing knowledge of sustainability in its three dimensions (economic, social, and environmental), as well as an interest in the tools to progress in these areas, such as the creation of alliances. Despite the superficial or shallow knowledge, 77.6 % of companies in Madrid claim to know the SDG, but only 17.8 % are using them as an important reference in their organization's business strategies, but with important differences according to the size of the firms. Facing this reality, stands out the great lack of knowledge of the main municipal policy instrument for the localization of the SDG: the SDG Localization Strategy in the city of Madrid, since 94.4 % do not know nor have heard of it, or do not know it in detail. As explained in this research, the priority areas of action should be to deepen knowledge of the 2030 Agenda and to make the SDG Localization Strategy known.

Secondly, this work deepens in the analysis of the appropriation of the 2030 Agenda by the productive sector, within the framework of local public policies. Madrilenian firms have integrated into their business strategies mostly everything related to SDG closely linked to highly widespread international agendas —such as gender equality, decent work, and economic growth—, followed by other issues such as responsible production and consumption, health and welfare, and the reduction of inequalities. Likewise, firms see the SDG as a way to

increase their business prestige, establish new alliances with other firms, and increase their competitiveness, reasons that influence positively the favorable attitude of entrepreneurship to introduce the SDG in their business strategies. In many cases, the issues they have prioritized have mandatory legislative instruments behind them, such as the obligation to have an equality plan for companies with more than 50 employees, or the most recent regulations on labor rights, such as paid paternity leave equal to maternity leave. That is to say, it highlights the importance of legislative development as a tool to advance in the localization of the 2030 Agenda.

Thirdly, the analysis has deepened in the visibility of the 2030 Agenda, and the participation of the productive sector in alliances that promote the localization of the SDG. Madrid City Council has a highly active presence in multiple national and international alliances and networks; however, Madrilenian firms do not perceive this as an advantage for their day-to-day operations, so there is an opportunity to be exploited. Business associations have revealed a great potential to drive actions to raise awareness of both the 2030 Agenda and the SDG localization strategy of the city of Madrid, as well as to link training activities, and particularly to maintain a close and fruitful dialogue with the administrative units of the City Council. In fact, business associations are perceived as strategic agents for the achievement of SDG 17 (Partnerships for the achievement of the SDG). Membership in business associations, within the framework of the CEIM, is an useful way to have support, not only in the knowledge and localization of the SDG but particularly in the dissemination of good practices, which would drive the participation of SMEs (traditionally absent) in alliances, business networks and forums for the dissemination of business activities for sustainable development.

Based on the diagnosis carried out, three proposals of public intervention combos have been designed to foster the contribution of firms to the SDG and encourage the localization of the 2030 Agenda in Madrid, following the methodology of the United Nations Development Programme (UNDP) and the International Council for Science (ICSU): a basic combo, another specific combo, and finally a combo with a gender perspective.

The intervention proposals revolve around the achievement of target 12.6 "Business and sustainability", which is considered the key target for the localization of the SDG by the productive sector. This target has important relationships with many other targets, although with different intensities. The positive interactions with the greatest intensity are linked to aspects directly related to producing lower levels of polluting emissions (increasing efficiency, the use of renewable energies, or decarbonizing), as well as to linking sustainable production and consumption actions.

Likewise, the "enterprise and sustainability" goal shows positive relations, although to a lesser intensity, with goals linked to the creation of employment in decent conditions —that is, with reductions in wage and gender gaps through the utilization of distributive mechanisms—, and to investments in R&D&I. No less important is the relationship with the adaptation to climate change, which shows the close relationship between the environmental degradation and economic activity.

Thus, focusing on the sets of SDG targets with significant positive interconnections, and within the framework of the different dimensions of the 2030 Agenda and the localization of the SDG in the city of Madrid, it is possible to prioritize and strategically select public policies with high impact on sustainable development, based on the creation of intervention combos.

A first basic combo arises from the strategic causal relationship between the targets with the strongest positive interaction SDG 12 (responsible production and consumption) and other targets of SDG 8 (decent work and economic growth), SDG 7 (affordable and clean energy), SDG 13 (climate action) and SDG 17 (partnerships for achieving the SDG).

The extended combo, meanwhile, proposes areas of intervention complementary to those of the basic combo, since it includes some targets of SDG 3 (Health and welfare), SDG 5 (Gender equality), SDG 9 (Industry, innovation, and infrastructure), SDG 10 ( Reduction of inequalities) and SDG 11 (Sustainable cities and communities), while extending some goals of the basic combo around SDG 8 (Decent work and economic growth) and SDG 17 (Partnerships for the achievement of the SDG).

At the same time, a specific combo for the inclusion of gender crosscutting in sustainable development has been made, highlighting the importance of the targets of SDG 3 (Health), SDG 5 (Gender equality), SDG 8 (Decent work and economic growth), SDG 9 (Industry, innovation, and infrastructure, SDG 10 ( Reduction of inequalities), SDG 11 (Sustainable cities and communities), SDG 12 (Responsible production and consumption), SDG 13 (Climate action) and SDG 17 (Partnerships for achieving the SDG).

Finally, the study advocates the need to promote Public-Private Partnerships for Sustainable Development (PPPSD) between the Madrid City Council and the Madrilenian business community, according to the command of the Madrid Business Forum, and SDG 17 (Partnerships for the achievement of the SDG).

Therefore, to summarize, the Madrilenian productive sector has a growing knowledge of the 2030 Agenda for sustainable development, yet with a limited level of depth and not very diffused among the workforce as a whole. However, the instrument to localize the SDG in the territory of Madrid is barely known, which demands redoubled efforts of the Madrid City Council in this regard. This is the only way to continue contributing to the localization of the SDG, both those identified as priority goals (SDG 12, SDG 8, SDG 7, SDG 13, and SDG 17), and the rest of the strategic SDG included in the study. To overcome certain weaknesses in the internal working of the City Council regarding the 2030 Agenda and the exploitation of the role of business associations, in a context of plentiful funding through the Next Generation funds and an increasing social demand towards sustainability, offers a very positive scenario in the immediate future to encourage the contribution of Madrilenian companies to sustainable development, where the creation of new Public-Private Partnerships for Sustainable Development with the City Council of Madrid can be a decisive tool.

# Introducción

Naciones Unidas aprobó en 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que estableció 17 objetivos, denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que han de ser alcanzados en 2030. A diferencia de los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio, ahora se reconoce la necesidad de que todo tipo de agentes —públicos y privados, de países desarrollados y en desarrollo— se involucren en su consecución. En este sentido, tanto los gobiernos —estatales, regionales y locales— como las organizaciones internacionales, las empresas y la sociedad civil se convierten en actores centrales y corresponsables de la promoción del desarrollo sostenible en sus respectivos ámbitos de actuación. En este marco es donde el Ayuntamiento de Madrid debe articular políticas públicas alineadas con los ODS y el sector empresarial debe definir sus estrategias en pro del desarrollo sostenible.

Como otras grandes corporaciones locales, el Ayuntamiento de Madrid ha diseñado una estrategia encaminada a incorporar la Agenda 2030 en su territorio. Así, en marzo de 2021 se aprobó la denominada «Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid», que, a través de una serie de políticas palanca[2], alineadas con el Plan Operativo del Gobierno local, establece las prioridades, las vías de actuación y las metas en materia de desarrollo sostenible. Particularmente importante para esta investigación es el análisis de la política de Innovación y Economía Sostenible e Inclusiva (6.º política palanca), articulada a través del emprendimiento e innovación comercial y empresarial en la ciudad de Madrid.

Es en este marco normativo e institucional donde el Ayuntamiento de Madrid puede contribuir a maximizar la apuesta del sector empresarial de la capital al desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Para ello es necesario centrarse en tres elementos fundamentales: el propio conocimiento de la Agenda 2030 y de la Estrategia, las acciones encaminadas al logro de los ODS (localización de la Agenda) y los retos de divulgación de las acciones realizadas y de participación en redes y alianzas de promoción del desarrollo sostenible.

A partir de estas premisas, el objetivo último de esta investigación es analizar la contribución a los ODS del tejido productivo madrileño en consonancia con las directrices de la política local. En primer lugar, se analizará el conocimiento que las empresas y el propio Ayuntamiento de Madrid tienen del concepto de desarrollo sostenible, y los instrumentos disponibles para avanzar en ello. Solo con un conocimiento profundo y sin sesgos de lo que ello supone se puede avanzar en la implementación de los ODS.

En segundo lugar, este trabajo pretende analizar la participación del tejido productivo madrileño en la Agenda 2030, conociendo cómo abordan la inserción de los objetivos de sostenibilidad en sus estrategias empresariales. Este análisis ha de complementarse con el estudio detallado del diseño de las políticas municipales relativas al acompañamiento de las empresas en su contribución al desarrollo sostenible en la ciudad de Madrid. Para ello se aborda un análisis profundo de las debilidades y fortalezas que presentan a nivel interno tanto las empresas

[2] Una política palanca se refiere a un programa capaz de impulsar los ODS logrando un impacto sostenido y rápido en varios ODS, multiplicando así el efecto. (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, Secretaría de Estado para la Agenda 2030, 2021).

madrileñas como el Ayuntamiento en relación con la promoción del desarrollo sostenible, así como las oportunidades y fortalezas que ofrece el entorno post-COVID al respecto.

El análisis toma como eje central el conjunto de ODS identificados con una vinculación directa con la actividad empresarial. Concretamente se han definido una serie de objetivos que, desde el marco académico, presentan una mayor relación con el sector empresarial. Estos son: Igualdad de género (ODS 5), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Industria, innovación e infraestructura (ODS 9), Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), Producción y consumo responsables (ODS 12) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). Adicionalmente se han incluido otros cuatro objetivos que resultaron relevantes tras la realización de las encuestas y las entrevistas semiestructuradas: Salud y bienestar (ODS 3), Energía asequible y no contaminante (ODS 7), Reducción de las desigualdades (ODS 10) y Acción por el clima (ODS 13).

En tercer lugar, el estudio se propone contribuir a que las políticas locales promuevan que las empresas madrileñas integren los ODS en su estrategia de negocio y participen activamente en la localización de la Agenda 2030 en la ciudad de Madrid. Para ello, esta investigación realiza una serie de recomendaciones de políticas al Ayuntamiento a través de la propuesta de tres combos de intervención pública definidos basándose en el análisis de interrelaciones entre las metas de los diferentes ODS del International Council for Science (ICSU). Asimismo, orienta sobre las posibles Alianzas Público-Privadas de Desarrollo Sostenible (APPDS) que faciliten la apropiación de la Agenda 2030 por parte del tejido productivo a la luz de los instrumentos normativos locales.

La investigación se articula de la siguiente forma. En primer lugar, se presentan las principales características de la Agenda 2030 en materia de desarrollo sostenible y de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (Capítulo 2). En segundo lugar, se abordan los rasgos más relevantes del tejido empresarial madrileño (Capítulo 3). Seguidamente, se detalla la metodología utilizada, tanto en relación con las técnicas de análisis cualitativo como la utilización de técnicas complejas, tales como el análisis DAFO y el diseño de combos de intervención de políticas públicas (Capítulo 4). A continuación, se muestran los resultados de los diferentes análisis realizados: la encuesta realizada al sector empresarial; los seis DAFO con una triple perspectiva para el Ayuntamiento y para el sector empresarial (conocimiento de la Agenda 2030, localización de los ODS, y divulgación de las acciones y participación en redes en pro del desarrollo sostenible); y los tres combos de intervención pública (básico, ampliado y específico de género) con las directrices para potenciar la creación de APPD entre el Ayuntamiento de Madrid y el sector empresarial madrileño (Capítulo 5). Finalmente, se comparten las conclusiones que se desprenden de la investigación realizada (Capítulo 6). Por último, en el informe se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos complementarios a los análisis realizados.

# 1. Contexto internacional: la Agenda de Desarrollo Sostenible y su localización en la ciudad de Madrid

El siglo XXI ha venido marcado por el establecimiento de agendas internacionales encaminadas a resolver algunos problemas de naturaleza global, entre los que cabe destacar el cambio climático, la pobreza y la desigualdad, o los conflictos sociales. Entre ellas, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 destaca por articular el consenso sobre los grandes retos de futuro, concretados en una serie de objetivos y metas a alcanzar en el año 2030 con la participación de todos los agentes, públicos y privados, del planeta. A continuación se detallan algunas características básicas de la Agenda de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, como instrumento para incorporar los objetivos globales en el territorio.

## 1.1 Agenda 2030 y Agenda Urbana

En 2015 Naciones Unidas adoptó la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 como plan de acción para los siguientes 15 años. Esta agenda se diseñó con el fin de superar las limitaciones mostradas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), mejorar sus resultados y ser más ambiciosa (Naciones Unidas, 2015). Como resultado, se estableció un concepto de sostenibilidad amplio —que recoge las dimensiones económica, social y medioambiental—, a partir del cual desarrollaron cinco ejes (Alianzas, Paz, Personas, Planeta y Prosperidad), con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 169 metas y cerca de 250 indicadores (Diagrama 1).

**Diagrama 1.** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)




Fuente: Naciones Unidas.

El antecedente a esta propuesta se encuentra en la Agenda de Río de 1992, impulsada por Naciones Unidas ante las preocupaciones sobre la evolución del medioambiente. Este y otros acuerdos posteriores se caracterizaron por el compromiso voluntario y su adopción por un grupo minoritario de países. Por esa razón, se optó por establecer una agenda más ambiciosa y orientada al desarrollo sostenible, que dio lugar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el año 2000. Esta agenda, caracterizada por unos resultados heterogéneos por objetivos y países, mostró deficiencias tanto en su diseño como en su aplicación: la formulación de los objetivos presentó problemas de representatividad y sesgos, al tiempo que surgieron objetivos inalcanzables y con mala interrelación entre ellos. Además, se sumaron la falta de adaptación a las realidades concretas y de identificación de las capacidades locales (Fehling *et al.*, 2013).

A raíz de esa experiencia, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se han construido a partir de un proceso de negociación más participativo y abierto, lo que ha permitido alcanzar un mayor consenso sobre la naturaleza multidimensional del desarrollo. Además, al adoptar un enfoque sistémico, se ha atendido a las demandas sobre la integridad del proceso de desarrollo. Se trata, pues, de una agenda con objetivos más ambiciosos y metas e indicadores más extensos, y a la vez precisos, que aspira a facilitar acuerdos desde lo local a lo global. Pese a ello, la aplicación de los ODS se mantiene como voluntaria.

Entre los hechos diferenciales de la Agenda 2030 destaca la adopción de una serie de principios, en concreto: sostenibilidad, integralidad, universalidad y responsabilidad compartida. A continuación, se definen algunas de sus características básicas.

En primer lugar, la agenda reúne diferentes dimensiones del desarrollo en torno a la **sostenibilidad**, entendida esta de forma amplia como la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad para atender a las futuras (WCED, 1987). Aunque la definición apunta en su origen a la dimensión ambiental, en sus aspectos sociales se relaciona con la equidad, la inclusión y la creación de oportunidades, mientras que desde el prisma económico se refiere al crecimiento económico a largo plazo.

Además, se trata de un **enfoque integral** del desarrollo, en el que se asume que no será posible alcanzar una sostenibilidad ambiental sin atender a la equidad o el crecimiento. Por esa razón, se ha evitado la compartimentación de visiones y el tratamiento aislado de los ODS, sus metas e indicadores. Como resultado, las acciones y evaluaciones siguen un punto de vista sistémico, insistiendo en las relaciones tanto complementarias como sustitutivas, directas e indirectas, que se dan entre los 17 ODS (Pradhan, 2017; Fonseca, 2020).

En tercer lugar, se trata de una agenda **universal** que compete a todos los países del mundo, con independencia del grado de desarrollo alcanzado. Esto es resultado de la naturaleza global o supranacional de muchos de los retos a los que se enfrenta el desarrollo sostenible, pero también de los compromisos suscritos por los países. De esta forma, queda superada la concepción del desarrollo como una cuestión que afecta solo a países pobres. Así, independientemente de los niveles de renta y de desarrollo humano, cada país tiene que atender a sus propios retos a la hora de seguir una senda de desarrollo sostenible.

Por último, se trata de una propuesta que está orientada a la **responsabilidad compartida**; es decir, a la necesidad de que todos los organismos y agentes se orienten y movilicen en la misma dirección. De ahí que sea necesario plantear políticas concertadas a nivel mundial, de Estado en los ámbitos nacionales y con firmes compromisos en la gestión local por parte de gobiernos y sociedad civil (Sachs *et al*., 2019). Pese a la evidente responsabilidad de los gobiernos a este respecto, también exige la implicación del mundo empresarial y de la sociedad civil. Por lo tanto, se requiere un diálogo multinivel y multiactor. En este sentido, la implementación ya no es solo una cuestión que atañe a organismos internacionales y gobiernos nacionales, sino que, desde el ámbito público, engloba todos los niveles administrativos, incluyendo las corporaciones locales, sean grandes o pequeñas, como es el caso del Ayuntamiento de Madrid, objeto de estudio del presente trabajo.

Pese a estas innovaciones, el diseño de la Agenda 2030 y los ODS ha presentado algunas limitaciones relevantes y su aplicación se ha enfrentado a importantes condicionantes en los últimos años. En su origen, los ODS se identificaban más con una agenda política apoyada

por un enfoque práctico y menos con un marco sistémico para el desarrollo sostenible. Por esa razón se criticó la falta de consenso sobre el desarrollo sostenible, que condujo a Naciones Unidas a contemplarlo desde tres dimensiones (Janoušková *et al*., 2018). El problema se encuentra en que las dimensiones están dominadas por paradigmas excluyentes entre sí que se centran en un fragmento diferente de la realidad. Como consecuencia, han surgido problemas de operatividad, duplicidades e incoherencias en las relaciones sistémicas. Esto ha llevado a incluir objetivos de implementación medios, índices compuestos y clasificaciones de los indicadores según el grado de definición, desarrollo metodológico y recopilación de datos (Naciones Unidas, 2019). Además, su aplicación ha tenido que amoldarse a la realidad de la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 y al mundo que ha dejado, marcado por el conflicto de Ucrania-Rusia. Mientras que la pandemia ha comprometido el avance de las metas y los objetivos, el conflicto ha erosionado la capacidad para establecer alianzas y políticas concertadas desde el punto de vista internacional y regional.

Los ODS se diseñaron para superar los problemas de adaptación al territorio y la falta de identificación de recursos locales que lastraron las agendas previas. De ahí la importancia que se da a la localización, ya que coloca el territorio como eje de la adaptación y apropiación de la Agenda. Desde el territorio se puede dar el impulso necesario para conseguir los objetivos y es el propio territorio el que se transforma para lograr el desarrollo sostenible (FEMP, 2020). Así, el territorio se entiende como el espacio que integra las dimensiones sociales, económicas, medioambientales e institucionales cuyas interrelaciones afectan a la vida de las personas.

En este contexto, las estrategias de localización deben adaptar las prioridades de la Agenda a las necesidades locales, determinar cuáles son los recursos con los que se cuenta y promover la apropiación de los objetivos por parte de los agentes. Así, las estrategias deben vincular las metas con las responsabilidades del Gobierno local e implicar a todos los agentes en la definición, implantación y seguimiento de los objetivos y metas señalados (UCLG, 2022). En definitiva, se busca alinear los planes de desarrollo, estratégicos o sectoriales, de todos los agentes a la realidad local e incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus diferentes metas asumibles en ese espacio en concreto.

El proceso de localización tiene lugar dentro de un marco institucional multinivel, en el que se aboga por aunar esfuerzos para avanzar de forma conjunta y complementaria hacia la consecución de los ODS desde Naciones Unidas, la Unión Europea y los distintos gobiernos: nacionales, regionales y locales (Murillo y Gayo, 2019). En este marco, casi todos los ayuntamientos de grandes ciudades y muchos de pequeños municipios han desarrollado estrategias para contribuir a los ODS. Este proceso ha ido acompañado de esfuerzos de medición a nivel local para el caso de España (De Juanes y Giner, 2020 y Red Española para el Desarrollo Sostenible, 2020).

A este respecto, en concordancia con el principio de responsabilidades compartidas, la Agenda 2030 considera la participación del sector empresarial un elemento central, mientras que en la Agenda del Milenio parecía ajeno a la responsabilidad compartida con el futuro del planeta[3]. El planteamiento de los ODS reconoce el papel fundamental del sector privado como motor de creatividad y de innovación, ambas núcleos centrales para resolver los retos de un crecimiento económico inclusivo y sostenible desde el punto de vista del medioambiente. Por lo tanto, la Agenda 2030 y los ODS competen tanto a gobiernos locales como al tejido productivo; es decir, al Ayuntamiento de Madrid y al conjunto de empresas madrileñas.

## 1.2 Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid

La literatura sobre la localización de los ODS a nivel municipal es amplia y, en el caso de España, muchas instituciones han elaborado informes y documentos sobre el desarrollo sostenible. Así, la Federación Española de

[3] Algunos ayuntamientos han sido donantes de recursos para ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo y algunas empresas han puesto en marcha estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pero con aproximaciones teóricas muy alejadas de lo que hoy en día supone el desarrollo en el marco de la Agenda 2030.

Tabla 1. Articulación de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid

| Eje Estratégico POG 2019-2023 | Política palanca Estrategia de Localización | N.º de Actuaciones POG 2019-2023 | ODS Agenda 2030 |
|---|---|---|---|
| Madrid, transparente y fácil | Instituciones eficientes y transparentes | 28 | 8, 12, 16 |
| Madrid, ciudad sostenible | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire | 72 | 7, 11, 13 |
| | Ciudad verde, consumo responsable y economía circular | 51 | 2, 6, 11, 12, 15 |
| Madrid, ciudad de progreso social | Protección social e igualdad | 96 | 1, 2, 4, 5, 10, 11, 17 |
| Madrid, ciudad abierta, culta y deportiva | Ciudad para disfrutar | 51 | 2, 3, 11, 16 |
| Madrid, ciudad de oportunidades | Innovación y economía inclusiva y sostenible | 20 | 8, 9 |

Fuente: Programa Operativo de Gobierno Municipal (2019). Ayuntamiento de Madrid.

Municipios y Provincias (FEMP) tiene una Estrategia ODS para su contribución a la Agenda 2030 (FEMP, 2020); el Gobierno de España cuenta con una Agenda Urbana Española, un Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030 (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2019), y sus dos Informes País para el Examen Nacional Voluntario, presentados en el Foro Político de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible de las NNUU (Gobierno de España, 2018 y 2020); por último, la Red Española para el Desarrollo Sostenible ha elaborado estudios comparados sobre las ciudades españolas y los ODS (REDS, 2020).

En este marco, el Ayuntamiento de Madrid aprobó en marzo de 2021 su Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (Ayuntamiento de Madrid, 2021a), que afronta la apuesta municipal de promover el desarrollo sostenible bajo las cinco dimensiones planteadas por la Agenda 2030: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas (Diagrama 1). La Estrategia delimita un marco de referencia donde se establecen los principios, los fundamentos y el horizonte de las transformaciones que se han de acometer para que Madrid transite hacia una ciudad más habitable, sostenible, resiliente e inclusiva. Para ello, se definen líneas de acción, metas y un sistema de indicadores que rigen la gobernanza municipal y el ejercicio de su acción hacia la ciudadanía para promover el desarrollo sostenible en la ciudad de Madrid. Así, la Estrategia tiene seis políticas palanca (Tabla 1), identificadas con los ejes estratégicos del Plan Operativo de Gobierno (POG) 2019-2023 (Ayuntamiento de Madrid, 2019). De estas políticas se derivan 24 líneas de acción, encaminadas al logro de 104 metas locales (adaptadas al contexto de Madrid) que a su vez se identifican con 53 de las metas de Naciones Unidas.

Si bien el tejido productivo se enmarca en todas las políticas palanca, particularmente relevante es su papel en la «innovación y la economía sostenible». Esta política palanca tiene una vinculación directa con el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 9, Industria, innovación e infraestructura, a través del emprendimiento y la innovación comercial y empresarial.

La Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid ha marcado las siguientes metas para estos dos ODS, *a priori* determinantes para el tejido productivo:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

- Incrementar la contratación pública municipal a PYMES y autónomos.
- Favorecer la creación de nuevas empresas y empleo.
- Favorecer el comercio justo y la producción sostenible.

Tabla 2. Integración de la Estrategia de localización con el POG del Ayuntamiento de Madrid: ámbitos de intervención por ODS

| Eje Estratégico POG 2019-2023 | Ámbitos de intervención | ODS |
|---|---|---|
| Madrid, ciudad de oportunidades | Incentivar la actividad económica reduciendo impuestos, tasas, sanciones y trabas burocráticas.<br>Dinamizar la economía y apoyar el pequeño comercio y la hostelería.<br>Favorecer el emprendimiento, la competitividad, la innovación y el conocimiento tecnológico.<br>Garantizar los derechos y deberes de los consumidores y de los agentes económicos.<br>Generar oportunidades para el empleo.<br>Fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad y potenciar el atractivo de Madrid como principal destino turístico. | 4, 5, 8, 9, 10, 12 |
| Madrid, ciudad de progreso social | Incrementar la capacidad de intervención de los servicios municipales ayudando a las personas más vulnerables.<br>Apoyar social y fiscalmente a las familias y sus miembros más vulnerables, como las personas mayores, las personas dependientes y la infancia.<br>Facilitar la educación y la vivienda como vector de desarrollo personal y social.<br>Lograr la plena integración de los inmigrantes y de sus familias.<br>Luchar contra el sinhogarismo, teniendo como ejes de intervención el alojamiento y el empleo.<br>Garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, defender los derechos de las personas LGTBI+ y erradicar la violencia machista.<br>Aumentar la seguridad y mejorar la respuesta a las emergencias.<br>Garantizar las condiciones de salubridad de la ciudad y promocionar hábitos saludables que mejoren la calidad de vida. | 1, 2, 3, 4, 5, 10, 11, 16 |
| Madrid, ciudad sostenible | Garantizar la movilidad sostenible.<br>Hacer de Madrid una ciudad verde y limpia.<br>Favorecer las energías limpias y la calidad del aire.<br>Impulsar la transformación y el reequilibrio territorial a través de la rehabilitación, regeneración y renovación urbana.<br>Recuperar y conservar los espacios públicos y dotarles de nuevos equipamientos. | 1, 2, 3, 6,7, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17 |
| Madrid, ciudad abierta, culta y deportiva | Fomentar la cultura en su perspectiva universal y local.<br>Atraer grandes eventos deportivos y recuperar el sueño olímpico.<br>Incrementar las infraestructuras y servicios deportivos y promover el deporte como herramienta saludable e inclusiva. | 3, 5, 7, 8, 10, 11, 17 |
| Madrid, transparente y fácil | Profundizar en la transformación digital del Ayuntamiento.<br>Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía.<br>Impulsar la participación ciudadana y promover el voluntariado.<br>Potenciar el desarrollo profesional del personal municipal.<br>Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus ODS.<br>Atender las repercusiones del COVID-19. | 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 16, 17 |

Fuente: Ayuntamiento de Madrid (2019).

- Mejorar las tasas de empleo y eliminar la brecha salarial.
- Fomentar el turismo sostenible.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

- Incrementar los espacios de emprendimiento.
- Fomentar la inversión en investigación.

Por su parte, el POG establece las estrategias, proyectos y actuaciones asociadas a los veintiocho Objetivos Estratégicos y cinco Ejes Estratégicos definidos por el Ayuntamiento de Madrid. Ambos documentos, el POG y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, han sido integrados en su propio proceso de gestación (Tabla 2).

Este Mapa de Ejes y Objetivos Estratégicos se despliega en sus correspondientes proyectos, que a su vez acogen actuaciones específicas, que son relacionadas por el POG a nivel de ODS. Así, de acuerdo con los ODS de esta investigación, el número de acciones recogidas en este Mapa por ODS, y ordenados de mayor a menor número de acciones, son:

- ODS 11 de Ciudades y comunidades sostenibles, con 253 acciones.
- ODS 3 de Salud y bienestar con 162 acciones.
- ODS 10 de Reducción de las desigualdades con 83 acciones.
- ODS 8 de Trabajo decente y crecimiento económico con 44 acciones.
- ODS 5 de Igualdad de género con 37 acciones.
- ODS 7 de Energía asequible y no contaminante con 38 acciones.
- ODS 12 de Producción y consumo responsables con 26 acciones.
- ODS 13 de Acción por el clima con 9 acciones.
- ODS 9 de Industria, innovación e infraestructura con 7 acciones.
- ODS 17 de Alianzas para lograr los objetivos con 7 acciones.

Por último, en relación con el grado de cumplimiento de los objetivos y metas recogidos en su Estrategia, el Ayuntamiento de Madrid publicó en julio de 2022 el Informe de Seguimiento 2015-2020 de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid en la que se analiza la evolución (positiva o negativa) de los indicadores establecidos para cada una de las metas reflejadas en dicha Estrategia (Tabla 3) (Ayuntamiento de Madrid, 2022).

Así, de los 160 indicadores recogidos en la Estrategia, 91 evolucionan positivamente respecto al objetivo marcado para el año 2030, 10 no presentan variaciones, 28 están evolucionando negativamente y 31 no son valorables a la fecha. En resumen, un 70 % de los 129 indicadores valorables evolucionan positivamente, un 8 % estarían estancados durante este periodo 2015-2020 y un 22 % evolucionan negativamente.

Tabla 3. Resumen del Informe de Seguimiento 2015-2020 de la Estrategia de Localización. Ayuntamiento de Madrid

| ODS | Metas | N.º Indicadores | Evolución positiva | Sin cambios | Evolución negativa | No valorable |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. | 5 | 8 | 5 | - | 1 | 2 |
| 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, promover la agricultura sostenible. | 3 | 5 | 1 | - | 1 | 3 |
| 3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades. | 10 | 15 | 7 | - | 6 | 2 |
| 4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. | 4 | 7 | 6 | - | | 1 |
| 5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. | 4 | 8 | 2 | - | 5 | 1 |
| 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos y todas. | 3 | 5 | 5 | - | - | - |
| 7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos y todas. | 8 | 9 | 7 | - | 2 | - |
| 8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos y todas. | 13 | 14 | 8 | - | 2 | 4 |
| 9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | - |
| 10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos. | 10 | 17 | 9 | 1 | 2 | 5 |
| 11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. | 13 | 21 | 9 | 2 | 4 | 6 |
| 12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles. | 7 | 10 | 8 | 1 | | 1 |
| 13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. | 2 | 2 | 2 | | | |
| 15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica. | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | |
| 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y todas y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas, a todos los niveles. | 13 | 25 | 16 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. | 4 | 6 | 4 | | | 2 |
| Total | 104 | 205 | 91 | 10 | 28 | 31 |

Fuente: Informe de Seguimiento 2015-2020 de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (2022). Ayuntamiento de Madrid.

# 2. Madrid y su tejido productivo

El municipio de Madrid tiene una población activa de más de 1.700.000 personas que trabajan en las más de 300.000 empresas que existen. La renta per cápita es de 45.461 euros, el sexto valor más alto de la comunidad autónoma[4].

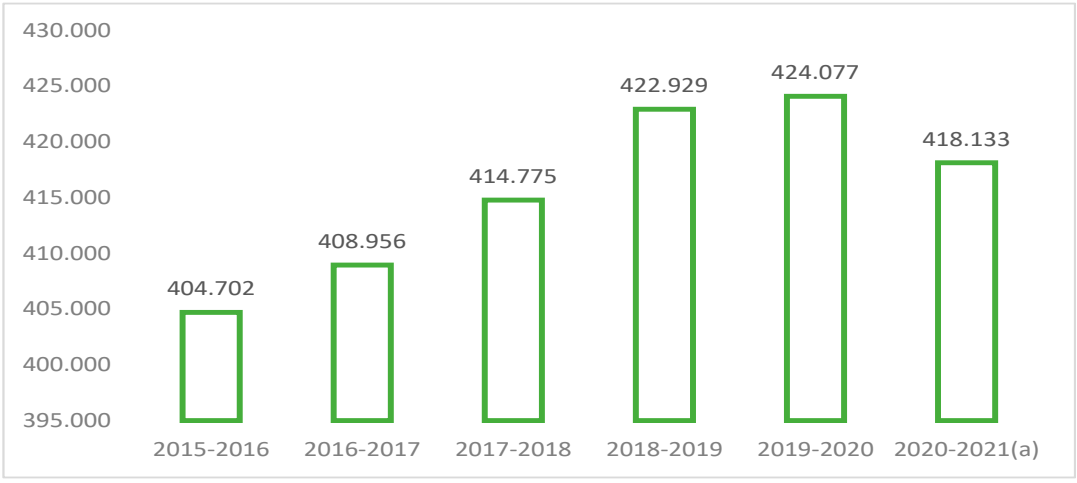
En torno a un 56 % del número de unidades productivas (número de establecimientos) que llevan a cabo su actividad en la Comunidad de Madrid están ubicadas en Madrid capital. Entre ellas se encuentra la gran mayoría de las grandes empresas, si bien el tejido productivo se sigue caracterizando por el pequeño tamaño, como se verá con posterioridad. Cabe destacar que la pandemia se tradujo en una caída en el número de establecimientos (Gráfico 1), como consecuencia de que se produjeron más cierres que aperturas.

Madrid es una ciudad de servicios, destacando entre ellos la información y servicios profesionales, el comercio y la hostelería, así como los vinculados a la administración pública (Gráfico 2).

Como se ha anticipado, el tejido productivo se caracteriza por el pequeño tamaño de sus empresas en términos de trabajadores (Gráfico 3). El 85 % de ellas tiene menos de tres trabajadores en plantilla. Estas han sido las más castigadas por los efectos económicos de la pandemia. Los establecimientos con menos de 49 empleados (y, en especial, los de menos de tres trabajadores) aglutinaron el 97 % de los cierres durante 2020-2021. Por otro lado, el tejido productivo madrileño engloba gran parte de las grandes empresas del país. En términos generales, las PYMES y microPYMES encuentran más problemas en la localización de la Agenda 2030 que las grandes empresas.

Por lo tanto, el tejido productivo madrileño destaca por combinar un conjunto destacado, aunque poco numeroso, de grandes empresas con presencia a nivel

**Gráfico 1.** Tejido productivo de Madrid. Número de unidades productivas

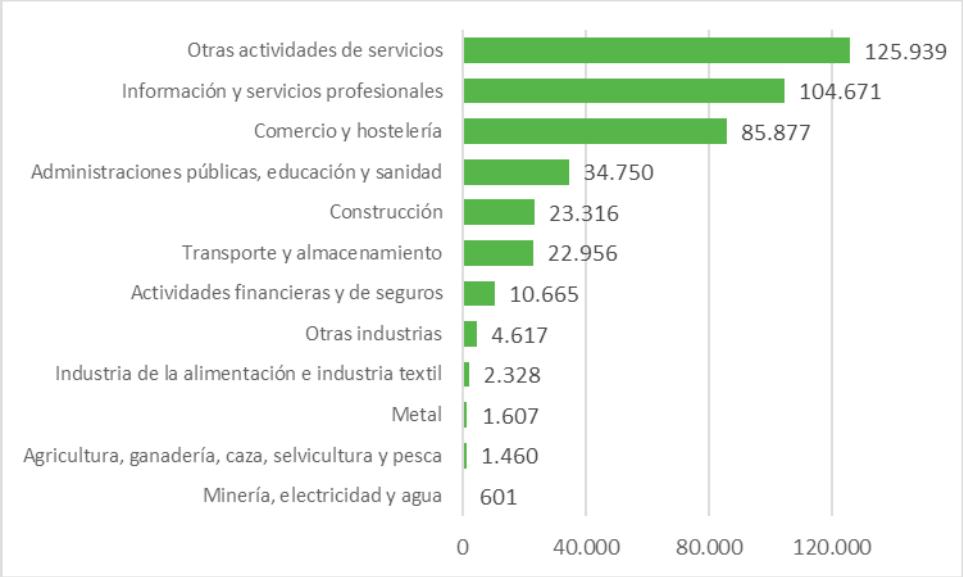



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Colectivo Empresarial. Dirección General de Política Económica.

[4] Información procedente del Banco de Datos Municipal ALMUDENA correspondiente al Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

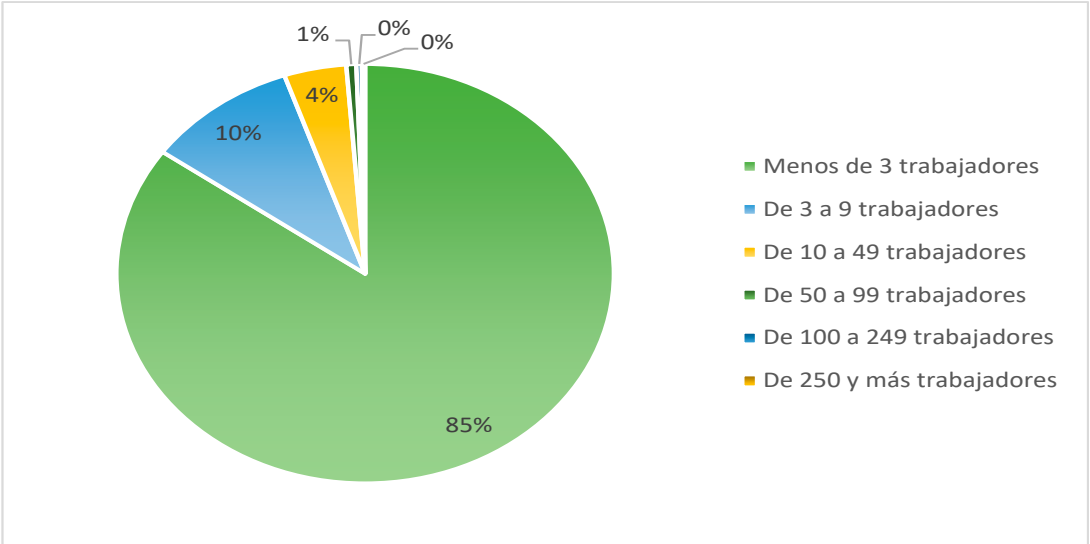
nacional e internacional y un número muy amplio de pequeñas y medianas empresas. Los establecimientos de servicios son los más importantes en términos cuantitativos.

Gráfico 2. Número de unidades productivas, por sectores. Año 2021




Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Colectivo Empresarial. Dirección General de Política Económica.

Gráfico 3. Número de unidades productivas, por tamaño. Año 2021




Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Colectivo Empresarial. Dirección General de Política Económica.

# 3. Metodología de análisis de la localización de los ODS en el Ayuntamiento de Madrid y en el tejido productivo

El objeto de estudio se aborda con una metodología que combina diferentes herramientas de análisis de naturaleza cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, se realizaron una encuesta con una técnica clásica y unas entrevistas semiestructuradas. La encuesta se difundió entre el conjunto de empresas madrileñas y las asociaciones empresariales integradas en la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM). Las entrevistas semiestructuradas, a su vez, se dirigieron a diversas áreas del Ayuntamiento de Madrid y a parte de las asociaciones empresariales. Estas dos técnicas permiten obtener información primaria sobre una serie de temáticas que son de interés para el estudio.

En segundo lugar, se han utilizado técnicas de análisis más complejas que requieren de la información primaria obtenida previamente. En este caso, se ha efectuado un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el diseño de los combos de intervención según la metodología de la Teoría del Cambio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Para ese fin, y partiendo de los bloques de análisis de las encuestas y entrevistas, se han definido tres áreas que son: 1) conocimiento de la Agenda 2030 y de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, 2) localización de la Agenda y la Estrategia y 3) participación en redes y difusión de acciones encaminadas al desarrollo sostenible. Esto se corresponde con tres momentos en el tiempo del desarrollo de las actividades del sector productivo y de la acción del Gobierno municipal, es decir: todas las actividades previas a la localización de los ODS por parte del tejido productivo y del Ayuntamiento de Madrid, la localización en sí misma, y todo lo que se hace con posterioridad (o de forma paralela) a la localización de la Agenda (Tabla 4).

**Tabla 4.** Síntesis de la metodología utilizada para el análisis de la contribución del sector empresarial madrileño a la Agenda 2020

| Nivel | Técnica de análisis | Bloques de análisis |
|---|---|---|
| Técnica de obtención y de análisis de información primaria | Encuestas | Bloque 1: percepción sobre el conocimiento y contribución de la Agenda 2030 |
| | Entrevistas semiestructuradas | Bloque 2: contribución del sector empresarial a la Agenda 2030<br>Bloque 3: capacidades y recursos<br>Bloque 5: necesidades de formación y divulgación<br>Bloque 4: participación en redes y alianzas (ODS 17) y políticas locales<br>Bloque 6: divulgación y buenas prácticas |
| Técnicas de análisis e integración de la información | DAFO | Conocimiento de la Agenda 2030<br>Localización de la Agenda 2030<br>Divulgación de las acciones de desarrollo sostenible y participación en redes |
| | Combos | Básico<br>Ampliado<br>Transversalidad de género |

Fuente: elaboración propia.

## 3.1 Técnicas de análisis cualitativo

A continuación, se presenta una breve reseña de las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas; es decir, de las encuestas y las entrevistas semiestructuradas.

### 3.1.1 Encuesta

Para este estudio se ha empleado como instrumento de recogida de información primaria una encuesta aplicada a las empresas y las asociaciones de empresas localizadas en el municipio de Madrid[5].

La población de referencia corresponde al total de empresas ubicadas en la ciudad de Madrid, que ascendía a 314.028 en el año 2021, de acuerdo con la información procedente del Directorio Central de Empresas (DIRCE). Atendiendo al objetivo general de esta investigación de determinar el grado de localización de la Agenda 2030 en el tejido productivo madrileño, el tamaño muestral mínimo requerido para dar validez estadística a los resultados se obtuvo partiendo de un nivel de confianza del 90 % y considerando el caso más desfavorable de p = q = 0,5.

La encuesta se difundió en un total de 5.971 empresas por la Cámara de Comercio entre los meses de marzo y mayo de 2022, tal y como se detalla en la tabla 5, y por la empresa Telling a un conjunto de 293 empresas, procedentes de una base de datos elaborada por el equipo de investigación[6].

**Tabla 5.** Envío de correos electrónicos para la realización de la encuesta

| Día de envío | N.º de correos | Tasa de apertura del envío |
|---|---|---|
| 23/03/2022 | 459 | 24 % |
| 24/03/2022 | 3.914 | 21 % |
| 28/03/2022 | 3.912 | 20 % |
| 30/03/2022 | 4.090 | 20 % |
| 08/04/2022 | 251 | 42 % |
| 20/04/2022 | 4.084 | 20 % |
| 26/04/2022 | 4.083 | 19 % |
| 04/05/2022 | 4.091 | 21 % |
| 09/05/2022 | 4.089 | 19 % |

Fuente: información proporcionada por la Cámara de Comercio.

De este proceso se obtuvo un total de 107 entrevistas válidas, con un error de muestreo estimado en 7,9 %. Con el fin de adecuar en términos estadísticos la muestra obtenida a la estructura del parque empresarial madrileño, se procedió posteriormente a realizar una reponderación de esta atendiendo a los sectores económicos: industria, construcción, comercio y resto de servicios.

Para complementar la recolección de información estadística primaria se aplicó el mismo cuestionario a las asociaciones empresariales ubicadas en el municipio de Madrid, obteniéndose un total de nueve respuestas válidas.

La encuesta constaba de cuatro bloques diferenciados (Anexo 1), además de una información previa de contextualización (sector, tamaño, etc.) y una última parte abierta por si las empresas y asociaciones querían aportar información adicional. Los bloques eran los siguientes:

- Bloque 1. Conocimiento y contribución a la Agenda 2030.
- Bloque 2. Alianzas, redes y políticas locales.
- Bloque 3. Capacidades y recursos.
- Bloque 4. Necesidades de formación y divulgación.

### 3.1.2 Entrevistas semiestructuradas

De forma complementaria a la encuesta, se optó por realizar entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas estructuradas fueron introducidas por Merton y Kendall (1946) en contraposición a las entrevistas focales. Fue más tarde de cuando se desarrolló la clasificación más habitual a la hora de diferenciar la entrevista semiestructurada de la conversacional informal o abierta y las estandarizadas o estructuradas, tanto abiertas como cerradas (Patton, 1990). Como resultado, la entrevista semiestructurada queda caracterizada por basarse en un guion de temas, en el que se permite a quien entrevista modular las preguntas según considere adecuado.

La elección de este formato de entrevista viene determinado por la flexibilidad que ofrece frente a las

[5] El diseño de la encuesta fue realizado por el equipo de investigación, mientras que la adecuación del cuestionario al formato electrónico, las labores de seguimiento individualizado de su envío, la apertura y el grado de respuesta, así como la realización de las tablas de los datos fueron elaborados por la empresa Telling. La encuesta se puede ver en el Anexo 1.

[6] Se realizó una selección de empresas miembros del Pacto Mundial que se encontraran activas y por medio de herramientas de búsqueda en internet se recopiló su información de contacto. Esta base estaba compuesta por 293 empresas.

estructuradas, donde se aplica el mismo procedimiento a todos los entrevistados y entrevistadas (Valles, 2000). Además, las necesidades de la investigación y el perfil de los agentes entrevistados desaconsejaban el uso de la conversación abierta. De esta forma, ha sido posible tratar con expertos y expertas aspectos relacionados con la localización de los ODS que se han quedado fuera de la encuesta o que resultan opacos a las personas encuestadas. Asimismo, ha permitido comentar cuestiones que no han podido ser resueltas con respuestas cerradas, y matizar muchos de los temas recogidos en aquellas.

Con el fin de alcanzar una muestra representativa, se han buscado actores tanto institucionales como del tejido empresarial madrileño. De esta forma, se han llevado a cabo entrevistas a un total de siete áreas del Ayuntamiento y ocho asociaciones empresariales[7], así como a seis gestores de Viveros de Madrid[8] y personas del Pacto Mundial. No obstante, también ha habido entidades que han declinado realizarlas[9].

Las entrevistas, con una duración aproximada de una hora, se llevaron a cabo entre abril y mayo de 2022. Debido a las limitaciones causadas por la pandemia, la mayoría se realizaron en línea. El guion utilizado para la entrevista siguió los mismos bloques que la encuesta y los resultados fueron objeto de análisis por el equipo de trabajo. La información obtenida se utilizó en el análisis FODA y en la propuesta de intervención de los combos.

## 3.2 Técnicas de análisis complejos

### 3.2.1 Análisis DAFO/FODA

La técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es un método de sistematización de la información recopilada que resulta de suma utilidad cuando dicha información es de tipo cuantitativo y, especialmente, de tipo cualitativo (procedente de entrevistas y consultas con los agentes implicados) (Fernández-García y Olay-Varillas, 2021).

Esta metodología permite analizar los elementos positivos y negativos que afectan al objeto de estudio visto desde una perspectiva interna y externa. Desde la perspectiva interna, se identifican las fortalezas (potencialidades que contribuirán al logro del objetivo) y debilidades (limitaciones que pueden condicionar el logro del objetivo). Desde la perspectiva externa, se identifican las oportunidades que el contexto ofrece para el logro del objetivo (elementos positivos) y las amenazas que conlleva y que pueden obstaculizar el logro de dichos objetivos. Como resultado se obtiene una primera matriz de análisis (Diagrama 2).

Por lo general, se recomienda abordar primero los factores internos y, posteriormente, los externos, resaltando el enfoque de capacidades (positivas) frente al enfoque de carencias (negativas) y observando así las fortalezas como capacidades y necesidades ya satisfechas; las debilidades como vulnerabilidades y necesidades insatisfechas; las oportunidades como los sistemas y recursos que facilitan la consecución de los objetivos; y las

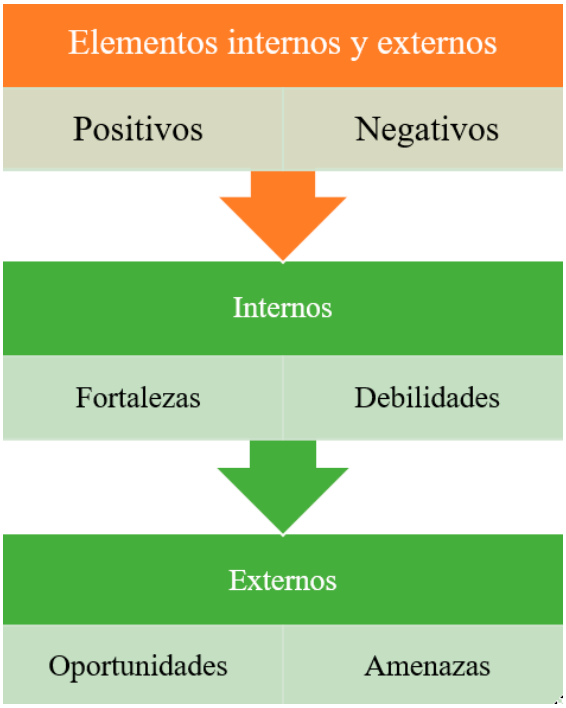
[7] Las entrevistas se realizaron a: la Dirección General de Planificación Estratégica; el Área de Gobierno de Desarrollo Urbano; la Dirección General de Planificación e Infraestructuras de Movilidad; la Dirección General de Políticas de Igualdad y contra la Violencia de Género; la Dirección General de Sostenibilidad y Control Ambiental, la Subdirección General de Energía y Cambio Climático; el Área Delegada de Internacionalización y Cooperación; la Subdirección General de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional al Desarrollo; la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global; la Subdirección de Análisis Económico; la Dirección General de Innovación y Emprendimiento; el Vivero de Vicálvaro; el Vivero de Vallecas; el Vivero de Moratalaz; el Vivero de Carabanchel; el Vivero de San Blas; la Asociación Madrileña de Empresas Inmobiliarias; la Asociación Española de Banca; la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid; la Confederación Madrileña de Transporte de Autobús; la Asociación de Empresarios de las Industrias del Mueble, Carpintería y Afines de la Comunidad de Madrid; la Asociación de Trabajadores Autónomos; la Asociación de Empresarios y Profesionales de la Carne y sus derivados; la Asociación Empresarial de la Comunicación Gráfica; la Cámara de Comercio y el Pacto Mundial-Red España de Naciones Unidas, así como la empresa Acciona.

[8] Los Viveros de Empresas de Madrid son espacios físicos dirigidos a empresas innovadoras. Permiten configurar redes e intercambio de conocimiento, además de favorecer espacios de acercamiento a inversores y de visibilidad y posicionamiento en el mercado (Vaquero y Ferreiro, 2015).

[9] Organización Empresarial Madrileña de Establecimientos de Juego (OMEGA), Asociación de Empresarios de Farmacia de Madrid, Asociación de Empresas de Confección y Moda de Madrid, Asociación Empresarial de Juegos Autorizados, Vivero de Villaverde y Foro de Empresas por Madrid. Este último nos facilitó una entrevista con una de sus empresas, pero no pudimos materializarla con el Foro como tal.

amenazas como los riesgos que la dificultan (Aranguren y Oion, 2021).

Diagrama 2. Matriz básica del análisis DAFO




Fuente: elaboración propia.

El DAFO pretende abordar un análisis para alcanzar un objetivo de política pública (o de estrategia empresarial en su utilización en el mundo de los negocios), es decir, aspira a resolver el problema central que se haya propuesto estudiar. Conocer de antemano las causas de ese problema contribuye a la correcta identificación de los componentes de la matriz. Además, la existencia de un problema implica también la presencia de actores institucionales y sociales involucrados que se nombrarán en los DAFO para facilitar su participación en la proposición de estrategias y alternativas de solución (Ortegón *et al.*, 2022).

El análisis DAFO es de gran utilidad como guía para los poderes públicos a la hora de definir estrategias y políticas encaminadas a un objetivo determinado. En concreto, el DAFO permite identificar los elementos internos positivos que, a su vez, pueden ser reforzados o retroalimentados por los factores positivos externos. En paralelo, ayuda a identificar y, potencialmente, a minimizar o superar los elementos negativos internos, al tiempo que se pueden ir neutralizando los elementos negativos externos. No obstante, para alcanzar su meta, requiere avanzar con la definición de una matriz en la que se combinen todos los elementos anteriormente mencionados de forma que la información obtenida contribuya a:

- Aprovechar las oportunidades y las fortalezas; es decir, explotar las capacidades existentes en el marco de un sistema y unos recursos económicos, sociales y políticos dados en un territorio concreto (potencialidades).
- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades, lo que implica enfrentar las vulnerabilidades en el marco del contexto externo dado (desafíos).
- Minimizar las amenazas aprovechando las fortalezas; es decir, utilizando las capacidades existentes para minimizar el impacto de las posibles contingencias.
- Neutralizar las amenazas (limitaciones).

Este análisis, además, permite establecer una guía para el seguimiento de estrategias, tal como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Metodología ampliada del análisis DAFO

| Objetivo central Fortalezas | | Elementos internos<br>Debilidades | |
|---|---|---|---|
| Elementos externos | Oportunidades | Potencialidades<br>Estrategias para aprovechar las oportunidades y las fortalezas | Desafíos<br>Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades |
| | Amenazas | Riesgos<br>Estrategias para superar las amenazas aprovechando las fortalezas | Limitaciones<br>Estrategias para neutralizar las amenazas |

Fuente: CEPAL.

Si bien el origen de esta metodología está ligado a los estudios de mercado en el ámbito empresarial, se ha mostrado social y científicamente como una herramienta de diagnóstico ampliamente empleada. De hecho, hoy en día se utiliza en muchas disciplinas científicas y en la planificación estratégica, en la elaboración de proyectos de desarrollo local o en la reforma de la Administración Pública, ya sea por parte de poderes públicos (gobiernos centrales y locales) como de organismos internacionales, tales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). También se emplea para elaborar diagnósticos de agentes económicos que contribuyen al desarrollo territorial, como las pequeñas empresas (Silva y Sandoval, 2012 y CEPAL, 2019; Ministerio de Justicia y Everis, 2014 y Observatorio de Comercio de Euskadi, 2021).

Además de la formulación del diagnóstico, el DAFO contribuye a la participación y empoderamiento de la población gracias al análisis de factores favorables y adversos, ya sean internos o externos. Aquí es pertinente destacar que las amenazas y las oportunidades tienen un carácter coyuntural, mientras que las debilidades y las fortalezas son de tipo estructural. Ha de vigilarse que los factores coyunturales de las amenazas no se conviertan en debilidades permanentes, del mismo modo que se deben tratar de afianzar las oportunidades convirtiéndolas en fortalezas asentadas. No habría que abordar, por tanto, con las mismas estrategias ambas cuestiones, coyunturales y estructurales, requiriendo de soluciones específicas diferentes (Fernández-García y Olay-Varillas, 2021).

Con toda la información obtenida a partir del diagnóstico es posible trabajar en la construcción de estrategias o acciones que contribuyan a la superación de las debilidades y los riesgos encontrados. De ese modo, el ciclo del análisis integra las necesidades sociales y las estrategias de solución a la coordinación, planificación y evaluación de políticas que fomenten la consecución de la agenda (Aranguren y Oion, 2021). Además de la realización del diagnóstico, el análisis DAFO encuentra efectos positivos en la participación y empoderamiento de la población gracias al análisis de factores favorables y adversos, ya sean estos internos o externos[10].

En esta investigación, la metodología DAFO ampliado (Tabla 6) —considerando la matriz compleja— se aplica para cada una de las dimensiones de análisis definida; es decir, para: 1) el conocimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, 2) la localización de los ODS por los agentes y 3) la divulgación de las acciones y participación en redes. Se ha realizado tanto para el Ayuntamiento como para las Asociaciones de Empresas, de forma que se llevan a cabo seis DAFO en total (Tabla 7).

Tabla 7. DAFO realizados

| | Ayuntamiento de Madrid | Asociaciones de empresas |
|---|---|---|
| DAFO sobre conocimiento de la Agenda 2030 | X | X |
| DAFO sobre la localización de los ODS | X | X |
| DAFO sobre la divulgación y la participación en redes | X | X |

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2 Combos

A continuación se especifica el análisis estratégico de las metas de los ODS, la elaboración de la matriz de impactos cruzados, los criterios de selección de dichos ODS y las metas y la metodología para la creación de combos

#### 3.2.2.1 Interrelación de metas y combos: fases del proceso

La localización de la Agenda 2030 es un asunto complejo, dado que las metas y los ODS interactúan e impactan entre sí de diferentes maneras. Si bien la misma Agenda 2030 insta a aplicarla como un todo y a avanzar en todos los ODS a la vez, a la hora de intervenir y definir políticas los gobiernos tienen distintas prioridades que compiten entre sí y presupuestos limitados. Por ello, el estudio de la interrelación de las diferentes metas de los ODS es un tema clave y emergente para la implementación de la Agenda 2030.

El análisis tradicional de las interrelaciones entre las metas de los ODS se ha venido haciendo con un enfoque unidireccional, seleccionando un ODS y observando sus sinergias y *trade-offs* con el resto (véase Vladimirova y Le Blanc, 2016). Sin embargo, este tipo de análisis no permite ver la totalidad de interrelaciones entre todas las metas del conjunto de los ODS, ni, por ello, analizar el impacto global estimado de una meta en el resto, ni cómo

[10] Pese a que la técnica del análisis DAFO está ampliamente utilizada y contrastada, no está libre de críticas, particularmente en el ámbito de las ciencias sociales. Para ver un ejemplo, se puede consultar Aranguren y Oion Encina, 2021.

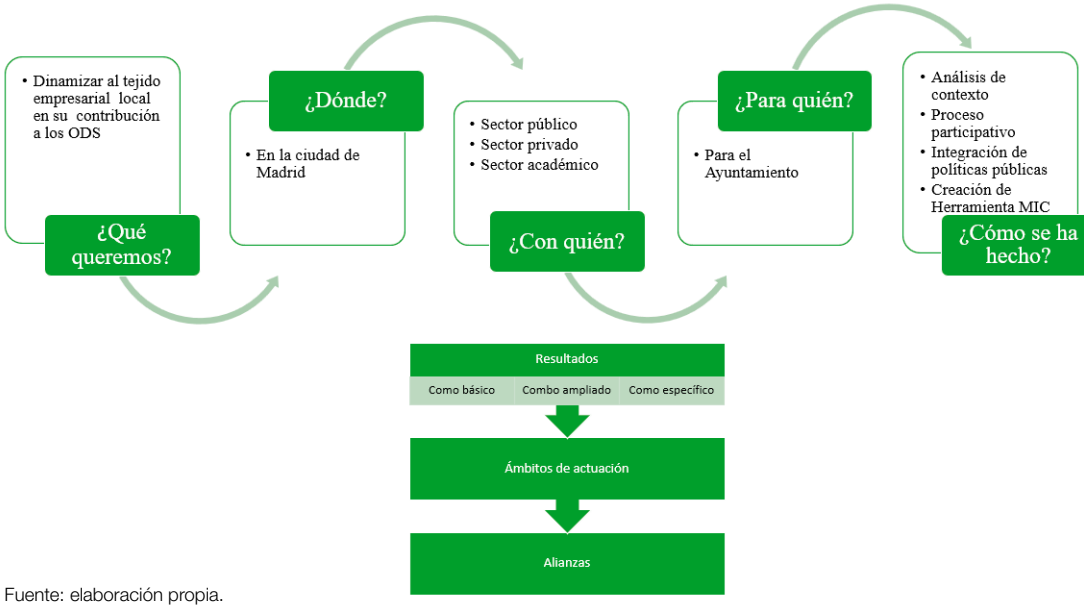
se ve afectada esa meta por las demás. Así, dada la complejidad e integralidad del desarrollo sostenible, con sus múltiples vínculos y relaciones entre todas las metas (de diferente direccionalidad, signo e intensidad), se requiere aplicar un enfoque sistémico y de contexto de las interrelaciones de todos los ODS (véase por ejemplo Nilsson *et al.*, 2016; o el International Council for Science, 2017).

Del análisis sistémico y de contexto de las interrelaciones entre las 169 metas de los ODS se pueden extraer implicaciones para analizar la coherencia de las intervenciones de promoción del desarrollo sostenible y así aumentar su eficacia e impacto. A su vez, la dinámica de las interacciones recíprocas entre las metas de los ODS ha de ser analizada como caso de estudio, que será diferente según los contextos. Dependerá del nivel de desarrollo alcanzado, de los recursos naturales existentes, del modelo de gobernanza y calidad de las instituciones, del tipo de tecnologías disponibles o de los niveles de pobreza, desigualdad y de brecha de género que existan, entre otros.

Según cada contexto, las necesidades, oportunidades y limitaciones para promover el desarrollo sostenible son distintas y, por ello, la intensidad de los impactos bidireccionales entre las metas será diferenciado. De esta manera, es necesario aplicar un enfoque de contexto, sistémico y estructuralista para el análisis de la integralidad del desarrollo sostenible y de las interrelaciones entre las metas de los ODS que analice la realidad como una estructura, como un sistema: de las partes y de su interdependencia e interrelaciones.

Como se ha anticipado, uno de los objetivos específicos de este trabajo se dirige a la dinamización, con las políticas públicas municipales, de la contribución de las empresas a los ODS en el municipio de Madrid a través de la metodología de creación de combos de intervención. La selección de esta metodología viene dada por posibilitar el trabajo coordinado en diferentes esferas de actuación, integrando a distintos actores estratégicos y conformando un conjunto limitado de metas ODS para este fin. Así, plantea un análisis sistémico que permite detectar ámbitos estratégicos de intervención que se refuerzan entre sí gracias a la selección estratégica de metas. Esta se establece a través de una Matriz de Impactos Cruzados (MIC) como herramienta que realiza dicha selección integrando las metas evidenciadas en el análisis de diagnóstico llevado a cabo entre el sector empresarial madrileño y el Ayuntamiento de Madrid, teniendo como referencia el marco de la Estrategia y respecto a sus metas priorizadas (Diagrama 3)[11].

**Diagrama 3.** Elementos clave en el proceso de la investigación realizada




Fuente: elaboración propia.

[11] La Estrategia del Ayuntamiento recoge 104 metas y 160 indicadores objetivamente verificables para medir el avance de estas. El total de las metas recogidas para los seis ODS en los que se centra esta investigación es de 43, sobre las que se ha establecido el criterio de selección para la matriz de interrelaciones de metas.

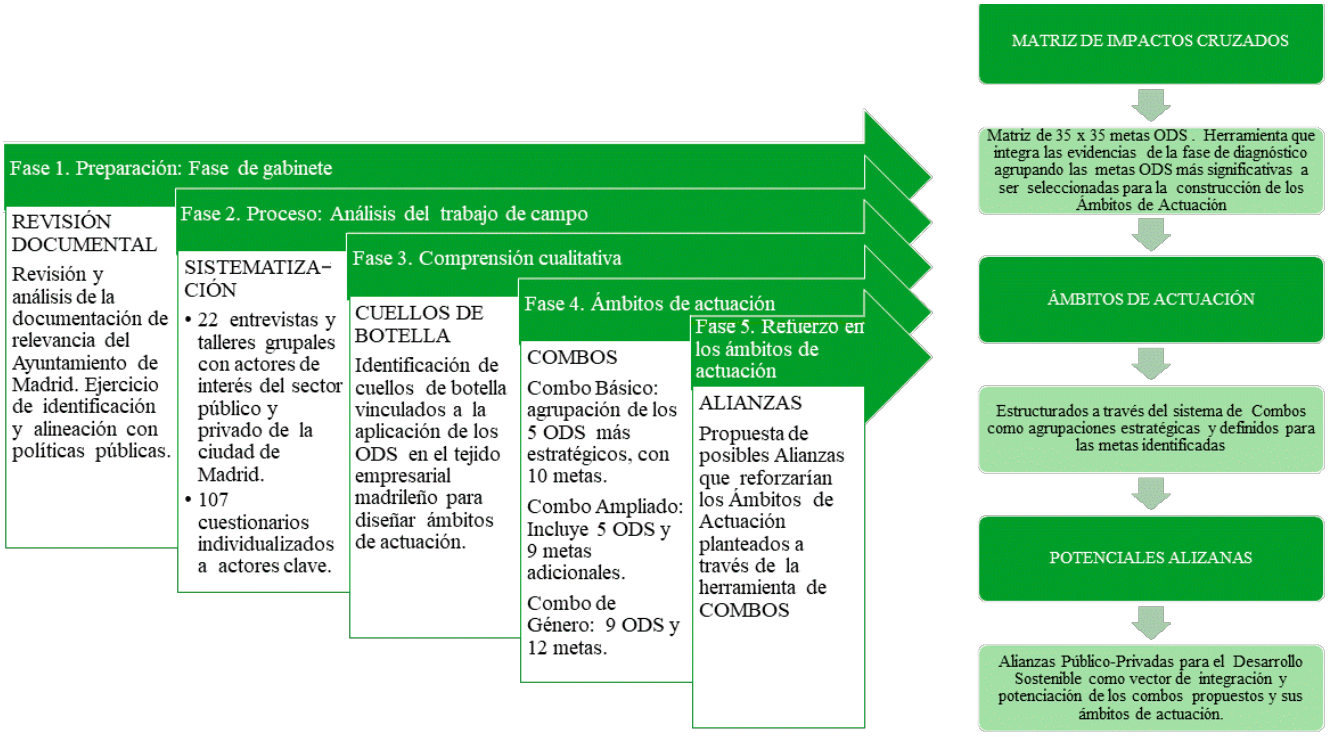
En este sentido, se ha llevado a cabo un procedimiento complejo estructurado en sucesivas etapas: una primera fase de gabinete basada en la revisión documental de referencia: en especial, la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y su Informe de Seguimiento 2015-2020; el Plan Operativo de Gobierno 2019-2023; la Hoja de Ruta hacia la Neutralidad Climática en 2050 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Plan Next Generation) de la ciudad de Madrid.

La segunda fase presenta los resultados del análisis del trabajo de campo. A través de este, se han realizado 22 entrevistas individualizadas y grupales a actores clave, tanto del sector empresarial madrileño como del Ayuntamiento de Madrid, y se han llevado a cabo 107 cuestionarios individualizados. Estos dos insumos han posibilitado la creación de una herramienta específica e integradora: la Matriz de Impactos Cruzados (MIC), como producto que sustenta la hoja de ruta presentada.

La tercera fase se corresponde con la comprensión cualitativa de los resultados del trabajo de campo, que identifica cuellos de botella y la cuarta se refiere a la identificación de ámbitos de intervención. Todas estas fases conforman la hoja de ruta estructurada en dos grandes componentes: por un lado, una propuesta específica de combos (con integración de las políticas públicas del Ayuntamiento de Madrid junto a nuevas propuestas que surgen de este trabajo) y, por otro, una propuesta de potenciales alianzas que lo refuercen.

Los combos, como resultado último de este trabajo, llevan vinculados ámbitos estratégicos de actuación para las metas con mayor impacto en el área de la dinamización del sector empresarial en su contribución a los ODS. Para una mejor operatividad y adecuación al contexto, se ha establecido un combo básico con carácter estratégico y un combo ampliado, que integra un mayor número de ODS y metas implicados, y por tanto de ámbitos de actuación en función de una mayor disponibilidad de recursos y capacidades. A estos combos se añade uno específico que integra el enfoque de igualdad de género, aplicándolo a una selección estratégica de ámbitos, plenamente alineado con el Compromiso de Sevilla para la

Diagrama 4. Fases en el proceso de la investigación realizada




Fuente: elaboración propia.

localización de los ODS[12]. Todo ello, con una visión armonizada que integra las políticas existentes o programadas por el Ayuntamiento de Madrid (Diagrama 4).

Sobre este marco, este estudio ha identificado, por un lado, las interrelaciones e impactos cruzados entre las metas de los ODS, en torno a la meta ODS 12.6 de Empresas y sostenibilidad y, por el otro, los principales cuellos de botella y aceleradores (o motores de transformación) para dinamizar desde las políticas municipales el rol estratégico del tejido empresarial madrileño en su contribución al desarrollo sostenible[13].

El análisis de contexto se apoya en la información obtenida a través de las 22 entrevistas semiestructuradas a actores estratégicos del Ayuntamiento de Madrid y del sector empresarial madrileño, así como de la encuesta al sector productivo empresarial de la ciudad de Madrid. Dichas entrevistas han sido sistematizadas a través de fichas individuales que han evidenciado hallazgos vinculados con cuellos de botella, motores de cambio y alianzas existentes para dinamizar la contribución empresarial a los ODS en Madrid. Los resultados de la encuesta también han permitido identificar los principales cuellos de botella y motores de cambio que refuerzan a los identificados en las entrevistas. Este material ha aportado igualmente datos valiosos que han sido clasificados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para su evaluación se trabajó con una serie de palabras clave que han permitido a su vez identificar los principales cuellos de botella (vinculados a debilidades y amenazas) y los principales aceleradores (fortalezas) y motores de cambio (oportunidades), insumos clave para la construcción de los combos.

#### 3.2.2.2 Matriz de Impactos Cruzados (MIC) entre metas ODS

El análisis de las interrelaciones entre las metas de los ODS se ha realizado a través de la elaboración de una Matriz de Impactos Cruzados (MIC) que permite vislumbrar los impactos e interrelaciones con relación causa-efecto entre las metas de los ODS, en torno a la meta objetivo 12.6 (Empresas y sostenibilidad), aplicando la metodología al respecto del ICSU (International Council for Science) (Weitz, Nilsson, Carlsen y Skanberg, 2018).

**Tabla 8.** Graduación de las interrelaciones entre las metas de los ODS

| | | |
|---|---|---|
| Indivisible | 3 | Es necesario que se alcance Meta 1 (M1) para alcanzar Meta 2 (M2).<br>(una meta está indivisiblemente ligada a otra). |
| Refuerzo | 2 | Alcanzar M1 crea directamente las condiciones para lograr M2.<br>(un objetivo crea las condiciones que conducen al logro de otra meta). |
| Posibilitante | 1 | Alcanzar M1 favorece M2, pero son necesarias otras intervenciones.<br>(M1 crea las condiciones que fomentan lograr M2). |
| Consistente | 0 | No se identifican relaciones directas para que M1 contribuya a M2.<br>(relación neutral). |
| Limitante | -1 | Alcanzar M1 pone en peligro/condiciona/restringe alcanzar M2.<br>(interacción negativa leve: limita opciones para el alcance de otra meta). |
| Contrapuesta | -2 | Alcanzar M1 contrarresta alcanzar M2. |
| Anulante | -3 | Alcanzar M1 hace imposible alcanzar M2. |

Fuente: elaboración propia, basada en Weitz *et al*., 2018.

Esta matriz MIC permite analizar las interacciones entre las diferentes metas y objetivos y, con ello, examinar los niveles de interactuación, determinando de qué manera las metas y ODS se refuerzan o entran en conflicto entre sí. Este marco de interacciones evidencia cómo los ODS se influyen a través de una calificación del Consejo Internacional para la Ciencia (ICSU, con sus siglas en inglés) basada en una escala de 7 puntos. Teniendo como punto medio el criterio «consistente» (con una puntuación de 0 al no haber interacción, positiva o negativa, significativa

[12] Compromiso de Sevilla: «Fortaleciendo un movimiento local-global para localizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible», 26 y 27 de febrero de 2019. Señala el compromiso de resaltar la importancia de garantizar un enfoque de género en la localización de los ODS como reconocimiento del papel crucial de las mujeres en la implementación exitosa de la localización de la Agenda 2030.

[13] La identificación de «cuellos de botella» y de «aceleradores o drivers» se fundamenta en la metodología de la Teoría del Cambio (TdC), que ayuda a explicar el proceso de cambio a través de relaciones causales en una intervención. La TdC surgió, en el marco de las metodologías de evaluación en los años 90, en el Instituto Aspen como un medio para modelar y evaluar iniciativas comunitarias comprehensivas. Para profundizar en la TdC, véase el Center for Theory of Change.

entre metas), se establece una graduación del +3 como el grado máximo de interacción «indivisible» y del -3 como grado máximo de interferencia «anulante» entre metas (Tabla 8).

#### 3.2.2.3 Criterios de selección para la construcción de la Matriz de Impactos Cruzados (MIC)

La MIC parte de la integralidad de la Agenda 2030 y la interrelación entre los distintos objetivos y sus metas, si bien para su elaboración en el contexto de este trabajo se ha llevado a cabo una selección estratégica de metas con el objetivo de que sea abordable y eficaz. Así, los insumos clave de ODS y metas para la construcción de la MIC han sido los siguientes:

- Los seis ODS base que forman parte del proyecto de investigación: Igualdad de género (ODS 5), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Industria, innovación e infraestructura (ODS 9), Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), Producción y consumo responsables (ODS 12) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

A estos 6, se han añadido otros cuatro ODS, que se han identificado relevantes a través de la encuesta y las entrevistas semiestructuradas:

- Por un lado, Energía asequible y no contaminante (ODS 7) y Acción por el clima (ODS 13), de acuerdo con el análisis de las 22 entrevistas semiestructuradas y grupos focales con actores clave, con un guion semiestructurado del que se han extraído datos comunes para su análisis. De esta manera, se ha llevado a cabo un cómputo global de los diferentes ODS mencionados en cada una de estas 22 sesiones, en donde, excluyendo los seis ya señalados en el punto anterior, los ODS que más veces han sido nombrados se corresponden con los ODS 7 y ODS 13, con un total de siete veces cada uno (un 10 % de las respuestas obtenidas).
- Por otro lado, se han incorporado Salud y bienestar (ODS 3) y Reducción de las desigualdades (ODS 10) como resultado del análisis de los 103 cuestionarios realizados en el marco de la investigación. En ellos, las empresas madrileñas consideran estos dos ODS dentro de los cinco con mayor puntuación (el ODS 3 con un 52,2 % del total; y el ODS 10 con un 47,1 %).

**Tabla 9.** Objetivos de Desarrollo Sostenible considerados para elaborar la MIC

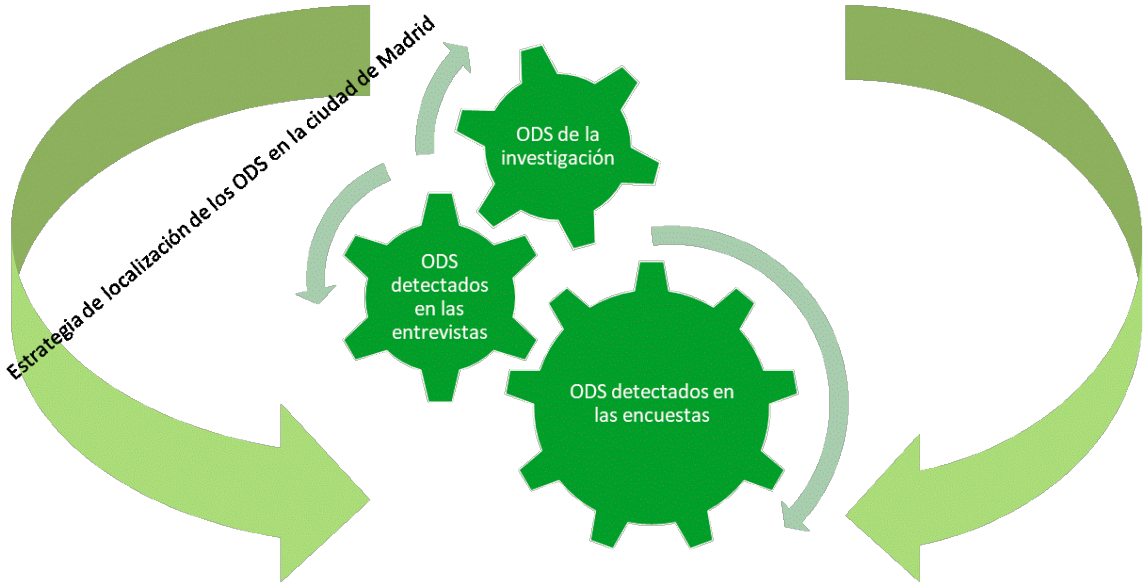
| Fuente de información | Total de ODS | ODS incorporados |
|---|---|---|
| Memoria de investigación | 6 | ODS 5: Igualdad de género<br>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico<br>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura<br>ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles<br>ODS 12: Producción y consumo responsables<br>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos |
| Entrevistas semiestructuradas | 2 | ODS 7: Energía asequible y no contaminante<br>ODS 13: Acción por el clima |
| Encuesta | 2 | ODS 3: Salud y bienestar<br>ODS 10: Reducción de las desigualdades |

Fuente: elaboración propia.

Los criterios de selección de los ODS para la MIC surgen, por tanto, de la triangulación de datos de estas tres fuentes de información: los ODS objetivo del proyecto de investigación y los ODS estratégicos adicionales que se desprenden de la realización de la encuesta y de las entrevistas. Estos son los diez ODS que conforman la MIC, alineados con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, del Ayuntamiento de Madrid, como documento referencial e integrador en dicho proceso de selección. De esta manera, para esos diez ODS se ha conformado una MIC de 35 metas que se corresponden a aquellas comprendidas en el área de intersección entre las metas de los ODS integrados en el proyecto de investigación, los ODS identificados como significativos en las entrevistas y encuestas realizadas, y las propias metas priorizadas en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (Diagrama 5).

La MIC es el marco general que permite ver la totalidad de las interrelaciones entre las 35 metas seleccionadas y, de forma concreta, el impacto de una meta específica en el resto y cómo a su vez esta se ve afectada por las

Diagrama 5. Lógica en la selección de ODS y metas priorizadas en la matriz MIC

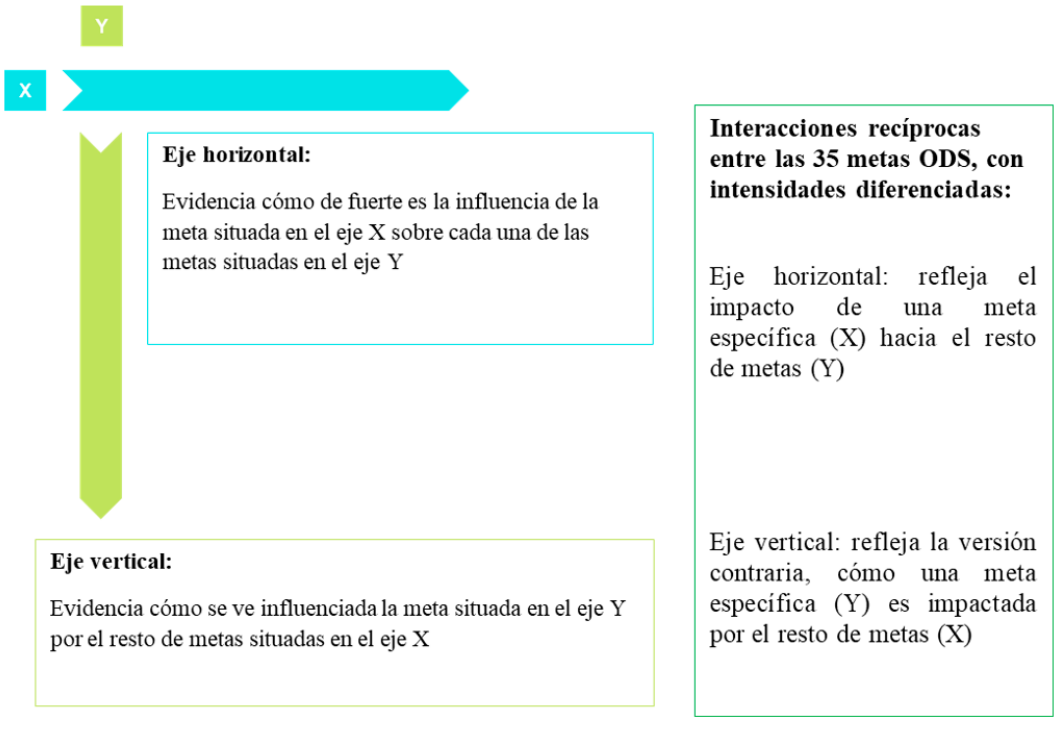



Fuente: elaboración propia.

otras. Así, se reflejan las interacciones recíprocas, pero con intensidades diferenciadas: por un lado, desde una perspectiva del eje horizontal, se permite medir cómo de fuerte es la influencia de una meta sobre cada una del resto, mientras que, desde una perspectiva del eje vertical de la MIC, se refleja cómo el resto de las metas inciden sobre ella (Diagrama 6).

De esta manera, con la creación de la MIC se permite hacer una alineación de las metas priorizadas

Diagrama 6. Lógica de los ejes de la Matriz de Impactos Cruzados




Fuente: elaboración propia.

estratégicamente, analizando su impacto global en sus respectivas interrelaciones y, con ello, se posibilita generar una propuesta de un combo de intervención con líneas de actuación viables de política municipal que dinamicen el rol del sector empresarial respecto a la Agenda 2030.

#### 3.2.2.4 Creación de combos de intervención

La metodología de combos se basa en un modelo implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016) con un enfoque que focaliza la atención en una selección estratégica de metas ODS detallada en la previa elaboración de la MIC. Dicho enfoque permite a su vez la creación de grupos de metas que establezcan significativas interconexiones positivas entre ellas, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y para un mismo territorio, de cara a posibilitar una adecuada priorización y selección estratégica de políticas públicas con alto impacto en el desarrollo sostenible.

Una vez seleccionadas las agrupaciones estratégicas de metas y ODS hay que enmarcar los ámbitos estratégicos de actuación en el contexto específico del territorio de ejecución del combo; esto es, en el caso de esta investigación, en el municipio de Madrid. El análisis del contexto y territorio específico de intervención permite identificar los cuellos de botella y los motores de transformación (Anexo 4) sobre los que actuar y que, como se ha indicado anteriormente, han de evidenciarse a través de un proceso participativo de los actores clave para la consecución del objetivo de intervención del combo.

De este modo, con la elaboración de combos se puede focalizar la atención de la intervención en una selección estratégica de metas de ODS. Este enfoque permite la creación estratégica de grupos de metas que establezcan significativas interconexiones positivas entre ellas, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y para un mismo territorio, de cara a posibilitar una adecuada priorización y selección estratégica de políticas públicas con alto impacto en el desarrollo sostenible.

En este sentido, con toda la información recopilada tanto de la MIC, para las 35 metas seleccionadas, como del análisis de contexto a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas con la detección de los principales «cuellos de botella» y «aceleradores» en la contribución de las empresas a los ODS en Madrid, se pueden elaborar diferentes propuestas de combos de intervención para las políticas públicas del Ayuntamiento de Madrid con el fin de potenciar la dinamización del sector empresarial madrileño en su contribución a los ODS.

Este análisis posibilita una propuesta conjunta de combos de distinto tamaño, alcance e intensidad como posibles intervenciones estratégicas de políticas públicas municipales del Gobierno de Madrid. Una primera propuesta se puede ceñir a la elaboración de un **combo básico** que seleccione unos pocos ODS sobre los que actuar, integrando las metas más estratégicas y con mayor impacto en el desarrollo sostenible según su puntuación en la MIC.

A su vez, es posible diseñar un **combo ampliado** que integre más ODS y metas sobre el combo básico, englobando más dimensiones y ámbitos del desarrollo sostenible sobre los que actuar, y que recogería las metas con mayor puntuación relativa extraídas de la MIC.

Por último, también cabe elaborar un **combo específico** sobre un ámbito estratégico del desarrollo sostenible en el que se quiera focalizar una intervención, concentrando recursos y esfuerzos para dinamizar y maximizar la consecución de los objetivos definidos en ese ámbito específico considerado estratégico y prioritario[14]. Elegir una u otra modalidad de combo, o una combinación de ellos, depende, en buena medida, de los recursos y capacidades de que se dispongan (Tabla 10).

De esta manera, los combos se constituyen en una hoja de ruta que posibilita eliminar obstáculos y cuellos de botella detectados en el contexto de la investigación. Los combos de intervención permiten articular un instrumento para priorizar ámbitos estratégicos y líneas de actuación que, de forma selectiva y con un papel protagónico, pueden complementar las políticas municipales que

[14] En el caso de esta investigación, se ha propuesto un combo específico para la transversalidad de género.

dinamicen la contribución empresarial a los ODS en la ciudad de Madrid.

Tabla 10. Combos realizados

| Tipo de combo | Especificidades (ODS) |
|---|---|
| Combo básico (cinco ODS) | ODS 12: Producción y consumo responsables<br>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico<br>ODS 7: Energía asequible y no contaminante<br>ODS 13: Acción por el clima<br>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos |
| Combo ampliado: (combo básico + cinco ODS) | ODS 3: Salud y bienestar<br>ODS 5: Igualdad de género<br>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura<br>ODS 10: Reducción de las desigualdades<br>ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles |
| Combo específico | Combo de Igualdad de género (ODS 5) |

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS), recogidas en el ODS 17(Alianzas para lograr los objetivos), posibilita aumentar la eficacia de estos combos, dado que se convierten en un vector de integración y potenciación de las metas de la MIC y, por ello, de refuerzo de los combos de intervención propuestos. El carácter estratégico que tienen estas alianzas multiactor y, en su caso, multinivel entre diferentes administraciones públicas permite incrementar el alcance de las medidas del combo, y requiere que se dé un contexto de confianza, comunicación y diálogo entre los diferentes actores. Con ello, se puede lograr que estos actores complementen entre sí los recursos necesarios para la ejecución del combo, ya sean financieros, humanos, técnicos, de conocimiento o de otra índole, a la vez que se consensua entre ellos una adecuada distribución de costes y responsabilidades a la hora de definir y ejecutar la intervención de proyecto conjunto que se materializa en el combo.

# 4. El tejido productivo madrileño y la Agenda 2030: evidencias

A continuación, se muestran los resultados más significativos de la encuesta realizada a las empresas madrileñas y asociaciones de empresas, así como la articulación de los seis DAFO realizados y los combos de intervención en materia de política pública.

## 4.1 Análisis de las encuestas

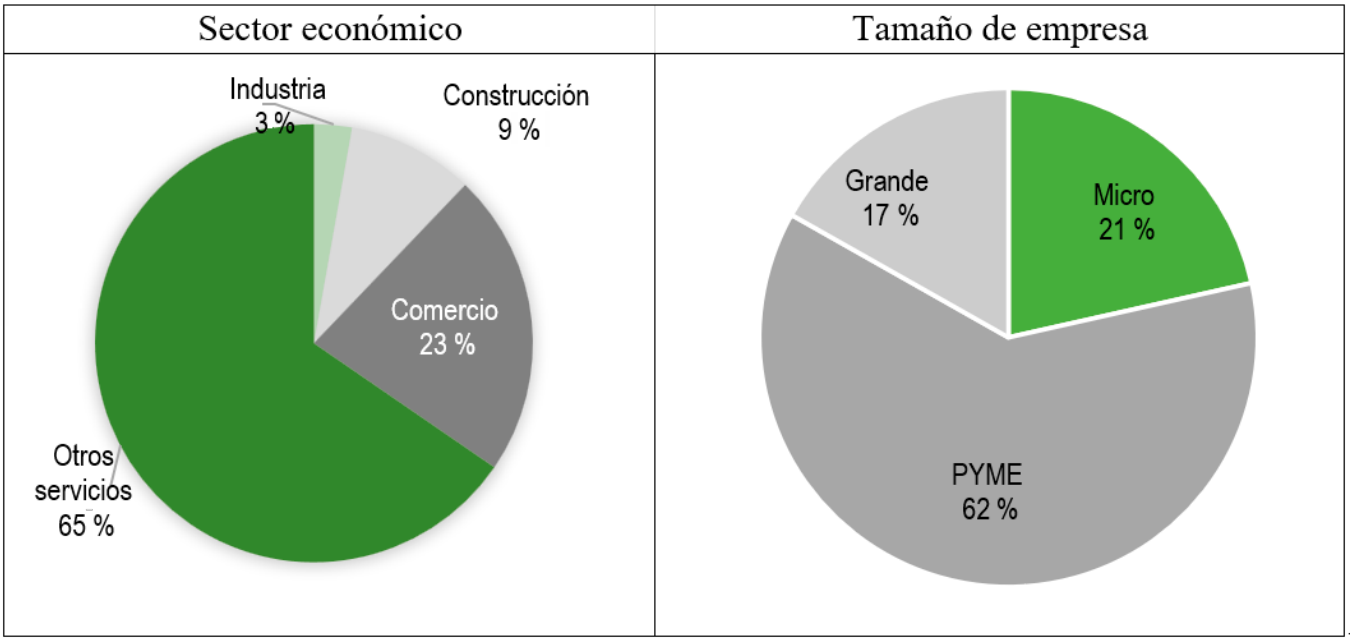
Se presentarán en primer lugar los resultados obtenidos a partir de las respuestas procedentes del sector productivo madrileño y, seguidamente, se expondrán los resultados correspondientes a las asociaciones empresariales.

### 4.1.1 Resultados correspondientes al sector empresarial

Tal y como se observa en el gráfico 4, de acuerdo con los grandes sectores de actividad, las empresas participantes se concentran principalmente en el sector servicios (88 % del total). En cuanto al tamaño, la composición del tejido empresarial que ha dado respuesta a la encuesta está compuesto en primer lugar por pequeñas y medianas empresas (62 %).

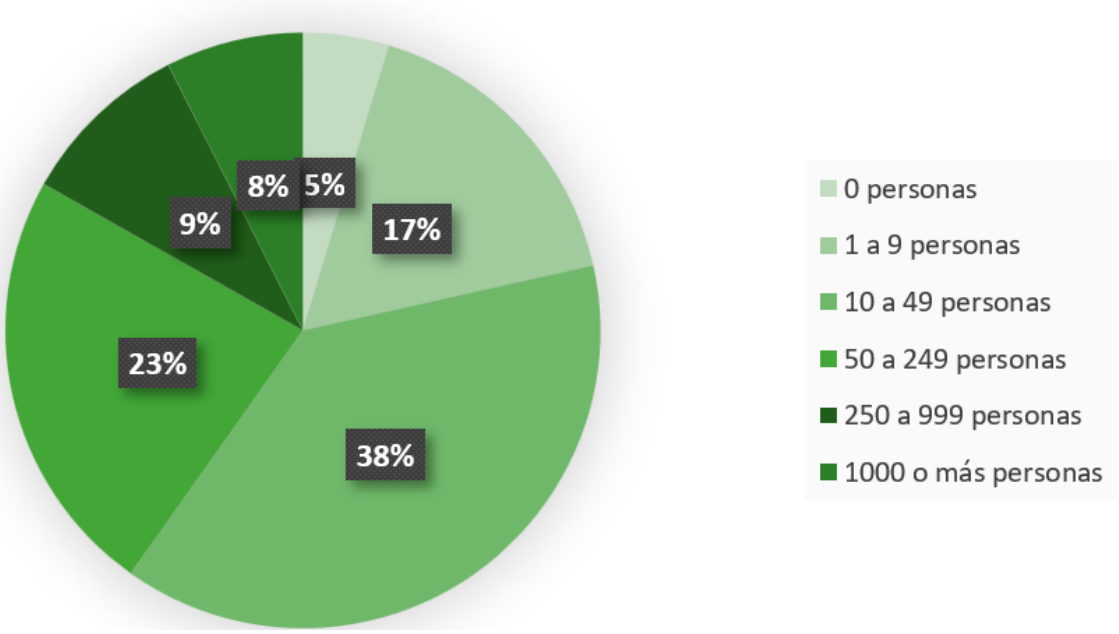
Al hacer un análisis más detallado de este colectivo, se puede observar que cerca de dos tercios cuentan con un rango de 10 a 49 empleados, y aquellos cuyas plantillas

**Gráfico 4.** Perfil de las empresas participantes según sector y tamaño
En porcentaje sobre el total de las respuestas



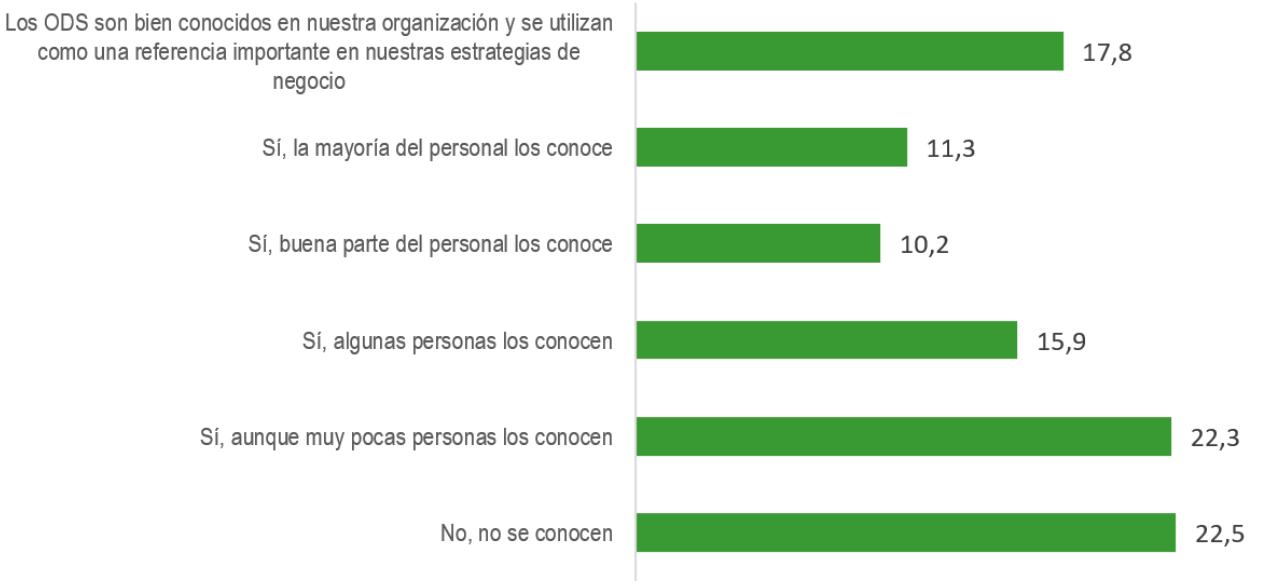

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.
Nota: gran empresa: más de 250 empleados; PYMES: entre 10 y 249 empleados; y microempresa: 9 o menos trabajadores.

Gráfico 5. Perfil de las empresas participantes según el número de empleados
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Gráfico 6. Grado de conocimiento de los ODS en las organizaciones
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

incluyen entre 50-249 empleados representan el tercio restante (Gráfico 5). En segundo lugar, se constata que el 21 % de las participantes son empresas que poseen menos de 10 personas empleadas, mientras que las de gran tamaño representan el 17 % del total.

Después se resaltan algunos de los hallazgos más importantes. **El 77,5 % de las organizaciones encuestadas afirman conocer los ODS frente al 22,5 % que los desconocen.** Destaca, por un lado, que solo en el 21,5 % de las empresas los Objetivos de Desarrollo Sostenible son conocidos por la gran mayoría del personal de

la organización, **un 17,8 % del total los tienen integrados en la estrategia de negocio**, mientras que más del 38,2 % apenas si lo conocen (Gráfico 6).

Tras un análisis atendiendo al tamaño de cada empresa, debe destacarse que existe un importante sesgo en función de esa variable: un 94,7 % de las empresas de más de 250 empleados afirma conocer los ODS, frente al 83,5 % y 70,7 % de las micro y de las pequeñas y medianas respectivamente.

La mayoría de las organizaciones madrileñas entiende el desarrollo sostenible en sus tres pilares referidos a los elementos económicos, sociales y medioambientales. A la pregunta sobre cuál era la definición que coincidía con su idea de desarrollo sostenible, como primera opción, para la inmensa mayoría de las empresas que participaron, este concepto se asocia con el «desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente». Esta tendencia se mantiene independiente del tamaño y del sector al que pertenecen las empresas.

Por otra parte, los objetivos que consideran de mayor importancia en el trabajo cotidiano de las organizaciones son el **ODS 5** sobre Igualdad de género (77,6 %) y el **ODS 8** sobre Trabajo decente y crecimiento económico (64,5 %) (Gráfico 7 y la Tabla 20)[15].

En relación con la **igualdad de género**, el estudio constató paridad de género en función de la persona que, en nombre de la organización, respondió el cuestionario, ya que un 46,4 % del total fueron mujeres y un 47,3 % hombres (el 6,3 % restante decidió no identificar el sexo). Si bien existe un marco normativo que ha contribuido a dar grandes pasos hacia adelante en lo referente a la igualdad de género en

**Gráfico 7.** Importancia de los ODS para el tejido productivo madrileño
Porcentaje de las empresas que afirman considerar cada ODS en su trabajo cotidiano




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[15] Estos resultados están en línea con los obtenidos en la consulta realizada por Pacto Mundial, 2022.

las organizaciones[16], queda aún trabajo por hacer en este campo. En términos del porcentaje de puestos de gestión o de responsabilidad en la empresa, se concluyó que tan solo en el 28,3 % de los casos existía paridad (es decir, más o menos el mismo número de mujeres que de hombres en este tipo de cargos), destacando que en términos generales en un 49,8 % de las organizaciones prevalecen los hombres frente a las mujeres en esta clase de cargos, y en el resto (un 21,9 %), la proporción se invierte.

La inclusión del **trabajo decente**, así como la calidad del empleo en terminología de la Unión Europea, se ha incorporado a las políticas y debates internacionales, auspiciado en un primer momento por la Organización Internacional del Trabajo y en el Consejo Europeo de Laeken de 2001[17]. Este hecho ha favorecido sin duda las actuaciones dirigidas en pro de la consecución de este ODS. Las empresas que dieron respuesta a la encuesta han mostrado, en este sentido, un elevado consenso y sensibilidad en su responsabilidad con el futuro colectivo como sociedad: sentar las bases de puestos de trabajo de calidad que estimulen la economía, preserven el medioambiente y permitan la inclusión social.

Con un nivel menor pero también importante, destaca el interés que las empresas muestran en su trabajo cotidiano por el ODS 12, Producción y consumo responsables (55,8 %); el ODS 3, Salud y bienestar (52,2 %); y el ODS 10, Reducción de desigualdades (48,8 %). Sin embargo, Hambre cero (ODS 2), Agua limpia y saneamiento (ODS 6) y Vida submarina (ODS 14) corresponden a los ámbitos menos trabajados por las empresas de la ciudad de Madrid. En el gráfico 7 se presenta en orden decreciente en qué medida las empresas han trabajado los distintos ODS. Para un análisis más pormenorizado, a partir de las 107 respuestas obtenidas se han elaborado cuatro fichas, que se encuentran al final de este apartado, en las que se presentan las respuestas del tejido productivo, de acuerdo con el sector económico de pertenencia, a las grandes cuestiones planteadas en esta consulta. Entre estos aspectos se pudo identificar que los 17 ODS no tienen la misma relevancia para todas las organizaciones y que existe una alineación de los ámbitos de los ODS que trabajan con su actividad principal de negocio. Estas particularidades se especifican a continuación.

En las empresas que pertenecen al sector industrial destacan también el ODS 9, Industria, innovación e infraestructura; y el ODS 7, Energía asequible y no contaminante. En las empresas de la construcción se trabaja asimismo el ODS 9, Industria, innovación e infraestructura; el ODS 13, Acción por el clima; el ODS 11, Ciudades y comunidades sostenibles; y el ODS 15, Vida de ecosistemas terrestres. Para el sector comercio, además de las acciones hacia el ODS 9, están las orientadas al ODS 4, Educación de calidad; y el ODS 7, Energía asequible y no contaminante. En lo que respecta al resto de servicios, resalta el trabajo orientado a la consecución del ODS 4, el ODS 7 y el ODS 11.

Frente al conocimiento que expresan las empresas de la Agenda 2030 de manera general, contrasta el escaso conocimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid: el 58,9 % declara no conocerla ni haber oído hablar de ella y el 35,6 % ha escuchado hablar de ella, pero no la conoce en detalle. **Es decir, tan solo un 5,6 % conoce la Estrategia** (Tabla 11).

**Tabla 11.** Grado de conocimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Sí, la conozco | 5,6 | 5,2 | 4,3 | 10,6 |
| He oído hablar, pero no la conozco en detalle | 35,6 | 21,7 | 37,7 | 45,3 |
| No la conozco, no he oído hablar | 58,9 | 73 | 57,9 | 44,1 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[16] Cabe destacar la obligatoriedad de negociar y establecer un Plan de Igualdad en todas aquellas instituciones con una plantilla superior a 50 personas desde marzo de 2022. Este logro ha sido producto de un largo proceso de desarrollo reglamentario. La Ley de Igualdad 3/2007 estableció la obligación de establecer planes de igualdad en empresas de más de 250 personas trabajadoras. El RDL 6/2019 establece los plazos paulatinos de obligatoriedad, hasta llegar a las empresas de más de 50 personas trabajadoras en marzo de 2022. Hoy en día es obligatorio elaborar un Plan de Igualdad a partir de un diagnóstico, el diseño de objetivos y la elaboración del propio plan, con la comisión de seguimiento correspondiente, para empresas de más de 50 empleados.

[17] Se puede consultar una síntesis de su importancia en Pérez Ortiz, Sánchez Díez y Viñas Apaolaza, 2020.

El nivel de desconocimiento se incrementa a medida que se reduce el tamaño de la empresa. Eso es preocupante, dado que las empresas que más apoyo institucional necesitan para adoptar pautas de producción y consumo sostenibles son las PYMES, donde el 57,9 % señala que no conoce ni ha oído hablar de esta Estrategia, porcentaje que se eleva al 73 % en el caso de las microempresas. Por sector económico, destaca el nulo porcentaje de empresas de la construcción y de comercio que afirman conocerla, porcentaje que se eleva tan solo hasta el 8 % en el caso de las empresas que se dedican a otros servicios y las pertenecientes al sector industrial (ver fichas sectoriales).

Este hecho incide de forma directa en el escaso o incluso nulo aprovechamiento de las políticas del Ayuntamiento de Madrid en materia de desarrollo sostenible. Por sector económico las empresas industriales, con un 25 %, son las que obtienen un mayor aprovechamiento de la Agenda, y en menor medida se encuentran las que pertenecen a otros servicios (12,2 %) y la construcción (11,1 %), mientras que destaca sobre todo el nulo aprovechamiento que declaran obtener las empresas del sector comercial (ver fichas por sectores). Atendiendo al tamaño, más del 90 %, de las microPYMES y de las PYMES señalan que el beneficio es mínimo e incluso inexistente, porcentaje que se reduce tan solo ligeramente (en torno al 87 %) en el grupo de las grandes (Tabla 12).

**Tabla 12. Grado de aprovechamiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid**

En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Bastante | 9,7 | 9,3 | 9,0 | 12,9 |
| Poco o nada | 90,3 | 90,7 | 91,0 | 87,1 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Existe una opinión bastante generalizada sobre cuáles deberían ser los cinco ODS prioritarios en los que deberían concentrarse las acciones realizadas por el Ayuntamiento de Madrid:

- Educación de calidad (ODS 4).
- Salud y bienestar (ODS 3).
- Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).
- Fin de la pobreza (ODS 1)
- Energía asequible y no contaminante (ODS 7) e Igualdad de género (ODS 5) en el mismo nivel de importancia.

Adicionalmente, desde la vertiente sectorial se pueden destacar las necesidades de una mayor intervención del Gobierno local de cara a la consecución de los:

- ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) para el sector industrial.
- ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) en lo que respecta a las empresas de la construcción.

Ante el panorama comentado anteriormente, **se ha realizado un análisis interno y externo de las empresas**. Este dibuja por un lado las fortalezas y debilidades, y por otro las oportunidades y amenazas que podrían tanto utilizar como hacer frente para lograr un mayor avance de la localización de la Agenda en la ciudad de Madrid, tal y como se señala a continuación.

Las fortalezas del tejido empresarial entroncan fácilmente con los ODS. Además de la fuerte concienciación, compromiso y sensibilización hacia el concepto de desarrollo sostenible anteriormente señalado, los resultados de la encuesta arrojan como principales fortalezas:

- El cuidado de los recursos humanos de la empresa (conciliación, empleo de calidad, creación de empleo) vinculado al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).
- Las alianzas, apoyo, colaboración con otras empresas, clientes o instituciones relacionadas con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).
- Los avances tecnológicos y digitalización ligados al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).
- El consumo responsable, optimización de recursos, utilización responsable de los recursos en relación con el ODS 12 (Producción y consumo responsables).
- Así como la importancia de la igualdad, vinculada a los ODS 5 (Igualdad de género) y 10 (Reducción de las desigualdades).

Entre las debilidades se encuentran algunas a cuya superación podrían orientarse las políticas municipales. Destacan

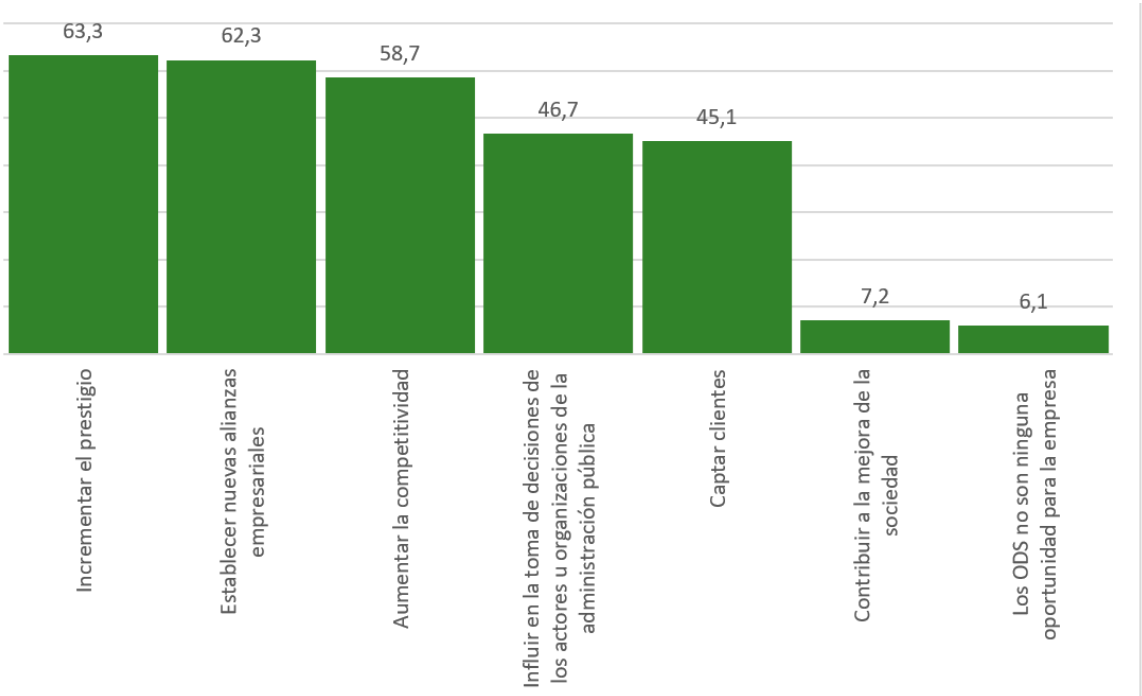
el alto coste, la falta de fondos y de fuentes de financiación. Asimismo, se alude a la insuficiencia de recursos humanos, productivos o de infraestructuras, que pueden ser apoyados a través de la formación y la dotación de infraestructuras. Otros desafíos son de mayor envergadura y a largo plazo, como el problema asociado al pequeño tamaño de la empresa o el elevado coste de la energía (Tabla 13).

**Tabla 13.** Debilidades que presenta el sector empresarial para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid
Porcentaje sobre el total de empresas que respondieron

| Debilidades | Total |
|---|---|
| Alto coste, falta de fondos, falta de fuentes de financiación | 14,6 |
| Dependencia de terceros en la consecución de los ODS (proveedores, clientes) | 12,1 |
| Tamaño de la empresa (demasiado pequeña) o sector de actividad | 9,3 |
| Recursos insuficientes (humanos, productivos, infraestructuras) | 9,2 |
| Desigualdad, discriminación | 7,8 |
| Crisis energética, alto coste de la energía | 6,6 |
| Falta de coordinación | 6,5 |
| Falta de alianzas, de ayudas externas, regulación | 5,6 |
| Falta de concienciación, de compromiso | 4,8 |
| Incertidumbre económica, crisis sectoriales | 4,5 |
| Falta de conocimientos para hacerlo (de incentivos, políticas públicas) | 3,8 |
| Falta de tiempo para abordarlo | 3,7 |
| Inestabilidad institucional | 3,3 |
| Transporte | 2,3 |
| Otros | 30,2 |
| Ninguna | 7,6 |
| Ns/Nc | 24,1 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

**Gráfico 8.** Materias en las que los ODS son una oportunidad
Porcentaje de empresas que lo consideran relevante sobre el total de respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

El sector empresarial ve los ODS como una oportunidad para su negocio en tanto y en cuanto percibe la posibilidad de poder incrementar su prestigio, establecer alianzas o aumentar su competitividad (avances tecnológicos, mejoras en la capacitación del personal, ampliar áreas de acción, encontrar nichos de mercado, excelente ubicación geográfica, entre otros). En menor medida se reconocen como agentes del cambio hacia un futuro más viable, bien con capacidad para incidir en la forma de actuar de otros agentes (poderes públicos incluidos), o bien para contribuir a la mejora de la sociedad (Gráfico 8).

Dentro de las amenazas que provienen del entorno al que tienen que hacer frente las empresas destacan:

- Incertidumbre y crisis económica, vinculadas en buena medida a la crisis energética.
- Carencia de recursos.
- Falta de implicación de los poderes públicos, falta de regulación.
- Elevados costes, entre los que se comenta la presión fiscal.
- Desigualdad en la aplicación de políticas.
- Falta de coordinación.
- Insuficiencia de ayudas públicas e inestabilidad institucional, entre otras.

Todo ello ha quedado constatado en las entrevistas semiestructuradas. Del mismo modo, atendiendo al interés que muestra el tejido productivo por el desarrollo sostenible y considerando las amenazas comentadas anteriormente, de acuerdo con los resultados de la encuesta, **las empresas en pro de la consecución de la Agenda consideran de gran utilidad que las acciones del Gobierno local se orienten a promover algunos aspectos concretos.**

Como punto de partida está la coordinación público-privada, materializada en términos de alianzas: las empresas consideran que la creación de espacios de diálogo y colaboración entre ambas esferas (donde coexistan estructuras de coordinación, objetivos compartidos y hojas de ruta claras y medibles) constituye una base fundamental para adquirir y aprovechar las experiencias y competencias de todos los agentes y, por tanto, materializar un efectivo alcance de la localización de los ODS por parte del sector empresarial. En este sentido, de cara a promover el desarrollo sostenible, a la pregunta sobre con cuáles de los siguientes actores preferiría establecer alianzas las entidades que participaron contestaron que se requiere, en mayor medida, una colaboración directa con el Gobierno de la Comunidad de Madrid y las asociaciones empresariales (Tabla 14).

**Tabla 14. Actores con los que el sector empresarial preferiría establecer alianzas de cara a promover el desarrollo sostenible**

En porcentaje sobre el total de las respuestas

| Actores | TOTAL |
|---|---|
| Gobierno de la Comunidad de Madrid | 50,1 |
| Asociaciones empresariales | 48,7 |
| Fondo Next Generation de la Unión Europea | 38,5 |
| Sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas…) | 35,3 |
| Gobierno de España | 33,3 |
| Gobierno municipal de Madrid | 26,2 |
| Universidades | 25,1 |
| No considero necesarias las alianzas | 2,2 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Nota: las empresas podían marcar más de una respuesta a esta pregunta.

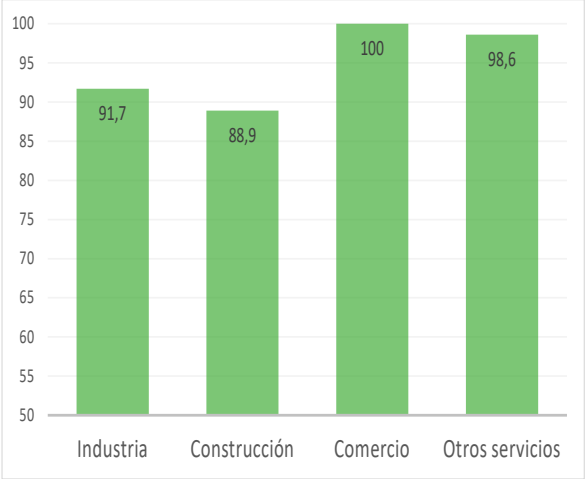
En segundo lugar, se encuentra la demanda de establecimientos de acuerdos o colaboraciones con los siguientes actores o instrumentos: Fondo Next Generation de la Unión Europea, sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas, etc.), Gobierno de España, universidades y Gobierno municipal de Madrid. Hay que constatar que el Ayuntamiento de Madrid se encuentra entre las instituciones a las que las empresas recurrirían en último lugar para establecer alianzas.

La coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial es de vital importancia también. Concretamente, un 97,8 % de las empresas considera esta acción muy necesaria, con diferencias según sector y tamaño (Gráfico 9).

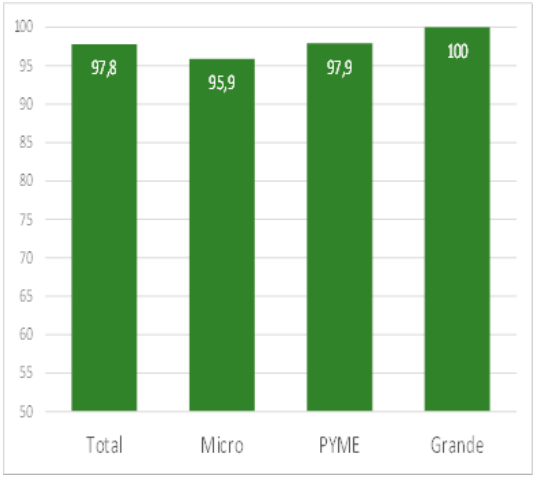
**Gráfico 9.** Necesidad de coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible

En porcentaje sobre el total de las respuestas

Por sector de actividad




Por tamaño de empresa




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Otro aspecto importante es la formación en materia de desarrollo sostenible. Impulsar acciones de formación y difusión para los empleados podría ser de gran provecho para promover la cultura organizacional, perfeccionar el «saber hacer» cotidiano y evaluar todos los esfuerzos (actuales y potenciales) de la empresa en pro del alcance de la Agenda. De hecho, el 49,1 % de las organizaciones afirman que la formación en desarrollo sostenible de su plantilla es mejorable y el 16,8 % reconocen no tener ningún tipo de formación en dicho aspecto. Los agentes económicos, una vez que conocen la Agenda, no saben cómo trasladarla a su día a día.

En este sentido, según los resultados de la encuesta, habría que señalar que las empresas que han contestado a la pregunta «¿En qué áreas sería más necesaria la formación para ayudar a su empresa o asociación a impulsar el desarrollo sostenible?» han expresado la necesidad de formación en conocimientos prácticos sobre la interrelación de los ODS con las empresas (57,1 %), buenas prácticas empresariales (47,3 %), aspectos generales de los ODS y sus metas (35,9 %) y instrumentos de seguimiento y evaluación de actuaciones de desarrollo sostenible (33,7 %), herramientas para la divulgación y promoción de las actuaciones de la empresa sobre desarrollo sostenible (30 %), herramientas de digitalización (30 %), conocimientos de redes (locales, regionales, nacionales e internacionales (25,1 %), conocimientos específicos de ODS concretos (20,9 %) y, finalmente, técnicas para conocer y difundir las buenas prácticas (20 %). Cabe señalar que para atender esta demanda de formación las empresas prefieren seminarios de corta duración y en formato híbrido principalmente (Tabla 15).

**Tabla 15.** Áreas en las que la formación es necesaria en la empresa para impulsar el desarrollo sostenible

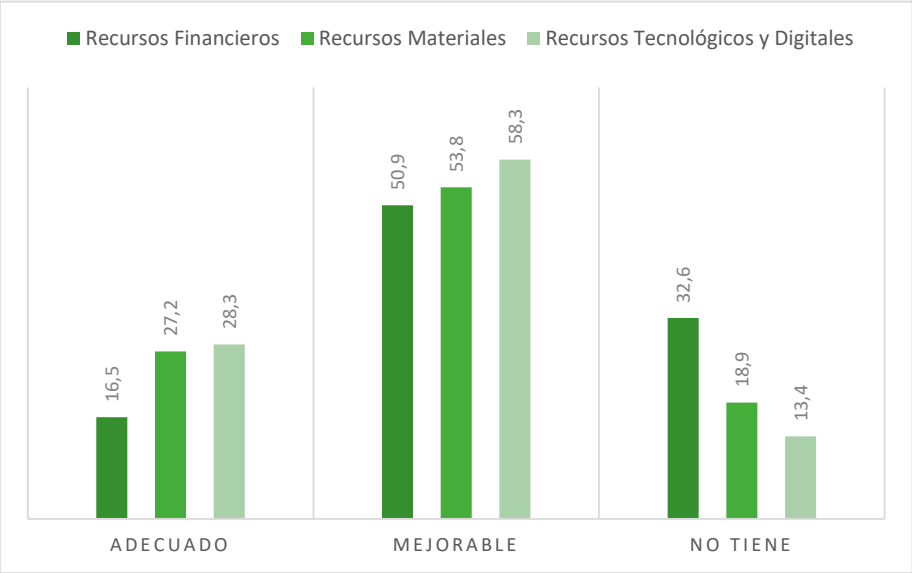
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| Áreas | Total |
|---|---|
| Conocimientos prácticos respecto a la interrelación entre los ODS y las empresas | 57,1 |
| Conocimiento de buenas prácticas o experiencias empresariales | 47,3 |
| Conocimientos generales de los ODS y sus metas | 35,9 |
| Instrumentos de seguimiento y evaluación de actuaciones de desarrollo sostenible | 33,7 |
| Herramientas para la divulgación y promoción de las actuaciones de la empresa sobre desarrollo sostenible | 30,0 |
| Herramientas de digitalización | 30,0 |
| Conocimiento de redes (locales, regionales, nacionales o internacionales) para promover el desarrollo sostenible | 25,1 |
| Conocimientos específicos de ODS concretos | 20,9 |
| Técnicas para difundir y dar a conocer sus buenas prácticas | 20,0 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

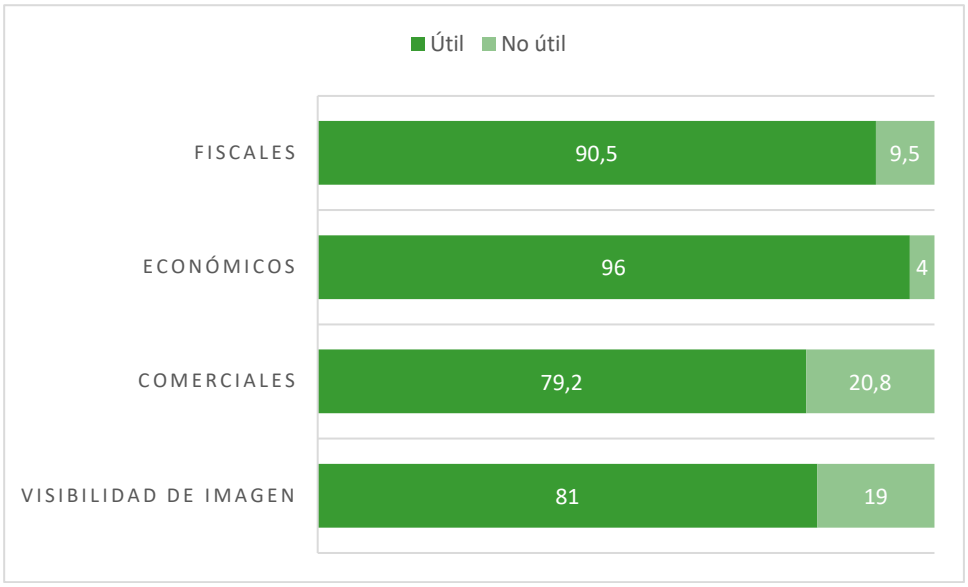
También se considera igualmente importante un mayor acceso a otros recursos y herramientas que faciliten la implementación de los ODS. Si bien las empresas

Gráfico 10. Disponibilidad de recursos para promover el desarrollo sostenible
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Gráfico 11. Utilidad por tipo de incentivos necesarios para localizar los ODS
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

declaran tener recursos para promover el desarrollo sostenible, estos son en gran medida mejorables (Gráfico 10). Atendiendo al tamaño del tejido, lo más destacable es que aproximadamente siete de cada diez de las microempresas que participaron en la encuesta declaran no disponer de recursos financieros para tal fin.

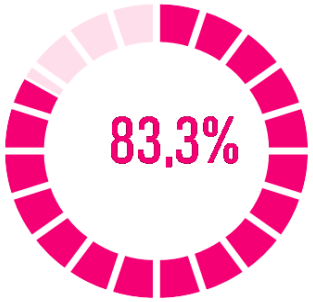
En última instancia, se encuentran los incentivos para su promoción. En línea con lo comentado en el inciso anterior, una inmensa mayoría de las empresas señala que, para hacer frente a todos los retos que implica la magnitud de la Agenda, son necesarios incentivos de tipo fiscal, económico, comercial y de imagen (Gráfico 11).

A continuación, se presentan las fichas sectoriales en las que se plasman las respuestas a las principales cuestiones planteadas en esta encuesta detalladas por sector económico.

# SECTOR INDUSTRIAL

## AGENDA 2030 DE NACIONES UNIDAS

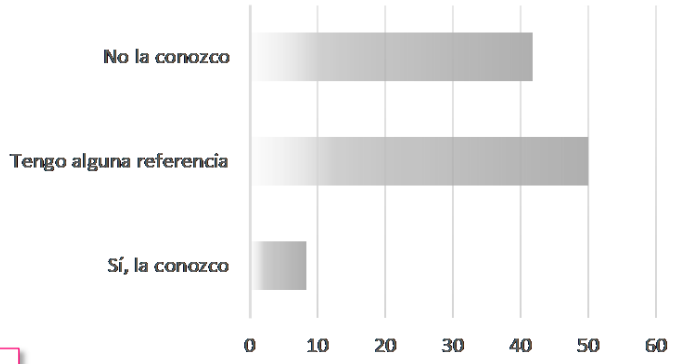
**Grado de conocimiento**



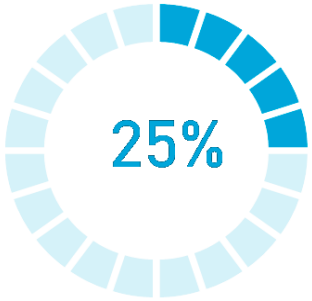

**Para un 25 % del total de las empresas los ODS son bien conocidos y son utilizados como una referencia importante sus estrategias de negocio**

## ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS ODS DE LA AGENDA 2030 EN LA CIUDAD DE MADRID

**Grado de conocimiento**




**Grado de aprovechamiento**



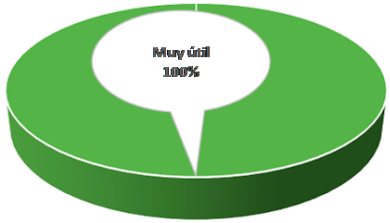

**Un 91,7 % de las empresas considera muy necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible**

## ODS MÁS TRABAJADOS EN EL SECTOR

- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ Industria, innovación e infraestructura
- ✓ Igualdad de género
- ✓ Producción y consumo responsables
- ✓ Salud y bienestar
- ✓ Energía asequible y no contaminante
- ✓ Educación de calidad

## CONVENIENCIA DEL INCENTIVO FISCAL

**Para fomentar el desarrollo sostenible**




## ODS PRIORITARIOS

**En los que deberían concentrarse las acciones del Ayuntamiento**

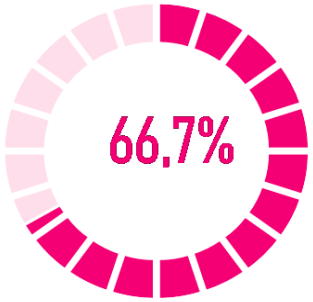
- → Industria, innovación e infraestructura
- → Educación de calidad
- → Trabajo decente y crecimiento económico
- → Salud y bienestar

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

# SECTOR CONSTRUCCIÓN

## AGENDA 2030 DE NACIONES UNIDAS

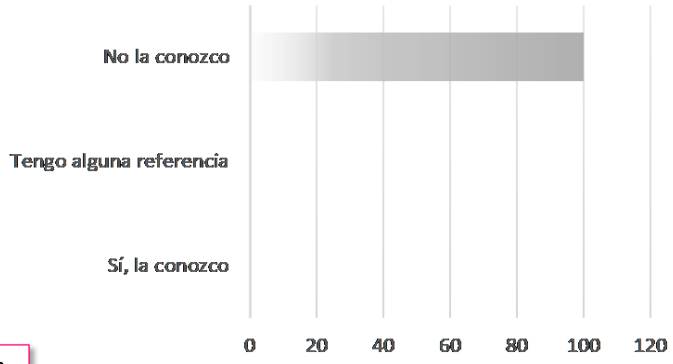
**Grado de conocimiento**




Para un **11,1 %** del total de las empresas los ODS son bien conocidos y son utilizados como una referencia importante sus estrategias de negocio

## ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS ODS DE LA AGENDA 2030 EN LA CIUDAD DE MADRID

**Grado de conocimiento**




**Grado de aprovechamiento**



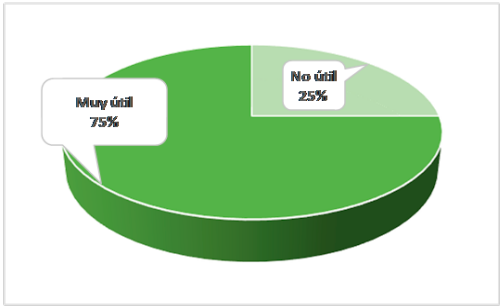

Un **88,9 %** de las empresas considera muy necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible

## ODS MÁS TRABAJADOS EN EL SECTOR

- ✓ Igualdad de género
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ Industria, innovación e infraestructura
- ✓ Salud y bienestar
- ✓ Reducción de las desigualdades
- ✓ Acción por el clima
- ✓ Ciudades y comunidades sostenibles
- ✓ Vida de ecosistemas terrestres

## CONVENIENCIA DEL INCENTIVO FISCAL

**Para fomentar el desarrollo sostenible**




## ODS PRIORITARIOS

**En los que deberían concentrarse las acciones del Ayuntamiento**

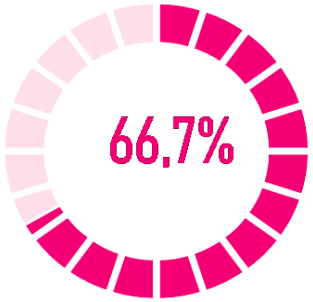
- → Educación de calidad
- → Salud y bienestar
- → Ciudades y comunidades sostenibles
- → Paz, justicia e instituciones sólidas

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

# SECTOR COMERCIO

## AGENDA 2030 DE NACIONES UNIDAS

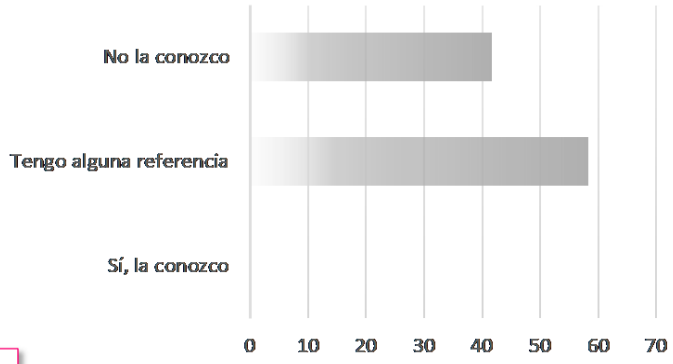
**Grado de conocimiento**



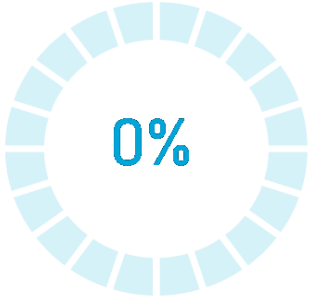

Para un **8,3 %** del total de las empresas los ODS son bien conocidos y son utilizados como una referencia importante sus estrategias de negocio

## ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS ODS DE LA AGENDA 2030 EN LA CIUDAD DE MADRID

**Grado de conocimiento**




**Grado de aprovechamiento**



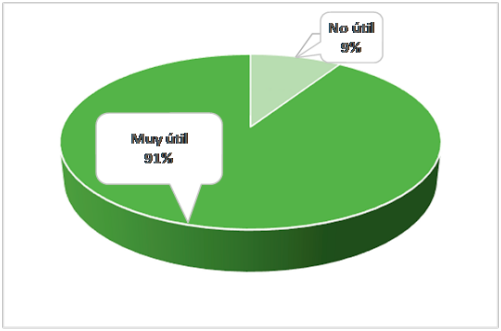

Un **100 %** de las empresas considera necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible

## ODS MÁS TRABAJADOS EN EL SECTOR

- ✓ Igualdad de género
- ✓ Producción y consumo responsables
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ Industria, innovación e infraestructura
- ✓ Salud y bienestar
- ✓ Educación de calidad
- ✓ Energía asequible y no contaminante

## CONVENIENCIA DEL INCENTIVO FISCAL

**Para fomentar el desarrollo sostenible**




## ODS PRIORITARIOS

**En los que deberían concentrarse las acciones del Ayuntamiento**

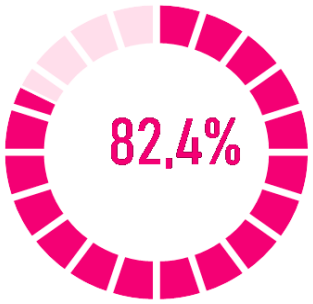
- → Educación de calidad
- → Trabajo decente y crecimiento económico
- → Salud y bienestar
- → Energía asequible y no contaminante
- → Fin de la pobreza

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

# SECTOR SERVICIOS, EXCEPTO COMERCIO

## AGENDA 2030 DE NACIONES UNIDAS

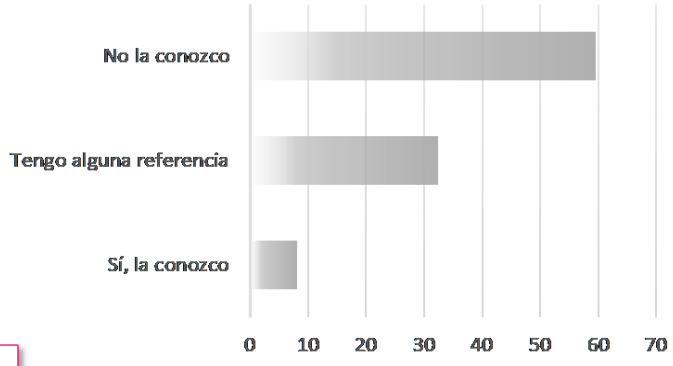
**Grado de conocimiento**




Para un **21,6 %** del total de las empresas los ODS son bien conocidos y son utilizados como una referencia importante sus estrategias de negocio

## ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS ODS DE LA AGENDA 2030 EN LA CIUDAD DE MADRID

**Grado de conocimiento**




**Grado de aprovechamiento**



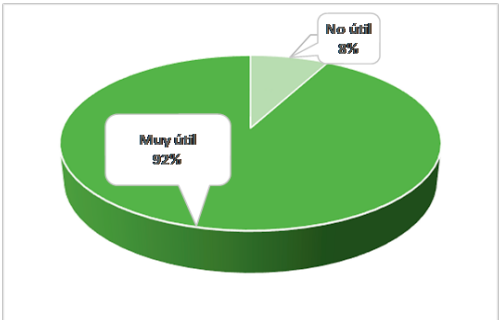

Un **98,6 %** de las empresas considera muy necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible

## ODS MÁS TRABAJADOS EN EL SECTOR

- ✓ Igualdad de género
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ Salud y bienestar
- ✓ Reducción de las desigualdades
- ✓ Producción y consumo responsables
- ✓ Educación de calidad
- ✓ Energía asequible y no contaminante
- ✓ Ciudades y comunidades sostenibles

## CONVENIENCIA DEL INCENTIVO FISCAL

**Para fomentar el desarrollo sostenible**




## ODS PRIORITARIOS

**En los que deberían concentrarse las acciones del Ayuntamiento**

- Educación de calidad
- Salud y bienestar
- Fin de la pobreza
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Igualdad de género

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

### 4.1.2 Resultados correspondientes a las asociaciones empresariales

Como se mencionó anteriormente, para complementar la recolección de información estadística primaria se aplicó el mismo cuestionario a las asociaciones empresariales ubicadas en el municipio de Madrid. A continuación, se detallan los resultados obtenidos a partir de las respuestas de nueve asociaciones.

Cabe destacar que de estas un 11 % pertenecen a la industria y el resto al sector servicios, entre las cuales un 11 % del total proceden del sector transporte, un 33 % del comercio y el 44 % de otros servicios. El 88,9 % afirma conocer los ODS frente al 11,1 % que los desconoce. Dentro de los resultados destaca que **para un 22,2 % del total de las asociaciones los ODS son una referencia importante y los tienen integrados en su estrategia**, cinco puntos porcentuales por encima de los reseñados por las empresas.

Según las asociaciones, los objetivos que consideran más importantes para su trabajo cotidiano (55,6 %) son el ODS 12 sobre **Producción y consumo responsables**, y el ODS 8, sobre **Trabajo decente y crecimiento económico**. En segundo lugar (33,3 %), se encuentran los correspondientes a Educación de calidad (ODS 4), Acción por el clima (ODS 13), Industria, innovación e infraestructura (ODS 9), Reducción de las desigualdades (ODS 10), Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17) y Hambre cero (ODS 2). Seguidamente, con un porcentaje del 22,2 % están los ODS correspondientes a Igualdad de género (ODS 5), Salud y bienestar (ODS 3) y Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11). Los menos trabajados son Agua limpia y saneamiento (ODS 6), Energía asequible y no contaminante (ODS 7) y Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15). Por último, atendiendo a los resultados obtenidos, los ODS que no se trabajan son el 1 (Fin de la pobreza), el 14 (Vida Submarina) y el 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

Por otra parte, las asociaciones consideran que la mayoría de los recursos y herramientas con los que cuentan para la implementación de los ODS son en gran medida mejorables (Gráfico 13).

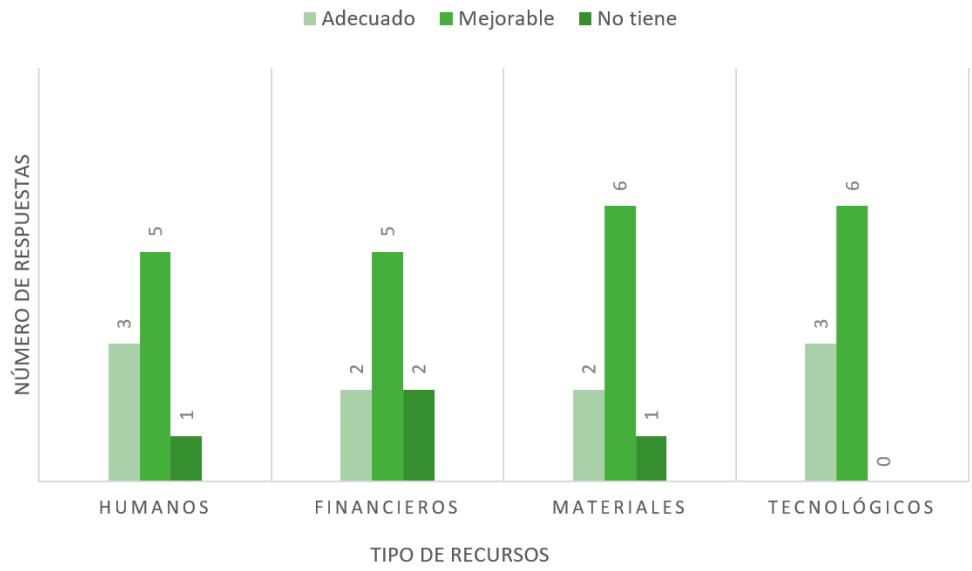
Las asociaciones empresariales tienen **una visión inclusiva del concepto sobre desarrollo sostenible**, ya que para un 77,8 % de este colectivo la definición coincide con el «Desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente».

Gráfico 12. Importancia de los ODS para el tejido asociativo
Porcentaje de las asociaciones que afirman considerar cada ODS en su trabajo cotidiano




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Gráfico 13. Disponibilidad de recursos para promover el desarrollo sostenible

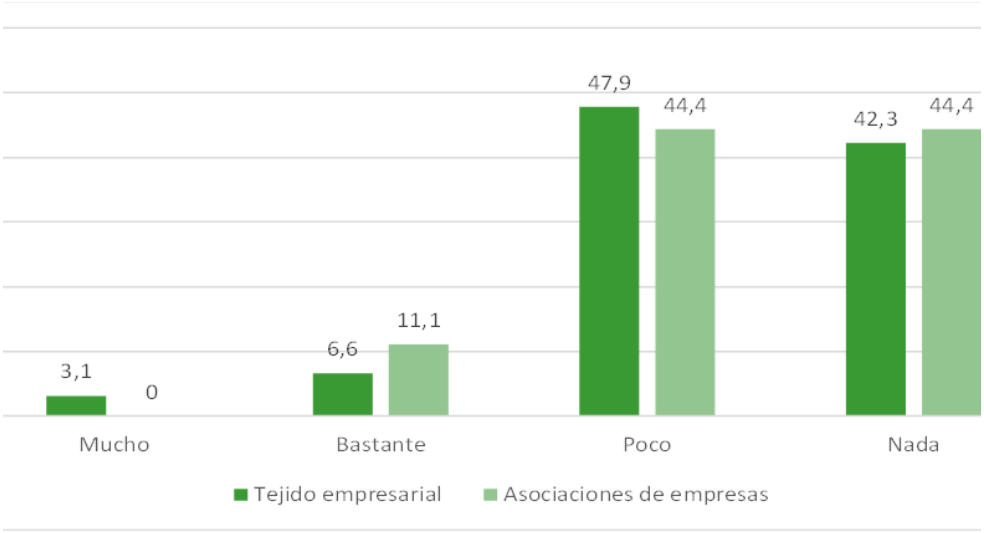



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

En relación con la inclusión, en las encuestas se pudo constatar la creciente participación de las mujeres en estas organizaciones, ya que un 77,8 % del total de las personas que, en nombre de las asociaciones, respondieron el cuestionario fueron mujeres, y en relación con la paridad **se determinó que en un 44 % de los casos existe más o menos el mismo número de mujeres que de hombres en puestos de gestión o de responsabilidad**, frente al 28,3 % declarado por las empresas.

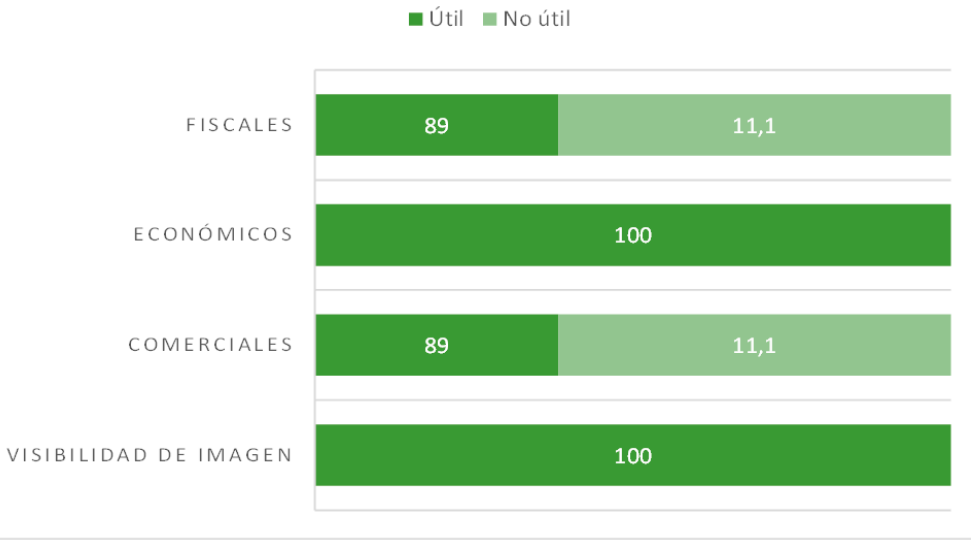
**Un 22,2 % declara conocer la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid** (4 veces más que el porcentaje señalado por las empresas); el 44,4 % declara no conocerla ni haber oído hablar de ella y el 33,3 % restante ha escuchado hablar de ella, pero no la conoce en detalle. A pesar del mayor grado de conocimiento respecto del tejido empresarial, el grado de aprovechamiento de la Agenda local es bastante similar (Gráfico 14).

Gráfico 14. Grado de aprovechamiento de las políticas del Ayuntamiento de Madrid
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Gráfico 15. Utilidad por tipo de incentivos necesarios para localizar los ODS
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Los ODS que se consideran prioritarios para la colaboración con el Ayuntamiento son: Salud y bienestar (ODS 3), Fin de la pobreza (ODS 1), Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y Educación de calidad (ODS 4).

Asimismo, las asociaciones consideran deseable (Gráfico 15):

- Una mayor coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial: un 77,8 % la califica como muy necesaria para potenciar el desarrollo sostenible.
- Espacios de diálogo y colaboración público-privada de cara a promover el desarrollo sostenible. En este sentido las asociaciones consideran relevante establecer alianzas directas con los siguientes actores: en primer lugar, con el Gobierno de España y el Fondo Next Generation de la Unión Europea. En segundo lugar, se encuentran el Gobierno de la Comunidad de Madrid, las asociaciones empresariales, sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas, etc.), las universidades y el Gobierno municipal de Madrid.
- Formación en materia de desarrollo sostenible. En orden de importancia, las asociaciones han expresado la necesidad de formación en conocimientos específicos de ODS concretos, conocimientos prácticos sobre la interrelación de los ODS con las empresas, instrumentos de seguimiento y evaluación de actuaciones de desarrollo sostenible y herramientas para la divulgación y promoción de las actuaciones de la empresa sobre desarrollo sostenible. Para atender esta demanda de formación, las asociaciones, al igual que las empresas, prefieren seminarios de corta duración y en formato híbrido principalmente.
- Incentivos, sobre todo económicos y de visibilidad de imagen.

## 4.2 Análisis DAFO

A continuación, se presenta el análisis DAFO para el Ayuntamiento de Madrid y el tejido productivo de la capital en las tres dimensiones anticipadas: conocimiento y comprensión de la Agenda 2030, localización de los ODS y participación en redes y divulgación de las actividades encaminadas al logro del desarrollo sostenible.

### 4.2.1 La comprensión de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento

La principal conclusión del estudio DAFO es la escasa priorización política y la falta de comprensión completa acerca de lo que es la Agenda de Desarrollo Sostenible en el Ayuntamiento de Madrid.

La localización de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible son competencia del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación, dependiente de la Vicealcaldía del Ayuntamiento de Madrid. El mismo hecho de que la localización de los ODS dependa de dicha área, dadas sus competencias, pone de manifiesto la debilidad del Ayuntamiento a la hora de acompañar el tejido productivo madrileño en la localización de los ODS. Las propias competencias fijadas por el Ayuntamiento para dicha área[18] dan a entender que el Ayuntamiento no se ha apropiado del principio de universalidad; un principio que se apoya en la idea de que la necesidad de perseguir los ODS se produce en todos los países del mundo, y no solo atañe a las políticas hacia los países de menor nivel de desarrollo, sino también a la definición y diseño de las políticas y acciones a nivel nacional.

Por otro lado, la asimetría en el conocimiento de la Agenda 2030 y la propia Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (Gráfico 16) son un obstáculo para el cumplimiento eficiente y el alcance potencial de las metas. Esto se ve reforzado por las diferentes sensibilidades existentes en cada área del Ayuntamiento hacia el desarrollo sostenible.

Las entrevistas semiestructuradas han permitido constatar un conocimiento parcial o sesgado del desarrollo sostenible como concepto, lo que obstruye la capacidad de trasladar este conocimiento a la definición de políticas, y en última instancia de ser un agente colaborador del sector empresarial en el avance de la Agenda 2030. Se desaprovecha así la capacidad de la Agenda de proporcionar un lenguaje común para aunar esfuerzos en torno a una serie de prioridades.

Asimismo, se ha observado que algunas áreas no consideran que el desarrollo sostenible sea algo que les incumba. De esta forma, en reiteradas oportunidades al solicitar una entrevista se ha remitido al Área Delegada de Internacionalización y Cooperación, pese a que expresamente se solicitaba tratar temas que eran de su competencia. Esto demuestra la no apropiación del principio de Responsabilidades Compartidas de la Agenda 2030. Se citan algunas de las respuestas recibidas a nuestra solicitud de entrevista que así lo constatan:

> «Perdonad por el retraso en nuestra respuesta, pero os comunicamos que, dado que se trata de un tema de Agenda 2030 y desarrollo sostenible, hemos dado traslado de vuestra solicitud a la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global, que son los responsables del desarrollo de la Agenda 2030»,

o bien,

> «Tal y como vosotros nos comentasteis en la entrevista, tenéis previsto hablar directamente con la subdirección del Ayuntamiento, y entendemos que son ellos los que pueden daros un *feedback* mayor y más oficial sobre vuestro estudio. No puedo ofrecerte más información, espero que lo comprendas».

[18] Estas son: 1) Coordinar la actuación municipal en el fomento y desarrollo de acciones de internacionalización, en el ámbito de las políticas de cooperación al desarrollo, fondos y programas europeos, 2) Impulsar la captación para el Ayuntamiento de Madrid de fondos europeos y otros fondos internacionales, 3) Ejercer la representación del Ayuntamiento de Madrid en los órganos de seguimiento de los fondos de la Unión Europea, sin perjuicio de las competencias que correspondan en esta materia a otras administraciones públicas, 4) Fomentar la participación del Ayuntamiento de Madrid en todos aquellos proyectos y programas europeos con incidencia en el desarrollo de la ciudad, 5) Coordinar y dirigir las actuaciones en materia de cooperación internacional al desarrollo, de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en línea con los objetivos y actividades de la Cooperación Española, 6) Impulsar la elaboración de planes de cooperación internacional al desarrollo, con especial atención a los países prioritarios de la Cooperación Española, 7) Fomentar e impulsar proyectos de cooperación internacional al desarrollo de entidades y organizaciones no gubernamentales de la Ciudad de Madrid. Serán características transversales de los proyectos: el respeto a los derechos humanos, el avance de las libertades fundamentales de los ciudadanos, la igualdad y la perspectiva de género, la sostenibilidad medioambiental y la adaptación a la realidad y diversidad cultural de los territorios receptores, 8) Apoyar proyectos de emergencia ante situaciones de catástrofe, 9) Promover y promocionar la participación de entidades y organizaciones no gubernamentales en el programa municipal de cooperación al desarrollo, 10) Impulsar el intercambio de conocimientos técnicos y de gestión, en el marco de proyectos de cooperación técnica, con especial atención a los países prioritarios de la Cooperación Española, 11) Apoyar la difusión de las políticas de gestión, de la gobernanza y de la capacidad técnica del Ayuntamiento de Madrid en el exterior, mediante acciones encaminadas a colaborar con otros territorios y entidades en su consolidación democrática, buen gobierno, transparencia y administración, 12) Impulsar las acciones de sensibilización social en materia de cooperación al desarrollo y las acciones de comunicación de cooperación técnica, así como difundir entre los madrileños los conceptos de ciudadanía global, mundialización y respeto a la diversidad cultural y humana.

De forma paralela al conocimiento parcial, se ha detectado una gran asimetría en el interés que estos temas tienen en las distintas Áreas de Gobierno, siendo mayor en aquellos en los que la Agenda internacional está muy extendida o es más ambiciosa, como los asuntos medioambientales o de movilidad. Asimismo, se intuye la existencia de diferentes grados de interés en la Agenda en función del partido político[19].

Además, todo ello se traduce en una escasa e ineficiente comunicación y divulgación de la Estrategia como principal instrumento de política para incorporar la Agenda 2030 en el territorio y, en concreto, en el tejido empresarial. Tan solo el 5,3 % de las empresas que han contestado a la encuesta afirman conocer la Estrategia, frente a un 58,9 % que no la conocen ni han escuchado hablar de ella[20], como se verá posteriormente con más detalle (Tablas 11 y 12). La Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid es poco conocida incluso por los actores encargados de su propia puesta en marcha, como se constata en las entrevistas a los y las responsables de los Viveros de Empresas.

Otra deficiencia detectada es la rigidez interna en la institución en relación al tratamiento de ámbitos que necesariamente son transversales, como la contribución al desarrollo sostenible. Parecen existir problemas en la articulación de un diálogo fluido y la colaboración entre áreas a la hora de intercambiar información.

El equipo de investigación ha detectado una excesiva compartimentación de los temas que aborda cada área administrativa del Ayuntamiento, de forma que a la hora de contactar a cada responsable para mantener una entrevista en torno a qué hace cada unidad administrativa en pro del desarrollo sostenible y la Agenda 2030, se remitían en gran medida al Área Delegada de Internacionalización y Cooperación, como anteriormente se ha mencionado. Además, no en todos los casos después de explicar que el interés estaba en contactar con una unidad administrativa en particular, dado que el desarrollo sostenible es una materia transversal, se conseguía concertar la entrevista.

Los problemas anteriormente expuestos son debilidades difíciles de abordar, pero que pueden ir aminorándose en la medida que se comprenda en profundidad el carácter holístico del desarrollo sostenible, hecho que puede ser facilitado introduciendo el lenguaje común que permite la Agenda 2030. A ellos puede contribuir la creación de una figura de «coordinación ODS», semejante a lo que en el momento de la pandemia supusieron los puntos de «coordinación COVID».

Como se verá con más detalle, hay una clara necesidad de homogeneización del conocimiento en torno a los tres pilares del desarrollo sostenible —económico, social y medioambiental—, así como de que el desarrollo sostenible se pueda y se deba abordar desde la totalidad de los ámbitos de acción pública, sin que con cada acción se pretenda abarcarlo todo o generar impactos grandilocuentes.

Es importante señalar que existe una clara demanda por parte del tejido productivo hacia el Ayuntamiento de Madrid en su compromiso con el desarrollo sostenible. El 97,8 % de las empresas considera necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible (Gráfico 9), hecho también constatado en las entrevistas realizadas por las asociaciones de empresas.

Por ello parece coherente con la demanda social y con la visión de Madrid como ciudad internacional y global lograr que la Agenda 2030 y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid sean una prioridad del Ayuntamiento. De esta forma podrían reforzarse las alianzas con otros instrumentos, tales como el Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia de Madrid, la Estrategia de Sostenibilidad Ambiental «Madrid 360», la Agenda Urbana de Madrid y la recientemente aprobada Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid, aprobada en noviembre de 2022.

El contexto ofrece un gran abanico de oportunidades, entre las que destacan los canales de comunicación que la

[19] Se contrasta a través de analizar qué grupos políticos con representación en el Ayuntamiento hicieron observaciones al borrador de la Estrategia en el proceso de consultas.

[20] El 35,6 % restante hasta alcanzar el 100 % han escuchado hablar de ella, pero no la conocen en detalle.

ciudad de Madrid tiene a través de la denominada llamada «diplomacia de ciudades», que engloba redes, foros e instituciones donde se debate en torno a los problemas comunes a todas las ciudades del planeta. No se puede desaprovechar la oportunidad de colaborar con otras grandes ciudades que tienen buenas prácticas en sostenibilidad orientada al tejido empresarial permitiéndolas acercarse de forma más visible a medianas, pequeñas y microempresas, lo que además supondría que Madrid contribuye al ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

### 4.2.2 El conocimiento de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo

El tejido empresarial tiene un apropiado concepto del desarrollo sostenible en toda su amplitud, considerando los ámbitos económicos, sociales y medioambientales. Pues bien, las empresas madrileñas tienen un elevado conocimiento de qué es el desarrollo sostenible, en tanto que el 78,3 % lo asocian al «Desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente» (Tabla 16 y Diagrama 7). Sin embargo, las entrevistas semiestructuradas matizan esa realidad al asociarse en mayor medida a elementos de sostenibilidad medioambiental y, de forma residual, a los componentes sociales y políticos.

De forma similar, el tejido productivo de la ciudad de Madrid conoce la Agenda de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Es más, este ha ido incrementándose a lo largo de los años. El 77,5 % de las organizaciones empresariales encuestadas afirman conocer los ODS frente al 22,5 % de las que los desconocen (Tabla 17).

Esta percepción es ratificada por otros estudios, como el Estudio sobre el Estado de la Implantación de los ODS en la Empresa Madrileña de la CEIM (2021) y los informes sobre la Contribución de las Empresas Españolas a la Agenda 2030 (Pacto Mundial, 2018 y 2020). Así, por ejemplo, el estudio de la CEIM concluye que el 90 % de las empresas madrileñas están familiarizadas con los ODS, frente al 81 % del estudio del Pacto Mundial, si bien en este caso se refiere al conjunto del territorio nacional. Además, hay una evolución positiva, dado que, en 2018, el Pacto Mundial fijaba ese porcentaje en el 69 %, es decir, 12 puntos porcentuales menos, lo que muestra una evolución positiva.

**Tabla 16.** Señale cuáles de las siguientes definiciones coinciden más con su idea de «desarrollo sostenible»

Porcentaje de respuestas que se identifican con cada una de las definiciones

| | Porcentaje |
|---|---|
| Desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente. | 78,3 |
| Desarrollo que tiene en cuenta las generaciones futuras. | 34,3 |
| Desarrollo que tiene en cuenta el medioambiente y el cambio climático. | 24,2 |
| Desarrollo que tiene en cuenta a todas las personas independientemente de su etnia, género u origen social. | 10,7 |
| Desarrollo equitativo. | 7,6 |
| Otra. | 1,0 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.
Nota: era posible marcar más de una respuesta a esta pregunta.

Sin embargo, cuando se indaga si el conocimiento de la Agenda 2030 está extendido en el conjunto de la plantilla o si se trata de un conocimiento superficial o más profundo, las cifras son mucho más desalentadoras. Tan solo el 21,5 % de las empresas o asociaciones que han contestado afirman que los ODS son conocidos por la gran mayoría del personal de la organización[21], y el 17,8 % han integrado los ODS en la estrategia de negocio[22]. Es más,

[21] Es la suma del 11,3 % de las empresas donde la mayoría del personal lo conocen y el 10,2 % conocido por buena parte del personal.

[22] Si bien las entrevistas en profundidad nos indican que las grandes empresas conocen e interiorizan los ODS en sus estrategias empresariales, los resultados de las encuestas muestran un mayor nivel de inclusión de los ODS en las microempresas, hecho que se puede explicar por dos razones: el sesgo a la hora de responder la encuesta, en tanto que han respondido las microempresas que tienen un mayor conocimiento de la Agenda 2030, así como que la integración de los ODS en la estrategia de la empresa puede referirse a elementos muy parciales como las acciones de reciclaje, por ejemplo.

el 38 % lo conocen escasamente (Tabla 17)[23]. Es relevante señalar que el 44,8 % de las personas encuestadas consideran que, dentro de su organización, los ODS no se conocen o muy pocas personas los conocen.

No obstante, hay un importante sesgo en función del tamaño de las empresas. De hecho, las empresas de mayor tamaño tienen un mayor conocimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible: un 94,7 % de las empresas de más de 250 empleados afirma conocer los ODS, frente al 83,5 % y 70,7 % de las micro y de las pequeñas y medianas, respectivamente (Tabla 17).

También se aprecian diferencias en función del sector al que pertenecen las empresas. La industria y los servicios no comerciales destacan por un mayor conocimiento de la Agenda, frente a sectores como la construcción y el comercio (Tabla 18).

Esta realidad queda reflejada a través del análisis cualitativo procedente de las entrevistas semiestructuradas, de donde además se extrae que las empresas públicas también tienen un mayor conocimiento, aunque no necesariamente se traduce en una mayor localización de los ODS. Además, las grandes empresas aprovechan la experiencia adquirida en la puesta en marcha de acciones de Responsabilidad Social Corporativa para abrir un espacio a estrategias de conocimiento y, posteriormente, de localización de los ODS, así como a la disponibilidad

**Tabla 17.** Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por tamaño de la empresa
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| No, no se conocen | 22,5 | 16,5 | 29,3 | 5,3 |
| Sí, aunque muy pocas personas los conocen | 22,3 | 8,3 | 28,6 | 16,8 |
| Sí, algunas personas los conocen | 15,9 | 17,3 | 15,4 | 16,2 |
| Sí, buena parte del personal los conoce | 10,2 | 9,3 | 7,6 | 21,1 |
| Sí, la mayoría del personal los conoce | 11,3 | 13,5 | 9,0 | 16,8 |
| Los ODS son bien conocidos en nuestra organización y se utilizan como una referencia importante en nuestras estrategias de negocio | 17,8 | 35,1 | 10,1 | 23,9 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

**Tabla 18.** Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por sector de la empresa
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Industria | Construcción | Comercio | Otros servicios |
|---|---|---|---|---|---|
| No, no se conocen | 22,5 | 16,7 | 33,3 | 33,3 | 17,6 |
| Sí, aunque muy pocas personas los conocen | 22,3 | 8,3 | 33,3 | 33,3 | 17,6 |
| Sí, algunas personas los conocen | 15,9 | 16,7 | 11,1 | 25 | 13,5 |
| Sí, buena parte del personal los conoce | 10,2 | 16,7 | - | - | 14,9 |
| Sí, la mayoría del personal los conoce | 11,3 | 16,7 | 11,1 | - | 14,9 |
| Los ODS son bien conocidos en nuestra organización y se utilizan como una referencia importante en nuestras estrategias de negocio | 17,8 | 25 | 11,1 | 8,3 | 21,6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[23] Resultado de la agrupación del 15,9 % de las empresas donde solo algunas personas los conocen y el 22,3 % en las que muy pocas personas los conocen. Como se ha anticipado, los resultados de la encuesta tienen un sesgo de partida, dado que, al ser de respuesta voluntaria, contestan en mayor medida aquellas personas que ya tienen un mayor conocimiento o interés por el tema. Ello hace pensar que los niveles de conocimiento sean aún menores a los recogidos por el análisis cualitativo. De forma excepcional se han detectado casos en los que las asociaciones de empresas han querido colaborar con las labores de investigación, mostrando que desconocían el tema y que era una forma de poder acercarse al concepto de desarrollo sostenible.

de recursos humanos especializados en la localización de la Agenda.

Cuando se trata de conocer el instrumento de territorialización de la Agenda en la ciudad de Madrid, es decir la Estrategia, el grado de conocimiento cae sustancialmente. En este caso, el 58,9 % desconoce la existencia de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y un 35,6 % han oído hablar de ella, pero no la conocen en detalle. Resumiendo, tan solo un 5,6 % de las organizaciones que han contestado a la encuesta lo conocen[24] (Gráfico 6 y Tabla 19).

Se observa un importante efecto del tamaño de la empresa: en tanto que se considera solo a las empresas de mayor tamaño, el nivel de conocimiento se incrementa hasta el 10,6 %, que no deja de ser muy bajo (Tabla 19).

Sin embargo, hay que matizar que las empresas transnacionales y con actividades de inversión en un conjunto amplio de Madrid trabajan con una visión local en que incorporan los ODS de manera autónoma y no necesariamente considerando los instrumentos de política local, como se ha detectado en las entrevistas en profundidad. Más difícil resulta concluir categóricamente según sectores, sin bien queda claro que los menores niveles de conocimiento están en la construcción, donde ninguna de las empresas que han contestado a la encuesta afirman saber de la existencia de la estrategia.

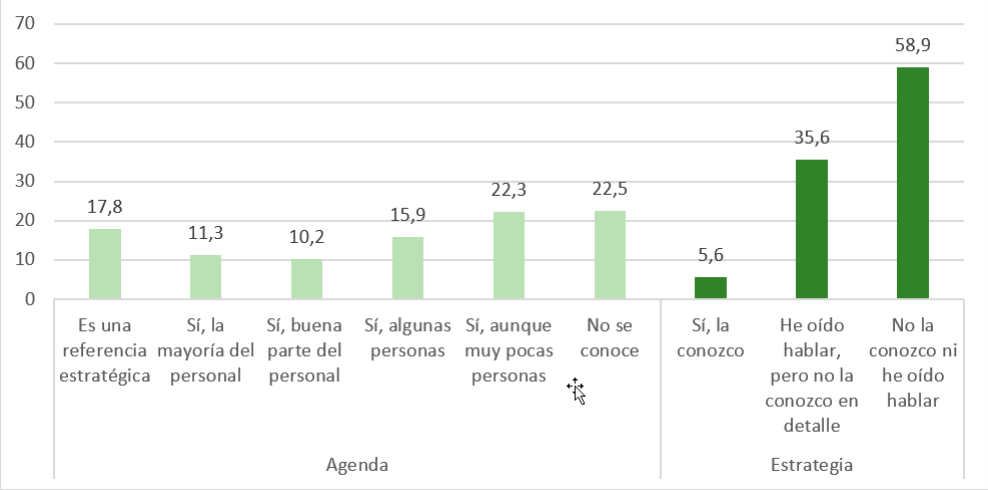
Resumiendo, existe una enorme brecha en el grado de conocimiento de la Agenda 2030 en su concepción global y el instrumento de política local, la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid (Gráfico 16).

**Tabla 19.** Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por tamaño de la empresa
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Sí, la conozco | 5,6 | 5,2 | 4,3 | 10,6 |
| He oído hablar, pero no la conozco en detalle | 35,6 | 21,7 | 37,7 | 45,3 |
| No la conozco, no he oído hablar | 58,9 | 73,0 | 57,9 | 44,1 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

**Gráfico 16.** Grado de conocimiento de la Agenda 2030 (Naciones Unidas) y de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[24] Asumiendo que existe un sesgo en las respuestas, de forma que han contestado las que ya están interesadas en el desarrollo sostenible, el porcentaje real de desconocimiento de la Estrategia pudiera ser mucho más agudo.

¿A qué se debe esa diferencia? Si bien la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid de la ciudad de Madrid está disponible en la página web del Ayuntamiento de Madrid y ha sido presentada en algunos espacios desde su publicación en marzo de 2021, no parece que la estrategia de divulgación, como posteriormente se señalará, haya sido apropiada para darla a conocer ampliamente. Asimismo, los Viveros de Empresas dependientes de la Dirección General de Innovación y Emprendimiento del Ayuntamiento de Madrid son una oportunidad perdida como instrumento de divulgación de la estrategia, según los hallazgos ofrecidos por las entrevistas. De hecho, dichas entrevistas han puesto de manifiesto que se desconoce que el Ayuntamiento tenga una Estrategia, que establece en el Eje Estratégico «Madrid ciudad de oportunidades» la política palanca de «Innovación y la economía inclusiva y sostenible». A menudo, el conocimiento de la Estrategia se ha obtenido por vías indirectas, pero no por una comunicación oficial desde el Ayuntamiento[25].

Pues bien, el nivel de asimilación va decreciendo desde las generalidades del desarrollo sostenible a la Estrategia local, pasando de forma intermedia por la Agenda 2030 (Diagrama 7). De todo ello se deduce que el problema central del tejido productivo madrileño en la fase previa a la implementación de los ODS es precisamente el relativo conocimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y el desconocimiento generalizado de Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid.

Esto nos lleva a preguntarnos por el interés y la demanda social por la adquisición de un mayor conocimiento de los instrumentos para favorecer el desarrollo sostenible. Según los datos, existe una demanda latente de conocimiento y, particularmente, de cómo localizar los ODS a fin de aprovecharlos como estrategia de *marketing* y aprovechamiento de nichos de mercado. Un 57,1 % demandan formación para conocer la interrelación de los ODS con el tejido productivo, y el 47,3 % de buenas prácticas o experiencias empresariales, así como conocimientos generales. En menor medida se demandan conocimientos generales, instrumentos de seguimiento y evaluación, etc., a través de seminarios o jornadas de corta dirección y en sesiones híbridas (presenciales y *online)* (Gráfico 17).

Adicionalmente, existe una demanda de conocimiento de la Agenda encaminada a poder utilizarla como estrategia de *marketing* y posicionamiento diferenciado en el mercado respecto de sus competidores, como posteriormente

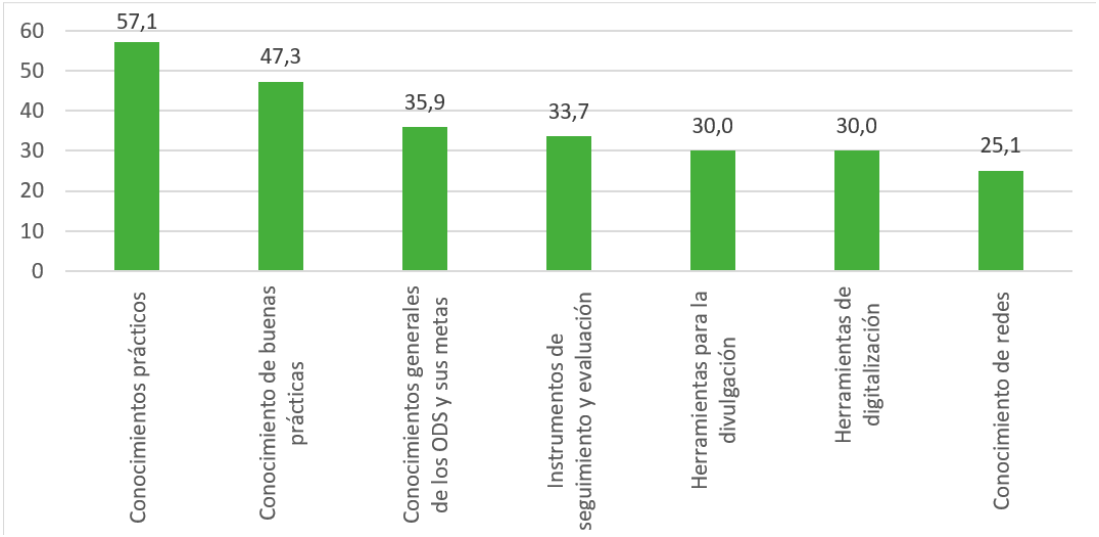
Diagrama 7. Conocimiento del concepto de desarrollo sostenible y los distintos instrumentos para su implementación




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[25] Por deber de protección de datos, no se transcriben las respuestas literales, ni las personas o instituciones concretas que han dado dichas respuestas.

Gráfico 17. Preferencias en la formación que puede ser de interés[26]
Porcentaje de empresas que lo consideran importante sobre el total de empresas que han contestado




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

se verá, dado que la mayor dificultad que encuentran las empresas está en cómo trasladar los ODS a la actividad cotidiana de sus negocios.

No obstante, es importante señalar que esta demanda no se materializa con la misma intensidad, debido a que las dificultades del día a día hacen que las prioridades sean otras. Así, por ejemplo, con carácter generalizado, las asociaciones empresariales y los Viveros de Empresas han reusado el ofrecimiento de formación gratuita que el equipo de investigación ha ofrecido. Algunos de los argumentos se recogen textualmente[27]:

> «Gracias por pensar en nosotros para esta oferta de formación y estaríamos encantados de participar, pero estamos en un período muy convulso de actividad y hace muy difícil poder abordar este tipo de acciones ahora mismo»,

o bien,

> «Analizando la propuesta de formación que nos envías, aunque es un tema importante e interesante, nuestros socios es difícil que asistan, siento no poder ayudarte, pero me consta que tendría poco interés en nuestro colectivo, no porque no lo tenga sino porque es muy difícil la participación de los socios en este tipo de talleres».

Excepcionalmente se ha realizado algún taller introductorio al concepto de desarrollo sostenible en tres Viveros de Empresas[28], y una grabación de una entrevista para divulgar entre las empresas qué es la Agenda 2030 y cómo les compete[29].

Para aminorar el problema del desconocimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y, esencialmente, de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid es importante reforzar los canales de comunicación entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido productivo local, así como utilizar el potencial tractor de las

[26] La pregunta a la que se refieren estos datos es «¿En qué áreas sería más necesaria la formación para ayudar a su empresa o asociación a impulsar el desarrollo sostenible?».

[27] Para respetar el anonimato de la correspondencia y las conversaciones mantenidas, se recogen de manera anónima sin que pueda identificarse ni a la persona ni la institución de procedencia.

[28] Se han realizado dos talleres presenciales: Vivero de Vicálvaro (18/03/2022) y Vivero de Vallecas (22/04/2022); un taller híbrido en el Vivero de Carabanchel (12/05/2022), en el que solo hubo asistencia *online*; y un taller *online* en el Vivero de Villaverde (05/07/2022).

[29] Hay que destacar como excepción el interés de Carnimad, con quien se ha grabado un vídeo con una entrevista sobre qué es la Agenda 2030 de desarrollo sostenible y, con posterioridad, se ha ofrecido un taller formativo entre enero y febrero de 2023.

grandes empresas y las empresas públicas respecto de las PYMES. La Red de Viveros de Empresas debe ser un instrumento central en la difusión de la Estrategia y la formación en materia de desarrollo sostenible, pudiendo aprovechar la mayor flexibilidad de los nuevos pliegos de contratación de servicios de apoyo al emprendimiento en los Viveros de Empresas del Ayuntamiento de Madrid[30]. De igual forma, las asociaciones de empresas son un importante canal de interlocución con el tejido empresarial para conocer sus problemas e inquietudes y negociar los instrumentos de política pública antes de ser aprobados.

Los ODS tienen un gran potencial como elementos centrales de la construcción de estrategias de *marketing* y aprovechamiento de nichos de mercado para las empresas, esencialmente las PYMES. Es decir, existe un interés latente en las PYMES que hay que alimentar. Para ello hay que aprovechar la fuerza tractora de las grandes empresas localizadas en Madrid y el impulso de las empresas públicas, facilitando un mayor diálogo entre ellas, aprovechando la intermediación de instituciones como la Cámara de Comercio, la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) y las propias asociaciones empresariales. En particular, las grandes empresas que han sabido aprovechar el espacio dejado por la Responsabilidad Social Corporativa para acercarse a los ODS pueden emplear ese conocimiento y saber hacer para acercar a las PYMES elementos nuevos y desconocidos en gran medida para ellas, que a su vez identifican con retos inabordables por su magnitud y amplitud.

En suma, seguir ahondando en dar a conocer la complejidad del concepto de desarrollo sostenible, así como la Agenda 2030 y, particularmente, la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid ha de ser una prioridad, sin la cual difícilmente se podrá avanzar en las metas fijadas para el 2030. El rol de las asociaciones empresariales, los Viveros, de empresas del Ayuntamiento y grandes empresas es determinante para sumar a aquellas empresas con más dificultades en su día a día. El Ayuntamiento debe acompañar este proceso a través de los instrumentos que tiene a su disposición y su capacidad legislativa.

### 4.2.3 La localización de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento

La Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid es el instrumento central para contribuir a los ODS, y por lo tanto la piedra angular sobre la que ha de girar el resto de instrumentos de política municipal en pro del desarrollo sostenible. Dicha estrategia fija el papel del tejido productivo a través de la política palanca «Innovación y economía inclusiva y sostenible» y la línea de acción «Emprendimiento e innovación comercial y empresarial» (Tabla 1). Dicho de otra forma, coloca el tejido productivo como un actor estratégico en los avances hacia el desarrollo sostenible atendiendo al principio de responsabilidades compartidas.

A ello se suma que el Ayuntamiento cuenta con muchas otras políticas estratégicas que pueden contribuir a que las empresas madrileñas desenvuelvan sus negocios en un marco de sostenibilidad. Algunas de las más destacadas son: la Estrategia Urbanística para la Actividad Económica de la Ciudad de Madrid, la Hoja de Ruta hacia la Neutralidad Climática en 2050, la Estrategia de Sostenibilidad Medioambiental, el Bosque Metropolitano, etc. Asimismo, hay que destacar la participación del Ayuntamiento en iniciativas más amplias como el Pacto de los Alcaldes por una energía sostenible local o en un conjunto de redes, que se mencionarán con posterioridad.

Pese a todos estos activos, y como se ha podido constatar, la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible no es una política que se encuentre transversalizada en el conjunto de las unidades administrativas del Ayuntamiento. Bajo la coordinación del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación en la Vicealcaldía, la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid se diseñó con un proceso participativo al que fueron invitadas todas las Áreas de Gobierno.

[30] El equipo de investigación ha constatado rigideces que dificultan las acciones destinadas a dar a conocer la Agenda 2030 y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid entre el colectivo de las PYMES. Algunas de las más destacadas son las sendas autorizaciones que se requieren para la aprobación de las actividades de formación, las exigencias en la documentación requerida a la persona que la va a desempeñar (en algunos casos resulta excesiva y se introduce en documentación privada sobre la vida laboral) o los periodos de notificación con los que se debe realizar la oferta de formación.

Una vez presentado el borrador de la Estrategia, se inició un periodo de consultas con todos los agentes involucrados, ya fueran de la estructura administrativa de la corporación o de los partidos políticos con representación en el pleno y con agentes sociales, muchos de ellos a través del Foro Madrid Solidaria. Sin embargo, esta iniciativa no obtuvo una respuesta todo lo favorable que hubiera sido deseable para el diseño de un instrumento de política pública encaminada a territorializar un compromiso político global. A nivel interno, la responsabilidad por parte de las distintas unidades administrativas ha sido poco uniforme.

Las entrevistas semiestructuradas han puesto de manifiesto que algunas explicaciones de este hecho radican en la falta de tiempo de los responsables para dedicarse a actividades que consideran que no están entre sus competencias, la heterogeneidad entre los niveles formativos en materia de ODS de la plantilla, la escasa priorización política de la Agenda 2030 como instrumento transversal de acción en el espacio público y el desconocimiento de la esencia de la propia Agenda, que establece la necesidad de abordar los problemas del desarrollo sostenible desde todos y cada uno de los ámbitos de actuación. Ello ha generado en ocasiones problemas de comunicación y coordinación a nivel interno.

Esta realidad se traduce en la existencia de serias dificultades para dar coherencia desde una perspectiva holística a los instrumentos existentes encaminados a facilitar la localización de los ODS por parte del tejido productivo madrileño en consonancia con la Estrategia del Ayuntamiento. Existen multitud de políticas e instrumentos que de forma parcial permiten localizar los ODS a las empresas, tales como premios en clave de sostenibilidad (Madrid 360: por una movilidad sostenible, Premio Emprendedoras, Premio Madrid Impacta, etc.), que no necesariamente se enmarcan en las denominadas políticas palanca del municipio.

El Ayuntamiento está en condiciones de afrontar el desafío de acompañar el tejido productivo en su contribución a los ODS, en tanto que existe un contexto favorable externo que ha permitido colocar algunos temas en las agendas de política (sostenibilidad medioambiental, igualdad de género, etc.). Entre estos factores favorables está la propia existencia de grandes empresas con gran experiencia en articular sus estrategias de negocio con los ODS, la capacidad normativa del Ayuntamiento y la multiplicidad de instrumentos que pueden alinearse con los ODS y la demanda social llevada a cabo por una demanda cada día más exigente con la corresponsabilidad económica, social y política.

Para ello hay que afrontar algunos importantes riesgos, producto de un clima político crecientemente polarizado que dificulta alcanzar consensos y políticas que superen los ciclos electorales. Se recuerda que la Agenda 2030 es una iniciativa de Naciones Unidas fruto de uno de los mayores procesos de diálogo social que han existido, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas y 193 países, con independencia de sus sensibilidades ideológicas.

Asimismo, el ejercicio de la capacidad normativa de la que dispone todo ayuntamiento[31] no debe convertirse en un obstáculo para las PYMES en sus acciones encaminadas a promover el desarrollo sostenible. Las entrevistas semiestructuradas han permitido detectar algunos cuellos de botella para las empresas de menor tamaño en relación con las exigencias burocráticas y de requisitos de las administraciones. Compatibilizar el establecimiento de cláusulas en pro del desarrollo sostenible, y que estas a su vez no supongan impedimentos para las PYMES, es una labor difícil, que exige de la colaboración y el diálogo estrecho con las asociaciones empresariales, que conocen el día a día de las empresas.

El Ayuntamiento cuenta con profesionales muy especializados en diversas áreas, tales como la igualdad de género, la movilidad sostenible, el medioambiente, etc., que sin embargo no necesariamente tienen formación en la Agenda 2030 ni sobre cómo integrar dichos retos a sus competencias y labores cotidianas. Las entrevistas ponen de manifiesto que sí existe interés por interiorizar la Agenda 2030, demanda en materia de formación general

[31] Las corporaciones locales pueden legislar en las competencias que tienen a través Acuerdos, Decretos, Instrucciones, Normas, Ordenanzas o Reglamentos.

y particular para vincular las competencias de la plantilla a los ODS y, sobre todo, una guía de cómo llevar a cabo ese proceso.

Por lo tanto, el rol del Ayuntamiento es imprescindible, pero ha de superar una serie de limitaciones, tales como los problemas internos relacionados con los repartos competenciales y la apropiación de la Agenda de forma transversal. Asimismo, ha de cuidar de que el ejercicio de su capacidad normativa no revierta en obstáculos para aquellas pequeñas y medianas empresas que apuesten por el desarrollo sostenible. Todo ello debe hacerse a través de un diálogo directo con el tejido empresarial.

### 4.2.4 La localización de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo

Con respecto a la localización de los ODS en las empresas madrileñas, más de dos tercios de las empresas encuestadas integran la Igualdad de género (ODS 5), el Trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) en su actividad diaria. Estos dos temas están ampliamente impulsados por diferentes agendas internacionales, movimientos feministas y organismos internacionales, así como por los propios desarrollos regulatorios de obligado cumplimiento[32]. Asimismo, más de la mitad tiene en cuenta la Salud y el bienestar (ODS 3) y la Reducción de desigualdades (ODS 10). Estos resultados parecen particularmente significativos, ya que las respuestas han sido similares, independientemente del tamaño de la empresa y de la actividad económica, salvo en el caso de la construcción (lo que tal vez se deba a la idiosincrasia del sector).

Por el contrario, los objetivos relacionados con la Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16), el Fin de la pobreza (ODS 1), el Hambre cero (ODS 2) o diversos ámbitos del medioambiente (ODS 6, Agua limpia y saneamiento; 14, Vida submarina; y 15, Vida de ecosistemas terrestres) se consideran ajenos a la actividad, lo que resulta coherente con la importancia de la actividad terciaria en el municipio. Pese a estas circunstancias, sí es preocupante que solo un 36,4 % de los entrevistados y entrevistadas tengan en cuenta en su actividad la Sostenibilidad urbana (ODS 11) y un 26,7 % las Alianzas y redes (ODS 17) (Tabla 20 y Gráfico 7).

**Tabla 20.** Importancia de los ODS en trabajo diario

Porcentaje de personas encuestadas que afirman considerar cada ODS sobre el total de respuestas

| ODS | Porcentaje |
|---|---|
| Igualdad de género | 77,6 |
| Trabajo decente y crecimiento económico | 64,5 |
| Producción y consumo responsables | 55,8 |
| Salud y bienestar | 52,2 |
| Reducción de las desigualdades | 48,1 |
| Ciudades y comunidades sostenibles | 36,4 |
| Alianzas para lograr los objetivos | 26,7 |
| Paz, justicia e instituciones sólidas | 22,1 |
| Fin de la pobreza | 17,6 |
| Vida de ecosistemas terrestres | 17,3 |
| Hambre cero | 17,0 |
| Agua limpia y saneamiento | 15,4 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Los principales problemas identificados en las entrevistas y en la encuesta con respecto a la localización de los ODS en las empresas se refieren a la escasa interiorización de los ODS y a la falta de recursos. Además, como se ha señalado anteriormente, el conocimiento poco profundo de la Agenda y el desconocimiento de la propia Estrategia se mencionan con frecuencia entre las dificultades (Gráfico 16).

La débil interiorización de los ODS en las empresas está relacionada con un conocimiento parcial de los mismos y con la ineficacia del Ayuntamiento a la hora de hacer llegar sus mensajes. Como se señala en algunas de las entrevistas realizadas, «no se ha recibido ninguna información del Ayuntamiento relativa a los ODS, ni respecto a su aplicación a las empresas» o «desconozco que el Ayuntamiento tenga una estrategia para alcanzar los ODS».

El primer aspecto —el conocimiento parcial de los ODS— está vinculado a una falta de conocimientos

[32] En España, cabe destacar la obligatoriedad de establecer planes de igualdad para las empresas con más de 50 personas en la plantilla, así como la normativa encaminada a reducir la temporalidad y la parcialidad.

generales sobre el desarrollo sostenible. En este caso, se concreta en que más de seis de cada diez personas encuestadas indican que los ODS no son conocidos o solo los conocen algunas personas en la empresa (Gráfico 17). Esto resulta coherente con la baja prioridad que se les da desde el entorno empresarial, en particular en las PYMES. Dado el poco conocimiento en profundidad de los ODS, las dificultades para la interiorización de los ODS en las empresas y la escasez de recursos, en muchos casos los ODS se consideran ajenos a la actividad y no se tienen en cuenta ni se integran en las decisiones. Esto da lugar a un entorno empresarial en el que un porcentaje elevado de PYMES apartan los ODS de sus objetivos empresariales, no buscan fuentes de financiación (como los fondos europeos) y no imitan las buenas prácticas realizadas por parte de las empresas innovadoras. Esta realidad es muy diferente para las grandes empresas, la mayoría situadas en Madrid, que tienen integrada en gran medida la Agenda 2030 y que pueden actuar como líderes y arrastrar a las empresas de tamaño medio. El segundo aspecto —las dificultades del Ayuntamiento a la hora de hacer llegar sus mensajes— se observa en que aproximadamente seis de cada diez personas encuestadas desconocen la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, como se ha mencionado con anterioridad.

La falta de recursos se relaciona con los costes que supone para la empresa y es un aspecto vinculado con el tamaño de esta, tal y como se extrae de las entrevistas y las encuestas. En este sentido, el tamaño mantiene una relación directa con los recursos, ya que una mayor escala supone disponer de más recursos con los que promover el desarrollo sostenible.

En particular, los entrevistados y entrevistadas otorgan una mejor disponibilidad de recursos humanos, pese a lo cual solo un 34 % de las personas encuestadas los considera adecuados[33]. Se tiene una peor percepción de los recursos materiales y aún es más baja cuando se habla de recursos financieros. Los materiales solo se consideran adecuados por un 27,2 % de las personas encuestadas, mientras que los financieros en un 16,5 %. Sí cabe señalar que el tamaño empresarial sigue el comportamiento esperado con respecto a los recursos materiales[34], mientras que en los recursos financieros solo se percibe en las microempresas. La percepción de la adecuación en los recursos tecnológicos y digitales es mejor que la de los anteriores (28,3 %), aunque destaca pese a la importancia de las políticas dirigidas a las TIC[35]. Por lo demás, las personas encuestadas no creen que sus empresas dispongan de otra clase de recursos propios con los que afrontar el desarrollo sostenible, aunque sí consideran recursos propios la capacidad empresarial (32,7 %), la imagen de la empresa (24,2 %) o las alianzas (17,9 %)[36] (Tabla 21).

Por tanto, se puede considerar que una mayor interiorización de los ODS facilitaría la búsqueda de oportunidades

Tabla 21. Recursos adecuados para la localización de los ODS
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Recursos humanos | 34,0 | 26,1 | 39,8 | 23,6 |
| Recursos financieros | 16,5 | 11,9 | 17,8 | 18,1 |
| Recursos materiales | 27,2 | 24,8 | 26,7 | 32,6 |
| Recursos tecnológicos y digitales | 28,3 | 35,5 | 24,5 | 32,6 |
| Recursos de otro tipo | 3,5 | 4,7 | 4,0 | - |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[33] Resulta llamativo en esta cuestión la baja valoración que tienen en las grandes empresas con respecto a sus recursos humanos adecuados (23,6 %) frente a las PYMES (39,8 %), aunque es un aspecto que parece estar relacionado con el tamaño de los segmentos de la muestra.

[34] Se consideran adecuados en un 24,8 de las microempresas, en un 26,7 % de las PYMES y en un 32,6 % de las grandes empresas.

[35] En esta cuestión sí se observa una diferencia importante en la adecuación de las actividades industriales y comerciales (75 % y 50 % respectivamente), aunque los resultados no se consideran significativos debido al tamaño de las muestras segmentadas.

[36] Sin embargo, este último aspecto hay que ponerlo en cuestión ante la escasa respuesta que tuvo la encuesta a esta pregunta.

Tabla 22. Debilidades empresariales, por debilidad y tamaño de empresa
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Alto coste y falta de fondos | 12,5 | 15 | 14,8 | - |
| Tamaño de la empresa | 9,3 | 15,5 | 9,3 | - |
| Dependencia de terceros | 6,5 | 4,5 | 7,2 | 6,7 |
| Coste de la energía | 5,6 | - | 9,2 | - |
| Falta de coordinación | 5,4 | 4,5 | 5,5 | 6,7 |
| Falta de concienciación | 3,7 | - | 2,3 | 14,6 |
| Recursos insuficientes | 3,5 | 9 | 2,3 | - |
| Incertidumbre económica | 3,4 | - | 3,9 | 6,7 |
| Inestabilidad institucional | 3,3 | - | 3,7 | 6,7 |
| Desigualdad y discriminación | 3,3 | - | 5,5 | - |
| Falta de conocimientos | 2,4 | 4,5 | 1,8 | 1,8 |
| Transporte | 2,3 | - | - | 14,6 |
| Falta de alianzas | 1,1 | - | 1,8 | - |
| Falta de tiempo | 0,3 | - | 0,5 | - |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

de actividades rentables que integraran los ODS. Asimismo, la percepción de estas actividades como rentables permitiría que no se consideraran costes añadidos ni fueran observados solo desde el ámbito de los recursos, sino una inversión de futuro.

A lo largo de la investigación, se ha observado que uno de los desafíos más importantes es que el desarrollo sostenible alcance la maduración en los mercados. Para ello, se deben superar las limitaciones que representan la falta de recursos (12,5 %) y la derivada del tamaño de las empresas (9,3 %) entre las microempresas y PYMES encuestadas. En menor grado aparece otra serie de factores de orden muy diverso que se agrupan alrededor de la incertidumbre del entorno y los riesgos que supone la inversión (Tabla 22).

Para las empresas, la superación de parte de las debilidades podría venir de la mano del aprovechamiento de los fondos europeos, y en muchos sectores de que las tecnologías verdes sean fiables y rentables en el horizonte temporal de inversión, como por ejemplo han señalado los entrevistados y entrevistadas en el caso de los vehículos eléctricos.

Asimismo, las empresas seguirán un comportamiento en el que resulta importante el efecto tractor de las empresas líderes y la imitación del resto de firmas. A este respecto, las personas consideran las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible más una oportunidad de mejorar el prestigio (63,3 %) y las alianzas (62,3 %) que la competitividad (58,7 %) o el tamaño de mercado (45,1 %). Esto indica que en las empresas aún no se percibe que los mercados verdes hayan alcanzado un punto de maduración suficiente. Asimismo, causa preocupación que solo el 7,2 % considere que estas actividades contribuyan a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Tabla 23).

Al tratar la consolidación del desarrollo sostenible en los mercados —desde el punto de vista empresarial—, las personas que han respondido a la encuesta y las entrevistadas han señalado la oportunidad de que el Ayuntamiento aproveche la Agenda internacional para impulsar la localización de los ODS.

Entre los riesgos que se presentan a la localización desde el punto de vista de las empresas, destaca la posibilidad de que las buenas prácticas no se utilicen para evitar la sensación de que la integración de los ODS es costosa y externa a la empresa. Esta percepción está reforzada por la presencia de amenazas al entorno empresarial, entre las que las personas encuestadas destacan la crisis económica y energética (17,3 %), la falta de recursos (15,5 %),

Tabla 23. Oportunidades en el desarrollo sostenible
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Incrementar el prestigio | 63,3 | 72,2 | 63,5 | 49,8 |
| Establecer nuevas alianzas empresariales | 62,3 | 79,6 | 55,3 | 63,2 |
| Aumentar la competitividad | 58,7 | 58,7 | 57,4 | 63,6 |
| Influir en la toma de decisiones de la administración pública | 46,7 | 48,5 | 49 | 35,2 |
| Captar clientes | 45,1 | 61,6 | 40,9 | 36,4 |
| Contribuir a la mejora de la sociedad, responsables con la sociedad y el entorno | 7,2 | 6,5 | 8,9 | 1,8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

la incertidumbre (12,7 %) y los problemas institucionales (11,5 %). Para afrontarlos, según la percepción de las personas encuestadas, el tejido empresarial madrileño cuenta desde el punto de vista de los recursos humanos con su compromiso (23,0 %), cuidado por parte de la empresa (14,6 %), igualdad (10,0 %) y experiencia (9,3 %). A esto hay que sumar los avances en TIC (10,0 %), las mejoras debidas al consumo responsable (8,5 %) o la innovación de procesos (8,0 %), entre los principales factores (Tabla 24).

Con respecto a los aspectos que presentan mayores posibilidades de explotación, desde el punto de vista de los consumidores destacan las campañas de sensibilización y, en general, el aumento de la demanda para estas actividades, lo que incide en el tamaño de mercado y en la maduración de los mercados para esta innovación. Desde la óptica de la oferta resulta relevante la difusión de buenas prácticas con respecto al acceso a los fondos europeos a través del propio Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Ayuntamiento de Madrid. Asimismo, se ha registrado el potencial que presentan las empresas tractoras en Madrid, en particular con respecto a la eficiencia energética y las tecnologías verdes. En este contexto, también se han señalado las posibilidades de las exigencias legales para potenciar las buenas prácticas, aunque considerando las particularidades de las empresas pequeñas, para que no queden excluidas de los procesos de licitación pública.

Tabla 24. Amenazas del entorno y fortalezas empresariales
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| Principales amenazas del entorno | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Total | Micro | PYME | Grande |
| Crisis económica, crisis energética | 17,3 | 5,0 | 22,9 | 13,8 |
| Recursos insuficientes, falta de recursos | 15,5 | 26,4 | 13,9 | 6,7 |
| Incertidumbre económica | 12,7 | 5,8 | 15,0 | 13,4 |
| Falta de regulación o implicación de poderes públicos | 11,5 | - | 15,4 | 13,4 |
| **Principales amenazas del entorno** | | | | |
| | **Total** | **Micro** | **PYME** | **Grande** |
| Concienciación, compromiso, sensibilización | 23,0 | 9,8 | 30,9 | 14,2 |
| Cuidado de los RRHH de la empresa | 14,6 | 27 | 7,9 | 19,9 |
| Igualdad | 10,0 | 14,1 | 11,1 | - |
| Avances tecnológicos, digitalización | 10,0 | 8,6 | 9,7 | 12,9 |
| Experiencia y conocimiento del sector | 9,3 | 13,7 | 9,6 | 1,6 |
| Consumo responsable | 8,5 | 8,6 | 10,8 | - |
| Optimización, innovación de procesos | 8,0 | 8,6 | 9,5 | 1,6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Todas las cuestiones comentadas en el párrafo anterior dependen de que se consoliden las oportunidades que se presentan a las empresas, de forma que se traduzcan en incentivos a la realización de nuevas actividades relacionadas con el desarrollo sostenible. Sin embargo, como ya se ha señalado, las empresas aún no perciben que los mercados verdes hayan alcanzado un punto de maduración suficiente, de forma que asocian las actividades vinculadas al desarrollo sostenible con la imagen empresarial (63,3 % de las personas encuestadas) antes que con el aumento de la cartera de clientes (45,1 %).

En conjunto, la localización de la Agenda desde el tejido empresarial presenta un avance desigual. Estas diferencias están relacionadas con los problemas de sensibilización de los ODS y con la percepción de las actividades verdes como no rentables. La superación de estas limitaciones depende de que los mercados y las industrias verdes alcancen la madurez. En este proceso el Ayuntamiento puede adoptar un papel de liderazgo, que oriente la actividad y las decisiones de los agentes económicos hacia el desarrollo sostenible.

### 4.2.5 La visibilidad de la Agenda y la Estrategia por el Ayuntamiento

La tercera dimensión que permite analizar la contribución del sector productivo madrileño a los ODS se centra en la divulgación de las acciones y en la participación en redes. Por ello, se han analizado el apoyo de las políticas municipales a la visibilización del rol del tejido empresarial en la Agenda de Desarrollo Sostenible y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid. Asimismo, se evalúan la participación del Ayuntamiento de Madrid en redes y alianzas que difundan y articulen el conocimiento y la implementación de ambos instrumentos.

La participación municipal en redes y alianzas, públicas y privadas, es crucial para la difusión de resultados y buenas prácticas tanto del propio Ayuntamiento en su colaboración con el tejido productivo como del propio sector empresarial. Asimismo, supone una contribución al ODS 17, alianzas para lograr los objetivos.

Este potencial de las redes y alianzas del Ayuntamiento de Madrid con otros actores del tejido socioeconómico se está viendo condicionado por la existencia de algunos cuellos de botella. Entre ellos cabe destacar que tan solo el 9,7 % de las empresas encuestadas consideran que se benefician de las políticas del Ayuntamiento en materia de desarrollo, frente al 90,3 % que afirman beneficiarse en poco o nada, como se ha mencionado con anterioridad.

De igual modo, no se ha consolidado una alineación de la Estrategia con otras agendas globales, debido a la existencia de competencias compartimentadas en la corporación local, así como a la ausencia de liderazgo para acompañar al tejido productivo en la localización de los ODS por parte de los departamentos con mayor peso. El propio hecho de que la localización de los ODS dependa del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación pone de manifiesto una debilidad a la hora de acompañar el tejido empresarial madrileño en diseñar y acometer negocios en el marco del desarrollo sostenible. Las propias competencias fijadas por el Ayuntamiento para dicha área dan a entender que el Ayuntamiento no se ha apropiado con toda la complejidad que tiene el principio de universalidad de la Agenda, como se ha mencionado con anterioridad.

Además, se ha detectado una falta de activación de los instrumentos existentes que pueden ayudar a contribuir a divulgar la localización de los ODS por parte del tejido productivo madrileño. Un ejemplo de ello es el Foro Madrid Solidaria, que agrupa al propio Ayuntamiento de Madrid, ONGD, universidades y centros de investigación, organizaciones sociales y tejido asociativo, empresas públicas y privadas, redes y organismos internacionales multilaterales, etc. Hay una o dos sesiones plenarias al año que, según la información recogida en las actas, se centran en asuntos presupuestarios vinculados a las subvenciones otorgadas por el Ayuntamiento y a las acciones de ayuda al desarrollo con terceros países[37]. A la luz de la información pública disponible así como de las percepciones recogidas en las entrevistas en profundidad, se trata de un instrumento infrautilizado para canalizar el apoyo del Gobierno local al tejido productivo, pese a la

[37] Se encuentran disponibles las Actas de las Sesiones Plenarias del 28 de enero de 2021, el 16 de febrero de 2022 y el 2 de junio de 2022.

participación en dicho Foro de organizaciones sociales y tejido asociativo y empresas públicas y privadas.

Por otra parte, el Foro de Empresas por Madrid[38], dependiente del Ayuntamiento de Madrid, es una plataforma público-privada que tiene como objetivo la creación de proyectos de inversión con alianzas público-privadas. Dicho foro podría convertirse en un potente instrumento de localización de los ODS a través de alianzas público-privadas. Sin embargo, el no haber podido conseguir una entrevista con esta área apunta a que el desarrollo sostenible no está entre sus acciones cotidianas.

Además, hay que añadir que no existe un registro del conjunto de las alianzas y redes en las que participa el Ayuntamiento, lo que dificulta su visibilidad, así como la apropiación de las posibles ventajas de pertenencia a dichas redes para el tejido productivo. De forma genérica, la página web del Ayuntamiento de Madrid publica que:

> «La Subdirección General de Internacionalización ha llevado a cabo actividades conjuntas con Casa América, Casa Asia, Casa Árabe, Centro Sefarad-Israel y las Fundaciones Consejo España-China, Consejo España-Japón y Consejo España-India. Igualmente, ha adelantado una intensa participación del Ayuntamiento en las principales redes de ciudades, entre ellas: la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), Eurocities, METROPOLIS, AL-LAs, y C40, entre otras».

Existe, por tanto, una falta de comunicación, coordinación y divulgación interna en el propio Ayuntamiento, así como en el ámbito externo, esencialmente con el tejido productivo, condicionada en gran medida por la propia estructura organizativa y administrativa del Ayuntamiento, así como por la escasa priorización política que se le otorga al acompañamiento del tejido productivo en sus responsabilidades con los ODS y el desarrollo productivo. De hecho, los materiales disponibles en la sección de divulgación y comunicación son cuatro vídeos, de los cuales tres son intervenciones grabadas en sesiones parlamentarias sin editar que resultan poco atractivas como instrumento de divulgación[39]. Aquí se encuentra otra de las debilidades que fácilmente pueden ser superadas.

Según se ha detectado, las causas del problema están relacionadas con la configuración de competencias compartimentadas, que dificulta la creación de alianzas bajo el «título» de la sostenibilidad. Esto, a su vez, se debe en parte a las diferentes áreas vinculadas a los distintos ODS, y particularmente a los problemas internos de comunicación entre sí, y de todas las áreas del Ayuntamiento con el Área Delegada que detenta las competencias relacionadas con el diseño y la implementación de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid.

En cuanto al seguimiento de la Estrategia, se encuentra publicado el Informe de Seguimiento 2015-2020 (Ayuntamiento de Madrid, 2022), las fichas de los indicadores de seguimiento de la Estrategia, fijando un punto de partida (por lo general, 2015) y el objetivo a alcanzar en 2030. Sin embargo, aún no ha habido tiempo para incluir la información que se refiere al periodo de vigencia de la Estrategia (a partir de 2021). Hay que poner de manifiesto la dificultad para disponer de información estadística continuada de todas y cada una de las metas existentes y la demora en obtener dicha información. De las entrevistas realizadas se deduce que no hay un protocolo para generar información estadística de seguimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, que en ocasiones se encuentra con problemas como ausencia de convenios con empresas para la generación de información[40] o discontinuidad del personal en las funciones

[38] Está integrado en el Ayuntamiento de Madrid, dependiendo de la Subdirección General de Promoción Internacional y Partenariado del Área de Gobierno Economía, Innovación y Empleo. Este equipo de investigación no ha conseguido entrevistarse con dicho Foro, habiéndose desviado la entrevista a una de las grandes empresas integrantes de este.

[39] Estas son: la presentación Estrategia ODS en el Pleno Municipal del 27 de abril de 2021, la Sesión de la Comisión Permanente de Vicealcaldía del 13 de noviembre de 2020 y la Comisión Mixta para el Seguimiento de la Estrategia Española para alcanzar los ODS del 15 de marzo de 2021. Finalmente hay un vídeo de presentación de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid que incluye alguno de los diagramas del documento completo.

[40] Por ejemplo, se ha recogido como una importante debilidad la ausencia de convenios con empresas de telecomunicaciones para facilitar, agilizar la producción y difusión de información estadística en materia de movilidad.

administrativas del Ayuntamiento que generan y recopilan información primaria.

Otro de los riesgos está vinculado con el desaprovechamiento de la oportunidad que supone el Foro Madrid Solidaria, el Foro de Empresas por Madrid y la Red de Viveros para difundir los resultados de la localización de la Agenda 2030, así como la puesta en valor de la participación en las redes locales, nacionales e internacionales. No obstante, revertir dichos problemas no debería ser especialmente complejo dado que ciertos departamentos y áreas del Ayuntamiento ya tienen una ardua experiencia en colaborar con otros actores externos en materia de desarrollo sostenible[41].

Dichas debilidades pueden ser superadas aprovechando los elementos favorables que presenta el contexto madrileño, particularmente reforzando las relaciones con su entorno, con actores de diversa naturaleza (universidades, CEIM, empresas tractoras, ayuntamientos próximos…). Así, por ejemplo, alguna asociación empresarial ha manifestado que sería deseable un diálogo directo mayor y más fluido con el Ayuntamiento para afrontar los retos de futuro que las empresas de determinados sectores tienen, poniendo de manifiesto su descontento al no ser convocados a procesos participativos.

Externamente, ya existe una base sensibilizada de actores vinculados al Ayuntamiento (Viveros de Empresas, premios, Cámara de Comercio, universidades y fundaciones) para poder articular un canal sólido de comunicación, coordinación y divulgación de la Agenda 2030. Por ejemplo, las encuestas muestran que, para el tejido empresarial madrileño, las potenciales alianzas en cuestión de desarrollo sostenible con el Gobierno municipal de Madrid son relevantes para un 26,2 %, si bien se decantan por alianzas con otros actores (Tabla 25).

**Tabla 25.** Preferencias para el establecimiento de alianzas para la promoción del desarrollo sostenible[42]
Porcentaje de las personas encuestadas que afirman preferir alianzas con cada entidad

| | Total |
|---|---|
| Gobierno de la Comunidad de Madrid | 50,1 |
| Asociaciones empresariales | 48,7 |
| Fondo Next Generation de la Unión Europea | 38,5 |
| Sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas…) | 35,3 |
| Gobierno de España | 33,3 |
| Gobierno municipal de Madrid | 26,2 |
| Universidades | 25,1 |
| No considero necesarias las alianzas | 2,2 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.
Nota: era posible marcar más de una respuesta a esta pregunta.

Este menor porcentaje posee un potencial real de mejora, en la medida en que un 97,8 % de las empresas afirman que es necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible, sin que haya diferencias sustanciales en función del tamaño de la empresa (tabla 26).

**Tabla 26.** Importancia de la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible
Porcentaje de las personas encuestadas que afirman preferir alianzas con cada entidad

| | Total |
|---|---|
| Muy necesaria | 59,7 |
| Bastante necesaria | 38,1 |
| Poco necesaria | 1,1 |
| Nada necesaria | 1,0 |
| Muy + bastante necesaria | 97,8 |
| Poco + nada necesaria | 2,2 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Nota: era posible marcar más de una respuesta a esta pregunta.

Por lo tanto, las acciones de visibilización y participaciones en redes del Ayuntamiento suponen un gran potencial aún desaprovechado. Esta oportunidad perdida

[41] Algunas de las que se han identificado con la iniciativa Madrid Green Urban Mobility Lab, Madrid 360, el, iniciativas KM 0, Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible.

[42] Responde a la pregunta de la encuesta «De cara a promover el desarrollo sostenible, ¿con cuáles de los siguientes actores preferiría establecer alianzas?».

puede ser superada con un mayor impulso político para rentabilizar los esfuerzos realizados por el conjunto de las áreas administrativas del Ayuntamiento a través de una mayor colaboración con las asociaciones empresariales.

### 4.2.6 La visibilidad de la Agenda y la Estrategia por el tejido productivo

Otra cuestión esencial es cómo el tejido productivo da a conocer las acciones que realizan para localizar los ODS y las redes en las que participan. De manera complementaria, el análisis de la percepción y actuación del sector empresarial madrileño a través del establecimiento de alianzas y de su participación en redes puede vislumbrar ámbitos de actuación que permitan aumentar la eficacia y visibilidad de su contribución a los ODS.

Así, la posibilidad de que las empresas establezcan alianzas y participen en redes y asociaciones sectoriales puede ser un instrumento estratégico para reforzar su conocimiento de la Agenda 2030, compartir experiencias empresariales respecto a su contribución a los ODS, resaltar las buenas prácticas empresariales detectadas y, en definitiva, potenciar la visibilidad tanto de su papel estratégico en la localización de la Agenda 2030 como de los logros y contribuciones específicas realizadas a los ODS.

La visibilidad de las empresas respecto a su participación en potenciar el desarrollo sostenible y, concretamente, en su contribución a los ODS es uno de los principales incentivos empresariales para promover su rol activo en la localización de la Agenda 2030 en Madrid. Así lo reflejan los resultados de la encuesta realizada a las empresas, en donde a partir de la pregunta sobre la «utilidad de los incentivos encaminados a localizar los ODS, por tipo de instrumento» se constata que la divulgación de la empresa a través de su visibilidad e imagen es relevante (siendo un incentivo «muy útil» para el 46,3 % de los casos) y por delante de los incentivos comerciales (Gráfico 11).

Por tamaño de empresa se confirma que la visibilidad e imagen es un importante incentivo para fomentar el desarrollo sostenible, si bien con percepciones diferenciadas. Así, un 94,1 % de las grandes empresas madrileñas encuestadas lo ven como un incentivo útil (y en el 57,6 % de los casos lo perciben como muy útil), mientras que por parte tanto de las microempresas como de las PYMES esta percepción se da en el 77,8 % de los casos (si bien las primeras lo perciben como incentivo muy útil en un 55,8 % y las segundas en un 39 % de los casos) (Tabla 27).

A su vez, el tejido empresarial madrileño es consciente de la importancia estratégica que tiene la creación de alianzas empresariales en relación con los ODS como instrumento que puede potenciar su conocimiento de la Agenda 2030, su conocimiento de lo que otras empresas de su sector y ámbito económico están haciendo respecto a los ODS y, en definitiva, la integración de los ODS en su estrategia de negocio y en la planificación de actividades. En este sentido, la pertenencia a las asociaciones empresariales gremiales es una vía de gran utilidad para tener acompañamiento, ya no solo en el conocimiento y localización de los ODS, sino particularmente en la divulgación de las buenas prácticas.

Las empresas madrileñas asocian de forma significativa los ODS con la oportunidad de establecer nuevas

**Tabla 27.** Utilidad del incentivo «Visibilidad e imagen» para fomentar el desarrollo sostenible
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Poco útil | 5,3 | 4,1 | 7,3 | - |
| Escasamente útil | 13,8 | 16,5 | 14,9 | 5,9 |
| Útil | 34,7 | 23,6 | 38,8 | 36,5 |
| Muy útil | 46,3 | 55,8 | 39,0 | 57,6 |
| No útil (poco y escasamente útil) | 19,0 | 20,7 | 22,2 | 5,9 |
| Útil (Útil y muy útil) | 81,0 | 79,3 | 77,8 | 94,1 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

alianzas empresariales. Cabe desatacar que respecto a las oportunidades que las empresas perciben en los ODS, el establecimiento de nuevas alianzas empresariales (con un 62,3 % de los casos[43]) obtiene un resultado muy cercano a la primera opción relativa al aumento del prestigio empresarial, y estas alianzas están por delante de temas tan relevantes como el aumento de su competitividad, la influencia en la toma de decisiones de otros o la captación de clientes (Gráfico 8).

No obstante, esta percepción favorable a establecer nuevas alianzas empresariales en el marco de los ODS es diferente por sector de actividad y tamaño de empresa en Madrid. Así, en la encuesta se observa que esta preferencia es significativamente más alta en las empresas del sector servicios (un 69 %, sin incluir el sector comercio, que pasa a ser de un 54,5 % en las empresas comerciales) que en las del sector de la construcción (un 50 %) o de las empresas industriales (33,3 %). Por otro lado, discriminando por el tamaño de la empresa madrileña, son las microempresas las que en mayor medida prefieren crear nuevas alianzas empresariales (un 79,6 %), seguidas de las grandes (con un 63,2 % de las respuestas) y de las PYMES (un 55,3 %).

A su vez, se observan distintas percepciones entre las empresas madrileñas según su tamaño cuando han de elegir con qué actor prefieren establecer una alianza para promover el desarrollo sostenible. Las empresas madrileñas de todo tipo, y especialmente las microempresas, perciben que la creación de alianzas con asociaciones empresariales es muy importante. A la hora de realizar alianzas gubernamentales claramente se prefiere como contraparte al Gobierno de la Comunidad de Madrid, seguido del Gobierno de España y, a distancia, el Ayuntamiento de Madrid (que no llega, en promedio de los tres tipos por tamaño, al 24 % de los casos). Esta percepción del tejido empresarial madrileño puede ayudar a que el Ayuntamiento de Madrid potencie las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) con las empresas madrileñas (Tabla 28).

Así pues, se observa que tanto el aumento de la visibilidad de las empresas en su contribución a los ODS como la posibilidad de que se creen nuevas alianzas empresariales en el marco de la Agenda 2030 pasan a ser elementos estratégicos, esto es, *drivers* o motores de transformación para potenciar la participación de las empresas en la localización de la Agenda 2030 en la ciudad de Madrid. Si bien mientras las grandes empresas perciben que para promover el desarrollo sostenible las alianzas son un recurso disponible en el 49,2 % de los casos, y que la imagen de la empresa también lo es en el 50,8 % de las respuestas, para las PYMES esta percepción tan solo

Tabla 28. Instituciones con las que las empresas y asociaciones prefieren establecer alianzas para promover el desarrollo sostenible
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Gobierno de la Comunidad de Madrid | 50,1 | 40,4 | 55,2 | 44,0 |
| Asociaciones empresariales | 48,7 | 68,2 | 41,8 | 49,2 |
| Fondo Next Generation de la Unión Europea | 38,5 | 37,4 | 37,4 | 43,5 |
| Sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas…) | 35,3 | 39,0 | 31,6 | 44,6 |
| Gobierno de España | 33,3 | 8,3 | 42,9 | 30,1 |
| Gobierno municipal de Madrid | 26,2 | 25,9 | 27,7 | 21,1 |
| Universidades | 25,1 | 47,5 | 17,7 | 23,4 |
| No considero necesarias las alianzas | 2,2 | 4,9 | 1,8 | - |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

[43] Responde a la pregunta de la encuesta: «¿Considera que la contribución de la empresa o asociación empresarial al desarrollo sostenible es una oportunidad para incrementar el prestigio, establecer nuevas alianzas empresariales, etc.?».

Tabla 29. Tipo de recurso propio de la empresa para promover el desarrollo sostenible
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Alianzas | 17,9 | - | 9,5 | 49,2 |
| Experiencia | 6,0 | 46,0 | - | - |
| Capacidad empresarial | 32,7 | 54,0 | 40,9 | - |
| Imagen de la empresa | 24,2 | - | 18,9 | 50,8 |
| Otros | 19,3 | - | 30,6 | - |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

lo es en un 9,5 % de los casos para las alianzas, y en un 18,9 % de las respuestas para la imagen de la empresa (Tabla 29).

Aun así, se detecta un importante cuello de botella para la localización de la Agenda 2030 en Madrid en el hecho de que las PYMES en general, y las microempresas en particular, se sienten excluidas y al margen al no tener relación con las empresas tractoras (grandes) en materia de desarrollo sostenible: hay una reveladora ausencia de alianzas entre las empresas grandes y las de pequeño tamaño. Tampoco se observan relaciones significativas con el Ayuntamiento de Madrid o con el resto de los actores de la sociedad civil madrileña.

Existe, pues, un problema estructural de desconexión y exclusión de las PYMES y, en mayor medida, de las microempresas, como agentes de cambio para localizar la Agenda 2030, a pesar de su perfil estratégico por su cercanía a la ciudadanía y su alto potencial para contribuir decididamente a la localización de la Agenda 2030. En buena medida, esta desconexión del tejido empresarial madrileño con tamaño pequeño y micro respecto a la localización de la Agenda 2030 se debe a su propia debilidad y capacidad.

La naturaleza, capacidades y limitaciones de las PYMES y microempresas hace que prioricen su supervivencia en el día a día, que estén focalizadas en el corto plazo, con un conocimiento poco profundo de la Agenda 2030. A la par, se percibe que ni las grandes empresas ni el Ayuntamiento están actuando como entes tractores para este tipo de empresas de cara a promover su implicación en el desarrollo sostenible o su integración en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid[44].

Así, las PYMES y microempresas madrileñas no suelen participar en espacios estratégicos (alianzas, foros de debate, y/o colaboraciones institucionales) que, en buena medida, podrían contribuir a complementar sus limitaciones y capacidades para integrar los ODS y potenciar la localización de la Agenda 2030. Aunque la participación directa de las PYMES resulta compleja, sí podría canalizarse a través de las asociaciones empresariales, lo que requiere un elevado nivel de asociacionismo y una fuerte presencia de las asociaciones en los foros de divulgación de la actividad empresarial en pro del desarrollo sostenible.

El tamaño pequeño de la empresa o del sector de actividad constituye la segunda debilidad (tras los altos costes y falta de fuentes de financiación) que las empresas perciben para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid (Tabla 30).

Por otra parte, las empresas madrileñas consideran que el establecimiento de alianzas, el apoyo y la colaboración con otras empresas, clientes o instituciones es una fortaleza existente tan solo en el 8,8 % de las respuestas (situándose en sexto lugar en orden de importancia) para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid (Tabla 31). Por ello, fomentar las alianzas empresariales y la creación de APPDS pueden ser valiosos instrumentos para cubrir esta necesidad especialmente significativa en las microempresas y PYMES madrileñas.

[44] Tal y como se ha indicado anteriormente, la fuerte condicionalidad de las licitaciones municipales hace que la mayoría de las PYMES se queden al margen y no participen de este valioso instrumento de vinculación con el Ayuntamiento para reforzar su negocio.

Tabla 30. Principales debilidades de su empresa o asociación empresarial para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Alto coste, falta de fondos, falta de fuentes de financiación | 12,5 | 15,0 | 14,8 | - |
| Tamaño de la empresa (demasiado pequeña) o sector de actividad | 9,3 | 15,5 | 9,3 | - |
| Dependencia de terceros en la consecución de los ODS (proveedores, clientes) | 6,5 | 4,5 | 7,2 | 6,7 |
| Crisis energética, alto coste de la energía | 5,6 | - | 9,2 | - |
| Falta de coordinación | 5,4 | 4,5 | 5,5 | 6,7 |
| Falta de concienciación, de compromiso | 3,7 | - | 2,3 | 14,6 |
| Recursos insuficientes (humanos, productivos, infraestructuras) | 3,5 | 9,0 | 2,3 | - |
| Incertidumbre económica, crisis sectoriales | 3,4 | - | 3,9 | 6,7 |
| Inestabilidad institucional | 3,3 | - | 3,7 | 6,7 |
| Desigualdad, discriminación | 3,3 | - | 5,5 | - |
| Falta de conocimientos para hacerlo (de incentivos, políticas públicas) | 2,4 | 4,5 | 1,8 | 1,8 |
| Transporte | 2,3 | - | - | 14,6 |
| Falta de alianzas, de ayudas externas, regulación | 1,1 | - | 1,8 | - |
| Falta de tiempo para abordarlo | 0,3 | - | 0,5 | - |
| Otros | 5,8 | - | 5,5 | 15,6 |
| Ninguna | 7,6 | 9,0 | 9,0 | - |
| Ns/Nc | 24,1 | 38,0 | 17,9 | 26,8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

Para ello, la CEIM y las asociaciones empresariales pueden ser actores estratégicos tanto para visibilizar —en buena medida, a través de circulares, asesoría, *webinars* y de la publicación y difusión de buenas prácticas empresariales en su contribución a los ODS en la ciudad de Madrid— como para potenciar —a través del conjunto de asociaciones empresariales en su seno— el apoyo entre las pequeñas empresas, por sector de actividad económica, para establecer nuevas alianzas que potencien la localización de los ODS[45].

En este contexto, hay que destacar que las empresas detectan como una importante oportunidad para reforzar su contribución a los ODS el establecimiento de nuevas alianzas, el apoyo y la colaboración con otras empresas, clientes o instituciones con un 8,1 % de las respuestas, siendo la segunda oportunidad más relevante, después del crecimiento económico, y una coyuntura política y económica favorable. A la vez, se observa una mayor percepción de estas alianzas como una oportunidad cuanto menor es el tamaño empresarial, alcanzando el 9,9 % para las microempresas, siendo un 7,9 % en las PYMES y un 6,7 % en las grandes empresas (Gráfico 18).

Otros desafíos para que las asociaciones empresariales madrileñas fomenten la visibilidad y participación de las empresas en alianzas y redes potenciando su contribución a los ODS son: la demanda empresarial de buenas prácticas (referentes) empresariales en su contribución a los ODS para poder replicarlas, la creación de premios

[45] Cabe señalar que en las entrevistas se ha detectado la existencia de asociaciones empresariales en la CEIM muy dinámicas y proclives a potenciar la Agenda 2030, como es el caso del sector cárnico (estratégico por cercanía con la ciudadanía para difundir ODS y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid). Algunas tienen además un alto grado de asociacionismo, como ocurre con el sector del transporte (el 70 % de empresas de transporte de autobuses privados de la CAM pertenece a la asociación del transporte).

Tabla 31. Principales fortalezas con las que cuenta su empresa o asociación empresarial para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid
En porcentaje sobre el total de las respuestas

| | Total | Micro | PYME | Grande |
|---|---|---|---|---|
| Concienciación, compromiso, sensibilización | 23,0 | 9,8 | 30,9 | 14,2 |
| Cuidado de los RRHH de la empresa (conciliación, empleo de calidad, creación de empleo) | 14,6 | 27,0 | 7,9 | 19,9 |
| Igualdad | 10,0 | 14,1 | 11,1 | - |
| Avances tecnológicos, digitalización | 10,0 | 8,6 | 9,7 | 12,9 |
| Experiencia, conocimiento del sector, profesionalidad | 9,3 | 13,7 | 9,6 | 1,6 |
| Alianzas, apoyo, colaboración con otras empresas, clientes o instituciones | 8,8 | 5,1 | 11,0 | 6,3 |
| Consumo responsable, optimización de recursos, utilización responsable de los recursos | 8,5 | 8,6 | 10,8 | - |
| Optimización, innovación de procesos | 8,0 | 8,6 | 9,5 | 1,6 |
| La propia actividad de la empresa | 6,9 | 5,4 | 9,5 | - |
| Sostenibilidad, productos sostenibles | 4,3 | - | - | 25,5 |
| Capacidad económica | 4,3 | 8,9 | - | 12,6 |
| Ahorro energético | 4,3 | 4,3 | 5,5 | - |
| Teletrabajo, reducción de desplazamientos | 4,2 | 4,3 | 5,3 | - |
| Innovación | 3,6 | 4,3 | 2,6 | 6,3 |
| Capacidad de cambio | 2,4 | 8,9 | 0,5 | - |
| Resiliencia | 2,4 | - | 4,1 | - |
| Infraestructuras | 2,4 | - | 3,7 | 1,6 |
| Reducción de residuos, reciclaje | 2,3 | 4,3 | - | 7,4 |
| Diversidad e inclusión | 2,1 | - | 1,8 | 6,3 |
| Visibilidad | 1,1 | - | - | 6,3 |
| Otros | 8,0 | - | 10,1 | 12,6 |
| Ninguna | 7,6 | 12,9 | 5,5 | 7,4 |
| Ns/Nc | 14,8 | 19,1 | 11,9 | 18,8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

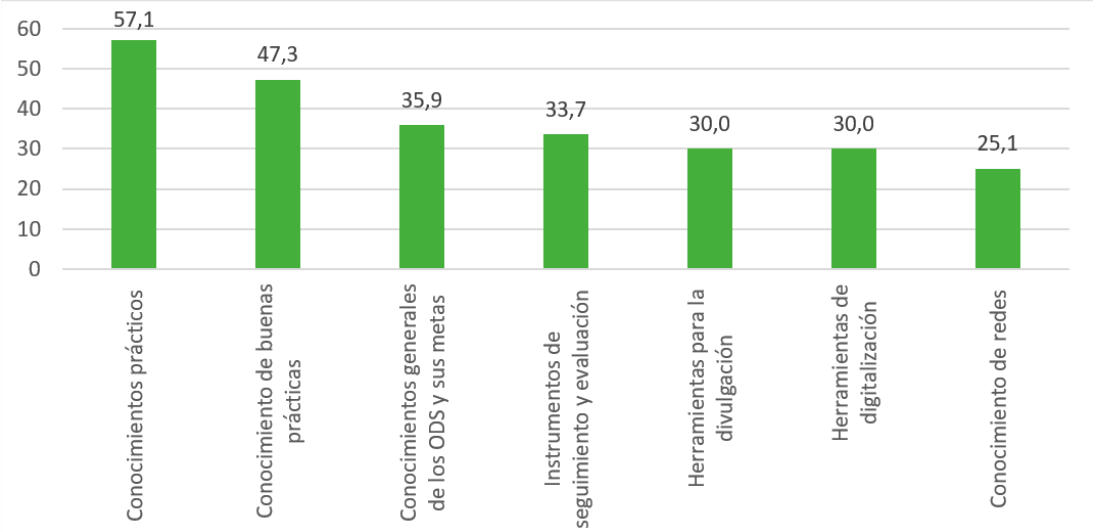
y otras acciones para dar visibilidad a las empresas que ya están promoviendo el desarrollo sostenible, la demanda de alianzas o colaboraciones con grandes empresas tractoras (de referencia, en su contribución al desarrollo sostenible) y aprovechar la demanda existente en las asociaciones para participar en acciones positivas del Ayuntamiento de Madrid (a través del instrumento de los incentivos).

## 4.3 Combos

El análisis de contexto con las entrevistas y cuestionarios realizados y de las interrelaciones estratégicas de las metas de ODS con la elaboración de la Matriz de Impactos Cruzados (MIC) ha permitido vislumbrar la propuesta de tres combos de intervención de políticas municipales que, de forma estratégica y con un papel protagónico, dinamicen la contribución empresarial a los ODS en la ciudad de Madrid. A la par, la propuesta de potenciación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) puede reforzar la eficacia de estos combos a través del trabajo coordinado e integrado de los diferentes actores involucrados.

Como ya se ha explicado, la MIC es el marco general que permite ver la totalidad de las interrelaciones entre las 35 metas seleccionadas y, de forma concreta, el impacto de una meta específica en el resto de metas y cómo a su vez

Gráfico 18. Principales oportunidades que ofrece el entorno a las empresa
En porcentaje sobre el total de las respuestas




Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada para la investigación.

esta es impactada por las otras. La graduación de metas en la MIC mide el grado de influencia individual (meta por meta) y también global, resultados ambos necesarios para la realización de combos[46].

Así, la elaboración de la MIC muestra las conexiones de las metas de los ODS en relación con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y con la sistematización de los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados (Tabla 32). De esta manera, siguiendo la lógica que refleja el grado de influencia de una meta en las demás, se identifica la **meta 12.6 (Empresas y sostenibilidad)** como la meta central de los combos de intervención propuestos, al ser la que mayor puntuación obtiene (35 puntos) en la MIC. Esta también ha permitido observar un primer grupo de ocho metas que muestran **un mayor impacto relativo** (con puntuación por encima de 20) en el desarrollo sostenible, que serían, junto a la meta 12.6:

- Meta 12.8: Educación en sostenibilidad.
- Meta 7.3: Aumento de la eficiencia energética.
- Meta 7.2: Aumento de las energías renovables.
- Meta 12.17: Adquisiciones públicas con criterios sostenibles.
- Meta 11.2: Movilidad sostenible.
- Meta 13.2: Descarbonización.
- Meta 8.9: Turismo sostenible.

Al mismo tiempo, se ha detectado un segundo grupo de seis metas con **impacto positivo, pero con menor grado** que el grupo anterior (al reflejar puntuaciones comprendidas entre 20 y 18 puntos), que serían:

- Meta 9.5: Fomento de inversiones en I+d+i.
- Meta 5.1: Reducción de brecha de género en pobreza.
- Meta 8.3: Políticas de fomento del empleo.
- Meta 8.5: Pleno empleo y reducción de la brecha salarial.
- Meta 10.4: Fomento de la igualdad con políticas redistributivas.
- Meta 13.1: Adaptación al cambio climático.

La lógica horizontal de la MIC refleja dos metas con una puntuación muy elevada, concretamente la meta 17.14 (Coherencia de políticas), con 71 puntos, y la meta 17.17 (Fomentar y promover la constitución de alianzas), con 28, que, por la naturaleza del ODS 17 se han considerado como actuaciones transversales tanto para los combos como para la propuesta de APPDS (Tabla 32).

[46] Para ahondar en la metodología, consúltese el epígrafe 4.2.2 de este documento.

Tabla 32. Matriz de Impactos Cruzados (MIC) de interrelación entre las 35 metas ODS de la investigación

| ODS/METAS: | | | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.d | 5.1 | 5.2 | 5.4 | 5.5 | 7.2 | 7.3 | 8.3 | 8.4 | 8.5 | 8.9 | 9.4 | 9.5 | 10.2 | 10.4 | 11.1 | 11.2 | 11.4 | 11.6 | 11.7 | 11.b | 12.3 | 12.5 | 12.6 | 12.7 | 12.8 | 13.1 | 13.2 | 17.2 | 17.14 | 17.17 | SUMA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ODS3. Salud y bienestar | 3.4 | Mejora de la salud, incremento y reducción brecha esperanza vida | | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3.4 |
| | 3.5 | Prevención y tratamiento abuso sustancias adictivas y juego | 1 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3.5 |
| | 3.6 | Reducir muertes y lesiones por tráfico | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.6 |
| | 3.7 | Salud sexual y reproductiva, ITS | 1 | 0 | 0 | | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3.7 |
| | 3.d | Gestión de riesgos para la salud (alimentos y agua aptos) | 2 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 3.d |
| ODS5. Igualdad de género | 5.1 | Brecha de género en pobreza | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 19 | 5.1 |
| | 5.2 | Violencia de género | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 12 | 5.2 |
| | 5.4 | Dedicación trabajo doméstico entre hombres y mujeres | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 16 | 5.4 |
| | 5.5 | Participación mujeres e igualdad oportunidades (puestos dirección) | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 14 | 5.5 |
| ODS7. Energía | 7.2 | Aumento energías renovables | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 23 | 7.2 |
| | 7.3 | Aumentar eficiencia energética | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 26 | 7.3 |
| ODS8. Trabajo decente y crecimiento económico | 8.3 | Políticas de fomento empleo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 19 | 8.3 |
| | 8.4 | Cláusulas de condicionalidad en sostenibilidad en adquisiciones y servicios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 8.4 |
| | 8.5 | Pleno empleo (tasas femeninas y juvenil) y brecha salarial | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 19 | 8.5 |
| | 8.9 | Turismo sostenible | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 21 | 8.9 |
| ODS9. Innovación e infraestructuras | 9.4 | Aumentar espacios emprendimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 11 | 9.4 |
| | 9.5 | Fomentar inversiones públicas y privadas en I+D+i | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 20 | 9.5 |
| ODS 10. Reducción de las desigualdades | 10.2 | Inclusión social, económica y política: vulnerabilidad, vivienda, servicios sociales | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 | 10.2 |
| | 10.4 | Logro progresivo de la igualdad: ingresos+ beneficios fiscales | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 18 | 10.4 |
| ODS11.Ciudades y comunidades sostenibles | 11.1 | Acceso a vivienda | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 1 | 0 | 12 | 11.1 |
| | 11.2 | Transporte público y bicis | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 | 23 | 11.2 |
| | 11.4 | Patrimonio cultural y natural | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 11.4 |
| | 11.6 | Desechos y contaminación en ciudades | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 12 | 11.6 |
| | 11.7 | Zonas verdes y espacios públicos seguros | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 11.7 |
| | 11.b | Reducción de riesgos de desastres en ciudades | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 6 | 11.b |
| ODS12. Consumo responsable | 12.3 | Desperdicio de alimentos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 10 | 12.3 |
| | 12.5 | Reciclaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 13 | 12.5 |
| | 12.6 | Empresas y sostenibilidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 35 | 12.6 |
| | 12.7 | Adquisiciones públicas y sostenibilidad | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 23 | 12.7 |
| | 12.8 | Educación en sostenibilidad | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 29 | 12.8 |
| ODS13. Acción por el clima | 13.1 | Adaptación Vs cambio climático | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 3 | 0 | 1 | 1 | 18 | 13.1 |
| | 13.2 | Descarbonización emisiones | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | | 0 | 1 | 1 | 22 | 13.2 |
| ODS17. Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible | 17.2 | Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 9 | 17.2 |
| | 17.14 | Coherencia de políticas | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 71 | 17.14 |
| | 17.17 | Alianzas | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 28 | 17.17 |
| | | SUMA | 26 | 5 | 5 | 9 | 7 | 20 | 9 | 12 | 20 | 22 | 28 | 9 | 22 | 30 | 24 | 19 | 10 | 24 | 21 | 12 | 14 | 7 | 22 | 9 | 6 | 15 | 19 | 13 | 13 | 19 | 27 | 27 | 6 | 35 | 23 | | |

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, junto a la MIC se han identificado una serie de cuellos de botella que dificultan la localización de los ODS en el tejido empresarial madrileño. Cabe destacar el ya mencionado desconocimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid por parte del grueso del sector empresarial que ha contestado a la encuesta y de la Red de Viveros de Empresas, dependiente del propio Ayuntamiento.

Se señalan aspectos vinculados a la relación con el Ayuntamiento de Madrid como la dificultad de los procedimientos administrativos y la normativa existente. En el sector empresarial, destaca la falta de fondos (14 % de las respuestas), la dependencia de terceros para alcanzar los ODS (12 %) y el pequeño tamaño de las empresas (9 %), con recursos limitados y preocupaciones inmediatas alejadas del cumplimiento de la Agenda 2030 (Tabla 12).

Junto a ellos, se identifican una serie de motores de cambio que se concretan principalmente en la coherencia de las políticas públicas municipales y la conformación de alianzas multiactor para el desarrollo sostenible. A su vez, se identifican con esta herramienta la concienciación, compromiso y sensibilización del sector empresarial (23 %); el cuidado de los recursos humanos de la empresa (14 %) y el fomento de la igualdad de género (10 %). Otros elementos percibidos como oportunidades o incentivos que impulsarían la aportación de las empresas madrileñas a los ODS son la percepción tanto del mayor prestigio que alcanzará la empresa contribuyendo a los ODS como del aumento de la competitividad.

Así, en este marco y focalizando en los grupos de metas que presentan significativas interconexiones positivas entre ellas, dentro de las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y de su localización en la ciudad de Madrid, se posibilita una adecuada priorización y selección estratégica de políticas públicas con alto impacto en el desarrollo sostenible, con el objeto de potenciar que el sector empresarial integre la Agenda 2030 en su estrategia de negocio y contribuya a los ODS en el municipio de Madrid.

### 4.3.1 Combo básico de intervención

Para ello, se propone la elaboración de un **combo básico** de intervención (entre cinco ODS y once metas) tras la identificación de una relación causal estratégica —a ser priorizada y potenciada— entre las metas del **ODS 12 (Producción y consumo responsables)** y, concretamente, las metas 12.6 (Empresas y sostenibilidad), 12.8 (Educación en sostenibilidad) y 12.7 (Adquisiciones públicas y sostenibilidad), y entre este ODS 12 con otros cuatro ODS (Diagrama 8):

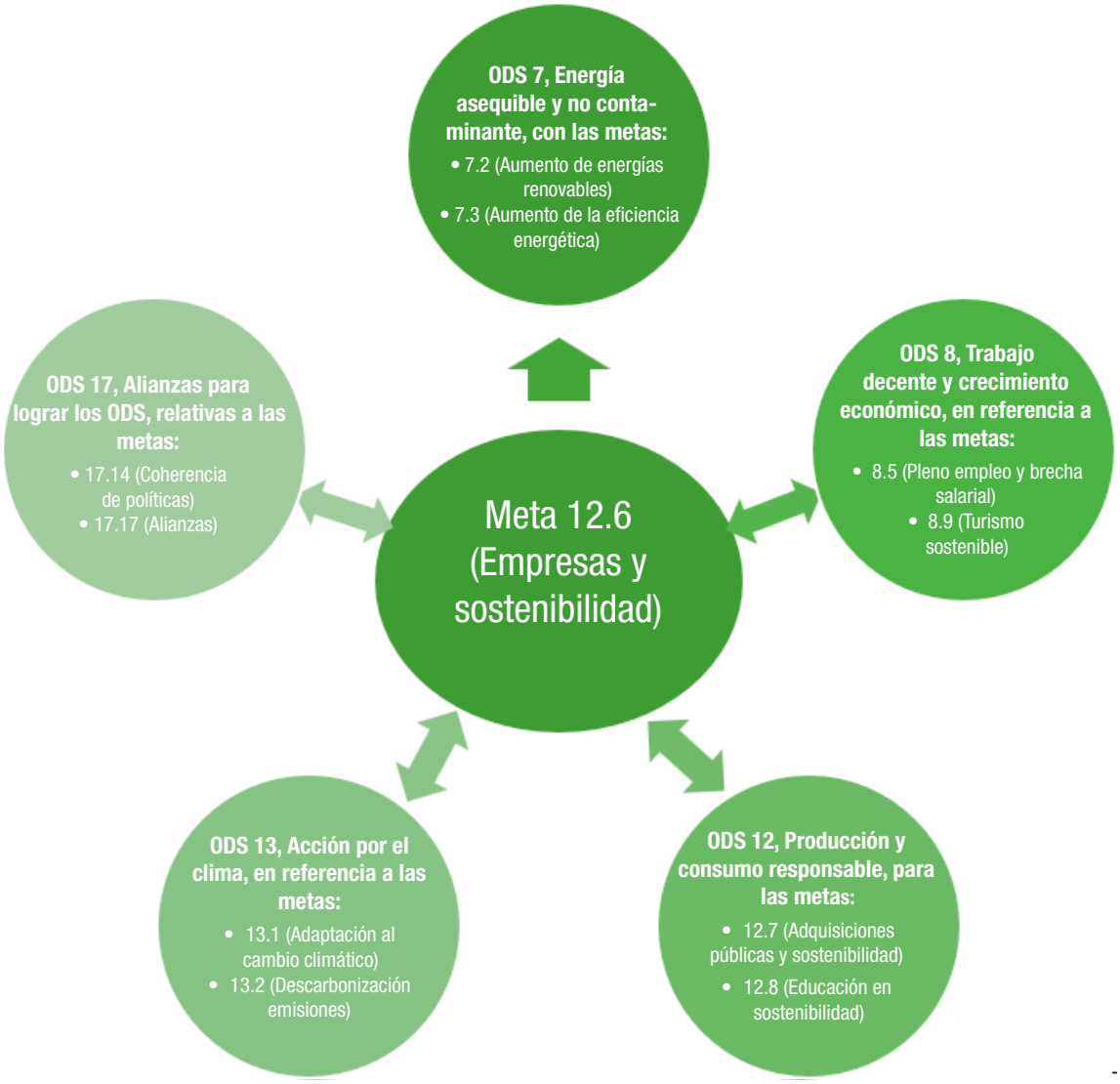
- El ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, en referencia a las metas 8.5 (Pleno empleo y brecha salarial) y 8.9 (Turismo sostenible).
- El ODS 7, Energía asequible y no contaminante, con las metas 7.3 (Aumento de la eficiencia energética) y 7.2 (Aumento de energías renovables).
- El ODS 13, Acción por el clima, en referencia a las metas 13.1 (Adaptación al cambio climático) y 13.2 (Descarbonización emisiones).
- El ODS 17, Alianzas para lograr los ODS, relativas a las metas 17.4 (Coherencia de políticas) y 17.17 (Alianzas).

La integración de las políticas municipales del Ayuntamiento de Madrid, en especial su Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y su Plan Operativo de Gobierno (POG 2019-2023), junto a las conclusiones emanadas del análisis de las encuestas y las entrevistas, permite dar coherencia y solvencia a la propuesta de este combo básico con sus once metas ODS.

De su integración en la interrelación de cadena de resultados que supone la estructura del POG 2019-2023 del Ayuntamiento de Madrid, y con las políticas palanca y líneas de acción de su Estrategia, se han identificado relaciones directas con las metas (Anexo 2):

- Metas 7.2 (Aumento energías renovables).
- Meta 7.3 (Aumento de la eficiencia energética).
- Meta 8.5 (Pleno empleo y brecha salarial).
- Meta 8.9 (Turismo sostenible).
- Meta 12.7 (Adquisiciones públicas y sostenibilidad).
- Meta 12.8 (Educación en sostenibilidad).
- Meta 13.2 (Descarbonización de emisiones).
- Meta 17.14 (Coherencia de políticas).

Diagrama 8. Propuesta de combo básico a partir de la meta central 12.6




Fuente: elaboración propia.

Sobre esta base, se pueden identificar ámbitos estratégicos de intervención que pueden reforzar las políticas públicas municipales en la dinamización de las empresas del municipio de Madrid respecto a su contribución a los ODS. Así, se proponen ocho ámbitos de actuación para este combo básico que integran las políticas municipales ya existentes, clasificadas bajo las dimensiones de la Agenda 2030:

- Una mayor formación, información y difusión del sector empresarial de la Estrategia municipal de localización de los ODS, potenciando la educación para el desarrollo sostenible a través de talleres específicos al respecto, organizados con la colaboración de la CEIM, que faciliten la integración de las empresas madrileñas en las acciones y objetivos de la Estrategia.
- Una mayor coordinación y coherencia de políticas municipales alineadas a dicha Estrategia, reforzando la participación e información sobre las actuaciones de la Estrategia por parte de las distintas áreas dentro del Ayuntamiento de Madrid. La creación de una nueva figura de «Coordinación ODS» inter-áreas podría fomentarlas.
- La potenciación de alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible local; con nuevas convocatorias municipales de promoción y financiación de estas

alianzas, y generando una ventanilla única municipal de APPDS que informe y canalice todas las propuestas que surjan por parte de los distintos actores (el Ayuntamiento, empresas, universidades, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

- Consideraciones específicas para pequeñas y medianas empresas tanto para visibilizar su contribución como para acompañarlas en los diferentes procesos. Se requiere potenciar un trato diferenciado en las actuaciones de la Estrategia y de creación de nuevas APPDS respecto a las necesidades y capacidades específicas de las PYMES madrileñas, dado su importante alcance en la localización del desarrollo sostenible.
- Un refuerzo de los criterios de sostenibilidad para las adquisiciones públicas del Ayuntamiento en sus licitaciones y adquisiciones municipales, como instrumento eficaz para apoyar la integración de las empresas madrileñas en su contribución al desarrollo sostenible. Para ello, en las licitaciones municipales se pueden potenciar, junto a los tradicionales criterios de igualdad de género en las empresas, otros que favorezcan la economía circular con reducción de residuos generados, el transporte limpio (para distribuidores) o una mayor eficiencia energética empresarial, entre otros.
- Un mayor apoyo público hacia un aumento de la eficiencia energética y el uso de energías renovables en las empresas, a través de bonificaciones fiscales de impuestos locales y con subvenciones municipales específicas que financien el cambio de calderas, cerramiento de ventanas o de instalación de paneles solares.
- Profundización en la política municipal de movilidad sostenible, favoreciendo y subvencionando de manera continuada el uso del transporte público (del Metro y de autobuses municipales de cero emisiones), e incrementando los kilómetros de carril bici en la ciudad.
- Fomento del turismo sostenible y de la ayuda a las empresas en su adaptación al cambio climático, mediante campañas municipales de promoción de las empresas turísticas y hosteleras con prácticas sostenibles certificadas, y financiación específica para atenuar los efectos de tormentas, inundaciones, sequías y menor disponibilidad de agua en las empresas, entre otros.

En este combo básico se vislumbra la vinculación directa y estratégica entre la sostenibilidad y la energía detectada en la MIC, y que, para el caso de la problemática específica de PYMES y microPYMES identificada en los cuestionarios y entrevistas, derivaría en tres ámbitos de actuación concretos (dentro del combo básico) para este tipo de empresas de menor tamaño: la meta 12.8 (Educación en sostenibilidad), la meta 12.7 (Adquisiciones públicas y sostenibilidad) y la meta 7.3 (Aumento de la eficiencia energética).

### 4.3.2 Combo ampliado de intervención

De forma complementaria, a través del **combo ampliado** (entre diez ODS y veinte metas) se proponen ámbitos de intervención adicionales, al incorporar cinco ODS y nueve metas complementarias al combo básico (Diagrama 9). Estas son:

- El ODS 3, Salud y bienestar, en referencia a la meta 3.4 (Mejora de la salud, incremento y reducción brecha esperanza vida).
- El ODS 5, Igualdad de género, relativo a la meta 5.1 (Brecha de género en pobreza).
- El ODS 9, Industria, innovación e infraestructura, con la meta 9.5 (Fomentar inversiones públicas y privadas en I+D+i).
- El ODS 10, Reducción de las desigualdades, en la meta 10.4 (Logro progresivo de la igualdad).
- El ODS 11, Ciudades Sostenibles, en función de las metas 11.2 (Transporte público y bicis) y la 11.6 (Desechos y contaminación en ciudades).

Además, se amplían las metas estratégicas en referencia a ODS que formaban parte del combo básico, tal y como sigue:

- El ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, con la meta 8.3 (Políticas de fomento empleo) y la meta 8.4 (Cláusulas para la producción y consumo sostenibles en adquisiciones y servicios).
- El ODS 17, Alianzas para el logro de los ODS, con la meta 17.2 (Velar por que los países desarrollados

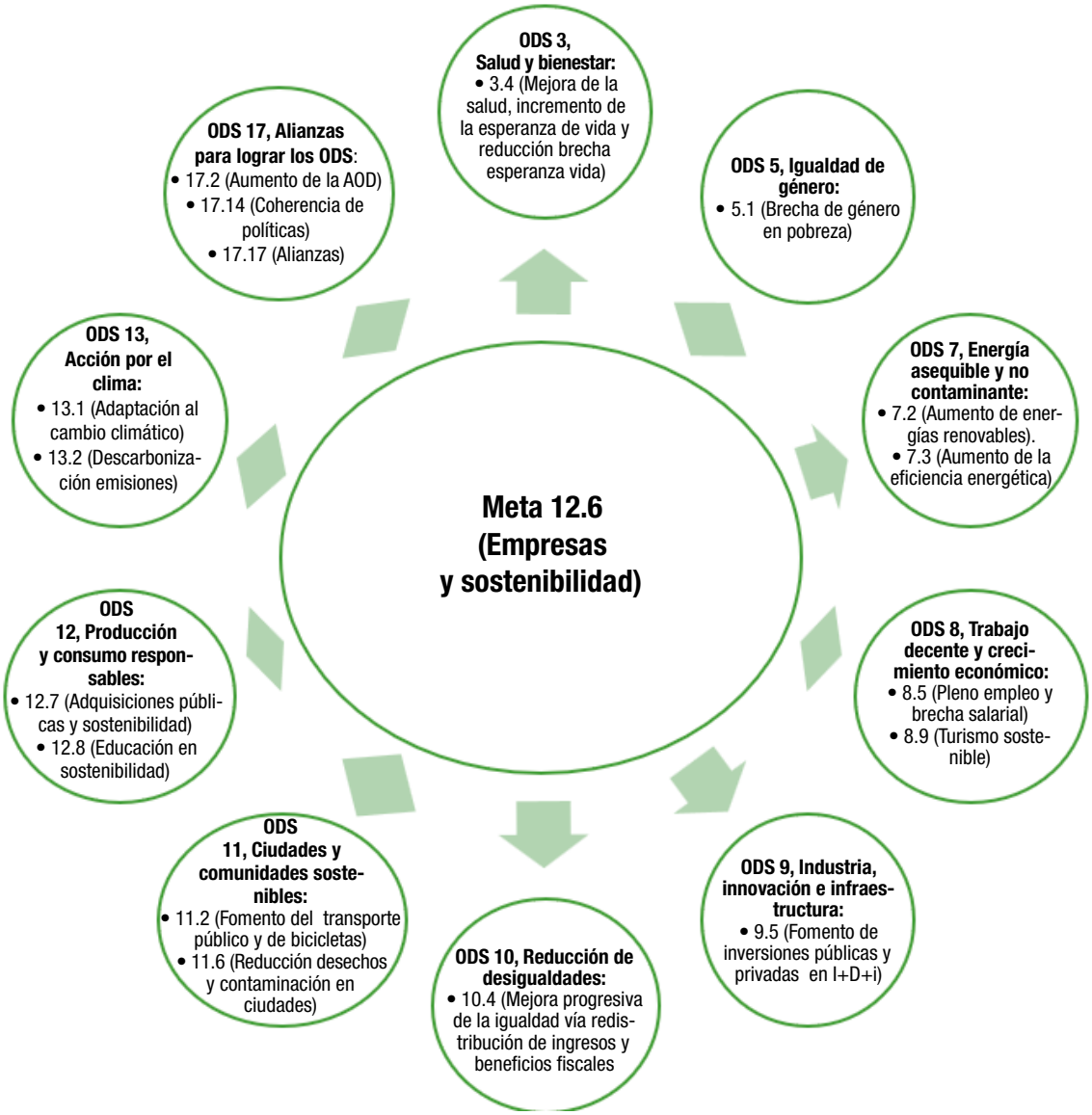
cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo).

Con esta propuesta de combo ampliado se complementa y refuerza la intervención prevista con el combo básico (con sus cinco ODS integrados), al incorporar otros ODS y metas con alto impacto en el desarrollo sostenible que enriquecen la lógica de interrelaciones entre todas esas metas y promueven una mayor eficacia de la acción para promover la localización de la Agenda 2030 de la mano de las empresas en la ciudad de Madrid.

Siguiendo la misma estructura que el combo básico, las metas del combo ampliado están vinculadas con todas las políticas palanca de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, así como con 14 de sus 24 líneas de acción. Al mismo tiempo, se han detectado compromisos de Gobierno del POG 2019-2023 directamente vinculados con ocho de las nueve metas del combo ampliado y que se relacionan con las metas (Anexo 3):

- Meta 5.1, Brecha de género en pobreza, con dos compromisos.

Diagrama 9. Propuesta de combo ampliado a partir de la meta central 12.6




Fuente: elaboración propia.

- Meta 8.3, Políticas de fomento empleo, con un compromiso.
- Meta 8.4, Cláusulas de producción y consumo sostenibles en adquisiciones y servicios, con un compromiso.
- Meta 9.5, Fomentar inversiones públicas y privadas en I+D+i, con dos compromisos.
- Meta 10.4, Logro progresivo de la igualdad, con un compromiso.
- Meta 11.2, Transporte público y bicis, con cinco compromisos.
- Meta 11.6, Desechos y contaminación en ciudades, con dos compromisos.
- Meta 17.2, Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, con dos compromisos.

Aunando este análisis con el de las entrevistas semiestructuradas, se proponen los siguientes ámbitos estratégicos de intervención para el combo ampliado como complemento a las políticas municipales existentes:

- Apoyo a la implementación de medidas en las empresas de cualquier tamaño que incidan en la salud y el bienestar del personal empleado, a través del reconocimiento y respaldo municipal a la Red de Empresas Saludables, con una mayor integración de la gestión de la salud laboral en el desarrollo de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, y potenciando la conciliación de la vida laboral y personal en los empleados públicos municipales.
- Campañas e incentivos para el impulso del emprendimiento y la mejor de las habilidades profesionales, integrando la sostenibilidad y la educación en valores de equidad de forma transversal, especialmente con un refuerzo de las actividades y visibilidad de los Viveros de Empresas en Madrid.
- Mejora de la capacidad tecnológica de las empresas, especialmente focalizada en la eficiencia energética y en la reducción de emisiones de $CO_2$, mediante la promoción y subvención municipal de ayudas a sectores estratégicos como el comercial de distribución en PYMES.
- Promoción de un alcance mayor en las políticas sociales municipales, especialmente en los sectores más afectados por las recientes crisis, de cara a reforzar la protección social municipal a la población con exclusión social y más vulnerable, y con enfoque de género.
- Promoción del incremento de la tasa de reciclaje en las empresas, fomentando la economía circular en las estrategias de negocio empresarial, aumentando los puntos de recogida y contenedores diferenciados en los barrios, e introduciendo una condicionalidad específica en las licitaciones municipales que valore positivamente a las empresas con mayor tasa de reciclaje.
- Promoción de la estabilidad y continuidad de los canales de comunicación con todos los actores que permitan visibilizar incentivos de participación de las empresas en actuaciones de cooperación y educación para la ciudadanía global y, especialmente, en las actividades desplegadas dentro de la Estrategia.

El combo ampliado establece la importancia de la complementariedad entre los ODS y sus metas, incorporando aquellas vinculadas al eje de Personas y añadiendo metas adicionales dentro de la dimensión de Prosperidad, según la definición de las 5P. Por su parte, el eje de Planeta se puede abordar con acciones específicas para la problemática concreta de PYMES y microPYMES a través de:

- La meta 9.5, Fomento de inversiones en I+D+i, para dar respuesta a la falta de recursos para la modernización de instalaciones que dificulta la consecución de determinados ODS.
- La meta 10.4, Fomento de la igualdad con políticas redistributivas, impulsando políticas que atiendan a la existente atomización del sector empresarial madrileño, con realidades muy diferenciadas en función del tamaño de las empresas.
- La meta 11.6, Reducción del impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, para atender una incorporación integral en espacios y planes urbanísticos que tengan en cuenta las necesidades y características del pequeño comercio.

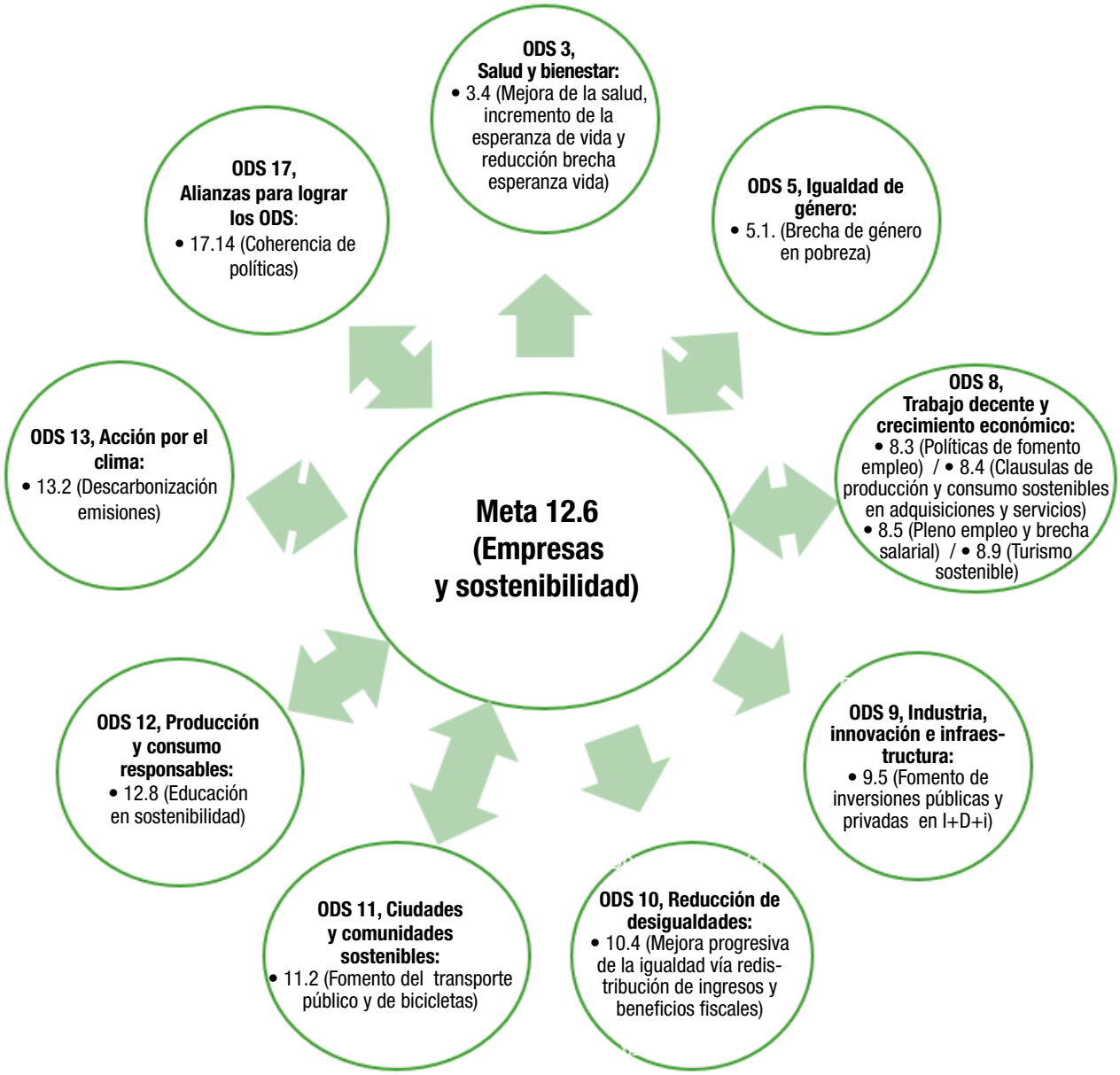
### 4.3.3 Combo específico de transversalidad de género

A su vez, se propone un tercer **combo específico para la transversalidad de género** entre nueve ODS y doce metas. Estas son (Diagrama 9):

- ODS 3: Salud y bienestar.
- ODS 5: Igualdad de género.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.
- ODS 10: Reducción de las desigualdades.
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
- ODS 12: Producción y consumo responsables.
- ODS 13: Acción por el clima.
- ODS 17: Alianzas para lograr los ODS.

Por su parte, de cara a potenciar la **transversalización de género** mediante un combo específico en el marco de Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid se proponen los siguientes seis ámbitos estratégicos de intervención para las políticas municipales:

Diagrama 10. Propuesta de combo específico para la transversalidad de género




Fuente: elaboración propia.

- Incluir la dimensión de género en las políticas empresariales con acciones específicas que contribuyan a la igualdad. Las políticas deben recoger las medidas de conciliación de mujeres y hombres que equiparen situaciones personales y eviten sesgos de género, la inclusión social, los mecanismos para evitar la violencia de género, la promoción profesional y representación en puestos de toma de decisiones, así como incorporar un plan de prevención de riesgos laborales que transversalice el género.
- Impulsar la participación de las mujeres en el diseño de acciones ambientales diferenciadas por sexo para la adaptación al cambio climático. La transversalización del enfoque de género permite evaluar los impactos diferenciados en mujeres y hombres, generando contenidos sensibles al género (para lo que es necesario recopilar y analizar datos desagregados) sobre los efectos del cambio climático y de qué manera la degradación ambiental tiene igualmente un impacto diferenciado.
- Integrar temáticas accesibles sobre derechos humanos e igualdad de género en los planes de formación a las empresas: sensibilizar en igualdad como un derecho humano, evidenciar quiénes tienen obligaciones, deberes y responsabilidades de respetar, proteger y cumplir y los mecanismos existentes para dicha garantía.
- Potenciar el acceso inclusivo a la formación y políticas empresariales de conciliación laboral con enfoque de género, relación directa entre la coherencia de políticas (igualdad formal) y las acciones de las empresas (igualdad real), promoviendo acciones como el teletrabajo, posibilitando excedencias por cuidado de familiares (sin establecer sesgos entre hombres y mujeres en su acceso y sin que afecte a sus posibilidades de desarrollo profesional) o facilidades para formación con el fin de mejorar las competencias profesionales.
- Transformar la segmentación sexual del trabajo a través de campañas de formación, sensibilización e incentivos (promoviendo un acceso en igualdad de género real en las fases de contratación), para eliminar la falta de acceso a profesiones tradicionalmente representadas por hombres, así como la feminización de otros sectores. Esta transformación se puede impulsar tanto en la contratación pública municipal como mediante la realización conjunta con la CEIM de talleres y foros de discusión en relación con la división sexual del trabajo y la segmentación por género que incidan en reducir las desigualdades salariales, la discriminación y el desempleo y pobreza femeninos.
- PYMES y microPYMES pueden impactar de forma positiva en las mismas áreas, incentivando igualmente conciliación y corresponsabilidad, introduciendo medidas de flexibilización, fomentando la representación en puestos de toma de decisiones y fomentando la diversificación profesional.

En definitiva, el diseño de diferentes tipos de combos de intervención —básico, ampliado o específico de género— posibilita que el Ayuntamiento discrimine sus actuaciones en el marco de su Estrategia, buscando que las empresas madrileñas promuevan la integración del desarrollo sostenible en su estrategia de negocio y en su activación como agentes estratégicos de la localización de los ODS en Madrid. Que se opte por una u otra clase de combo, o por una combinación de ellas, puede depender, en buena medida, tanto de las prioridades del Ayuntamiento como de los recursos disponibles, para lo cual se puede contar con la colaboración y complementariedad de otros actores (privados y de la sociedad civil), maximizando así el alcance y eficacia de los combos. Para ello, un instrumento útil y necesario, que desde la propia Agenda 2030 se reclama en su ODS 17, es la creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible.

### 4.3.4 Creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible

Por último, como complemento a los tres combos propuestos, se detecta la importancia estratégica que adquiere la creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial madrileño, como vector de integración y potenciación de la eficacia de los combos de intervención propuestos en el marco de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid.

Es aquí donde el Foro de Empresas por Madrid puede redoblar su protagonismo y esfuerzos por potenciar actuaciones de colaboración público-privada entre el Ayuntamiento de Madrid y la diversidad de empresas que integran el Foro. Precisamente, el perfil multisectorial de las estas empresas —en ámbitos como la construcción, la banca, la telefonía, la energía, los seguros, el comercio o el deporte, entre otros— y la trayectoria ya recorrida de colaboración con el Ayuntamiento hacen de este Foro una plataforma estratégica para crear nuevas APPDS en la ciudad de Madrid. La diversidad de proyectos y programas que se desarrollan en el marco del Foro posibilita aumentar el alcance e impacto de las intervenciones de APPDS impulsadas por el Ayuntamiento de Madrid.

En este sentido, para impulsar alianzas que promuevan desde el ámbito municipal la contribución de las empresas a los ODS se identifican tres líneas marco de actuación:

- Divulgación y sensibilización de las APPDS con las empresas madrileñas y las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid.
- Establecimiento de mesas intersectoriales con las empresas sobre la potencialidad y eficacia de las APPDS en sectores estratégicos de colaboración dentro de la Estrategia. Tras detectar los sectores económicos con mayor impacto en esta Estrategia, el enfoque sectorial de las mesas de análisis de potenciales APPDS puede facilitar un enfoque diferencial y con mayor profundidad con las correspondientes asociaciones empresariales madrileñas.
- Potenciación, de la mano de las universidades madrileñas, de la investigación aplicada sobre APPDS a partir de estudios que generen conocimiento sobre este tipo de alianzas y sus buenas prácticas en la ciudad de Madrid.

Por otro lado, algunas líneas específicas para promover este tipo de alianzas entre las empresas madrileñas y el Ayuntamiento de Madrid pueden ser:

- La constitución de una mesa de diálogo inter-Áreas de Gobierno municipal, e intersectorial, para tratar los temas de las APPDS como instrumento estratégico de política pública.
- La información a las empresas madrileñas sobre la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid para favorecer la complementariedad entre las intervenciones municipales y las empresas con la creación de APPDS.
- La realización de cursos y talleres de formación y capacitación en APPDS al personal del Ayuntamiento y a una selección estratégica de empresas madrileñas.
- El desarrollo de metodologías para gestión de APPDS, con la creación de un Manual de Actuación de APPDS del Ayuntamiento de Madrid.

De forma complementaria, las encuestas y las entrevistas semiestructuradas han permitido identificar cuatro ámbitos estratégicos para el Ayuntamiento de Madrid de cara a promover APPDS que potencien la contribución de las empresas madrileñas a su Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid:

- Aprovechar las asociaciones empresariales existentes en Madrid para generar colaboraciones a medio y largo plazo con el fin de potenciar la visibilidad de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y su atractivo empresarial como oportunidad de negocio, con detección y visibilización de buenas prácticas empresariales en APPDS en la ciudad de Madrid.
- Potenciar la generación de mesas de diálogo inter-Áreas de Gobierno municipal respecto a su participación en redes y APPDS que, además, facilite su comunicación y coordinación en materia de sus intervenciones respecto a la Estrategia 2030 de localización de los ODS en Madrid.
- Promover las alianzas con las PYMES madrileñas, atendiendo a su singularidad y necesidades específicas, para aumentar la inclusión de este tipo de empresas en sus actuaciones estratégicas de localización de los ODS, y promover su participación en las licitaciones municipales con condicionalidad en materia de desarrollo sostenible.
- Utilizar la experiencia previa del Foro de Empresas por Madrid para promover la creación de APPDS entre las diferentes Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid y las grandes empresas pertenecientes a este Foro.

La Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid refleja los ejes y prioridades del Ayuntamiento de Madrid para impulsar el desarrollo sostenible en el municipio. Para ello, es necesario fomentar una mayor involucración y participación de las empresas madrileñas —como actores estratégicos— de cara a que integren el desarrollo sostenible en sus estrategias de negocio. En este sentido, el despliegue por parte del Ayuntamiento de Madrid de diferentes tipos de combos de intervención, como los propuestos, y la potenciación de creación de APPDS con el sector empresarial y la sociedad civil madrileña pueden ser eficaces instrumentos para aumentar el alcance e impacto de la localización de los ODS en la ciudad.

# Conclusiones

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se aprobó en 2015 en Naciones Unidas e incorporó importantes novedades frente a la anterior Agenda del Milenio del año 2000. Amplió el espectro de problemas prioritarios pasando de ocho focos de atención a diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a la vez que cambió el paradigma de cómo abordarlos. Es decir, esta Agenda 2030 ha resuelto carencias anteriores y es más ambiciosa.

Hay que destacar, entre las importantes novedades en las que radica el cambio de paradigma, que la Agenda 2030 se articula en torno a cuatro principios (universalidad, responsabilidades compartidas, integralidad y triple sostenibilidad) que han cambiado la forma y el fondo de cómo abordar los retos de futuro. Estos nuevos pilares tienen una importancia esencial para los municipios de cara a la localización de la Agenda 2030 y el impulso del logro de sus ODS implementándolos en los territorios urbanos y rurales.

El principio de universalidad dota de responsabilidad a todos los países del mundo, también a los desarrollados, como España y su capital, Madrid. El principio de responsabilidades compartidas se centra en la necesaria actuación en pro del desarrollo sostenible de los gobiernos (nacionales y locales), pero también del sector privado y la sociedad civil. Es entonces cuando tanto el sector empresarial madrileño como el Ayuntamiento de la ciudad deben asumir un papel proactivo para avanzar en el cumplimiento de los diecisiete ODS. El enfoque ha de ser integral, de modo que no se aborden las acciones de forma compartimentada, sin que se consideren las interacciones existentes entre ellas. Es por ello que el análisis de las interacciones entre objetivos es determinante para que no se produzcan incoherencias en las acciones de los diferentes actores. La comunicación entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido productivo ha de facilitar el avance en un mismo sentido. Finalmente, cabe recordar que el desarrollo sostenible abarca los componentes de sostenibilidad económica, sostenibilidad medioambiental y sostenibilidad social.

Bajo este marco, el Ayuntamiento de Madrid aprobó en marzo de 2021 su Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, tras un proceso de consulta con diversos agentes. La Estrategia establece las bases para implementar los ODS de la Agenda 2030 definidos por Naciones Unidas, y apropiados por el Gobierno de España con su Estrategia de Desarrollo Sostenible, al contexto territorial de la ciudad de Madrid. Es, pues, el documento de referencia para que la capital transite hacia una ciudad más habitable, sostenible, resiliente e inclusiva.

De esta forma en la Estrategia se define una serie de políticas palanca en torno a las que se da cabida a los ejes estratégicos del Programa Operativo de Gobierno 2019-2023 del Ayuntamiento de Madrid. Entre dichas políticas palanca destaca aquella referida a la Innovación y Economía Inclusiva y Sostenible, donde se enmarca este estudio. Si bien la Estrategia relaciona esta política palanca con la consecución del ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS9 (Industria, innovación e infraestructura), el estudio ha incluido desde el inicio la necesidad de analizar el rol de las empresas madrileñas en la localización del ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Adicionalmente, tras la realización de las encuestas y las entrevistas en profundidad, se incorporaron otros cuatro objetivos que resultaron

relevantes: el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 13 (Acción por el clima).

El foco central sobre el que ha versado la investigación reside en el análisis de la localización de la Agenda 2030 por parte del tejido productivo madrileño en el ámbito de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, y de las responsabilidades compartidas inherentes a la propia Agenda tanto por el Ayuntamiento de Madrid como por el tejido empresarial madrileño.

El estudio, a partir del análisis de la encuesta y las entrevistas semiestructuradas realizadas, ha permitido detectar algunos hechos concretos muy relevantes para el análisis de las estrategias de localización de los ODS por parte del tejido productivo de Madrid, caracterizado por la presencia de PYMES y microPYMES que conviven con gran parte de las grandes empresas de España. Destaca aquí la importancia de las empresas dedicadas a los servicios, la información y los servicios profesionales, así como el comercio y la hostelería.

El conocimiento de la Agenda 2030 por parte del tejido productivo ha seguido una senda creciente en los últimos años, si bien aún es muy superficial y sin que necesariamente esté integrada en sus estrategias empresariales. El 77,6 % de las empresas madrileñas afirman conocer los ODS, pero tan solo un 17,8 % de ellas los utilizan como una referencia importante en las estrategias de negocio de su organización. Existen, asimismo, diferencias en el grado de conocimiento de la Agenda 2030 muy marcadas por tamaño de empresa y sector. En función del tamaño se aprecia un marco a dos velocidades, tanto en el conocimiento como en la contribución a los ODS. Las grandes empresas han liderado el proceso, frente a los problemas registrados por las PYMES. Por su parte, son las empresas de construcción y servicios las que desconocen en mayor medida la Agenda de Desarrollo. Por otro lado, las asociaciones empresariales tienen un mayor nivel de conocimiento de la Agenda 2030 (88,9 % frente al 77,6 % de las empresas) y la integran en mayor medida (un 22,2 % frente al 17,8 %) que el sector empresarial madrileño. Este hecho pone de manifiesto la importancia de las redes en el marco del propio ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), en este caso en torno a las asociaciones empresariales, para avanzar en la localización de los ODS.

Sin embargo, destaca el gran desconocimiento del principal instrumento de política local: la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid. Concretamente, un 94,4 % no la conoce ni ha oído hablar de ella, o no la conoce en detalle. Este desconocimiento se da también entre las asociaciones empresariales (87,8 %), e incluso de forma generalizada entre los gestores de los Viveros del propio Ayuntamiento de Madrid. Este es el primero de los retos que hay que abordar, dado que, sin conocer la Estrategia, poco se puede avanzar en ella, aunque conocerla no supone su implementación automática. Incluso a pesar de que algunas acciones contribuyan a las metas propuestas en dicha Estrategia, estas pueden estar desarticuladas y no enmarcadas en la Estrategia, lo que las hace menos efectivas en relación con el objetivo final de promover el desarrollo sostenible. En esta línea, más del 90 % del tejido empresarial advierte que no percibe beneficio alguno de las políticas del Ayuntamiento de Madrid en materia de desarrollo sostenible, pero es muy posible que en parte se deba al propio desconocimiento.

Pese a la poca profundidad con la que se conoce la Agenda 2030 y el escaso conocimiento de la Estrategia, gran parte del tejido productivo identifica el desarrollo sostenible con los tres pilares de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. A su vez, se percibe que las empresas focalizan más en aspectos transversales del desarrollo sostenible altamente inspirados en los debates y en la agenda política a nivel internacional, como el trabajo decente y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como en procesos muy asentados en las pautas de producción, en términos generales, como los de reciclaje y ahorro energético, entre otros.

En resumen, las empresas tienen un mayor interés en los ODS 5 (Igualdad de género) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), que se corresponden con dos temas altamente consensuados en las distintas agendas internacionales, vinculadas al reconocimiento de los derechos de la mujer y a hacer efectiva la igualdad de género, así como a todos los temas que van de la mano del avance en los derechos laborales; por ejemplo, en el marco de la UE en torno a la denominada calidad del empleo.

Posteriormente, las empresas se interesan en los ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 3 (Salud y bienestar) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades). La economía circular se ha ido instalando como una virtud en la producción, que en parte es usada como estrategia de reducción de costes por las empresas. Asimismo, en el ámbito del consumo existen unos mayores niveles de concienciación social hacia la necesidad de consumir productos de proximidad, kilómetro cero y cuyos procesos de producción generen una menor huella de carbono. De igual forma, la salud y el bienestar han sido temas que se han revalorizado tras la pandemia, siendo un importante motivo de atención por parte de la sociedad y del tejido productivo. Algunas políticas, como las que promocionan la conciliación de la vida personal con la familiar, se han vuelto prioritarias en las empresas. Además de las exigencias legales de obligado cumplimiento o que han ampliado el marco de aplicación de medidas de conciliación, también han sido impulsadas por grandes empresas que han generado un efecto imitación en las de menor tamaño. Finalmente, la búsqueda de la igualdad se sitúa entre unas de las prioridades, favorecida por políticas de inserción laboral para colectivos vulnerables que se han venido apoyando desde hace décadas tanto por la UE, como por los gobiernos nacionales y locales.

Por lo tanto, pese al conocimiento parcial o poco profundo de la Agenda 2030 y al desconocimiento de la Estrategia, la actitud hacia la localización de la Agenda 2030 es positiva por gran parte del tejido empresarial madrileño. Ello no quita que se demande una necesidad de mayores apoyos desde los poderes públicos y, entre ellos, una mayor coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial, la generación de espacios de diálogo y colaboración público-privada de cara a promover el desarrollo sostenible, la formación en materia de desarrollo sostenible e incentivos económicos, financieros, comerciales y de visibilidad imagen. Estas demandas han de ser recogidas por el Ayuntamiento, que tiene competencias para regular en un marco favorable para la captación de fondos europeos que aúnen esfuerzos y políticas en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. Asimismo, existe un espacio para potenciar las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible a través del Foro de Empresas por Madrid y posibilidades de flexibilizar los procesos para fortalecer la formación en materia de desarrollo sostenible.

Para avanzar en la localización de la Agenda 2030 en la ciudad de Madrid, el estudio ha identificado tres fases. Una primera etapa está vinculada al propio conocimiento de la Agenda y la Estrategia tanto por el tejido productivo como por las empresas, sin el cual difícilmente se puede avanzar. En segundo lugar, se ha identificado la propia localización de los ODS desde el tejido productivo y las políticas del Ayuntamiento en esta línea. Por último, en tercer lugar, se han analizado las acciones destinadas a la visibilización de la localización de la Agenda y la participación en redes que contribuya a una mejor localización de esta. En las tres fases se han detectado fortalezas y debilidades de naturaleza interna en el Ayuntamiento y las empresas, así como oportunidades y amenazas inherentes al contexto en el que se desenvuelven ambos agentes.

En referencia al primero de los asuntos anteriormente mencionados, hay que señalar que el acompañamiento que el Ayuntamiento debiera hacer a las empresas madrileñas en su contribución a la Agenda 2030 se encuentra obstruido por varios elementos. Primero, cabe llamar la atención en cómo se ha adelantado la poca eficacia en la comunicación para dar a conocer la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid tanto a las empresas como al interior de su propia institución, destacando el caso de la Red de Viveros, que desconocen la existencia del instrumento central del Ayuntamiento para localizar la Agenda 2030. De igual forma, se ha detectado que existe una fuerte compartimentación de competencias que afecta de forma negativa a políticas que son transversales, como la localización de los ODS, lo que se traduce muchas veces en esfuerzos duplicados o falta de coordinación en acciones que podrían «sumar». A ello se añade un interés muy desigual en los problemas relacionados con el desarrollo sostenible en las distintas Áreas de Gobierno. No obstante, todas estas debilidades pueden ser enfrentadas con las importantes fortalezas del Ayuntamiento, que está dotado de numerosas herramientas que se pueden canalizar para acompañar el tejido productivo en implementar los ODS en sus estrategias de negocios. La trayectoria de los Viveros de Empresas, la existencia del Foro de Empresas por Madrid y el Foro Madrid Solidaria suponen importantes lugares

de encuentro entre el Gobierno municipal y el tejido productivo, a lo que habría que sumar el resto de canales de comunicación existentes. Desde la perspectiva externa, se presentan importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, muchas de ellas derivadas de la presencia de Madrid en foros internacionales, así como del propio hecho de que por el efecto capitalidad gran parte de las empresas más innovadoras se sitúan aquí, pudiendo generar un efecto tractor hacia otras, particularmente las de menor tamaño.

Por su parte, el conocimiento de la Agenda que tiene el tejido empresarial ha crecido en los últimos años —pese a que en muchos casos es superficial—, aunque no de la Estrategia como instrumento de política local. Sin embargo, no necesariamente se traduce en la transformación de sus estrategias de negocio, al menos en las empresas de menor tamaño. No obstante, sí hay una demanda efectiva en querer conocer la Agenda 2030, particularmente en referencia a todo aquello vinculado a cómo incorporarla en sus estrategias de negocio. No obstante, el día a día, sobre todo en las empresas de menor tamaño, les dificulta materializar este interés en actividades formativas al respecto. En gran medida, destinar tiempo y recursos al conocimiento y formación en desarrollo sostenible se sigue considerando una actividad secundaria respecto a los objetivos centrales de las empresas. No obstante, las empresas madrileñas cuentan con importantes fortalezas, dado el interés creciente que muestran en dichos temas. El contexto ofrece importantes oportunidades, como la que puede generar el elevado compromiso de las grandes empresas con el desarrollo sostenible, que en muchos casos les ha llevado incluso a cambios en los propios estatutos de sus empresas y al establecimiento del cumplimiento de ciertas metas vinculadas a la sostenibilidad con carácter obligatorio que se presenta en las denominadas memorias de sostenibilidad. Igualmente, cabe señalar la existencia de instrumentos de política municipal (licitaciones, desarrollos reglamentarios, orientación de fuentes de financiación, etc.) que pueden ponerse al servicio de las empresas más sostenibles.

En segundo lugar, y de forma central, se ha analizado la apropiación que el tejido productivo hace de la Agenda para el desarrollo sostenible, en el marco de las políticas públicas locales. Las empresas madrileñas han integrado en sus estrategias de negocio en mayor medida los ODS con un amplio reconocimiento en las agendas internacionales —tales como la Igualdad de género, el Trabajo decente y el Crecimiento económico—, y en menor medida, la Producción y el consumo responsable, la Salud y el bienestar y la Reducción de las desigualdades. Asimismo, las empresas ven a los ODS como una manera de incrementar su prestigio empresarial, establecer nuevas alianzas con otras empresas y aumentar su competitividad, razones todas ellas que influyen positivamente en la actitud favorable del empresariado para introducir los ODS en sus estrategias de negocios. En muchos casos, los temas que han priorizado tienen detrás instrumentos legislativos de obligado cumplimiento, como por ejemplo la obligatoriedad de tener un plan de igualdad para empresas con más de 50 personas contratadas, o la normativa relativa a los derechos laborales más reciente, como los permisos retribuidos de paternidad equiparados a los de maternidad. Es decir, se pone de manifiesto la importancia del desarrollo legislativo como instrumento para avanzar en la localización de la Agenda 2030.

El tejido productivo ha señalado entre sus debilidades la falta de recursos o la existencia de recursos no adecuados. Solo un 16,5 % de las empresas han afirmado tener los recursos financieros apropiados para afrontar la localización de los ODS, frente a porcentajes más elevados en el caso de recursos humanos (34 %), de tipo tecnológico digital (28,3 %) y materiales (27,2 %). Por lo tanto, la orientación de las fuentes de financiación disponibles por el Gobierno municipal es otro importante instrumento que facilita la localización de los ODS. Hoy en día hay una gran oportunidad que viene de la captación de los fondos europeos (Next Generation). De hecho, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Ayuntamiento de Madrid reconoce expresamente que las transformaciones que persigue Madrid están en el marco de los cambios asociados con el compromiso de contribuir a los ODS de la Agenda 2030. Una de sus diez líneas de actuación es el empleo innovador y el emprendimiento (con 202 millones de euros), de la mano de la promoción de las alianzas público-privadas. Concretamente, esta política busca promover la atracción y mejora de talento y capacidades, combinando el impulso a sectores con proyección en la modernización del tejido productivo y el apoyo a PYMES.

Así, existe una gran oportunidad para el trabajo conjunto entre el Ayuntamiento y las empresas madrileñas en torno al desarrollo sostenible.

Finalmente, el análisis ha profundizado en la visibilización de la Agenda 2030 y la participación del tejido productivo en alianzas que favorezcan la localización de los ODS. El Ayuntamiento de Madrid tiene una presencia muy activa en múltiples alianzas y redes nacionales e internacionales, sin embargo, las empresas madrileñas no perciben que ello suponga una ventaja para su día a día, por lo que existe una oportunidad que puede ser aprovechada en mayor medida. Tan solo el 26,6 % de las empresas escogerían al Ayuntamiento de Madrid como entidad preferente para establecer una alianza para la promoción del desarrollo sostenible. De hecho, casi el 60 % de las empresas afirma muy necesaria una coordinación entre las políticas municipales y el tejido productivo. La ciudad de Madrid cuenta con activos importantes que muy probablemente no están del todo aprovechados para trabajar al servicio de la visibilización de la contribución del tejido productivo al desarrollo sostenible, tales como universidades, la CEIM, etc. Las asociaciones empresariales se han revelado como el gran potencial para canalizar tanto acciones para dar a conocer la Agenda 2030 y la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid como para articular acciones formativas, y muy particularmente para mantener un diálogo estrecho y fructífero con las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento. No en vano, las asociaciones empresariales son un fuerte potencial para el logro del ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). La pertenencia a las asociaciones empresariales gremiales, en el marco de la CEIM, es una vía de gran utilidad para tener acompañamiento, ya no solo en el conocimiento y localización de los ODS, sino particularmente en la divulgación de las buenas prácticas, lo cual canalizaría la participación de las PYMES en las alianzas, redes empresariales y foros de divulgación de la actividad empresarial en pro del desarrollo sostenible.

Otra oportunidad que puede explotarse en mayor medida es el rol tractor que pueden tener las grandes empresas y las empresas más innovadoras situadas en la ciudad de Madrid. Las PYMES se sienten excluidas y al margen, al no tener relación con las empresas tractoras (grandes) en materia de desarrollo sostenible, dada la ausencia de alianzas entre las empresas grandes y las de pequeño tamaño. Se percibe un problema estructural de desconexión y exclusión de las PYMES como agentes de cambio para localizar la Agenda 2030, a pesar de su perfil estratégico por su cercanía a la ciudadanía y su alto potencial de alcance en el tejido productivo madrileño para contribuir decididamente a la localización de la Agenda 2030.

A partir del diagnóstico realizado, se han diseñado tres propuestas de combos de intervención pública siguiendo la metodología del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del International Council for Science (ICSU): un combo básico, otro combo ampliado y, finalmente, un combo específico con perspectiva de género[47].

Las propuestas de intervención giran en torno a la consecución de la meta 12.6 (Empresas y sostenibilidad)[48], que se considera la meta clave en la localización de los ODS por parte del tejido productivo, dado que refleja una mayor puntuación (35 puntos) en la metodología propuesta. Esta meta tiene importantes interrelaciones con muchas otras, si bien con distintas intensidades. Las interacciones positivas de mayor intensidad se vinculan a elementos directamente relacionados con producir con menores niveles de emisiones contaminantes (incrementando la eficiencia, la utilización de energías renovables o descarbonizando), así como con los de articular acciones de consumo sostenibles, por ejemplo en relación al turismo o al seguimiento de los proveedores del sector público.

[47] El diseño de diferentes tipos de combos de intervención —básico, ampliado o específico de género— posibilita que el Ayuntamiento discrimine sus actuaciones en el marco de su Estrategia de localización de los ODS, focalizando en que las empresas madrileñas promuevan la integración del desarrollo sostenible en su estrategia de negocio y en su activación como agentes estratégicos de la localización de los ODS en Madrid. Que se opte por uno u otro tipo de combo, o por una combinación de ellos, puede depender, en buena medida, tanto de las prioridades del Ayuntamiento como de los recursos disponibles, para lo cual que se pueda contar con la colaboración y complementariedad de otros actores (privados y de la sociedad civil) puede ser la mejor forma de maximizar el alcance y eficacia de los combos generando alianzas.

[48] Exactamente el documento de la Estrategia la define como «Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes».

Todo ello debe ir acompañado del fortalecimiento de la educación para la sostenibilidad.

Asimismo, la meta Empresa y sostenibilidad muestra interacciones positivas, aunque de menor intensidad, con las metas vinculadas a la generación de empleo en condiciones de dignidad, es decir, con reducciones de las brechas, ya sea salariales o de género, a través de la implementación de instrumentos distributivos e inversiones en I+D+i. No menos importante es la relación con la adaptación al cambio climático, observándose el estrecho vínculo entre el deterioro del medioambiente y la actividad económica.

Así, focalizando en los grupos de metas que presentan significativas interconexiones positivas entre ellas, y en el marco de las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y de localización en la ciudad de Madrid, se posibilita una adecuada priorización y selección estratégica de políticas públicas con alto impacto en el desarrollo sostenible que se hace en torno a los combos de intervención.

Un primer **combo básico** resulta de la relación causal estratégica entre ciertas metas[49] del ODS 12 (Producción y consumo responsables) y otras[50] del ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), el ODS 13 (Acción por el clima) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

Por su parte, el **combo ampliado** propone ámbitos de intervención complementarios a los del combo básico, al incorporar algunas de las metas de los ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), a la vez que amplía algunas metas del combo básico en torno a los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)[51].

A su vez, se ha realizado un **combo específico para la incorporación de la transversalidad de género** entre nueve ODS: ODS 3 de Salud y bienestar, ODS 5 de Igualdad de género, ODS 8 de Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 de Industria, innovación e infraestructura, ODS 10 de Reducción de las desigualdades, ODS 11 de Ciudades y comunidades sostenibles, ODS 12 de Producción y consumo responsables, ODS 13 de Acción por el clima y ODS 17 de Alianzas para lograr los objetivos.

Finalmente, el estudio aboga por la necesidad de potenciar Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial madrileño, en la línea del mandato del Foro de Empresas por Madrid. Dichas alianzas son un vector de integración y potenciación de la eficacia de los combos de intervención propuestos en el marco de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid. Para ello se han identificado tres líneas marco de actuación: 1) la divulgación y sensibilización de las APPDS con las empresas madrileñas y las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid; 2) el establecimiento de mesas intersectoriales con las empresas sobre la potencialidad y eficacia de las APPDS en sectores estratégicos de colaboración y con mayor impacto dentro de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, y 3) potenciar, de la mano de las universidades madrileñas, la investigación aplicada sobre APPDS a través de estudios que generen conocimiento de este tipo de alianzas y sus buenas prácticas en la ciudad de Madrid, de cara a potenciar su visibilidad, eficacia y utilidad tanto para las asociaciones empresariales como para el Ayuntamiento de Madrid.

Por lo tanto, y a modo de resumen, el tejido productivo madrileño tiene un creciente conocimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, si bien aún con un

[49] Concretamente, las metas 12.6 (Empresas y sostenibilidad), 12.8 (Educación en sostenibilidad) y 12.7 (Adquisiciones públicas y sostenibilidad).

[50] Estas son las metas 7.3 (Aumento de la eficiencia energética), 7.2 (Aumento de las energías renovables), 13.1 (Adaptación al cambio climático) y 13.2 (Descarbonización), y metas 17.14 (Coherencia de políticas) y 17.17 (Alianzas).

[51] Las metas concretas son la 3.4 sobre Mejora de la salud, incremento y reducción brecha esperanza vida, la 5.1 sobre Reducción de brecha de género en pobreza, la 9.5 sobre Fomentar inversiones públicas y privadas en I+D+i, la 10.4 sobre el Logro progresivo de la igualdad, la 11.2 sobre Transporte público y bicicletas, la 11.6 sobre Desechos y contaminación en ciudades, así como las 8.3 de Políticas de fomento empleo, 8.4 de Cláusulas para la producción y consumo sostenibles en adquisiciones y servicios y 17.2 de Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo.

escaso nivel de profundidad y poco generalizado en el conjunto de la plantilla. No obstante, apenas se conoce el instrumento para implementar en el territorio de Madrid los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que exige redoblar los esfuerzos del Ayuntamiento de Madrid en ellos. Solo así se podrá seguir contribuyendo a la localización de los ODS, tanto aquellos que se han identificado como prioritarios (ODS 5 y ODS 8) como el resto de los ODS estratégicos contemplados en el estudio. La superación de ciertas debilidades en el funcionamiento interno del Ayuntamiento, en relación con la Agenda 2030 y el aprovechamiento del rol que pueden tener las asociaciones empresariales en un marco de abundancia de financiación a través de los fondos Next Generation y de una creciente demanda social a favor de la sostenibilidad, presenta un escenario muy positivo en el futuro más inmediato para potenciar la contribución de las empresas madrileñas al desarrollo sostenible, en donde la creación de nuevas APPDS con el Ayuntamiento de Madrid puede ser decisiva.

# Bibliografía


Aranguren Vigo, Eduarne y Oion Encina, Rakel (2021), «Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social», *Cuadernos de Trabajo Social*, 1, 34, Madrid, 115-125.

Ayuntamiento de Madrid (2019), *Mapa Estratégico y Plan Operativo de Gobierno 2019-2023,* Madrid: Ayuntamiento de Madrid.

Ayuntamiento de Madrid (2021 b), *Plan de recuperación, transformación y resilencia de la ciudad de Madrid,* Madrid: Ayuntamiento de Madrid.

Ayuntamiento de Madrid (2021), *Estrategia de localización de ODS en la ciudad de Madrid*, Madrid: Ayuntamiento de Madrid.

Ayuntamiento de Madrid (2022), *Informe de Seguimiento 2015-2020 de la Estrategia de localización de los ODS de la Agenda 2030 en la Ciudad de Madrid*, Madrid: Ayuntamiento de Madrid.

CEPAL (2019), «La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible Guía metodológica para la planificación estratégica de un territorio»*, Documentos de proyecto,* CEPAL, 1–28.

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2018), *Estrategia de la FEMP para el cumplimiento de la Agenda 2030 y de los ODS*.

Fehling, Maya, Nelson, Brett y Venkatapuram, Sridhar (2013). «Limitations of the Millennium Development Goals: a literature review», *Global Public Health*, 10, 8 1109-1122.

Fernández-García, Felipe y Olay-Varillas, David D. (2021), «La planificación estratégica como instrumento de desarrollo territorial integral», *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 208, 53, 285–310.

Fonseca, Luis Miguel, M, Domingues, José Pedro y Dima, Alina Mihaela (2020), «Mapping the Sustainable Development Goals Relationships»*, Sustainability*, 8, 12, 1-15.

Gayo, Daniel y Murillo, Encarnación (2019), «Inversión pública y política regional en España: retos ante el actual contexto europeo y la Agenda 2030», en Capítulo, en el libro *Futuro del sector público. Estudios en homenaje a Jesús Ruiz-Huerta Carbonell*. Coordinadores: Ayala, Luis, Loscos Fernández, Javier, Martínez López, Rosa. Colección Estudios de Hacienda Pública. Editorial Instituto de Estudios Fiscales (IEF).

Gobierno de España - Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2021), *Informe de progreso 2021 y estrategia de desarrollo sostenible 2030*, Gobierno de España - Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.

Gobierno de España (2018), *Informe de España para el examen nacional voluntario 2018*, Gobierno de España.

Gobierno de España-Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2019), *Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030*, Gobierno de España-Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

ICSU (*International Council for Science*) (2017), *A Guide to SDG Interactions: from Science to Implementation,* París, ICSU.

Janoušková, Svatava, Hák, Tomáš y Moldan, Bedřich (2018), «Global SDGs Assessments: Helping or Confusing Indicators?», *Sustainability*, 10, 5, 1-14.

Juanes Rodríguez, Álvaro de y Giner Pérez, José Miguel (2020), «El desarrollo sostenible en los municipios españoles: elaboración de un índice sintético (ISSDS)», *EKONOMIAZ: Revista vasca de Economía*, Gobierno Vasco / Eusko Jaurlaritza / Basque Government, 1, 97, 265-292.

Mazzucato, Mariana (2021), *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*, Londres, Penguin.

Mejía-Trejo, Juan, y Aguilar-Navarro, Carlos Omar (2022), «El Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio: Bases para la Planeación Estratégica de la Innovación con Impacto Social en un Centro Público de Investigación de México», *Scientia Et PRAXIS*, 4, 2, 1–34.

Merton, Robert K. y Kendall, Patricia L. (1946), «The focused interview», *American Journal of Sociology*, 51(6), 541-557.

Ministerio de Justicia y Everis (2014), *Análisis FODA y Recomendaciones para el diseño de un adecuado sistema tecnológico a la luz de la Reforma Procesal Civil. Informe final*, Santiago de Chile, Ministerio de Justicia del Gobierno de Chile.

Naciones Unidas (2019), *Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators*, UN Secretary General.

Naciones Unidas (2015), *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, Naciones Unidas.

Nilsson, Mans, Griggs, Dave, y Visbeck, Martin (2016); «Map the interactions between sustainable development goals», *Nature,* 534, 320–322.

Observatorio de Comercio de Euskadi (2021), *Análisis DAFO de las microPyMEs comerciales vascas*. Observatorio de Comercio de Euskadi.

Ortegón, Edgar, Pacheco, Juan Francisco, y Prieto, Adriana. (2005), «Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas», *SERIE MANUALES*, 42, 1-124.

Patton, Michael Quinn (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, SAGE Publications, inc.

Pérez Ortiz, Laura, Sánchez Díez Ángeles y Ana I. Viñas Apaolaza (2020), «Calidad del empleo e igualdad de género. Una propuesta de medición y aplicación en España», *Regional and Sectorial Economic Studies,* 1, 20, 77-94.

PNUD (2016), *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe. Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso.* Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Pradhan, Prajal, Costa, Luis, Rybski, Diego, Lucht, Wolfgang y Kropp, Jürgen P. (2017), «A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions», *Earth's Future*, 11, 5, 1–11.

Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS) (2020), *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 100 ciudades españolas.* Segunda edición, REDS.

Sachs, Jeffrey D., Schmidt-Traub, Guido, Mazzucato, Mariana, Messner, Dirk, Nakicenovic, Nebojsa; y Rockström, Johan (2019), «Six transformations to achieve the sustainable development goals», *Nature sustainability*, 9, 2, 805-814.

Silva Lira, Iván y Sandoval, Carlos (2012), «Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local», *Serie Manuales*, 75, 1 – 99.

United Cities and Local Governments (UCLG) (2022), «La Agenda Global de Gobiernos Locales y Regionales», 7º Congreso Mundial y Cumbre de Líderes Locales y Regionales, 10-14 de octubre de 2022. Daejeon, Corea del Sur.

Vaquero García, Alberto y Ferreiro Seoane, Francisco Jesus. (2015), «Experiencias regionales en Viveros de Empresas», *Revista de Estudios Regionales*, 102, 177-208.

Valles, Miguel S. (2000), *Entrevistas cualitativas,* CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas, España, Cuadernos Metodológicos.

Vladimirova, Katia y Le Blanc, David (2016), «Exploring links between education and sustainable development goals through the lens of un flagship reports», *Sustainable Development,* 4, 24, 254–271.

Weitz, Nina, Nilsson, Mans, Carlsen, Henrik y Skanberg, Krisitan (2018). «Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda», *Sustainable Science*, 2, 13, 531-548.

World Commision on Environment And Development (WCED) (1987), *Our Common Future* (Brundtlland Report), United Nations.

# Anexos

# Anexo 1
# Fuentes de información: encuestas y entrevistas semiestructuradas

## Anexo 1.1.
## Encuesta a empresas y asociaciones de empresas

Percepción del desarrollo sostenible (ODS)
por las empresas y asociaciones de Madrid

El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación «La Agenda 2030 y el tejido productivo de Madrid: el papel de las políticas públicas municipales para dinamizar el sector empresarial madrileño en su contribución a los ODS en el contexto del COVID-19», liderado por la UAM. (Contacto a través de dxxxa.oxxxa@uam.es).

La Agenda 2030 es un plan estratégico universal para favorecer el desarrollo sostenible e igualitario, tanto en España como en el resto del mundo. Dada la relevancia de la opinión del tejido empresarial madrileño en la consecución de esta Agenda, le pedimos que desde su experiencia conteste a las siguientes preguntas (Tiempo estimado de 7 minutos).

### Información de contexto

1. Señale el sector de actividad principal de su empresa u asociación empresarial:

| Actividad principal | |
|---|---|
| O | 1. Industria manufacturera |
| O | 2. Otro tipo de industria |
| O | 3. Construcción |
| O | 4. Comercio |
| O | 5. Transporte |
| O | 6. Resto de servicios |

2. Indique el número de personas que emplea su empresa/asociación empresarial (aproximadamente):

| Tamaño de la empresa en número de empleados | |
|---|---|
| O | 1. 0 empleados |
| O | 2. 1-9 empleados |
| O | 3. 10-49 empleados |
| O | 4. 50-249 empleados |
| O | 5. 250-999 empleados |
| O | 6. 1000 o más |

3. La organización para la que usted trabaja y acerca de la que va a responder es:

| Tipo de empresa | |
|---|---|
| O | 1. Una empresa |
| O | 2. Una asociación empresarial |

4. Su empresa/asociación empresarial se ubica en:

| Ubicación | |
|---|---|
| O | 1. Municipio de Madrid |
| O | 2. Otro municipio |

5. Es usted:

| Sexo | |
|---|---|
| O | 1. Mujer |
| O | 2. Hombre |
| O | 3. Prefiero no contestar |

6. La proporción de puestos de gestión/responsabilidad en la empresa o asociación empresarial para la que usted trabaja es:

| Gestión/Responsabilidad | |
|---|---|
| O | 1. Más mujeres que hombres |
| O | 2. Más hombres que mujeres |
| O | 3. Más o menos el mismo número de mujeres que de hombres |

## Bloque 1. Conocimiento y contribución a la Agenda 2030

7. Señale cuáles de las siguientes definiciones coinciden más con su idea de **desarrollo sostenible** (puede marcar un máximo de dos definiciones).

| | Conceptos de desarrollo sostenible |
|---|---|
| O | 1. Desarrollo que tiene en cuenta las generaciones futuras |
| O | 2. Desarrollo que tiene en cuenta a todas las personas independientemente de su etnia, género, origen social |
| O | 3. Desarrollo que tiene en cuenta el medioambiente y el cambio climático |
| O | 4. Desarrollo equitativo |
| O | 5. Desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente |
| O | 6. Otra. Anotar |
| O | 7. Ninguna |

8. En su empresa o asociación empresarial, ¿se conocen los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS a partir de ahora)?

| | Conocimiento de los ODS |
|---|---|
| O | 1. No, no se conocen |
| O | 2. Sí, aunque muy pocas personas los conocen |
| O | 3. Sí, algunas personas los conocen |
| O | 4. Sí, buena parte del personal los conoce |
| O | 5. Sí, la mayoría del personal los conoce |
| O | 6. Los ODS son bien conocidos en nuestra organización y se utilizan como una referencia importante en nuestras estrategias de negocio |

9. En la organización y trabajo cotidiano en su empresa, ¿cuáles de los siguientes ODS se tienen en cuenta (señale los que corresponda). Seleccione, en su caso, en qué medida, para ello puntúe utilizando una escala de 1 a 4, donde 1 significa que el objetivo se tiene Poco en cuenta y 4 Muy en cuenta.

| Objetivos de desarrollo sostenible | Se tiene en cuenta | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Se tiene poco en cuenta: 1 | 2 | 3 | Se tiene muy en cuenta: 4 |
| ODS 1. Fin de la pobreza | | | | |
| ODS 2. Hambre cero | | | | |
| ODS 3. Salud y bienestar | | | | |
| ODS 4. Educación de calidad | | | | |
| ODS 5. Igualdad de género | | | | |
| ODS 6. Agua limpia y saneamiento | | | | |
| ODS 7. Energía asequible y no contaminante | | | | |
| ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico | | | | |
| ODS 9. Industria, innovación e infraestructura | | | | |
| ODS 10. Reducción de las desigualdades | | | | |
| ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles | | | | |
| ODS 12. Producción y consumo responsables | | | | |
| ODS 13. Acción por el clima | | | | |
| ODS 14. Vida submarina | | | | |
| ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres | | | | |
| ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas | | | | |
| ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos | | | | |

10. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible están interrelacionados entre sí. Puede ser de forma positiva —por ejemplo, aumentar las energías renovables (ODS 7) ayuda a combatir el cambio climático (ODS 13)—, o puede haber una interrelación negativa —por ejemplo, fomentar el crecimiento económico con urbanismo en zonas costeras turísticas (ODS 8) puede deteriorar el medioambiente (ODS 14 y 15)—.

Teniendo esto en cuenta y según su experiencia, señale los **grupos de ODS que en su ámbito de trabajo se encuentran más interrelacionados, positiva o negativamente**. Coloque los ODS correlacionados positivamente en un grupo y los ODS correlacionados negativamente en otro. Puede dejar vacío el/los grupos que considere.

| ODS Correlación positiva | ODS Correlación negativa |
|---|---|
| Pinche y arrastre (puede dejar una o las dos cajas vacías) | Pinche y arrastre (puede dejar una o las dos cajas vacías) |

## Bloque 2. Alianzas, redes y políticas locales

11. De cara a promover el desarrollo sostenible, ¿con cuáles de los siguientes **actores preferiría establecer alianzas**? Señale un máximo de 3.

| Actores y alianzas | |
|---|---|
| O | 1. Gobierno municipal de Madrid |
| O | 2. Gobierno de la Comunidad de Madrid |
| O | 3. Gobierno de España |
| O | 4. Fondo Next Generation de la Unión Europea |
| O | 5. Asociaciones empresariales |
| O | 6. Universidades |
| O | 7. Sindicatos |
| O | 8. Sociedad civil (fundaciones, asociaciones, cooperativas…) |
| O | 9. Otros. Anotar |
| O | 10. No considero necesarias las alianzas |

12. ¿Conoce la Estrategia de Desarrollo Sostenible del Ayuntamiento de Madrid llamada **«Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid»** (del año 2021)?

| Conocimiento de la estrategia | |
|---|---|
| O | 1. Sí, la conozco |
| O | 2. He oído hablar, pero no la conozco en detalle |
| O | 3. No la conozco, no he oído hablar |

13. En términos generales, ¿diría que su empresa/asociación se beneficia de las políticas del Ayuntamiento de Madrid en materia de desarrollo sostenible?

| Beneficios | |
|---|---|
| O | 1. Mucho |
| O | 2. Bastante |
| O | 3. Poco |
| O | 4. Nada |

14. Indique en qué medida sería necesaria la coordinación entre las políticas municipales y el tejido empresarial para potenciar el desarrollo sostenible.

| Coordinación de políticas | |
|---|---|
| O | 1. Muy necesaria |
| O | 2. Bastante necesaria |
| O | 3. Poco necesaria |
| O | 4. Nada necesaria |

.

15. Señale, de acuerdo con el grado de importancia para su empresa o asociación empresarial, **cuáles son los cinco ODS prioritarios** en los deberían concentrarse las acciones realizadas por el Ayuntamiento de Madrid.

| Liste los Objetivos de Desarrollo Sostenible en orden de importancia para su empresa | |
|---|---|
| 1.º El más importante | |
| 2.º El segundo más importante | |
| 3.º El tercero más importante | |
| 4.º El cuarto más importante | |
| 5.º El quinto más importante | |

16. Puntúe la **utilidad** de cada uno de los siguientes **incentivos para fomentar el desarrollo sostenible** y anote algún otro que pueda considerar necesario.

| Incentivos | 1. Poco útil | 2 | 3 | 4 Muy útil |
|---|---|---|---|---|
| Fiscales | | | | |
| Económicos | | | | |
| Comerciales | | | | |
| Visibilidad e imagen | | | | |
| Otro. Anotar | | | | |

## Bloque 3. Capacidades y recursos

17. ¿Cuáles son las **principales fortalezas con las que cuenta su empresa o asociación empresarial para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid?** Anote cada una de ellas en una casilla independiente.

| P.17. Fortaleza 1 | P.17. Fortaleza 2 |
|---|---|
| | |

18. ¿Y cuáles son las debilidades de su empresa o asociación en este sentido? Anote cada una de ellas en una casilla independiente.

| P.18. Debilidad 1 | P.18. Debilidad 2 |
|---|---|
| | |

19. Considera que **la contribución de la empresa o asociación empresarial al desarrollo sostenible es una oportunidad para**… Señale todas las opciones que corresponda.

| Contribución al desarrollo sostenible | |
|---|---|
| O | 1. Captar clientes |
| O | 2. Aumentar la competitividad |
| O | 3. Establecer nuevas alianzas empresariales |
| O | 4. Incrementar el prestigio |
| O | 5. Influir en la toma de decisiones de los actores u organizaciones de la administración pública |
| O | 6. Otra oportunidad. Anotar |
| O | 7. Los ODS no son ninguna oportunidad para la empresa |

20. Señale con qué **recursos** cuenta su empresa o asociación empresarial **para promover el desarrollo sostenible y cuál es el nivel de disponibilidad**.

| Recursos | Nivel de disponibilidad | | |
|---|---|---|---|
| | Adecuado | Mejorable | No tiene recursos |
| Humanos | | | |
| Financieros | | | |
| Materiales | | | |
| Tecnológicos y digi-tales | | | |
| Propios de la empresa | | | |

21. ¿Cuáles son las **amenazas que provienen del entrno** a las que tiene que hacer frente su organización **para realizar una mayor aportación al desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid**? Anote cada una de ellas en una casilla independiente.

| P.21. Amenaza 1 | P.21. Amenaza 2 |
|---|---|
| | |

22. ¿Y cuáles las **principales oportunidades que ofrece el entorno** a su organización? Anote cada una de ellas en una casilla independiente.

| P.22. Oportunidad 1 | P.22. Oportunidad 2 |
|---|---|
| | |

## Bloque 4. Necesidades de formación y divulgación

23. ¿En qué **áreas sería más necesaria la formación** para ayudar a su empresa o asociación a impulsar el desarrollo sostenible? Señale las tres áreas de formación que considere más importantes.

| | Necesidades de formación |
|---|---|
| O | 1. Conocimientos generales de los ODS y sus metas |
| O | 2. Conocimientos específicos de ODS concretos |
| O | 3. Conocimientos prácticos respecto a la interrelación entre los ODS y las empresas |
| O | 4. Conocimiento de buenas prácticas o experiencias empresariales |
| O | 5. Conocimiento de redes (locales, regionales, nacionales o internacionales) para promover el desarrollo sostenible |
| O | 6. Instrumentos de seguimiento y evaluación de actuaciones de desarrollo sostenible |
| O | 7. Técnicas para difundir y dar a conocer sus buenas prácticas |
| O | 8. Herramientas para la divulgación y promoción de las actuaciones de la empresa sobre desarrollo sostenible |
| O | 9. Herramientas de digitalización |
| O | 10. Otro tipo de formación (especificar) |

¿Qué **tipo de formación** y en qué formato sería la más adecuada para adquirir esos conocimientos?

| Tipo de formación | Tipo de formación preferida | Formato preferido | | |
|---|---|---|---|---|
| | | En formato presencial | En formato online | En formato híbrido |
| Seminarios o jornadas de corta duración | | | | |
| Cursos de más larga duración | | | | |
| Una combinación de seminarios de corta duración y cursos de duración más larga | | | | |

24. En caso de que su empresa tenga algún proyecto o iniciativa concreta que promueva el desarrollo sostenible en su sector y que pueda servir de ejemplo a otras empresas, facilítenos, por favor, un contacto para ampliar información, en su caso:

Nombre: _____ Cargo: _____

Correo: _____ Empresa: _____

Buena práctica: _____

Desde el equipo de investigación le agradecemos su valiosa participación. Si desea recibir los resultados del proyecto de investigación, póngase en contacto con dxxxa.oxxxa@uam.es.

# Anexo 1.2.
# Guion de la entrevista en profundidad para asociaciones de empresas

## Bloque 1. Percepción sobre el conocimiento y contribución de la Agenda 2030

- ¿Qué entiende por desarrollo sostenible?
- ¿Cree que la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible pueden ser una oportunidad de negocio para las empresas?

## Bloque 2. Contribución del sector empresarial a la Agenda 2030

- ODS. Relevancia de los ODS para los emprendedores y el Vivero. Mostrar la lista de los 17 ODS.
- Conocimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid.
- Identificación de buenas prácticas, si las hay.
- Integración de los ODS en el día a día del Vivero.
- Recopilación de información estadística para dar seguimiento a los ODS, si la hay.
- Igualdad de género.

## Bloque 3. Capacidades y recursos

- Recursos con los que cuenta el Vivero para la localización de los ODS y necesidades identificadas (financieros, humanos, técnicos, digitales, etc.).
- En el ámbito interno del Vivero, ¿qué fortalezas y debilidades tiene para abordar la implementación de los ODS?
- En el ámbito externo del Vivero, ¿qué oportunidades y amenazas tiene para abordar la implementación de los ODS?

## Bloque 4. Participación en redes y alianzas (ODS 17) y políticas locales

- ¿Conoce alguna red o alianza de empresas para favorecer la Agenda de Desarrollo Sostenible?
- ¿Colabora el Vivero con actores institucionales en la localización de los ODS, como el Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, los sindicatos, las universidades?
- Explicación de las novedades que suponen los nuevos pliegos del Ayuntamiento con los Viveros para la localización de los ODS.

## Plan estratégico 2019-2023

| Eje Estratégico | Política palanca | ODS | Líneas de acción |
|---|---|---|---|
| Madrid, transparente y fácil | Instituciones eficientes y transparentes | 8, 12, 16 | Digitalización e información para la eficacia y la transparencia |
| | | | Participación efectiva |
| | | | Contratación pública responsable |
| Madrid, ciudad sostenible | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire | 7, 11 y 13 | Descarbonización y energías renovables y eficientes |
| | | | Movilidad sostenible |
| | | | Calidad del aire |
| | Ciudad verde, consumo responsable y economía circular | 2, 6, 11, 12 y 15 | Planificación estratégica para el desarrollo sostenible |
| | | | Consumo responsable y comercio justo |
| | | | Reducción y reciclaje de residuos |
| | | | Educación ambiental |
| | | | Biodiversidad y zonas verdes |
| | | | Calidad del agua |
| Madrid, ciudad de progreso social | Protección social e igualdad | 1, 2, 4, 5, 10, 11 y 17 | Lucha contra la pobreza |
| | | | Accesibilidad e inclusión social |
| | | | Igualdad de género |
| | | | Atención a las personas mayores |
| | | | Escolarización y protección infantil |
| | | | Acceso a la vivienda |
| | | | Cooperación internacional y ciudadanía global |
| Madrid, ciudad abierta, culta y deportiva | Ciudad para disfrutar | 2, 3, y 16 | Protección del patrimonio cultural |
| | | | Reequilibrio y renovación urbana |
| | | | Vida saludable |
| | | | Seguridad urbana |
| Madrid, ciudad de oportunidades | Innovación y economía inclusiva y sostenible | 8 y 9 | Emprendimiento e innovación comercial y empresarial |

## Bloque 5. Necesidades de formación y divulgación

- ¿Su asociación ha realizado o recibido formación específica para los ODS?
- ¿Qué capacidades sería necesario reforzar entre el personal de su asociación para trabajar en los ODS?
- ¿Cuál sería la institución más adecuada para impartirla: organizaciones empresariales, sindicatos, universidades, centros de formación?
- Identificación de necesidades formativas

**Sobre contenidos**

- Aspectos conceptuales teóricos
- Cursos de contenido general sobre ODS o profundización en ODS concretos
- Conocimiento de otras experiencias/buenas prácticas de otras empresas
- Conocimiento de redes internacionales, nacionales y qué hacen
- Instrumentos de seguimiento y evaluación de actuaciones de desarrollo sostenible

**Sobre metodologías**

- Preferirían cursos de corta/larga duración (por ejemplo, acreditación de competencias por el sistema oficial)
- Presenciales/híbridos/*online*

**Financiación:**

- Solo realizarían formación si estuviese 100 % subvencionada
- Posible con financiación mixta
- Financiación plena por parte de la empresa si la formación se centrase en…

## Bloque 6. Divulgación y buenas prácticas

- Sobre la divulgación de la contribución de las empresas a los ODS y la difusión de buenas prácticas, ¿cree que las empresas tienen herramientas para ello? ¿Cómo podrían mejorar?
- ¿Cree que la divulgación de los ODS en el Ayuntamiento es suficientemente adecuada?

# Anexo 2
# Alineación de la propuesta de combo básico con las políticas públicas del Ayuntamiento de Madrid

## Anexo 2.1
## Alineación de la propuesta de combo básico con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid

| ODS (y metas) del combo básico | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 12 (12.6; 12.7 y 12.8)**<br>12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.<br>12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.<br>12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Instituciones eficientes y transparentes;<br>Ciudad verde,<br>consumo responsable y economía circular;<br>Protección social e igualdad.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Contratación pública responsable;<br>Consumo responsable y Comercio justo;<br>Reducción y reciclaje residuos;<br>Educación ambiental;<br>Cooperación internacional y ciudadanía global. | M. 12.3 Para 2030, el 100 % de las empresas que sean grandes consumidoras de agua deberán contar con un plan de gestión auditado por un organismo acreditado. | I. 12.3.1 Porcentaje de empresas con el plan de gestión auditado. |
| | | M. 12.4 El 100 % de los contratos del Ayuntamiento y sus organismos incorporan cláusulas sociales o ambientales. | I. 12.4.1 Porcentaje de contratos municipales que incorporan cláusulas sociales o ambientales. |
| | | M. 12.5 Incrementar el número de personas sensibilizadas en materia de desarrollo sostenible y en un modelo de consumo responsable e informado, promocionando el uso eficiente de los recursos naturales y el consumo de proximidad para reactivar la economía local y minimizar el impacto ambiental. | I. 12.5.1 Número de acciones de promoción del consumo responsable y del Comercio Justo realizadas por año, incluidos convenios y proyectos de colaboración con otras ciudades y entidades.<br>I. 12.5.2 Gasto anual medio por habitante en la compra de productos de Comercio Justo.<br>I. 12.5.3 Número de personas sensibilizadas a partir de los proyectos cofinanciados por el Ayuntamiento de Madrid en materia de Educación para el Desarrollo Sostenible y una Ciudadanía Global. |
| | | M. 12.6 Realizar acciones formativas e informativas destinadas a colectivos vulnerables proporcionándoles conocimientos sobre productos y bienes de consumo, servicios financieros y suministros energéticos para que, a través de la mejora de su conocimiento, puedan ejercer un consumo responsable e informado de productos y servicios. | I. 12.6.1 Número de personas que han participado en acciones formativas e informativas destinadas a consumidores vulnerables. |
| | | M. 12.7 Para 2030 incrementar la accesibilidad a los huertos urbanos en la ciudad de Madrid. | I. 12.7.1 Número de huertos urbanos:<br>(1) H. Comunitarios; (2) H. Escolares Sostenibles; (3) H. en Centros Municipales<br>I. 12.7.2 Porcentaje de población madrileña con acceso a un huerto urbano a no más de 10 minutos de su lugar de residencia. |

| ODS (y metas) del combo básico | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 8 (8.5 Y 8.9)**<br><br>8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los/las jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.<br><br>8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Innovación y economía inclusiva y sostenible;<br>Instituciones eficientes y transparentes.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Emprendimiento e innovación comercial y empresarial;<br>Digitalización e información para la eficacia y la transparencia. | M. 8.4 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará una tasa de empleo general del 75 %. | I. 8.4.1 Tasa de empleo. |
| | | M. 8.5 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará una tasa de empleo femenino del 73 %. | I. 8.5.1 Tasa de empleo femenino. |
| | | M. 8.6 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará el pleno empleo, con una tasa de paro estructural del 5 %. | I. 8.6.1 Tasa de paro. |
| | | M. 8.7 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará una tasa de paro femenino del 5,5 %. | I. 8.7.1 Tasa de paro femenino. |
| | | M. 8.8 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará una tasa de empleo de las personas de más edad (55 a 64 años) del 69 %. | I. 8.8.1 Tasa de empleo mayores. |
| | | M. 8.9 Para 2030 la ciudad de Madrid alcanzará una tasa de paro juvenil del 15 %. | I. 8.9.1 Tasa de paro juvenil. |
| | | M. 8.10 Reducir para 2030 la brecha salarial. | I. 8.10.1 Brecha salarial de género en salario bruto por hora. |
| | | M. 8.11 Para 2030 conseguir que Madrid sea un destino turístico más sostenible y accesible. | I. 8.11.1 Porcentaje de proyectos vinculados a una mejora de la sostenibilidad y de la accesibilidad respecto al total de proyectos del Área de Turismo.<br>I. 8.11.2 Estancia media (días) del visitante en la ciudad. |
| | | M. 8.12 Transición hacia un modelo digital de promoción de Madrid como destino turístico. | I. 8.12.1 Porcentaje de acciones promocionales destinadas a publicidad online vs. total. |
| | | M. 8.13 Promocionar Madrid como escenario de rodajes para estimular la inversión y el desarrollo local. | I. 8.13.1 Número de proyectos audiovisuales asistidos en labores de producción. |

| ODS (y metas) del combo básico | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 7 (7.2 Y 7.3)**<br>7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.<br>7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Descarbonización y energías renovables y eficientes; Calidad del aire;<br>Movilidad sostenible. | M. 7.1 Lograr para 2030 satisfacer el 30 % de la demanda de electricidad de los edificios municipales con sistemas renovables de autoconsumo. | I. 7.1.1 Porcentaje de energía eléctrica consumida total que es generada en instalaciones fotovoltaicas municipales. |
| | | M. 7.2 Lograr para 2030 que el 70 % de la energía consumida por los edificios municipales de viviendas de nueva construcción sea renovable. | I. 7.2.1 Porcentaje de energía consumida renovable. |
| | | M. 7.3 Incrementar sensiblemente la participación de la producción energética basada en renovables para 2030 dentro del objetivo general de autosuficiencia energética del Ayuntamiento de Madrid. | I. 7.3.1 Porcentaje de energía consumida procedente de instalaciones fotovoltaicas y otras fuentes renovables sobre el total. |
| | | M. 7.4 Favorecer el acceso a beneficios fiscales en el IBI a los inmuebles que utilizan energías renovables. | I. 7.4.1 Número de inmuebles que acceden a bonificación en el IBI por tener instalados sistemas de aprovechamiento basados en energías renovables. |
| | | M. 7.5 Para 2030 tener implementado un sistema de eficiencia energética con más del 80 % del consumo energético municipal monitorizado y accesible en el portal de datos abiertos. | I. 7.5.1 Datos de consumo municipal en web municipal y portal de datos abiertos. |
| | | M. 7.6 Mejora de la calificación energética de los edificios e instalaciones municipales. | I. 7.6.1 Porcentaje de edificios e instalaciones municipales con superficie superior a 250 m2 que tienen una calificación energética A o B. |
| | | M. 7.7 Para 2030 aumentar la utilización de vehículos de cero emisiones. | I. 7.7.1 Porcentaje de vehículos cero emisiones del parque circulante.<br>I. 7.7.2 Número de puntos de recarga de vehículos eléctricos de acceso público. |
| | | M. 7.8 Lograr que en 2030 el 100 % de la flota de autobuses de la EMT sea «verde» o «limpia». | I. 7.8.1 Porcentaje de vehículos verdes o limpios. |

| ODS (y metas) del combo básico | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 13 (13.1 Y 13.2)**<br>13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.<br>13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Neutralidad climática,<br>movilidad y<br>calidad del aire;<br>Ciudad verde,<br>consumo responsable y<br>economía circular<br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Movilidad sostenible;<br>Calidad del aire;<br>Planificación estratégica para el desarrollo sostenible. | M. 13.1 Madrid ha implementado un sistema de diagnóstico y planificación y desarrolla actuaciones de adaptación frente al cambio climático. | I. 13.1.1 Informe anual de adaptación frente al Cambio Climático (Diagnóstico y evaluación de riesgos e impactos, líneas estratégicas e informe de actuaciones del programa «Madrid + Natural»). |
| | | M.13.2 Madrid desarrolla una hoja de ruta de descarbonización, teniendo en cuenta las emisiones directas e indirectas, y ha reducido el 65 % de emisiones totales de gases efecto invernadero (GEI) en Madrid en 2030 respecto de los valores de 1990. | I.13.2.1 Inventario de Emisiones de GEI de la ciudad de Madrid. |
| **ODS 17 (17.14 Y 17.17)**<br>17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.<br>17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Protección social e igualdad; Ciudad verde,<br>consumo responsable y<br>economía circular.<br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Cooperación internacional y ciudadanía global;<br>Planificación estratégica para el desarrollo sostenible. | M. 17.2 Conseguir una coherencia de políticas municipales con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid y lograrlo de forma participada. | I. 17.2.1 La ciudad de Madrid cuenta con una Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid elaborada de forma coherente con los programas operativos del Gobierno.<br>I. 17.2.2 La formulación y el seguimiento de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madridse realiza de forma participada con los diversos agentes sociales a través del Foro Madrid Solidaria. |
| | | M. 17.3 Incrementar la participación del Ayuntamiento de Madrid en Redes Internacionales. | I. 17.3.1 Número de participaciones. |
| | | M 17.4 Incrementar la colaboración público-privada a través de la plataforma Foro de Empresas por Madrid para la promoción de proyectos estratégicos beneficiosos para la ciudad de Madrid. | 17.4.1 Número de empresas asociadas.<br>17.4.2 Número de proyectos estratégicos en desarrollo con impacto positivo para la ciudad. |

# Anexo 2.2.
# Alineación de la propuesta de combo básico con el Plan Operativo de Gobierno

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/Proyecto | Política palanca (Estrategia de Localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | Ambiente saludable y sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | Compromiso de Gobierno 65 (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Coordinación junto con la Comunidad de Madrid y la Administración General del Estado, de la aplicación del Protocolo de Calidad del Aire y el sistema de información al ciudadano. | ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.<br>*Meta 17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.* |
| Madrid responsable, transparente y fácil. | Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. | Cooperación y ciudadanía global 2030. | Instituciones eficientes y transparentes. | PO Gobierno MEC.GT1.020/227, MEC.GT1.022/229, MEC.GT1.032/239, MEC.GT1.060/267, MEC.GT1.066/273, MEC.GT1.077/284 (DG de Cooperación y Ciudadanía Global),<br>Promoción de una ciudadanía comprometida con el desarrollo sostenible a través de la educación, la investigación y la formación. | ODS 12 Producción y consumo responsables.<br>*Meta 12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/Proyecto | Política palanca (Estrategia de Localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad sostenible. | Hacer de Madrid una ciudad verde y limpia. | Estrategia de Residuos de la ciudad de Madrid. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno MEC.GT1.058 /265 (DG de Servicios de Limpieza y Residuos), Incremento de la inspección en la recogida y tratamiento de residuos. PO Gobierno MEC.GT1.066 /273 (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Puesta en marcha de un programa para la reducción del uso indiscriminado de plásticos y promoción de campañas de concienciación ciudadana. Instauración de una «Etiqueta Verde» a conceder a los mercados, empresas y comercios que eliminen los plásticos de un solo uso y adopten otras medidas destacadas en la reducción del uso de materiales plásticos. | ODS 12 Producción y consumo responsables. *Meta 12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.* |
| Madrid responsable, transparente y fácil. | Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía. | Contratación pública como instrumento de innovación y modernización económica y social. | Instituciones eficientes y transparentes. | PO Gobierno MEEyT.GT2.010/188 (DG de Contratación y Servicios), Impulso de la contratación pública responsable (desarrollo y evaluación del impacto de las cláusulas sociales y medioambientales en la contratación municipal). | *Meta 12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Impulsar la transformación y el reequilibrio territorial a través de la rehabilitación, regeneración y renovación urbana. | Rehabilitación urbana. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno MS.GT2.050/058 (DG de Vivienda, Rehabilitación y Regeneración), Vinculación de un amplio espectro de las ayudas a la rehabilitación al cumplimiento de los objetivos comprometidos en la Agenda Española 2030, priorizando las medidas y financiación para el cumplimiento de esos objetivos de eficiencia energética, conservación medioambiental y accesibilidad universal, que puedan incidir en un aumento de la actividad y la financiación del sector de la edificación y la construcción. | ODS 7: Energía asequible y no contaminante. *Meta 7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | Ambiente saludable y sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire;<br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno MEC.GT1.074/281 (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Continuación de los incentivos para la instalación de paneles solares. | *Meta 7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/Proyecto | Política palanca (Estrategia de Localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | Ambiente saludable y sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire;<br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno: Compromiso (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), «Diseño, seguimiento y evaluación de la hoja de ruta para el cumplimiento de los compromisos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a 2030 y 2050». | ODS 13: Acción por el clima<br>*Meta 13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | NA. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire;<br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. MEC.GT1.067/2 74 (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Redacción y desarrollo de la Estrategia de Adaptación de la Ciudad de Madrid al Cambio Climático. | ODS 13: Acción por el clima.<br>*Meta 13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.* |
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Generar oportunidades para el empleo. | Planes de Empleo y formación. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno Compromiso (Agencia para el Empleo), Promoción de la participación activa de la mujer en la vida laboral. | ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.<br>*Meta 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los/las* jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. |
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad y potenciar el atractivo de Madrid como principal destino turístico. | Gestión turística de la ciudad. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno. Compromiso 29 (Área Delegada de Turismo), «Mejora de la competitividad del destino a través de la inteligencia turística y la innovación». | *Meta 8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.* |

# Anexo 3
# Alineación de la propuesta de combo ampliado con las políticas públicas del ayuntamiento de Madrid

## Anexo 3.1.
## Alineación de la propuesta de combo ampliado con la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid

| ODS (y metas) adicionales para el combo ampliado | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 3 (3.4)**<br>3.4 De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar. | **POLÍTICA PALANCA:**<br>Ciudad para disfrutar.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Vida saludable. | M. 3.1 Mejorar la salud de la población madrileña a través del fomento de la actividad deportiva. | I. 3.1.1 Número de plazas ocupadas de actividad dirigida a personas mayores.<br>I. 3.1.2 Número de distritos que implementan la receta deportiva en al menos un centro deportivo municipal.<br>I. 3.1.3 Número de rutas saludables del proyecto Walking People.<br>I. 3.1.4 Número de alumnos/as de escuelas infantiles deportivas de iniciación en centros deportivos municipales. |
| | | M. 3.2 Para 2030 se habrá incrementado la esperanza de vida al nacer en más de 2,3 años en los hombres y en más de 0,5 años en las mujeres sobre el valor base. | I. 3.2.1 Esperanza de vida al nacer. |
| | | M. 3.3 Para 2030 se habrá reducido la brecha en esperanza de vida al nacer entre distritos de la ciudad a aproximadamente 1,5 años entre el mejor y el peor para hombres y de 1 año en el caso de las mujeres. | I. 3.3.1 Diferencias en esperanza de vida al nacer entre distritos. |
| **ODS 5 (5.1)**<br>5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. | **POLÍTICA PALANCA:**<br>Protección social e igualdad.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Igualdad de género. | M. 5.1 Para 2030 eliminar la brecha de pobreza y exclusión social entre hombres y mujeres. | I. 5.1.1 Diferencia entre Índice AROPE por sexo. |

| ODS (y metas) adicionales para el combo ampliado | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 8 (8.3 y 8.4)**<br>8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.<br><br>8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medioambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Innovación y economía inclusiva y sostenible,<br>Instituciones eficientes y transparentes.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Emprendimiento e innovación comercial y empresarial;<br>Digitalización e información para la eficacia y la transparencia. | M. 8.1 Incrementar los contratos públicos adjudicados a PYMES y autónomos sobre el total de la contratación municipal.<br><br>M. 8.2 Ampliar la aplicación efectiva de los beneficios fiscales establecidos en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) por inicio de actividad y por creación de empleo.<br><br>M. 8.3 Generalizar la implantación de cláusulas de comercio justo y de consumo y producción sostenibles en los procesos de adquisición de bienes y productos y en la prestación de servicios. | I. 8.1.1 Porcentaje de contratos públicos adjudicados sobre el total de la contratación municipal.<br><br>I. 8.2.1 Número de sujetos pasivos que acceden a bonificaciones.<br><br>I. 8.3.1 Porcentaje de contratos públicos con cláusulas de comercio justo y de consumo y producción sostenibles sobre el total de la contratación municipal. |
| **ODS 9 (9.5)**<br>9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Innovación y economía inclusiva y sostenible.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Emprendimiento e innovación comercial y empresarial. | M. 9.2 Para 2030 fomentar la inversión pública y privada en investigación. | I. 9.2.1 Número de patentes europeas con solicitante de la ciudad de Madrid.<br>I. 9.2.2 Presupuesto destinado al fomento de la innovación y la tecnología (% respecto del presupuesto consolidado del Ayuntamiento de Madrid. |

| ODS (y metas) adicionales para el combo ampliado | Políticas palanca y líneas de acción vinculadas a la Estrategia de Localización | Metas e indicadores vinculados en la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid | |
|---|---|---|---|
| **ODS 10 (10.4)**<br>10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Protección social e igualdad; Ciudad para disfrutar.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Accesibilidad e inclusión social; Reequilibrio y renovación urbana. | M. 10.9 Reducir de forma progresiva la desigualdad de ingresos en la ciudad de Madrid. | I. 10.9.1 Índice de Gini.<br>I. 10.9.2 Índice de desigualdad de renta (S80/S2). |
| | | M. 10.10 Favorecer el acceso a beneficios fiscales en el IBI a sujetos pasivos en situaciones que justifiquen la aplicación de medidas de protección social. | I. 10.10.1 Número de contribuyentes en situación de protección social que acceden a algún tipo de beneficio fiscal. |
| **ODS 11 (11.2 y 11.6)**<br>11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.<br>11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire;<br>Ciudad verde,<br>consumo responsable y economía circular;<br>Protección social e igualdad; Ciudad para disfrutar.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Movilidad sostenible; Biodiversidad y zonas verdes; Calidad del aire;<br>Acceso a la vivienda;<br>Protección del patrimonio cultural;<br>Reequilibrio y Renovación urbana. | M. 11.5 Incrementar de forma progresiva la infraestructura ciclista de la ciudad. | I. 11.5.1 Kilómetros de carriles bici de uso exclusivo.<br>I. 11.5.2 Kilómetros de carriles bici totales.. |
| | | M. 11.6 Incrementar de forma progresiva la utilización de la bicicleta como medio de transporte a través del sistema público BiciMAD. | I. 11.6.1 Número de usuarios del sistema BiciMAD.<br>I. 11.6.2 Número de distritos alcanzados por el Sistema BiciMAD. |
| | | M. 11.7 Incrementar el número de personas que viajan en transporte público. | I. 11.7.1 Número de viajeros en EMT (miles).<br>I. 11.7.2 Número de viajeros en Metro y suburbano (miles). |
| | | M. 11.11 La calidad del aire de Madrid es conforme a los valores guía de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en concentración de dióxido de nitrógeno y partículas. | I. 11.11.1 Número de estaciones de la red de seguimiento y monitorización de la calidad del aire que superan los valores guía. |
| **ODS 17 (17.2)**<br>17.2 Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países en desarrollo y entre el 0,15 % y el 0,20 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; se alienta a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren la posibilidad de fijar una meta para destinar al menos el 0,20 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados. | **POLÍTICAS PALANCA:**<br>Protección social e igualdad; Ciudad verde,<br>consumo responsable y economía circular.<br><br>**LÍNEAS DE ACCIÓN:**<br>Cooperación internacional y ciudadanía global;<br>Planificación estratégica para el desarrollo sostenible. | M. 17.1 Consolidar una política pública de acción internacional, ciudadanía global y cooperación internacional para el desarrollo, en estructura, estrategia y financiación, alcanzando el 0,4 % del presupuesto municipal para 2030. | I. 17.1.1 Porcentaje del presupuesto municipal no consolidado destinado a la política pública de ciudadanía global y cooperación internacional para el desarrollo. |

# Anexo 3.2.
# Alineación de la propuesta de combo ampliado con el Plan Operativo de Gobierno

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/ Proyecto | Política palanca (estrategia de localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad para todas las familias. | Garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, defender los derechos de las personas LGTBI+ y erradicar la violencia machista. | Transversalidad de género.<br><br>Proyectos integrales para la igualdad. | Protección social e igualdad. | PO Gobierno: Compromiso (DG de Políticas de Igualdad y contra la Violencia de Género), «Puesta en marcha de un Sistema de Indicadores de Género de la Ciudad de Madrid».<br><br>PO Gobierno 40 MS.GT3.003 /103 (DG de Políticas de Igualdad y contra la Violencia de Género), «Desarrollo del proyecto integral de conciliación y corresponsabilidad "Madrid, Ciudad Corresponsable"». | **ODS 5: Igualdad de género.**<br>*Meta 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.* |
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Favorecer el emprendimiento, la competitividad, la innovación y el conocimiento tecnológico. | Promoción de las actitudes innovadoras, disruptivas, creativas y colaborativas entre los madrileños. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno MEEyT.GT3.006/201 (D.G de Innovación y Emprendimiento), Impulso de la compra pública innovadora: aumento del número de PYMES y emprendedores que acuden a licitaciones públicas. | **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.**<br>*Meta 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/ Proyecto | Política palanca (estrategia de localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Incentivar la actividad económica reduciendo impuestos, tasas, sanciones y trabas burocráticas. | Plan de Reducción de impuestos, tasas y sanciones para favorecer la actividad económica. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno Compromiso 15 (Agencia Tributaria), Reducción del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE): prórroga de la bonificación por inicio de actividad y por creación de empleo; incremento de las bonificaciones previstas en el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales y no incluidas actualmente (para los sujetos pasivos que utilicen o produzcan energía a partir de instalaciones para el aprovechamiento de energías renovables o sistemas de cogeneración; y para los sujetos pasivos que desarrollen actividades económicas que sean declaradas de especial interés o utilidad municipal). | **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.** *Meta 8.3 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medioambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.* |
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Favorecer el emprendimiento, la competitividad, la innovación y el conocimiento tecnológico. | Colaboración público-privada en proyectos de la ciudad. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno. MEC.GT2.032 /319 DG de Economía (DG de Innovación y Emprendimiento), Creación de pequeños nodos de actividad económica como Viveros de Empresa, espacios de economía colaborativa y zonas terciarias de proximidad a nivel local con objeto de impulsar la economía de barrio. **Incorpora de forma transversal el ODS 17 (Colaboración público-privada).** | **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.** *Meta 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.* |
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Favorecer el emprendimiento, la competitividad, la innovación y el conocimiento tecnológico. | Utilización de las tecnologías de información en la modernización de los espacios industriales. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno MEEyT.GT2.017 /195 DG de Economía (DG de Innovación y Emprendimiento), Implantación tecnológica y modernización de nuestro tejido empresarial para generar riqueza y empleo: uso de los datos para aportar valor a las empresas de la Ciudad Innovación. | **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.** *Meta 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/ Proyecto | Política palanca (estrategia de localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad de oportunidades. | Incentivar la actividad económica reduciendo impuestos, tasas, sanciones y trabas burocráticas. | Reducción de impuestos, tasas y sanciones para favorecer la actividad económica. | Innovación y economía inclusiva y sostenible. | PO Gobierno. Compromiso 13 (Agencia Tributaria de Madrid), Bonificaciones en el IBI por el desarrollo de actividades tecnológicas e innovadoras. | **ODS 10: Reducción de las desigualdades.** *Meta 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Garantizar la movilidad sostenible. | Movilidad ciclista. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. MEC.GT1.016/223 (EMT), Creación de una tarifa plana o abono de BiciMad e impulso de su integración en el abono del Consorcio Regional de Transportes de Madrid. | **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.** *Meta 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Garantizar la movilidad sostenible. | Movilidad ciclista. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. MEC.GT1.011/21. (DG de Planificación e Infraestructuras de Movilidad), Conexión y mejora de las rutas ciclistas. | **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.** *Meta 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Garantizar la movilidad sostenible. | Red de aparcamientos sostenibles. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. Compromiso 42 (DG de Planificación e Infraestructuras de Movilidad), Construcción de 10.000 plazas en aparcamientos disuasorios al pie de las estaciones de transporte público, con sistemas de aparcamiento gratuito con el abono transporte. | **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.** *Meta 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/ Proyecto | Política palanca (estrategia de localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad sostenible. | Garantizar la movilidad sostenible. | EMT sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. MEC.GT1.003 /210 (EMT), Creación, partiendo de la planificación existente de la M35, de una red de transporte público basada en autobuses de alta capacidad que mediante carriles segregados pueda conectar entre sí los distritos de la periferia, así como del norte y el sur de la ciudad. | ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.<br>*Meta 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.* |
| | Garantizar la movilidad sostenible. | Mejores infraestructuras para la movilidad. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. Compromiso 43 y MEC. GT1.006 /213 (EMT), Impulso de la construcción de carriles bus en las carreteras de entrada a Madrid. | ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.<br>*Meta 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos/as y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | Ambiente saludable y sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. Compromiso 65. (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Aprobación de un único Plan de Calidad de Aire para Madrid y su corona metropolitana. | ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.<br>*Meta 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.* |
| Madrid, ciudad sostenible. | Favorecer las energías limpias y la calidad del aire. | Ambiente saludable y sostenible. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. Compromiso 65. (DG de Sostenibilidad y Control Ambiental), Puesta en marcha de las medidas necesarias para reducir la incidencia de los episodios contaminantes. | ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.<br>*Meta 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.* |

| Eje estratégico | Objetivo estratégico | Estrategia/ Proyecto | Política palanca (estrategia de localización) | Compromiso de Gobierno y actuación (incluida unidad responsable) | ODS y Meta específica identificada |
|---|---|---|---|---|---|
| Madrid, ciudad sostenible. | Hacer de Madrid una ciudad verde y limpia. | Plan Estratégico de Limpieza. | Neutralidad climática, movilidad y calidad del aire.<br><br>Ciudad verde, consumo responsable y economía circular. | PO Gobierno. 66 MEC.GT1.027 /234. (CG de medioambiente DG de Servicios de Limpieza y Residuos DG del Parque Tecnológico de Valdemingómez), Modificación de la Ordenanza de Limpieza de Espacios Públicos y Gestión de Residuos. | **ODS 12: Producción y consumos responsables.**<br>*Meta 12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de deshechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.* |
| Madrid responsable, transparente y fácil. | Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. | Cooperación y ciudadanía global 2030. | Instituciones eficientes y transparentes. | Compromiso de Gobierno (DG de Cooperación y Ciudadanía Global), Fomento de la cooperación internacional para el desarrollo económico, social y medioambiental sostenible y para la reducción de la pobreza.<br><br>Compromiso de Gobierno (DG de Cooperación y Ciudadanía Global), Apoyo a las poblaciones afectadas por las crisis humanitarias. | **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.**<br>*Meta 17.2 Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países en desarrollo y entre el 0,15 % y el 0,20 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; se alienta a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren la posibilidad de fijar una meta para destinar al menos el 0,20 % del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados* |

# Anexo 4.

# Análisis cualitativo de las encuestas y las entrevistas: principales cuellos de botella y motores de cambio identificados por los actores clave entrevistados

## Anexo 4.1. Cuellos de botella

### Cuellos de botella comunes al sector privado y el Ayuntamiento

Desconocimiento Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid:

- por parte de las empresas y representantes de empresas (asociaciones).
- por parte de otras áreas del Ayuntamiento.

### Cuellos de botella identificados en el Ayuntamiento

- No existe coordinación entre áreas en lo relativo a la Estrategia y los ODS.
- Desconocimiento del Foro Madrid Solidaria por otras áreas.
- Enfoque fragmentario y parcial de la Agenda 2030 que no permite una relación conjunta entre las diversas estrategias del Ayuntamiento.
- Falta un organismo (que puede ser un responsable dentro de la empresa) que traduzca la Estrategia en acciones particulares de los agentes empresariales, como ocurre en otras comunidades autónomas.
- Conocimiento o interiorización muy desigual entre los técnicos del Ayuntamiento.
- El Ayuntamiento tiene capacidad legislativa pero no financiera.
- Consenso y voluntad necesarios para desvincular los planes del ciclo político y dotarlos de un enfoque estratégico.
- Sistema funcionarial obsoleto, sin equipos multidisciplinares.
- Necesario un enfoque holístico, completo y estratégico, especialmente cuando hay diferentes partidos en el Ayuntamiento.
- Falta una coordinación sobre ODS entre áreas.
- Necesario romper barreras organizativas: sesiones de trabajo y puesta en común.
- Falta de liderazgo.
- Falta un proceso de abajo a arriba: qué cosas hago yo en el día a día que están contribuyendo a los ODS aunque no lo supiera.

- No hubo *feedback* directo en la elaboración de la Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid: no hubo reuniones sistemáticas y se han quedado fuera algunas perspectivas, desde el punto de vista de planificación estratégica.
- Se hicieron jornadas para localizar la Agenda, pero sin formalización posterior, se quedan en nada.
- No hay un órgano vinculado completamente a la Agenda. Y si lo hay, no funciona porque no lo conocen.
- Las Áreas del Ayuntamiento funcionan como islas (compartimentos estancos): problema de comunicación inter-departamental/intersectorial.

## Cuellos de botella identificados por el sector empresarial con respecto al Ayuntamiento

- Falta de información hacia la población por parte de las instituciones (Ayuntamiento incluido) sobre la Agenda 2030.
- Limitaciones en los viejos pliegos de condiciones (Viveros).
- En las convocatorias de proyectos públicos detectan una falta de claridad en los formularios sobre cómo debe cumplimentarse adecuadamente la propuesta de cara a que las acciones/actividades que se planteen implique el alcance de los objetivos/metas de los ODS.
- Falta de credibilidad de las políticas municipales, de su fiabilidad y permanencia en el medio plazo. Riesgo asociado a que las acciones cambien respecto a los compromisos anunciados previamente: las empresas no toman acciones porque no confían en ello.
- Marco normativo municipal variable y con falta de permanencia en el tiempo: genera desconfianza.

## Cuellos de botella identificados en el sector empresarial madrileño

### PYMES

- Alta atomización de actores: hay dos realidades en función del tamaño de las empresas.
- Necesidad de adaptar los planes ODS al tamaño de las empresas.
- Falta de recursos: para campañas de divulgación y estudios que permitan mejorar la situación de las empresas.
- Falta de recursos para la modernización de instalaciones dificulta la consecución de determinados ODS.
- Sectores envejecidos, con una edad media bastante avanzada y/o sin relevo generacional (no alfabetización digital; no conciencia del desarrollo sostenible).
- Identificado como un gasto para PYMES al no tener un rendimiento en el corto plazo.
- Percepción de falta de integralidad. Por ejemplo, en los planes urbanísticos no se toma en cuenta la promoción del pequeño comercio de alimentación.
- Recursos humanos muy limitados en la mayoría de las empresas, que dificulta formación y seguimiento, medición de ODS.
- Visión de los ODS como algo externo a las empresas.
- Las brechas de la pandemia y la crisis por la guerra hacen que el sector empresarial se centre más en lo inmediato y menos en lo estratégico a futuro.
- Falta de identificación por parte de las empresas de cuáles son los ODS más importantes para su sector.

### GRANDES EMPRESAS/ASOCIACIONES

- Percepción de los clientes distinta en función del sector: clientes de banca solo interesados por el tipo de interés y no la sostenibilidad.
- Las acciones del sector en pro de la Agenda se llevan a cabo a demanda (a solicitud de los clientes), pero sin comprender/tener idea del por qué; más atendiendo a cambios impuestos.
- Diferentes visiones de los diferentes actores involucrados en un mismo sector que manifiestan intereses particulares y no comunes.
- Se conocen los objetivos, pero perciben una falta de «implementación» o relación directa con los distintos sectores en los que trabaja la asociación.
- Dificultad para adecuar los objetivos de la asociación a los planes de acción del Ayuntamiento.
- Las brechas de la pandemia y la crisis por la guerra hacen que el sector empresarial se centre más en lo inmediato y menos en lo estratégico a futuro.

## Anexo 4.2.
## Motores de cambio

- Necesario avanzar en la divulgación de buenas prácticas. Dos vías diferenciadas: visibilizar las buenas prácticas de las pequeñas empresas y las de las grandes empresas.
- Avanzar en la voluntad de los gestores públicos, más allá del horizonte político de cuatro años.
- Definición por parte del Ayuntamiento de una Agenda estratégica sobre qué temas trabajar a corto, a medio y a largo plazo.
- Dinamizar la participación del sector privado y de la ciudadanía en la lucha contra el cambio climático.
- Generar canales de comunicación más estables, en alianza y en trabajo transversal, no como reacción a una ordenanza.
- Fomentar ejercicio de escucha de: movimiento de asociaciones y la ciudadanía.
- Ofrecer formación que se ajuste a la disponibilidad de horario y lugar adaptado a las diferentes casuísticas empresariales y de empleados/as.
- Ofrecer visibilidad y aportación de valor como incentivo para profundizar en la localización de los ODS, en especial de sectores con los que se ha contado menos como los vendedores de prensa, el sector cárnico y el pequeño comercio de alimentación.
- Incentivar alianzas de grandes firmas que hagan de «empresas tractoras».
- Promover la economía circular como nicho de transformación del tejido económico y social, con impacto en los negocios.
- Promover la digitalización y adaptarla a sectores empresariales envejecidos (ejemplo, sector cárnico).
- Adecuación de la formación específica, con líneas de acción concreta y temporalidad corta. Cómo se pueden o deben aplicar los ODS en el día a día y qué beneficios tendrían sobre las empresas, en especial orientada para autónomos.

- Sensibilizar sobre las repercusiones de los ODS en la propia empresa.
- Meter criterios de sostenibilidad (u ODS) en la baremación ponderada de puntuación de acceso a los despachos del Vivero: para incentivar que los emprendedores integren los ODS en sus planes de empresa, de *marketing*.
- Acceso a más recursos como el Fondo Next Generation de la UE.
- Claridad y seguridad jurídica (ejemplo, respecto a las fuentes de energía que se favorecerán en el futuro).
- Programas de formación ofrecidos por referentes sectoriales (ejemplo, Ministerio de Transporte): carácter mucho más práctico que teórico, basado en casos de éxito y en formato *online.*
- Incentivos fiscales para la localización de los ODS, subvenciones, programas formativos y de concienciación.
- La sostenibilidad como oportunidad de negocio.
- Creciente demanda de formación de las empresas.
- Variaciones ocasionadas en las demandas de los clientes/proveedores.
- Madrid concentra las empresas líderes y tractoras del país. Crece el porcentaje de empresas que conocen la Agenda 2030 según los estudios del Pacto Mundial y de la propia población (CIS).
- Buen desempeño del ODS 8 y 5. Es decir, se ha mejorado la percepción de la equidad de género en las contrataciones y en la necesidad de que haya mejores condiciones de trabajo.
- ODS 16, hay en general una mayor transparencia en la contratación.
- Empresas cada vez más sensibilizadas en temas de igualdad.
- ODS integrada en decisiones de grandes empresas.
- La incorporación de los ODS en las políticas de las administraciones públicas, como es la propia Estrategia de localización de los ODS en la ciudad de Madrid, es un instrumento positivo.
- Están apareciendo negocios relacionados con los ODS y este es un importante nicho de mercado.
- En los Viveros se dan sinergias entre distintas empresas, alguna de las cuales se especializa en alguno de los ODS.