

Implementación de un proceso de formación de líderes para la excelencia en sostenibilidad y cambio climático*

José Duque Moreno**

pp. 159-181

Introducción

Las sociedades del mundo, incluyendo la venezolana, padecen de una compleja crisis social, ambiental, cultural, económica, política e institucional. Han pasado casi 30 años desde Río y el concepto de desarrollo sustentable continúa confuso, difuso y su implementación es todavía insignificante. La amenaza del cambio climático, la pobreza y el desgaste de los valores humanos, son entre otros, tres grandes problemas que hay que resolver, pero para ello se necesitan líderes integrales que conformen un nuevo liderazgo basado en los principios morales, conceptuales, operacionales y metodológicos del desarrollo sustentable.

Bajo esta perspectiva y en consonancia con los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, con los principios del Acuerdo de París para el Cambio Climático y con el marco jurídico, y las declaraciones en la materia, se desarrolla una iniciativa de educación y de investigación – acción, con el objetivo de empoderar y cualificar a jóvenes como líderes para que dicten las pautas hacia una transformación social y cultural a fin de acceder a la excelencia en la sostenibilidad.

Los líderes para la excelencia en sostenibilidad y para el cambio climático, como dirigentes del mañana, han de adquirir competencias profesionales, técnicas y culturales en los sectores de vanguardia mundial, tales como las energías renovables, las tecnologías exponenciales, la economía circular, la minería responsable, el transporte no contaminante, la disminución del uso de materias primas, el diseño y ejecución de proyectos de doble impacto positivo y la justicia ambiental y social.

El presente documento tiene como finalidad exponer los resultados de una iniciativa de formación de jóvenes que tienen la responsabilidad de liderar proyectos y políticas alineadas con la normativa nacional y con los 17 Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS) formulados en la Agenda 2030 de la ONU, incluyendo los aspectos legales del acuerdo de París para el Cambio Climático.

* Una experiencia exitosa de cooperación internacional en la Agenda 2030 para Venezuela. Ella fue posible con esfuerzos del Instituto Internacional de Desarrollo y Cooperación (IIDEC), universidades, empresas y profesores, y de la Embajada de Francia en Venezuela.

** Ingeniero y Doctor en Estudios del Desarrollo. Presidente del Instituto Internacional de Desarrollo y Cooperación (IIDEC). Fundador y director del Programa de formación de líderes del futuro para la excelencia en sostenibilidad. Consultor internacional en la materia. Coordinador y Profesor del Postgrado de Derecho Ambiental y Desarrollo Sustentable del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV. Correo-e: jose.duque76@gmail.com

Aspectos conceptuales

El presente trabajo se sustenta en los conceptos de liderazgo y desarrollo sustentable, e introduce un innovador concepto de líder para la sostenibilidad. La intención no es debatir ni presentar un análisis de teorías sobre estilos y modelos de liderazgos o de sostenibilidad. El objetivo es compartir resultados de una buena práctica de formación de líderes realizada en Venezuela en contextos internos y externos muy particulares.

Liderazgo

El concepto de liderazgo varía según los contextos y autores pues no existe una definición única; la bibliografía es extensa y coexisten infinitas posturas. En nuestro caso, llamaremos liderazgo a la capacidad de influir, motivar y guiar a los demás para que ellos contribuyan al éxito de objetivos colectivos (Ivey, 2011). Esta definición tiene sentido absoluto en lo que respecta al desarrollo sustentable, porque para llevar adelante cambios de fondo es necesario tener el poder de convencimiento y de influencia tanto sobre las personas como las instituciones. Richard Daft (2006) señala que el concepto de liderazgo integra tanto a las personas como a sus acciones y se produce por la influencia entre una persona y sus seguidores, para generar un cambio positivo con resultados reales y propósitos compartidos.

Es importante resaltar que el liderazgo es un sistema de valores y códigos de ética; es una política bien definida diseñada para lograr la misión y los objetivos de la organización. Asimismo, para lograr un liderazgo positivo y transformador han de existir normas de cumplimiento, respeto genuino y códigos de conducta.

Concepto de líder

El líder es aquella persona que integra y pone en práctica el sistema del liderazgo, es aquel que abre caminos y que, gracias a sus conocimientos, cualidades, comportamientos, compromisos y destrezas en el campo donde se desenvuelve, logra influir y motivar a los demás para lograr los objetivos planeados. El líder inspira e impulsa cambios innovadores y trascendentes en las organizaciones, produce respeto por sus conocimientos y acciones, y genera confianza en su entorno en pro de una mayor eficiencia y éxito en su organización (Duque, 2011). El líder es aquel que no solo sueña, sino que hace que sus sueños sean realidad; son personas completas, disciplinadas, positivas, con visión y pasión. Tom Peters (1988) afirma que para que un líder logre sus resultados debe tener tres elementos cruciales: pasión, persistencia e imaginación para obtener resultados. Peters Wayne Visser (s/f), profesor del Instituto para el liderazgo en sostenibilidad de la Universidad de Cambridge, define a un líder como alguien que tiene visión e inspira a la gente para que actúen colectivamente para que sucedan cosas y logren cambios.

Un individuo puede convertirse en líder cuando tiene vocación de servir, un propósito claro y un plan bien definido. Un líder emerge cuando siente que debe tomar acciones para transformar algo que está mal. Esta persona al fortalecer sus conocimientos estará en capacidad de guiar a su equipo y lograr dicha transformación.

Desarrollo sustentable

El concepto oficial de desarrollo sustentable es el difundido por las Naciones Unidas en el año 1987, el cual dice que «El desarrollo sustentable es el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades» (un.org). Este concepto armoniza tres componentes básicos, que son: el crecimiento económico, el progreso social y la protección del medio ambiente.

El progreso social incluye la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, lo que será posible cuando se obtenga y se mantenga una elevada calidad de vida de las personas; esta viene directamente relacionada con la construcción de una cultura capaz de proteger los ecosistemas, con el manejo eficiente de los aspectos económicos y con la existencia de una base institucional sólida, donde se respeten los derechos humanos dentro de un estado democrático y de justicia.

El concepto de desarrollo sustentable ha evolucionado considerablemente. En el 2015, los países del mundo adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable y sus «17 Objetivos», y en el 2016, entró en vigor el Acuerdo de París sobre cambio climático (ODS-17), que responde a la necesidad de limitar el aumento de las temperaturas globales. La agenda 2030 no es otra cosa que un plan de acción en favor de las personas, del planeta y de la prosperidad económica. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro del concepto amplio de la libertad (Naciones Unidas, 2015).

La Agenda para el Desarrollo Sustentable, integra cinco dimensiones críticas para la estabilidad del mundo: las personas (eliminar la pobreza), el planeta (protegerlo contra la degradación), la paz (sociedades pacíficas, justas e inclusivas), alianzas (cooperación internacional) y la solidaridad. Estas cinco dimensiones representan la evolución del concepto inicial de desarrollo sustentable, el cual contenía solamente la dimensión social, ambiental y económica, lo cual no era suficiente para la transformación de la sociedad global. Esta evolución es al mismo tiempo teórica y práctica, dado que se fijan de forma universal los 17 objetivos y 169 metas, conformando la hoja de ruta para su implementación. Dichos objetivos son:

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
- Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.

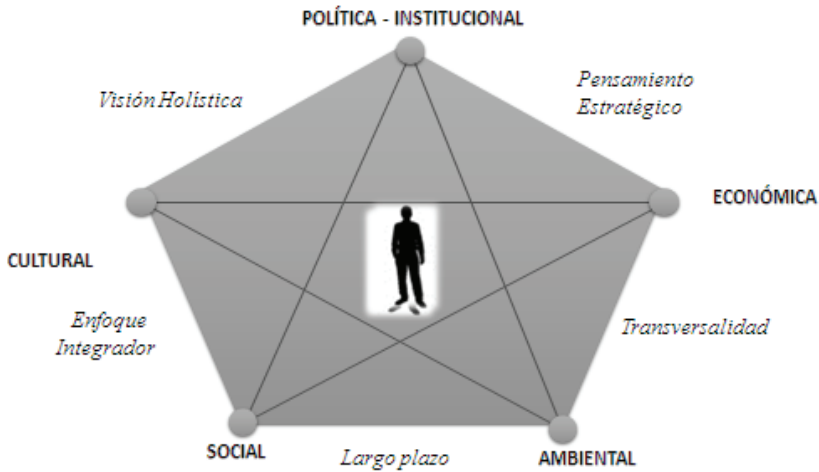
- Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos, a todas las edades.
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres desde niñas.
- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación

Implementación del desarrollo sustentable

Existen otros documentos que plantean posiciones más operacionales y prácticas del desarrollo sustentable; tal es el caso de nuestra investigación doctoral (Duque, 2011) que propone un modelo simple para visualizar problemas y ejecutar acciones para la implementación de los ODS. Dicho modelo se esquematiza en las figuras 1 y 2, donde sus vértices son las cinco dimensiones del desarrollo: sociedad, economía, ambiente, cultura y política-institucional.

Figura 1

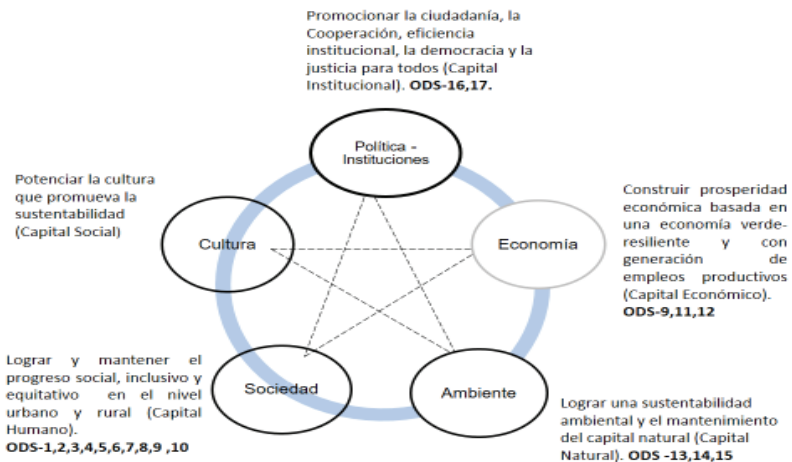
Representación operativa del desarrollo sustentable



Fuente: elaboración propia (Duque, 2011). Concepto ampliado y operativo, el cual presenta suficientes beneficios para el análisis de proyectos, estudios de casos, diseño de propuestas y análisis de los ODS.

Figura 2

Dimensiones, principios y ODS



Fuente: elaboración propia (Duque, 2018). Concepto ampliado y operativo, y los ODS por cada dimensión. Se observa que en la dimensión cultural no existe ningún ODS, lo cual se puede catalogar como un vacío de la Agenda 2030.

En el 2014 concluimos un nuevo trabajo sobre la operatividad del concepto de desarrollo sustentable, en el cual se profundiza la interpretación del concepto, se definen indicadores y se plantean principios y procedimientos prácticos. El trabajo no ha sido publicado, pero es una lectura obligatoria para los estudiantes de ingeniería, derecho, liderazgo, ambiente y cursos de sustentabilidad (Duque 2014). La experiencia lograda en aula, tanto en pregrado como en postgrado, ha sido positiva con este modelo, pues el estudiante puede visualizar fácilmente las relaciones entre dimensiones e intra dimensión. Ejemplo, en las clases de Economía y Derecho minero, los estudiantes observaron que la falta del cumplimiento de la ley afecta directamente al PIB del país, que a su vez afecta la calidad de vida de los ciudadanos generando pobreza, se impacta el ambiente y se crea una cultura antisustentabilidad. Podemos observar también que, al no existir una cultura pro sustentable, se afecta a todas las dimensiones. El Arco Minero del Orinoco es al respecto un ejemplo que continuamente se analiza con profundidad en las clases sobre la materia en la Universidad Central de Venezuela.

Líder y liderazgo para la sostenibilidad

El concepto de líder para la sostenibilidad o líder para el desarrollo sustentable refiere a una persona con influencia, ética y cultura en sostenibilidad, junto con una importante sensibilidad social y ambiental. Los líderes que conforman este sistema de liderazgo son los embajadores y promotores de soluciones creativas para resolver problemas complejos en un mundo globalizado e insustentable, para lo cual deben estar capacitados para lograr la compatibilidad entre los intereses económicos con el bienestar social y la salud de los ecosistemas. Una definición sencilla de liderazgo propuesta por Visser (s/f) es la siguiente: «Líder para la sostenibilidad es alguien que inspira y promueve acciones para un mundo mejor».

El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial. La incorporación de conceptos y prácticas sostenibles en las empresas y organizaciones hace de ese profesional un agente de cambios hacia la sustentabilidad (Melo, 2015).

La formación de profesionales con capacidades para transformar el saber hacer en las instituciones y empresas ha sido una tarea difícil. Las universidades y las escuelas de negocios no han tenido el éxito deseado; se evidencia que en los procesos productivos y en proyectos de inversión el lado económico es el dominante, tal como sucede con la implementación de la Agenda 2030 o el Acuerdo de París de cambio climático. Al mismo tiempo las organizaciones solicitan cada vez más profesionales con competencias, habilidades y

concomimientos transformadores para la sustentabilidad. La Asociación Internacional de profesionales para la sustentabilidad desglosa una extensa lista de habilidades, atributos y tendencias de estos profesionales (ISSP, 2013). También la Alianza Excel (2018) de Canadá para el liderazgo en sustentabilidad, compuesta por las corporaciones Excel, Delphi Group y Globe, publica un informe sobre los roles que deben cumplir los líderes y gerentes de sustentabilidad. Basado en la literatura consultada y en nuestra experiencia en trabajos con líderes se presentan algunas funciones que deben desarrollar los líderes para la sostenibilidad:

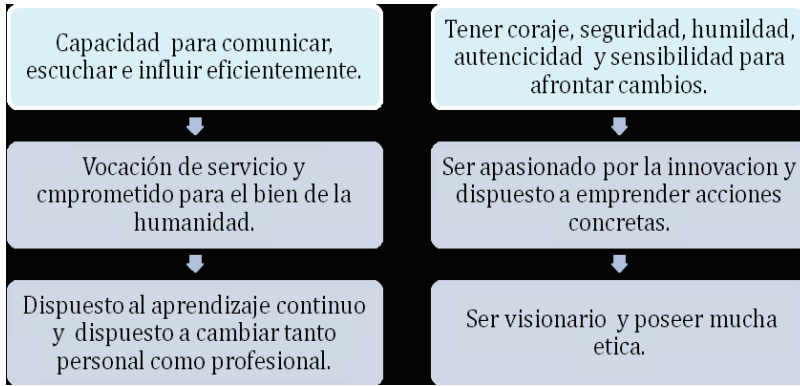
1. Adoptar una definición clara, sencilla, útil e influyente del desarrollo sustentable, de sus objetivos (ODS), principios, beneficios, oportunidades y riesgos, que sea comprensible por los comités directivos, por todo el personal y por los actores externos, de forma que la sostenibilidad sea vista como algo posible y no solo como un deber ser.
2. Diseñar un plan de comunicación sostenible, pues la misma debe ser precisa, efectiva y persuasiva para que pueda ser influyente en la sociedad.
3. La coordinación de una estrategia de sostenibilidad es fundamental como actividad, así como el diseño de modelos económicos que concilie los ODS de la Agenda 2030 con las necesidades sociales y ambientales.
4. Los líderes en sostenibilidad desarrollan proyectos de códigos de ética y de buena gobernanza como guía de las organizaciones.
5. Las organizaciones deben contar con planes de eficiencia energética, economía circular, de reducción de recursos, planes de responsabilidad social y valor compartido, planes de transición ecológica, políticas anticorrupción, el cumplimiento de normas (*compliance*) y relaciones con entes públicos y comunidades relacionadas.
6. Los líderes en sostenibilidad se encargan de hacer un seguimiento de la práctica de los planes, proyectos y políticas diseñadas bajo criterios de desarrollo sustentable, los cuales deben ser evaluados y aprobados por los actores internos y externos.

Las transformaciones de una sociedad tendrán lugar cuando cada uno de nosotros nos transformemos. Cambiando nuestras actitudes podemos hacer que otros también transformen sus comportamientos para tener una mejor sociedad y esto es justo el rol de un líder del futuro: impulsar transformaciones positivas.

Con base en la experiencia personal en trabajos de liderazgo sostenible y enriquecida con experiencias de líderes reconocidos, estudiantes y participantes de los cursos de liderazgo, se proponen en la tabla siguiente seis cualidades básicas que debe tener un líder, las cuales han sido claves para el éxito en los proyectos en que hemos participado.

Figura 3

Cualidades para el liderazgo sostenible



Fuente: elaboración propia (Duque, 2018).

Contexto

El proyecto de Líderes del Futuro para la Excelencia en Sostenibilidad se ha llevado a cabo en un tiempo de grandes avances a nivel mundial en materia de sostenibilidad. Como ya se dijo anteriormente, en el seno de la ONU, se definieron los objetivos del desarrollo sustentable de la agenda 2030 y se firmó el Acuerdo de París para el Cambio Climático y se han incrementado las tecnologías disruptivas, tales como energías renovables, el transporte no contaminante, las comunicaciones, entre otros. En Venezuela, la situación es muy diferente; este proyecto se ha desarrollado en un contexto de crisis sin precedentes. El caos social, político- institucional, económico y cultural se agudizó en el año 2017 a causa de la hiperinflación, la migración y la desmotivación social en investigaciones, emprendimientos y acciones colectivas en pro del desarrollo sustentable. Todas estas dificultades conducen a un exagerado esfuerzo y sacrificio, aunado a los obstáculos para el financiamiento por parte de los entes de cooperación internacional.

El liderazgo para la sostenibilidad es muy diferente de acuerdo al contexto donde se esté. El contexto político es la base del desarrollo sustentable y no es lo mismo formar líderes en un país desarrollado, donde exista democracia plena y se cumple la ley, que en un país sin principios de democracia y justicia. Cuando el contexto político es caótico, los demás componentes de la sostenibilidad se degradan. El círculo virtuoso de mejoramiento de la calidad de vida de las personas se convierte en un círculo vicioso de pobreza en todas sus dimensiones. Siguiendo este mismo sentido, Visser (s/f) hablando del modelo de liderazgo para la sostenibilidad de la Universidad de Cambridge, propone distinguir un contexto interno y otro externo. El contexto interno depende de varios factores: contexto ecológico, económico, cultural, político y comunitario; mientras que el contexto externo

depende de factores industriales, organizacionales y estructuras de gobierno. Diego Cabrera *et al.* (2011) argumentan que las organizaciones se enfrentan constantemente a numerosos cambios y los clasifican en seis fuerzas: trabajo, tecnología, crisis económicas, competencias, tendencias sociales y situación política mundial; cada una de estas fuerzas con un soporte argumentativo ha sido tomado en cuenta en el proyecto de formación de líderes para la sostenibilidad objeto de este documento.

En la práctica: descripción de la experiencia y antecedentes

El proceso de formación de líderes para la sostenibilidad se origina en nuestra investigación doctoral sobre el estudio de la sostenibilidad, en la cual se evidenció mucha confusión en los conceptos y en su uso; no se sabía qué es ni cómo aplicarlo y además se descubrió que no había suficiente capital humano formado para ejecutar acciones reales. Preocupados por esta falta de claridad conceptual y la incipiente operatividad del concepto, en el 2011 se realizó un trabajo de investigación teórica para la construcción de un marco conceptual comprensible, sencillo y práctico del concepto de desarrollo sustentable; luego en el 2015, se diseñó un proyecto de formación de jóvenes líderes con énfasis en los ODS de la Agenda 2030 y tomando en cuenta el Acuerdo de París para cambio climático. En 2016, gracias al financiamiento de la Embajada de Francia en Venezuela y al apoyo de universidades, empresas, profesores y consultores independientes, se implementó dicho proyecto.

Esta iniciativa está acoplada a los criterios y principios de sostenibilidad y en los ODS, específicamente en los ODS-4, 5, 12, 13 y 17, y en los principios del Acuerdo de París para el cambio climático, cuyos objetivos son:

ODS-4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Meta 4.7: De aquí al 2030, asegurar que todos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible y hacer frente al cambio climático.

ODS-5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo de todos los niveles decisorios de la vida política, económica y pública.

ODS-12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Meta 12.8: Asegurar que de aquí al 2030, todas las personas tengan los conocimientos de desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con el ambiente.

ODS-13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático. El cambio de actitudes se acelera a medida que más personas están recurriendo a la energía renovable y a otras soluciones para reducir las emisiones y aumentar los esfuerzos de adaptación. El cambio climático es un reto global que no respeta las fronteras nacionales. Es un problema que requiere que la comunidad internacional trabaje de forma coordinada y

precisa para que los países en desarrollo avancen hacia una economía baja en carbono. ODS- 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarias a nivel global, regional, nacional y local (ONU, 2019). Las etapas del proyecto llevado a cabo se especifican a continuación:

Primera fase (2011 - 2015): investigación, análisis y producción conceptual (fase teórica)

Esta fase consistió en un trabajo de investigación, adaptación y análisis de diversas posiciones, ideologías, usos y criterios conceptuales originados a partir del concepto de Naciones Unidas. Esta fase es de desconstrucción y construcción conceptual, la cual produjo información relevante mostrados en el cuadro 1:

- Se amplía el concepto tradicionalmente admitido y se incluyen dos dimensiones nuevas: social y política –institucional.
- Se describe una metodología de análisis, medidas, criterios e indicadores, y aplicación del concepto de desarrollo sustentable.
- Se identifican barreras técnicas, culturales y gerenciales.
- Se introduce un concepto novedoso de líder del futuro para la sostenibilidad.

Cuadro 1

Trabajos publicados de investigación conceptual de la relación entre liderazgo y sostenibilidad

TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN
Incidencia de la cooperación internacional en las estrategias de desarrollo sustentable en Venezuela	José Duque	Tesis Doctoral. Cendes. UCV. 2011
Análisis multidimensional, operativo y crítico de la omnipresencia del desarrollo sustentable	José Duque	Divulgación en congresos y clases de pregrado y postgrado. 2014
Líderes para el cambio con visión de sostenibilidad	José Duque	www.ecoambienteysdesarrollo.org/revista/ojs/index.php/novum/article/ 2014.
Future Leaders Need a Broad Vision	José Duque	Revista Petroguia, 2015 http://www.petroguia.com/pub/articles/Opini%C3%B3n
Los Líderes del Futuro para la sostenibilidad	José Duque	https://es.scribd.com/doc/257076407/Los-Lideres-Del-Manana Publicada por la Red Latinoamericana de Cambio Climático 2015
Líderes del Mañana	Estudiantes de la Escuela de Geología, Minas y Geofísica, UCV	http://youtu.be/IWC5qhZuvHI

Fuente: elaboración propia (Duque, 2018).

Segunda fase (2015): diseño de un proyecto para la formación de líderes en sostenibilidad

Gracias a los resultados de la primera fase, se evidenció que el problema de la sostenibilidad no era el contenido teórico, sino la carencia de un sistema de liderazgo apropiado para implementarlo. Por ello, esta segunda fase consistió en el diseño de una propuesta de formación de líderes para la sostenibilidad que sirviera para crear competencias culturales, técnicas y profesionales. Los aspectos culturales es un elemento clave en el proyecto, lo cual se ajusta a lo expuesto por Boris Groy *et al.* (2018) de la Universidad de Harvard, para lo cual se utilizó la siguiente base legal:

- Legislación nacional en materia ambiental y de desarrollo sustentable.
- Declaraciones de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable: Estocolmo 72, Río 92, Johannesburgo 2002, Río 2012 y New York 2015.
- Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS -2015).
- Acuerdo de París para el cambio Climático (2015).
- Iniciativa Make Our Planet Great Again (MANGA) y el plan Clima de Francia.

El resultado en esta fase fue el diseño de un proyecto de formación de líderes en sostenibilidad, entre cuyas características se encuentran:

- Incluyente, teórico y práctico.
- Estudios de casos de diferentes contextos y propuestas de soluciones.
- Alianzas con actores universitarios y cooperación internacional.
- Para jóvenes a partir de 20 años y profesionales hasta 40 años de edad.
- Metodología de visión, análisis y acciones concretas.

Tercera fase (2016-2019): implantación del proyecto

El desafío principal de esta fase era el financiamiento dado que los participantes por la enorme crisis que vive Venezuela no estaban en capacidad de sufragar los costos, es así como se establece una alianza de cooperación con la Embajada de Francia en Venezuela y con profesores de diferentes universidades. Esta fase tuvo una estructura dual (a distancia y talleres presenciales), los participantes adquieren solidez teórica a distancia y luego se empieza la etapa presencial de análisis, reflexión y producción de conocimientos y propuestas. Los temas que se imparten son los siguientes:

- Análisis crítico del desarrollo tradicional a nivel mundial y nacional y la interpretación del desarrollo sustentable.
- Análisis de instrumentos legales nacionales e internacionales.
- La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS).
- El desacoplamiento entre bienestar, consumo de recursos, análisis de impactos, la economía circular, huella ecológica y del carbono, ciclos de vida y energías renovables.

- La teoría del liderazgo, el liderazgo para la sostenibilidad y los códigos de ética.
- Comunicación eficiente para líderes sostenibles.
- Ejercicios prácticos de casos reales, juego de roles y debates grupales.
- Análisis de actores y construcción de alianzas.

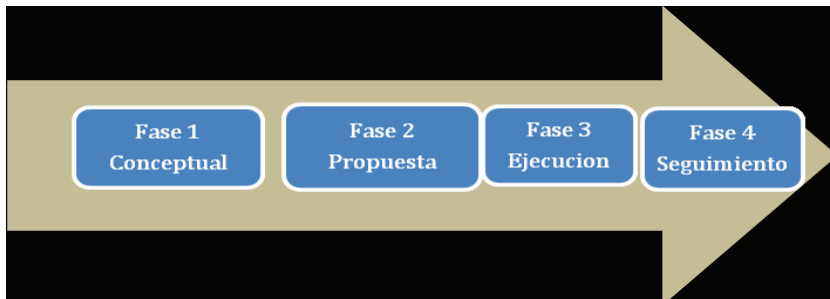
El diseño de proyectos de desarrollo sustentable es una actividad de mucho peso y para ello se estudian los impactos en cada una de las cinco dimensiones y se determinan las relaciones multidimensionales entre el progreso social y cultural, la sustentabilidad ambiental, y la eficiencia económica, política e institucional. En ejercicios dirigidos de casos concretos (minería, construcción, agricultura) los participantes asumen roles y defienden críticamente sus posiciones. En este caso se evalúa la influencia ejercida sobre otros y el conocimiento de los temas discutidos.

Cuarta fase (2016-2019): evaluación y seguimiento

Con base en las experiencias analizadas en formación de líderes, se pudo evidenciar que la formación basada solamente en lo teórico no funciona: es necesario el seguimiento y la aplicación práctica en la vida real. Siguiendo esta alerta, como estrategia de seguimiento en esta fase, se crearon grupos o clubes de líderes en diferentes ciudades de Venezuela. El objetivo de los clubes es apoyar la asimilación y puesta en práctica de los conocimientos mediante diseño de proyectos, tesis y trabajos de grado de maestría o especialización, además de orientar en la búsqueda de oportunidades laborales, motivar para la integración en redes temáticas y asesorar en el seguimiento de proyectos.

Figura 4

Ciclo de formación de líderes en sostenibilidad



Fuente: elaboración del autor (2018)

Metodología

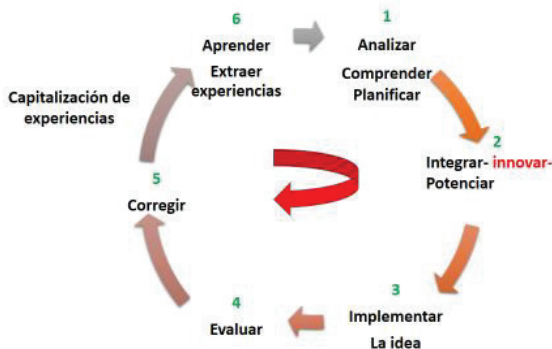
La metodología utilizada se basa en el principio de visión, reflexión y acción a partir del método adaptativo y del concepto de *Learning by Doing*. La metodología visión-reflexión-acción se puede expresar como una representación piramidal, compuesta por cuatro poderes, de la base a la cúspide: conocimientos, actitudes, capacidades y acciones.

En la base de la pirámide está el poder de los conocimientos, por lo que ningún participante asciende a niveles superiores sin haber culminado la fase de asimilación conceptual; por ejemplo, no es posible desarrollar un proyecto de economía circular, de energía renovable, escuelas verdes o de liderazgo universitario si no se tiene los conocimientos teóricos, técnicos, científicos y legales implicados. Los conocimientos en la base de la pirámide son un poder social fundamental para lograr el cambio. El segundo nivel es la actitud como el poder de los valores; cuando la actitud es reactiva o inactiva, no es posible ningún cambio y por tanto se trabaja para identificar las actitudes y crear un mapa de valores individuales y colectivos del grupo. El tercer nivel se refiere al poder de las competencias; es en este nivel donde los participantes asumen la capacidad para hacer. El último nivel de la pirámide corresponde al poder de la acción, una persona es líder a través de sus acciones. Un líder para la sostenibilidad es un líder inventor, innovador, emprendedor de negocios e implementador de soluciones transformadoras.

El proceso de aprendizaje facilita la construcción de competencias a partir de valores, los cuales están asociados con la capacidad de potenciar la generación de ideas, conectar el talento del equipo y hacer efectivo el uso del tiempo.

Figura 5

Método adaptativo para construir experiencias



Fuente: elaboración del autor (2018).

Es importante saber que la formación de un liderazgo efectivo que mejore las competencias en este aspecto y se traduzca en evidencias en el rendimiento, debe ser ejecutada en tres fases: preparación, compromiso y asimilación, tal como lo explica la *World Association of Nuclear Operators* (Wano, 2018).

La fase de preparación sirve para generar el máximo rendimiento en la formación; es necesario haber construido el equipo asesor y profesoral para poder lograr la sensibilización de los participantes. Ellos deben haber entendido el tiempo que deben disponer, las herramientas a utilizar, la disposición a trabajar y a colaborar. El equipo asesor (líderes) debe saber elegir los mejores candidatos dependiendo de su actitud, su proyecto, su visión y compromiso.

Análisis de resultados y discusión

El programa de líderes para la excelencia en sostenibilidad en ejecución desde 2016 presenta resultados concretos descritos a continuación:

Empoderamiento a jóvenes como líderes para la sostenibilidad: Desde junio del año 2016 hasta enero 2019 se han graduado 340 líderes provenientes de todo el país y la mayoría pertenecen a la generación *millennials* (nacidos al principio de los años 90 hasta 1999), entre quienes existe una gran heterogeneidad en cuanto a las profesiones, oficios y orígenes geográficos. Los líderes formados arrojan los siguientes datos estadísticos:

Paridad de género (ODS-5): 194 han sido del sexo femenino y 146 del sexo masculino es decir el 56 por ciento mujeres y 44 por ciento hombres, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2

Sexo de los participantes

Curso de Líderes	Femenino	Masculino	Total
I Cohorte Caracas 2016	24	14	38
II Cohorte Caracas 2016	17	14	31
III Cohorte Caracas 2017	19	23	42
IV Cohorte Caracas 2018	17	19	36
Mara caibo 2017	17	22	39
Lechería 2017	16	10	26
San Felipe 2017	20	0	20
La Victoria 2018	20	18	38
Universidad Simón Bolívar 2018	24	16	40
V Cohorte Caracas 2019	24	13	37
TOTAL	194	146	340

Fuente: elaboración propia (Duque, 2018).

En el cuadro anterior se observa la relación con ODS-5: se enfoca en Meta 5.5, lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres a través del acceso a la educación y su calificación, facilitando su participación plena y efectiva en puestos de trabajo, y con igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles que implique la toma de decisiones; esto impulsa la economía sostenible, beneficiando a su vez a la sociedad y a la humanidad. Por otra parte este resultado se acopla con las tendencias mundiales del auge del liderazgo femenino en la movilidad laboral.

Diversidad geográfica: 190 participantes procedieron del Distrito Capital y del Estado Miranda y 150 de diferentes Estados del interior del país: Anzoátegui, Aragua, Barinas, Carabobo, Cojedes, Lara, Mérida, Monagas, Nueva Esparta, Táchira, Trujillo, Yaracuy y Zulia, 56 por ciento y 44 por ciento respectivamente, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 3

Origen de los participantes

Curso de Líderes	Dtto Capital y Edo		Estados del Interior del País	Total
	Miranda			
I Cohorte Caracas 2016	28		10	38
II Cohorte Caracas 2016	31		0	24
III Cohorte Caracas 2017	37		5	42
IV Cohorte Caracas 2018	30		6	36
Maracaibo 2017	0		39	39
V cohorte Caracas-miranda	31		6	37
San Cristóbal	0		4	4
Lechería 2017	0		26	26
San Felipe 2017	0		20	20
La Victoria 2018	0		38	38
Universidad Simón Bolívar 2018	40		0	40
TOTAL	190		150	340

Fuente: elaboración propia (Duque, 2018).

Heterogeneidad de edades: Un 20 por ciento de los participantes (60) se encontraron en edades entre 18 y 21 años; 25 por ciento (75) entre 22 y 25 años; 20 por ciento (60) entre 26 y 30 años; 17 por ciento (53) entre 31 y 35 años; 10 por ciento (29) entre 36 y 40 años; 5 por ciento (16) entre 41 y 45 años; y 3 por ciento (10) entre 46 y 65 años.

Como se observa en el cuadro siguiente, el interés de los *millenials* (entre 20 y 40 años) es mayor. Son los *millenials* los que ocuparán los principales puestos decisorios en el futuro cercano y son los perfiles más solicitados por las empresas globalizadoras.

Cuadro 4

Edades de los participantes

Curso de Líderes	18-21 años	22-5 años	26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	Más de 46 años	Total
I Cohorte Caracas 2016	5	13	13	5	1	1	0	38
II Cohorte Caracas 2016	0	12	8	10	1	0	0	31
III Cohorte Caracas 2017	3	14	12	8	5	0	0	42
IV Cohorte Caracas 2018	4	12	7	5	3	5	0	36
Mara caibo 2017	7	5	8	13	1	1	4	39
Lechería 2017	0	0	0	6	13	3	4	26
San Felipe 2017	0	3	6	3	5	3	0	20
La Victoria 2018	11	13	6	3	0	3	2	38
Universidad Simón Bolívar 2018	30	10	0	0	0	0	0	40
V Cohorte	3	8	8	7	6	5	0	37
TOTAL	63	83	68	60	35	21	10	340

Fuente: elaboración del autor (2018).

Diversidad de profesiones: 139 participantes eran estudiantes en fase de culminación de pregrado, 59 laboraban en organismos públicos, 165 en empresas privadas o eran emprendedores y 17 pertenecían a ONG, es decir 37 por ciento, 16 por ciento, 43 por ciento y 4 por ciento, respectivamente, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 5

Actividad laboral

Curso de Líderes	Estudiantes culminando pregrado	Organismos Públicos	Empresa Privada/ Emprendedores	ONG	TOTAL
I Cohorte Caracas 2016	9	8	19	2	38
II Cohorte Caracas 2016	16	8	4	3	31
III Cohorte Caracas 2017	14	11	15	2	42
IV Cohorte Caracas 2018	12	1	21	2	36
Mara caibo 2017	12	8	17	2	39
Lechería 2017	0	4	20	2	26
San Felipe 2017	0	4	13	3	20
La Victoria 2018	27	3	7	1	38
Univ Simón Bolívar 2018	40	0	0	0	40
V Cohorte	13	13	10	1	37
TOTAL	139	59	165	17	340

Fuente: elaboración del autor (2018).

Los datos de procedencia, edad, actividad laboral, participantes con problemas de movilidad, reflejan los principios de inclusión, heterogeneidad y pluralidad de enfoques en el programa. El proyecto está concebido de tal manera que puedan participar personas domiciliadas en el interior del país, así como desde jóvenes estudiantes de los últimos años de una carrera universitaria (Ingeniería, Derecho, Comunicación, Ciencias, Economía, Medicina, Geografía, etc.), profesionales recién graduados en diferentes áreas del desarrollo, líderes jóvenes que se estén desarrollando en el campo de los proyectos sociales, económicos, ambientales, culturales, políticos, emprendedores empresariales, profesionales, tanto de la empresa privada como de la administración pública. Todos ellos desarrollan competencias profesionales en sostenibilidad para aplicarlos en sus trabajos especiales de grado, desempeño laboral o en la ejecución de proyectos dentro del marco de la sustentabilidad; ellas les permiten dar respuesta a ocupaciones o puestos de trabajo con valor en el mercado laboral mundial y generar los resultados que está demandando la humanidad en materia de sostenibilidad. Entre las especialidades profesionales de los participantes se encuentran:

- Ingenieros de minas, civiles, mecánicos, petróleo, geólogos, geofísicos.
- Abogados.
- Médicos, enfermeras y técnicos instrumentistas.
- Economistas y administradores.
- Políticos, comunicadores sociales, artistas.
- Profesores, sociólogos.
- Estudiantes de todas las especialidades

Generación de un modelo de liderazgo para la sostenibilidad desde los valores y propuesta de herramientas de evaluación

Obtener un modelo de liderazgo para el desarrollo sostenible a partir de valores ha sido uno de los mayores intereses del proyecto. Desde la experiencia propia como líder y de un estudio bibliográfico y de observación en Francia, España, Noruega y Suecia, se determina que las personas que están proyectando cambios radicales en sostenibilidad (en lo social, cultural, político, ambiental y económico) presentan características muy particulares, las cuales se pueden visualizar gráficamente en las cuatro dimensiones siguientes:

- Dimensión visión: El líder debe ser visionario, visualizar los riesgos y adelantarse a las soluciones; este es un líder planificador y futurista, soñador e innovador.
- Dimensión coraje: el líder debe saber manejar los problemas con coraje y audacia, las dificultades no lo desaniman, busca cambios y se adapta con facilidad.
- Dimensión sensibilidad: la sensibilidad social y ambiental es prioritaria, siente los problemas de la gente y los resuelve, conoce sus impactos en el ambiente y los minimiza o los elimina.

- Dimensión acción: Una de las grandes dificultades de un líder es tener la capacidad para pasar de la teoría a la práctica, hacer proyectos y ponerlos en marcha, innovar, investigar, corregir procesos e innovar normas y leyes.

Figura 6

Dimensiones del modelo de líder para la sostenibilidad



Fuente: elaboración del autor (2018).

Cuadro 6

Los valores en cada dimensión

LÍDER VISIONARIO	LÍDER AUDAZ	LÍDER CUIDADOSO	LÍDER DE ACCIÓN
Visión clara del futuro.	Maneja los problemas con coraje y valentía.	Sensible en lo social, ambiental y cultural.	Capacidad para pasar sus ideas de la teoría a la práctica.
Se anticipa a los problemas y detecta oportunidades.	No se desanima ante dificultades y busca soluciones.	Cuidadoso en la relación con los empleados y compañeros.	Coherente en su pensamiento y acción.
Establece relaciones emocionales con su equipo.	Con capacidad para manejar riesgos.	Crea relaciones positivas con las comunidades.	Lucha hasta conseguir sus objetivos.
Tiene pasión e, inspira con su discurso innovador..	No teme a los cambios y se adapta a ellos.		

Fuente: elaboración del autor (2018).

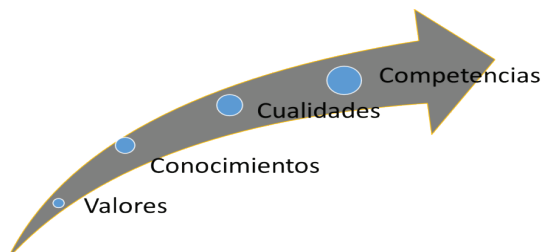
Las competencias a partir de valores

Entre las principales competencias en las que se enfoca el presente documento se encuentran las siguientes (entre paréntesis los valores):

- Demostrar familiaridad con los conceptos y objetivos del desarrollo sustentable de la Agenda 2030 y poder divulgar dichos conocimientos para su consecución (crítico, integrativo, estudioso).
- Desarrollar y mantener estrategias de relaciones interpersonales con otros actores y gestionar sus intereses (mente abierta, escuchar, organizado, comunicador, colaborador, enfático, vocación de servicio).
- Implementar e institucionalizar procedimientos de comunicación y compromiso con actores (auténtico, colaborativo, enfático, influyente, persuasivo, analítico).
- Influir y liderar la creación y aplicación de estrategias de sistemas de sustentabilidad (flexible, organizado, mente abierta, analítico, integro, observador).
- Liderar la implementación de iniciativas, proyectos y estrategias de desarrollo sustentable (ético, práctico, comunicador, persistente, visionario).
- Capacidad para identificar, analizar y evaluar impactos ambientales y sociales (cuidadoso, flexible, analítico, ético).
- Capacidad para establecer y evaluar sistemas de gestión (analítico, organizado, colaborador, honesto, ético, comprometido).
- Capacidad para interpretar, integrar y aplicar normas y leyes (analítico, ético, integro)
- Capacidad para actuar en ambientes multiculturales con dominio de otras lenguas (organizado, curioso, persistente).
- Capacidad para construir y guiar equipos de trabajo (comunicativo, ético, mente abierta, colaborativo).
- Capacidad de planificación, investigación, innovación y renovación tecnológica (curioso, analítico, colaborativo, ético).

Figura 7

Proceso para crear competencias de desarrollo sustentable desde los valores



Fuente: elaboración del autor (2018).

Generación, fortalecimiento y promoción de proyectos

El retorno de experiencias se hace por medio de foros de discusión sobre las innovaciones, donde se presentan los emprendimientos y proyectos que ellos han generado. Algunos de los proyectos que han salido fortalecidos por parte de los participantes son:

Cuadro 7

Innovaciones y Proyectos

Ubicación Geográfica	Descripción de la Innovación
Estado Táchira	Fabricar estantes y muebles de plástico, reemplazando el uso de la madera con plástico reciclado. Proyecto de reverdecimiento de tributos en el SENIAT Los Andes.
Estado Anzoátegui	Proyecto de elaboración de objetos a partir de desechos de madera, vidrio, granito, tales como la creación de lámparas y vasos para las redes hoteleras.
Distrito Capital	Aplicación elaborada mediante sistema androide para ubicar, donar e intercambiar medicinas que el usuario pueda necesitar. Apoyo de elaboración y restauración de peluches con materiales reusables principalmente con telas de ropa ya deterioradas. Elabora cartucheras con empaques plásticos arrojadas a la basura. Empresa encargada de elaborar materia prima a base de plásticos Reciclados para realizar objetos con impresora 3D. Proyecto de indicadores verdes para las escuelas.
Estado Aragua	Fomentar la educación ambiental en las escuelas y comunidades donde trabajan con reciclaje. Economía circular aplicada a la agricultura.
San Felipe - Yaracuy	Obra literaria Cenizas del Fogón, cuya redacción y de más proceso de publicación fue influenciado por la formación recibida en el programa de Líderes.
La Victoria – Maracay	Plan de manejo y conservación de fuentes de agua
Maracaibo - Zulia	Proyecto de reciclaje de Cartón

Fuente: elaboración del autor (2018).

Los proyectos presentados en este cuadro son iniciativas de los líderes. Algunos de ellos se estaban iniciando y el curso impulsó su evolución; otros tuvieron su origen durante o después del curso.

Cuadro 8

Trabajos de grado (especialización, maestría)

Nombre de la Tesis	Estudio Culminado
Análisis de impactos mediante el ciclo de vida de una cantera de arcilla	Ingeniería de Minas. Escuela de Geología, Minas y Geofísica, UCV.
Propuesta de una metodología para el deporte en montaña	Especialización de Derecho Ambiental y Desarrollo Sustentable, CENDES, UCV
Propuesta de una metodología para la gestión ambiental con eficiencia en la administración pública	Especialización de Derecho Ambiental y Desarrollo Sustentable, CENDES, UCV
Desarrollo Local	Maestría del CENDES, UCV.

Fuente: elaboración del autor (2018).

Promoción del liderazgo local por medio de clubs

En esta fase se motiva a los participantes a crear una red local de líderes con conocimientos e intereses similares. El objetivo de un club de líderes es compartir los mismos principios, culturas y visualizar las mismas soluciones a sus problemas locales. Se trata de apoyar a los graduados a generar soluciones para contribuir con la implementación de los ODS. Se han formado clubs en Caracas, Maracaibo, Lechería, Yaracuy y Aragua.

Promoción de alianzas y cooperación

El programa de Líderes del Futuro ha puesto en marcha un estilo muy favorable de alianzas, tal como lo indica el ODS-17. La Embajada de Francia en Venezuela es el socio principal que financia el programa y además se cuenta con las universidades que se interesan por el mismo y se convierten en nuestros socios de formación (UCV, Ucla, Unet, URU, USB, Upta).

Conclusiones

Este proyecto ha dado resultados positivos para la implementación de los ODS; en especial se ha obtenido una experiencia teórica y al mismo tiempo práctica, se ha construido una metodología novedosa para la formación de líderes, se diseñaron herramientas aplicables para identificar cualidades, actitudes y competencias y se indujo a los participantes en el razonamiento de la sustentabilidad para adoptar un cambio cultural en el diseño de proyectos en diferentes especialidades y la integración de los ODS en la vida profesional.

En Caracas se han dado cuatro cohortes más el curso de líderes en la Universidad Simón Bolívar con la presencia del Embajador de Francia y del Rector de la institución. Desde 2016 al 2019 se ha logrado capacitar a 340 participantes; algunos de ellos se moti-

varon a continuar la formación académica universitaria en posgrados en temas de derecho ambiental y sostenibilidad. Luego de las formaciones, los participantes han fortalecido sus proyectos personales y profesionales y lo han adaptado a los temas impartidos.

La metodología implementada ha sido evaluada positivamente, los mismos participantes han manifestado su satisfacción con los conocimientos adquiridos y ahora se sienten en capacidad para diseñar y ejecutar proyectos bajo el enfoque de la sostenibilidad que al mismo tiempo sirven como vitrina para la promoción de innovaciones y de emprendedores.

Se evidenció el cumplimiento de los ODS, entre ellos el de la igualdad de género, se empoderó a las mujeres a través del acceso a la educación y su calificación, lo cual se acopla con las tendencias mundiales del auge del liderazgo femenino en la movilidad laboral. Igualmente es de mucha importancia el interés de los *millennials* hacia la sostenibilidad pues ellos ocuparán los principales puestos decisivos en el futuro cercano.

Recomendaciones

Es importante remarcar que se necesitan recursos para poder continuar con el seguimiento a los graduados con el fin de concretar innovaciones y proyectos, y al mismo tiempo lograr la asimilación de los conocimientos exigidos para implementar los ODS. Los 340 jóvenes graduados están en capacidad técnica, cultural y profesional para realizar cualquier actividad de desarrollo sustentable y lograr cambios importantes. Por lo tanto se requieren más compromisos de entes públicos, de la empresa privada y más esfuerzos de cooperación internacional; en este sentido llamamos la atención de las universidades internacionales para que tomen en consideración alianzas con este proyecto, dado que es una experiencia exitosa ejecutada con mínimos recursos en un país donde abundan las dificultades.

Referencias bibliográficas

- Alianza Excel** (2018). *Defining the rol of chief sustainability Officers (CSOs)*. Canada, Corporations Delphi Group, Globe and Excel.
- Cabrera, D. et al.** (2011). *Los líderes del siglo XXI*. file:///D:/usuario/Descargas/Dialnet-LosLideresEnElSigloXXI-3942518.pdf.
- Daft, Richard** (2006). *La experiencia del liderazgo*. México, Thomson learning.
- Duque J.** (2011). *Incidencia de la cooperación internacional en las estrategias de desarrollo sustentable en Venezuela*. Tesis Doctoral. Cendes, UCV. Caracas.
- Duque, J.** (2014). «Análisis multidimensional, operativo y crítico de la omnipresencia del desarrollo sustentable basado en experiencias internacionales, contemplado desde un país latinoamericano con desarrollo humano alto». Mimeo.
- Groy, B. et al.** (2018). «The Leader's Guide to corporate Culture». *Harward Business Review*. file:///D:/usuario/Descargas/The-Leaders-Guide-to-Corporate-Culture.pdf.
- ISSP** (2013). *Sustainability Practitioner Body of Knowledge*, International Society of Sustainability Professionals.

Ivey, R. (2011). *Le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctoral*, School of Business. University of Western Ontario.

Melo, F. (2015). «La importancia del liderazgo sostenible como estrategia de las organizaciones». *Revista Ciencias Estratégicas*. vol. 23 - n° 34 (julio - diciembre). Medellín, Colombia.

Naciones Unidas (2015). «Septuagésimo período de sesiones. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre», A/RES/70/1.

Peters, Tom (1988): *Thriving on chaos. Handbook for a Management revolution*. HarperBusiness; Edición: 1st HarperPerennial

un-org (2019). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> consultado el 15-01-2019.

Visser, W. (s/f): *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. Institute for Sustainability Leadership, University of Cambridge (Cis).

Wano (2018). <https://www.wano.info/news-events/inside-wano/features/factores-para-un-adecuado-desarrollo-del-liderazgo>