

Nº 40

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2022 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

FABIOLA MONJE-CUETO

JOHNNY DAVY RUIZ-AYALA

JEL: H00, M10

Doi: [https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.40.5](https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.5)



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

POSSIBLE ACTIONS OF PUBLIC AND PRIVATE ACTORS TOWARDS REGENERATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESSES, IN FUTURE SCENARIOS

POSIBLES ACCIONES DE ACTORES PÚBLICO-PRIVADOS HACIA UN DESARROLLO REGENERATIVO DE NEGOCIOS, EN ESCENARIOS FUTUROS

FABIOLA MONJE-CUETO¹

JOHNNY DAVY RUIZ-AYALA²

RECIBIDO: 19/12/2022

MODIFICADO: 14/02/2023

ACEPTADO: 22/02/2023

JEL: H00, M10

Doi: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.5>

ABSTRACT

This study objective is to contribute to the analysis of multi-stakeholder actions to promote green and regenerative businesses while contributing to the lagging Sustainable Development Goals (SDG) targets.

The methodology of future scenarios was used to develop narratives and a retrospective timeline from 2030 to the present.

Risks, opportunities and patterns of action towards sustainable futures in Bolivia are identified as main findings, clarifying in each case, which of the SDG targets is being contributed to. Then, immediate, medium and long-term actions needed, and recommendations are determined from the multi-stakeholder perspective which implies working in a coordinated manner throughout the following years, towards business models that contribute to sustainable development and prioritize regenerative perspectives while promoting the most lagging SDG targets as an externality of these actions.

KEY WORDS

Sustainability, public policies, future scenarios, regenerative, multi-stakeholders, externalities.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo contribuir al análisis de acciones multiactorales para impulsar los negocios verdes y regenerativos mientras se contribuye con las metas rezagadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se utilizó la metodología de escenarios futuros, para desarrollar narrativas y una línea de tiempo en retrospectiva desde el 2030 al presente.

Se identifican los riesgos, oportunidades y posibles acciones hacia futuros sostenibles en Bolivia como principales hallazgos, aclarando a cuál de las metas de los ODS se contribuye. Luego, se destacan acciones inmediatas, a mediano y largo plazo y recomendaciones desde la perspectiva multi-actor, lo cual implica trabajar de manera coordinada a lo largo de los siguientes años rumbo a modelos de negocios que contribuyan al desarrollo sostenible y prioricen perspectivas regenerativas, al tiempo que impulsan las metas rezagadas de los ODS como externalidades de estas acciones.

1 Ph.D.c. Universidad Privada Boliviana (UPB), docente/Investigadora de la Universidad Privada Boliviana (UPB), correo: fabiolamonje@upb.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-7966>

2 Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Privada Boliviana (UPB), correo: johnnyruiz03.99@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7308-4426>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, políticas públicas, escenarios futuros, regenerativo, multiactores, externalidades.

1. INTRODUCCIÓN

Con el brote de la pandemia de COVID-19 en el año 2020, la región de América Latina y el Caribe (ALC) ha sido especialmente golpeada, alcanzando porcentajes de contagios y de muertes mucho mayores que su participación en la población mundial. La magnitud del deterioro de las condiciones económicas y sociales que se produjo en estos países en ese año fue el más alto en más de un siglo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022c). Además, desde febrero de 2022, la guerra entre Rusia y Ucrania acelera la inflación, reduce el crecimiento y aumenta la pobreza en ALC (CEPAL, 2022a). Esto hace que se convierta en una prioridad la reactivación económica de los países. Sin embargo, es importante establecer líneas de acción para evitar la pérdida de la biodiversidad, la quema y tala indiscriminada de árboles y la destrucción de nuestro ecosistema.

Según CEPAL (2022c), en ALC solo el 37% de las metas va a un ritmo razonable para alcanzar los ODS de la agenda 2030 en el tiempo previsto, 42% podrían mejorar con el apoyo de políticas públicas adecuadas que incentiven su avance, y el resto van en retroceso. Hacer una revisión de acciones necesarias y coordinadas podría ayudar a acelerar el avance registrado e impulsar la creación de políticas que respalden este trabajo (CEPAL, 2022b).

De acuerdo con Casnici et al. (2022), la preparación, la flexibilidad y la agilidad son aspectos esenciales para responder a eventos extremos y crisis ambientales, sociales o políticas; así como la resiliencia es fundamental para la agenda internacional y principalmente para los ODS. Estos criterios deberán ser tomados en cuenta en Bolivia pensando en el futuro.

El presente estudio tiene en cuenta que la interrelación y complementariedad de las demandas abre el camino a nuevas oportunidades de colaboración a nivel de pluriactores públicos y privados. Además, una perspectiva de múltiples partes interesadas es vital para el apoyo de políticas (Ferretti, 2016).

En esta investigación se aplicó la metodología de escenarios futuros para identificar los riesgos y las oportunidades hacia el desarrollo de negocios sostenibles en mercados emergentes, específicamente, en el caso del Estado Plurinacional de Bolivia. Como menciona Ramírez et al. (2015), los escenarios se pueden usar como una metodología académica para producir “investigaciones interesantes”, pero no se han empleado lo suficiente (p. 70).

En la primera etapa se realizaron encuestas a cuatro tipos de actores (académicos, empresas, gobierno y sociedad civil) y en la segunda etapa se conformaron cuatro grupos focales de los mismos tipos de actores a través de la aplicación de tecnología virtual. Esto permite analizar los diferentes *drivers* que pueden afectar a un país, entendiéndose por *drivers* a los impulsores o motores en los que se configuran los posibles futuros.

La contribución original de este trabajo con respecto a estudios anteriores reside principalmente en la identificación de acciones a corto, mediano y largo plazo desde el punto de vista de múltiples actores de la sociedad y la economía, a partir de los riesgos, las oportunidades y los patrones de acción identificados que aportarán a desarrollar negocios sostenibles y regenerativos, al tiempo que mejoran las posibilidades de cumplir con los compromisos de la Agenda 2030, como externalidades.

En este punto, se construye sobre el concepto utilizado en el marco de externalidades positivas y negativas presentado por Montiel et al. (2021), el cual explica que las externalidades se refieren a situaciones en las que terceros, sin haberlo solicitado, reciben beneficios o soportan los costos, por las acciones de las empresas (Ayres y Kneese, 1969; Baumol, 1972).

Se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los riesgos, oportunidades, acciones a mediano, corto y largo plazo para el desarrollo de las empresas con un enfoque de sostenibilidad desde la perspectiva multiactoral en el Estado Plurinacional de Bolivia y qué tipo políticas públicas son necesarias para implementarlas?

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: después de la revisión de la literatura, surgen cuestiones preliminares sobre Bolivia relacionadas con los temas principales para comprender mejor el contexto. Luego, se explica brevemente la metodología, se presenta un resumen de riesgos, oportunidades y acción priorizadas identificados por los actores con miras a futuros sostenibles en el país. También se identifican acciones inmediatas, a mediano y largo plazo, necesarias para lograr alcanzar ciertos ODS. Finalmente, se exponen recomendaciones de cada actor para trabajar de manera coordinada durante los siguientes años rumbo al crecimiento económico con un enfoque de prosperidad para todos, es decir, para las generaciones futuras, buscando al mismo tiempo cumplir con los compromisos de la agenda 2030.

Esta investigación comenzó en el segundo trimestre del 2020 y tuvo lugar durante la cuarentena declarada por la pandemia de la COVID-19.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Escenarios futuros

En 1996, los trabajos seminales de Michel Godet y Fabrice Roubelat (1996), basados en la experiencia de Godet durante la segunda mitad de la década de 1970, mientras estuvo a cargo del Departamento de Estudios de Futuros con el SEMA Metra Consulting Group, mencionan que el futuro es múltiple y son posibles varios futuros. Adicionalmente, indican que la descripción de un futuro potencial o la progresión hacia él constituye un “escenario”.

Godet y Roubelat (1996) mencionaron la importancia de una actitud orientada hacia el futuro y reconoció que la palabra “escenario” fue introducida por Hermann Kahn en su libro llamado *El año 2000*, publicado en 1967. Wilkinson y Kupers (2014)

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

documentaron cómo la incorporación de la planificación por escenarios comenzó en la década de 1960 con la multinacional Shell, con Davidson y su equipo que debían reportar lo que ocurriría el año 2000.

Salinas (2005) propuso nuevos escenarios de aprendizaje para afrontar futuros contextos de aprendizaje; Schmalbach et al. (2010) hicieron una revisión de los autores sobre planeación estratégica; De Smedt et al. (2013) propusieron la metodología de escenarios futuros para inspirar innovación; Fauré et al. (2017) para hablar sobre sostenibilidad y una evaluación del futuro; Vargas et al. (2022) hablaron acerca de futuros regenerativos para ALC; Gonzalez-Perez et al. (2022a, 2022b) presentaron futuros sostenibles y regenerativos. Este trabajo se desprende de la investigación realizada juntamente con los autores de las últimas dos investigaciones mencionadas.

La mayor parte de las publicaciones sobre escenarios futuros están relacionadas con la búsqueda de prevenir imprevistos y estar mejor preparados que la competencia; solo en publicaciones recientes se empieza a utilizar esta metodología para analizar escenarios con la posibilidad de buscar la sostenibilidad del planeta y apoyar alguno de los objetivos de la Agenda 2030. “Futuros sostenibles para Bolivia” de Monje-Cueto y Ruiz Ayala (2022) analiza el contexto del país durante la pandemia, la política y economía históricas del país, para plantear escenarios futuros de donde se rescatan los cambios estructurales necesarios, los riesgos posibles y una lista de políticas necesarias clasificadas por orden de priorización para alcanzar el mejor estado nacional.

2.2. Sostenibilidad y negocios

Desde el siglo XIX muchos movimientos sociales que reaccionaron a los efectos de la Revolución Industrial iniciaron sus demandas de cambios en la forma en que operan las empresas. Estas fueron reconocidas por los gobiernos y se convirtieron en normas legales y nuevas reglas del juego para los empresarios.

Además, uno de los cambios más importantes de la década de 1950 fue el concepto de responsabilidad social empresarial, un tema cada vez más presente en las organizaciones y escuelas de negocios de todo el mundo, aunque con menor incidencia que el de sostenibilidad. Siguiendo estas tendencias, la fase de la responsabilidad social corporativa responde a nuevos retos hacia la construcción de empresas con propósito, a replantear las estrategias y apostar por nuevos modelos de negocio que persiguen un triple impacto en las dimensiones social, económica y medioambiental (Elkington, 1994; Raworth, 2017). Al usar escenarios futuros, se requieren nuevas formas de entender la economía y sus sucesos, como la crisis financiera de 2008 que hizo evidentes las fallas del modelo económico basado exclusivamente en el crecimiento. Economistas como Tim Jackson (2017) por ejemplo, proponen una redefinición de “prosperidad” para repensar las relaciones entre crecimiento económico, crisis ambientales y recesión social. Sobre dichos puntos, este estudio concuerda con la necesidad de contribuir con la literatura que busca opciones de reactivación económica sin afectar permanentemente el medio ambiente y las posibilidades de sostenibilidad de generaciones futuras.

Bajo esa necesidad de repensar la economía global hacia el desarrollo sostenible, Harnes-Liedtke (2021) argumenta que existe un amplio acuerdo en la investigación, la política y la sociedad de que el desafío de la transformación verde es global, pero las necesidades específicas de cambio varían entre continentes y países. Además, el propósito de transitar hacia estos cambios requiere un nuevo paradigma cultural y una política industrial que promueva la creación de nuevas capacidades y el desarrollo del conocimiento local en el largo plazo (Compagnon, 2020).

Estas corrientes de pensamiento comparten la necesidad de abordar una visión de crecimiento con límites (Meadows et al., 2018) que persiga la prosperidad considerando las dimensiones de productividad, infraestructura para el desarrollo, equidad e inclusión social, calidad de vida, sostenibilidad ambiental, variables que se integran en la reciente Política Nacional para el Desarrollo Integral de las Ciudades (Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda [MOPSV], 2020). En estas corrientes de pensamiento, la prosperidad se define como un concepto que trasciende su entendimiento desde el punto de vista del desarrollo económico, ya que es más bien un estado de bienestar integral y multidimensional que solo puede alcanzarse a través de un desarrollo armónico y equilibrado de las dimensiones que afectan la prosperidad de las ciudades (ONU-Hábitat, 2021). Dichos aspectos son importantes desde la perspectiva de este estudio.

Saxer (2016) argumenta que el uso de energías alternativas, el internet de las cosas y otras innovaciones tecnológicas hacen parte del presente. Por ello, consideramos importante contribuir con este trabajo, en el cual se analizan escenarios futuros donde sea posible evaluar las acciones negativas que se deben evitar: ¿qué más necesitamos tomar en cuenta para regenerar nuestro medio ambiente en el camino de una reactivación económica, impulsando los negocios de una manera sostenible y regenerativa?

2.3. Regeneración sostenible y desarrollo regenerativo

Con la sostenibilidad se ha estado haciendo un gran esfuerzo para el cumplimiento de los ODS y para evitar la destrucción del medio ambiente en aras del crecimiento económico. Sin embargo, la degradación continúa y los ODS no están cerca de ser cumplidos en el plazo pactado.

Según Gibbons (2020), la regeneración sostenible es la nueva ola de la sostenibilidad, es practicada a través del desarrollo y diseño regenerativo, y alinea la conciencia y las acciones humanas con los principios de los sistemas vivos. Gibbons (2020) también recomienda que para avanzar en la sostenibilidad regenerativa se requerirán cambios fundamentales respaldados por más conciencia y educación, desarrollo teórico y práctico, liderazgo, empoderamiento de las comunidades e integración de la espiritualidad. Las prácticas en el diseño sostenible o verde se han centrado en minimizar los daños al medio ambiente y la salud humana, y en utilizar recursos eficientemente que han ralentizado la degradación del sistema natural de la tierra.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

El desarrollo y diseño regenerativo marca una evolución significativa en el concepto y la aplicación de la sostenibilidad. Los enfoques regenerativos buscan no solo revertir la degeneración de los recursos naturales de la tierra y sistemas, sino también diseñar sistemas humanos que puedan coevolucionar con los sistemas naturales, evolucionar en una forma que genera beneficios mutuos y una mayor expresión general de vida y resiliencia (Mang y Reed, 2020).

A continuación, se presenta una serie de temas críticos y tendencias en Bolivia, como punto de partida de la presente investigación.

2.3.1. El posicionamiento de Bolivia en la lucha contra el cambio climático

Desde 1972, Bolivia ha participado en la lucha contra el cambio climático. La primera intervención del país fue en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano (conocida posteriormente como Cumbre de la Tierra de Estocolmo), demostrada en el informe presentado por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1973).

Adicionalmente, se han promulgado diferentes leyes que tienen como objetivo reducir la contaminación, como en el 2010 cuando tuvo lugar la Ley de los Derechos de la Madre Tierra. Bolivia también participó en el Acuerdo de París en el 2015, mostrando interés en los objetivos del acuerdo para limitar los efectos negativos del cambio climático. La tabla 1 muestra algunas de las acciones más importantes y recientes que se han tomado en el orden nacional para combatir el cambio climático.

Tabla 1: Medidas adoptadas por Bolivia en contra del cambio climático

Medidas adoptadas para luchar contra el cambio climático	Objetivo	Año
La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) fue ratificada por Bolivia mediante Ley N.º1576	Bolivia suscribió en la Cumbre de la Tierra desarrollada en Río de Janeiro (1994), la CMNUCC con el propósito de lograr la estabilización de las concentraciones de GEI en la atmósfera	1994
Ley N.º 1988	Bolivia ratificó el Protocolo de Kioto de 1997	1999
Ley N.º 071 de los Derechos de la Madre Tierra	Establecer los derechos de la Madre Tierra, políticas públicas y acciones sistemáticas de prevención para evitar la destrucción de los sistemas de vida, incluidos los sistemas culturales	2010
Ley N.º 300, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para el Buen Vivir	Proporcionar el marco legal para orientar la economía boliviana hacia un modelo de desarrollo sostenible	2012

Medidas adoptadas para luchar contra el cambio climático	Objetivo	Año
Ley N.º 453, Ley General de los Derechos de los Usuarios y Consumidores	Promover el uso eficiente de los recursos, así como el consumo solidario, socialmente justo, respetuoso de las personas y las culturas	2013
Ley N.º 650 que promulga la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025	Promueve soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral, sin la dictadura del mercado capitalista. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra	2015
Ley N.º 755 de Gestión Integral de Residuos	Priorizar la prevención para la reducción de la generación de residuos, su aprovechamiento y disposición final sanitaria y ambientalmente segura	2015
The Paris Agreement - UNFCCC	Mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de los 2 °C por encima de los niveles preindustriales y hacer esfuerzos para limitarlo a 1,5 °C	2015
Ley N.º 835	Con esta ley se ratifica el Acuerdo de París firmado en la Conferencia de Partes N.º 21 (COP21) del 2015	2016
El Plan de Desarrollo Económico Social aprobado mediante Ley N.º 786	Aprobado en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (2016-2020), contemplan pilares, metas y resultados en los cuales están alineadas las metas de la NDC	2016
Tercera Comunicación Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático	Presentar los antecedentes incluyendo el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero de los años 2006 y 2008 y detallar los avances y desafíos en materia de vulnerabilidad, adaptación, mitigación y desarrollo institucional en el 2015	2020
COP26	Bolivia participa en la COP26, presenta informe, ratifica compromiso, pero no presenta un plan de trabajo concreto	2021

Fuente: construcción propia con base en la normativa boliviana y el Informe de Emisiones de Gases 2021 - PNUMA.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

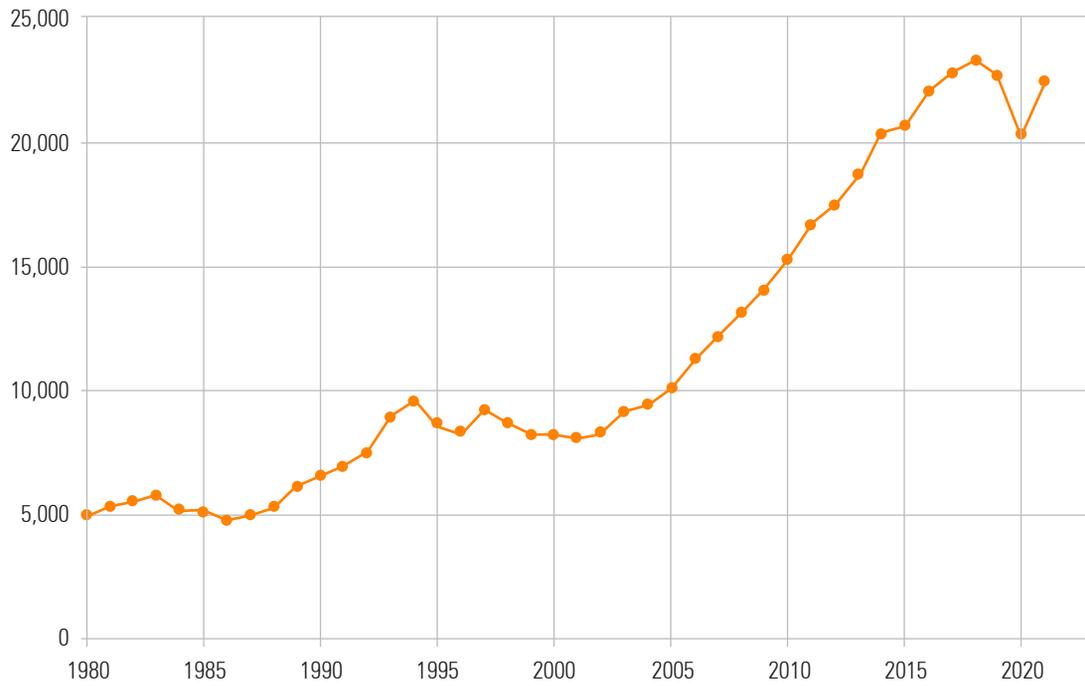
A pesar de los principios de sostenibilidad establecidos por la Ley 300 y promovidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el contexto internacional, los recursos naturales del país, en particular los bosques, el agua y la biodiversidad, se encuentran amenazados por la presión de la actividad humana. Esto ocurre en formas económicamente diversas, incluyendo la extracción de recursos forestales, minerales e hidrocarburos, expansión de actividades agrícolas, desarrollo de infraestructura, entre otros. Las presiones y amenazas se ven exacerbadas por el cambio climático, que ha sido responsable de importantes pérdidas económicas en los últimos años (Malky y Mendizabal, 2018).

Ante los desafíos sociales, económicos, políticos y ambientales que se presentan en el contexto pospandemia de la COVID-19 para avanzar hacia el cumplimiento de los ODS, las empresas vienen transformando sus procesos y repensando las dinámicas de interacción con sus grupos de interés. También denota la introducción de nuevas tecnologías que promueven la generación nuevos empleos a través de diversos canales, principalmente relacionados directamente con las tecnologías y el aumento de la productividad facilitado por ellas (CEPAL, 2021).

En 2015, en el marco de la COP21, Bolivia presentó intenciones para lograr sus Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés), en las cuales se plantea su aplicación en dos dimensiones: una vinculada a soluciones internacionales, y otra a resultados y acciones nacionales. En consecuencia, la NDC de Bolivia se encuentra bajo el criterio de desarrollo integral y la aplicación de leyes de política pública sin objetivos ni acciones cuantificables relacionadas con la reducción de emisiones (Retamal y Gutiérrez, 2020).

El 2021, Bolivia junto a los demás países de la Cuenca de la Plata, durante la COP26, expresó su compromiso de seguir trabajando juntos para contribuir a la gestión sostenible de los recursos hídricos, con el fin de ayudar a contrarrestar los efectos del cambio climático en el marco de los principios de equidad y convivencia, pero con responsabilidades diferenciadas. También manifestó la voluntad de avanzar en el cumplimiento integral del Acuerdo de París en temas de mitigación, adaptación, medios de implementación, daños y pérdidas, entre otros temas, para lograr el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, pero no presentó un plan concreto en este evento.

Actualmente, se tiene publicado un documento llamado *Contribución Nacionalmente Determinada (CND) del Estado Plurinacional de Bolivia - Actualización de las CND para el periodo 2021-2030 en el marco del Acuerdo de París*, (Ministerio de Medio Ambiente y Agua [MMAyA] - Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra [APMT], 2021) en el que se delinearán metas para el sector agua, bosques, energía y sector agropecuario. En este texto se distinguen las metas incondicionales y aquellas condicionadas a recibir cooperación internacional.

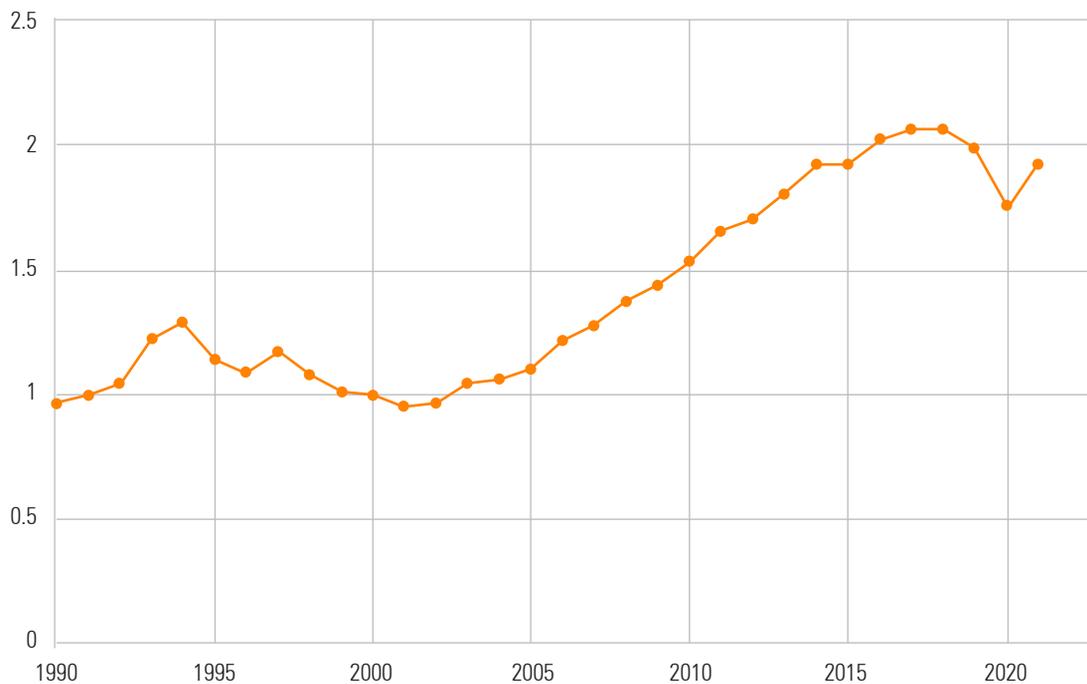
Figura 1: CO₂ totales en megatoneladas

Fuente: Expansión/Datosmacro.com.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Figura 2: CO₂ per cápita en megatoneladas



Fuente: Expansión/Datosmacro.com.

En 2018, las concentraciones atmosféricas de CO₂ fueron más altas que en cualquier otro momento en al menos 2 millones de años (figuras 1 y 2), y las concentraciones de CH₄ y N₂O fueron las más altas registradas en los últimos 800 mil años (IPCC, 2021). Lo mismo ocurre con las temperaturas de la superficie global: han aumentado más rápido desde 1970 que, en cualquier otro período de 50 años, durante los últimos 2000 años (IPCC, 2021), lo cual está provocando fenómenos meteorológicos extremos en todas las regiones del planeta. Al respecto, siguiendo la recomendación de Minto-Coy et al. (2022), es imperativo desarrollar resiliencia económica, social y política, y no solo en ALC.

A pesar de que la trayectoria actual denota la irreversibilidad del clima, Bolivia presenta condiciones favorables para lograr un desarrollo económico regenerativo en equilibrio con las variables sociales y ambientales. Esto exige cambios sustanciales

e inmediatos en el contexto de las diversidades territoriales y socioculturales para enfrentar los efectos del cambio climático, donde el rescate de los saberes ancestrales representa un motor preponderante a la hora de diseñar y construir futuros escenarios poscovid-19.

Bajo este contexto normativo, se visualizan oportunidades para la articulación de las políticas públicas existentes, así como aquellas que se encuentran en proceso de formulación, las cuales facilitarán diálogos constructivos. Todas las políticas públicas persiguen la sostenibilidad como eje estratégico y en él se potencia la participación y tratamiento de propuestas de acción por parte de los sectores público, privado y sociedad civil.

2.3.2. El negocio sostenible, verde y regenerativo en la economía boliviana.

Al desarrollar un negocio sostenible, la organización es responsable de analizar cuidadosamente cómo crear valor para sus grupos de interés y cómo capturar ese valor, asegurando el equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, en contraste con el modelo tradicional que busca generar valor específico para los clientes y la organización.

Considerando que el ecosistema emprendedor representa un entorno propicio para el surgimiento de nuevos negocios, se realizó conjuntamente entre CAINCO e Innova Santa Cruz, con el apoyo del Banco de Desarrollo Interamericano (BID), el Mapeo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Bolivia con énfasis en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra (CAINCO, 2021). En ese estudio se identificaron 111 actores impulsores del ecosistema y 127 *startups* en diferentes grados de desarrollo (formulación, puesta en marcha y aceleración).

Por otro lado, los negocios verdes, como los define el Ministerio de Desarrollo sostenible de Colombia,

contempla[n] las actividades económicas en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

En el *Diagnóstico y análisis del ecosistema empresarial, necesidades y oportunidades del sector empresarial verde en Bolivia*, publicado por Swisscontact en el 2020, con enfoque en los sectores de agua, reciclaje y energía, se identificaron un total de 264 negocios verdes a nivel nacional. De ellos, el 60% tenían entre 0 y 10 años, lo cual denota que el ecosistema de negocios verdes en el país aún se encuentra en etapa de crecimiento (Swisscontact, 2020).

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

A pesar de los avances, los resultados aún son escasos, por lo que es necesario trabajar en una visión inmediata, de mediano y de largo plazo que integre los esfuerzos entre gobierno, empresa, academia y sociedad civil y vaya más allá de la creación de instancias impulsoras del ecosistema de negocio e innovación o la realización de eventos temporales; se debe lograr una economía regenerativa con negocios que puedan coevolucionar con los sistemas naturales, generando beneficios para la naturaleza y la humanidad y no solo tratando de revertir la degeneración de los recursos naturales, como hasta ahora.

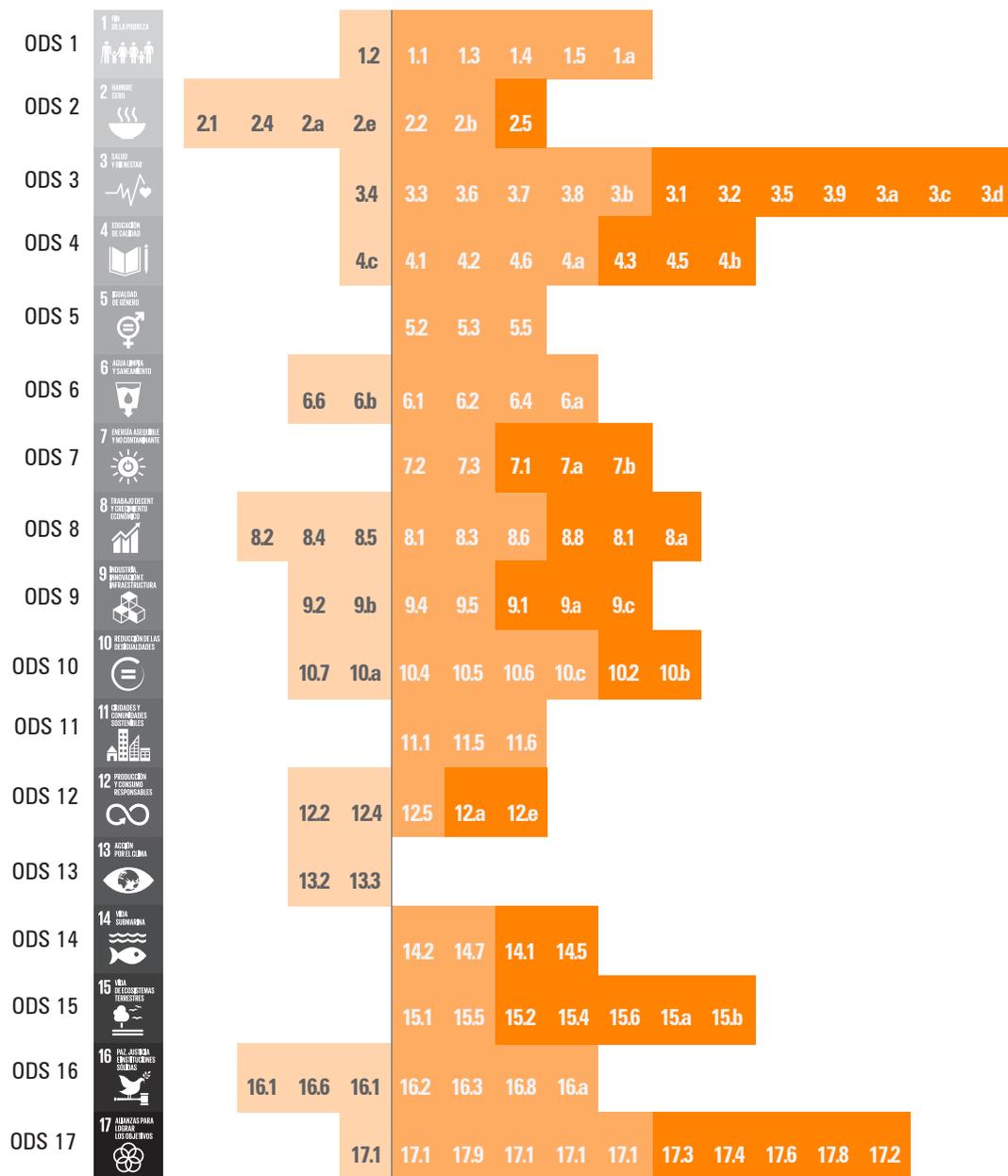
De esta manera, debemos apuntar a la construcción de un ecosistema sólido con una infraestructura articulada con múltiples partes interesadas que genere oportunidades permanentes para la creación y desarrollo de nuevos modelos de negocios en respuesta a las necesidades actuales, con el objetivo de construir futuros sostenibles posibles a través de desarrollo regenerativo (Gonzalez-Perez y Piedrahita-Carvajal, 2022). Silva y Silva (2019) señalan que actualmente los elementos más importantes para el desarrollo del ecosistema digital y la innovación en Bolivia están constituidos por la construcción de confianza y capital social que favorezca la acción coordinada de las diferentes iniciativas, la especialización de los actores institucionales y el desarrollo de habilidades especializadas (trascendiendo la conciencia para promover la generación y difusión de habilidades técnicas, empresariales y habilidades blandas).

2.3.3 El rezago en el alcance de los ODS al 2030 en América Latina y el Caribe

Utilizando el análisis de las metas de los ODS con mayor rezago según CEPAL (2022c) presentados por el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, junto con los indicadores complementarios regionales priorizados por el Grupo de Coordinación Estadística para la Agenda 2030 en ALC de la Conferencia Estadística de las Américas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se prevé ver que cerca del 70% no llegarán a tiempo a cumplirse, como se puede observar en la figura 4.

Figura 4: América Latina y el Caribe: metas de los ODS y su posibilidad de éxito a 2030

Solo un tercio de las 111 metas en la trayectoria y ritmo adecuados



Fuente: CEPAL (2022c).

Esta situación sugiere la necesidad de impulsar acciones de manera coordinada entre los diversos actores de la economía y de la sociedad, no solo en Bolivia si no a nivel regional.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

En el componente empírico de este estudio se utilizó un enfoque cualitativo para responder a la pregunta de investigación. La parte inicial de la recopilación de datos primarios consistió en encuestas respondidas por cuatro tipos de partes interesadas (representantes de la academia, las empresas, el gobierno y la sociedad civil); la segunda parte de la recopilación de datos fue a través de cuatro grupos focales de los mismos actores sobre escenarios futuros utilizando tecnología virtual.

Los grupos se enfocaron en la construcción de escenarios y resumieron los impulsores políticos y económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relevantes (análisis PESTEL). Los escenarios se construyeron a partir de dos variables: la recuperación socioeconómica y la resiliencia al cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad, lo cual ayudó a desarrollar narrativas sobre eventuales políticas públicas para promover negocios sostenibles y regenerativos. Un uso similar del análisis PESTEL para determinar motores de cambio fue realizado por Roşca et al. (2010) en un estudio interdisciplinario acerca de instituciones educativas.

Gonzales-Perez (2022a) aclara que al planear con escenarios se debe tener claridad de la diferencia entre preferencias y predicciones, ya que su planteamiento no es lo que queremos que suceda en el futuro, sino lo que probablemente suceda.

La importancia de contar con el punto de vista de diversos actores de la sociedad se enfatiza por la necesidad de ser creativos e imaginativos para plantear escenarios que aún no han ocurrido y que no derivan directamente de las estadísticas como sucede con las proyecciones.

Wilkinson y Kupers (2013) explican que el planteamiento de escenarios no es predecir el futuro, por el contrario, son historias que, como en el caso de la multinacional Shell, permiten a los ejecutivos abrir sus mentes a posibilidades inconcebibles de desarrollo que no precisamente se parece al presente.

Volviendo al punto, seguimos las recomendaciones de Iversen (2006) y Fauré et al. (2017) para desarrollar escenarios orientados al futuro y políticas públicas útiles para los negocios sostenibles. Como menciona Gonzalez-Perez (2022b), Iversen (2006) argumenta que la creación de escenarios consta de cuatro fases principales: a) mapeo y delimitación del tema; b) identificación de temas críticos y tendencias; c) creación de escenarios a través de la identificación de impulsores y tendencias, la consolidación y priorización de estas tendencias, la elaboración de la estructura de escenarios y el análisis de los actores; y d) el uso de los escenarios y la difusión de los resultados.

Debido a que los escenarios son sobre el contexto y no sobre un individuo, no se refieren a una persona o sus acciones, sino a lo que les sucede. Sin embargo, esto también implica que son específicamente para alguien, ya que un contexto implica

el *entorno* que rodea a un individuo. Esta especificidad del actor es una característica que diferencia los escenarios de los pronósticos (que son para cualquiera) (Ramirez et al., 2008; Van Der Heijden, 2005).

En este estudio se consideraron los cuatro tipos de actores o partes interesadas como consultores para desarrollar cuatro escenarios posibles utilizando dos ODS como ejes: ODS 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos) y ODS 13 (adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos). En especial, la meta 8.3: promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, incluso a través del acceso a servicios financieros; y la meta 13.2: integrar las medidas de cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. Los datos recolectados tanto de las encuestas como de los grupos focales fueron analizados con el apoyo de la herramienta Atlas.ti luego de codificar manualmente los textos obtenidos y transcritos.

Como explica Raford (2015), la planificación de escenarios futuros busca exponer y explotar las incertidumbres, dentro del entorno estratégico como una herramienta para el aprendizaje y la creación de conciencia, expandiendo el rango de parámetros tomados en cuenta por los participantes, ayudándolos a comprender mejor sus suposiciones sobre el futuro y probar estas frente a una gama de resultados posibles (Raford, 2015).

Este trabajo está bajo el paraguas de una investigación de ALC financiada por los CODS (Centro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para Latinoamérica), la cual tuvo como objetivo identificar los mecanismos, medidas y estructuras necesarias para reconstruir las empresas y la sociedad en el posmundo COVID-19 (Cascini et al., 2022; Córdova et al., 2022; Coronado et al., 2022; Gomez-Valencia et al., 2022a, 2022b; Minto-Coy et al., 2022; Monje-Cueto y Ruiz Ayala, 2022; Nava-Aguirre et al., 2022). En dicho estudio se utilizó la metodología de escenarios futuros que promueve una perspectiva de resiliencia y adaptabilidad a los riesgos del cambio climático (ODS 13) entre 7 universidades diferentes de la región (Universidad Privada Boliviana, Bolivia; FGV - Fundación Getulio Vargas, Brasil; Universidad EAFIT, Colombia; Universidad de Chile, Chile; Universidad de West Indies, Jamaica; Universidad de Monterrey, México; Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú).

En el caso de Bolivia, los cuatro grupos focales contaron con 40 participantes de diferentes ciudades de Bolivia: 8 actores representando a la academia, 18 actores empresariales, 6 actores del gobierno, y 8 actores de organizaciones de la sociedad civil (Monje-Cueto y Ruiz Ayala, 2022). Además, se introdujeron los resultados de 102 encuestas realizadas, distribuidas según las características de afiliación institucional, cargo, área de especialización, años de experiencia, género y ubicación, con el fin de tener un grupo diverso, como se muestra en la tabla 2 de la sección recolección de datos. De igual manera, los participantes de cada uno de los grupos focales fueron seleccionados para generar heterogeneidad en los datos.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

3.2. Muestreo

Este estudio se basó en un muestreo representativo (ver tablas 2 y 3 en la sección de recolección de datos). Este tipo de muestreo permite utilizar datos de una muestra para llegar a conclusiones representativas de la población (D'Excelle, 2014). El uso de este tipo de muestreo implica que los investigadores requieren asegurarse de que la muestra sea genuinamente representativa de la población investigada. La pluralidad y diversidad entre las personas que están expuestas a diferentes contextos, historias y puntos de vista permite ampliar las posibilidades que serán consideradas en la construcción de los escenarios futuros (Gonzales-Perez, 2022a).

Las consideraciones de muestreo representativas para realizar las invitaciones a los grupos focales de este estudio fueron las siguientes:

- **Ubicación:** un máximo del 70% de los participantes en cada taller debieron estar ubicados geográficamente en la misma ciudad o distrito. Representantes de al menos 3 lugares a nivel nacional deben estar en cada taller.
- **Diversidad de género:** los participantes en cada taller debieron ser entre un 40% y un 60% de mujeres y entre un 40% y un 60% de hombres.
- **Experiencia:** entre el 40% y el 60% de los participantes en cada taller debieron tener al menos 10 años de experiencia en el grupo que representan (empresas, academia, gobierno, y ONG u otras formas de organización de la sociedad civil).

3.2. Recolección de datos

Se realizó una ronda de encuestas, respondidas por los cuatro tipos de actores: académicos, empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil. Como se presenta en la tabla 2, la mayoría de las personas tenían más de 10 años de experiencia profesional.

Tabla 2: Segmentación de partes interesadas de encuestas completadas

Área	Experiencia	Masculino	Femenina	
Academia	Entre 0 - 5 años	3	3	0
	Entre 6 - 10 años	8	3	5
	Más de 11 años	15	10	5
Negocios	Entre 0 - 5 años	9	7	2
	Entre 6 - 10 años	10	4	6
	Más de 11 años	22	17	5
Gobierno	Entre 0 - 5 años	7	3	4
	Entre 6 - 10 años	3	2	1
	Más de 11 años	4	1	3
Sociedad civil/ ONG	Entre 0 - 5 años	8	4	4
	Entre 6 - 10 años	3	3	0
	Más de 11 años	10	7	3

Fuente: construcción propia con base en información obtenida de las encuestas.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo mediante Google Forms. Las encuestas se dividieron en tres partes. La primera etapa tuvo como objetivo solicitar información personal básica. La segunda etapa se centró en recopilar información sobre las expectativas de los participantes para 2030 en temas relacionados con el cambio climático y la biodiversidad en una escala del 1 al 10, así como la adopción de energías renovables o la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. La última etapa consistió en la formulación de 7 preguntas abiertas con miras al 2030, considerando los efectos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad con relación a los cuatro escenarios propuestos. Esto permitió al equipo tener una mejor comprensión de la percepción de los participantes sobre el cambio climático, la biodiversidad y analizar los diferentes impulsores que los participantes consideran importantes para un futuro regenerativo para Bolivia. A todas las personas invitadas a los grupos focales se les solicitó también el diligenciamiento previo de la encuesta.

Después de la encuesta inicial, se organizaron cuatro grupos focales. Cada taller multiactor estuvo integrado por 8 a 10 participantes que representaban los sectores de la academia, empresa, gobierno, y sociedad civil. La información de cada tipo de participante de la ronda de grupos focales se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Segmentación de partes interesadas de grupos focales

Área		Experiencia	Masculino	Femenina
Academia	8	Menos de 10 años	2	1
		Más de 10 años	6	2
Negocios (grandes)	10	Menos de 10 años	5	1
		Más de 10 años	5	4
Negocios (medianos y pequeños)	8	Menos de 10 años	5	3
		Más de 10 años	3	2
Gobierno	6	Menos de 10 años	3	1
		Más de 10 años	3	1
Sociedad civil/ONG	8	Menos de 10 años	2	0
		Más de 10 años	6	3

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de los grupos focales.

En cada uno de los grupos focales nacionales se recopiló una variedad de datos cualitativos y cuantitativos. El proceso de recolección de datos contó con el consentimiento informado de los participantes para la grabación en formato de video y audio. Durante cada sesión, los miembros del equipo de investigación tomaron notas de los comentarios, interacciones y códigos emergentes relevantes para su posterior análisis.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Las grabaciones de audio y video de los grupos focales se transcribieron y almacenaron en una carpeta compartida en la nube. En cada sesión del taller, los participantes fueron dirigidos por el investigador principal y contaron con la presencia de al menos un asistente de investigación.

Los grupos focales se realizaron de octubre de 2020 a febrero de 2021. Cada uno de estos eventos tuvo una duración promedio de 90 minutos. Se utilizó la plataforma Zoom, para la comunicación visual y verbal, y la plataforma Miro, para recolectar la información escrita.

Los cuatro grupos focales se centraron en analizar los diferentes impulsores que podrían afectar a un país: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales relevantes. Con este contexto, los participantes debieron desarrollar cuatro escenarios futuros principales, basados en las variables de recuperación socioeconómica y resiliencia al cambio climático. A partir de ellas se crearon los cuatro escenarios, considerando que cada uno podría tener una buena o mala recuperación socioeconómica y, a la vez, una buena o mala resiliencia al cambio climático (ver figura 3).

Figura 3: Escenarios futuros

Recuperación socioeconómica	<p>Mejor</p> <p>Escenario 2 Recuperación socioeconómica positiva con efectos negativos acelerados del cambio climático y pérdida masiva de biodiversidad</p>	<p>Escenario 1 Recuperación socioeconómica positiva con mayor resiliencia y adaptabilidad a los efectos negativos del cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad</p>
	<p>Peor</p> <p>Escenario 3 Recuperación socioeconómica negativa con efectos negativos acelerados del cambio climático y pérdida masiva de biodiversidad</p>	<p>Escenario 4 Recuperación socioeconómica negativa con mayor resiliencia y adaptabilidad a los efectos negativos del cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad</p>

Peor Resiliencia al cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad **Mejor**

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida durante el taller del equipo de investigación.

Los grupos focales se dividieron en cuatro actividades para evaluar todos los elementos involucrados en cada escenario, considerando cuidadosamente los riesgos y oportunidades relacionados con cada uno. La primera actividad consistió en crear una narrativa de cómo sería el país en el futuro, teniendo en cuenta los impulsores relevantes y sentando las bases para el análisis posterior. La segunda actividad fue nombrar cada escenario, con el propósito de tener una visión amplia sobre cuáles elementos son importantes y el impacto que tuvieron. La tercera actividad se centró en identificar los eventos clave que llevaron a cada escenario, haciendo uso de una línea de tiempo que comienza en 2020 y finaliza en 2030. Por un lado, los participantes debían pensar seriamente en eventos beneficiosos para el mejor escenario y, por otro, tenían que idear eventos dañinos para el peor escenario. Esto permitió profundizar en el análisis en tanto debían estar involucrados con los impulsores relevantes. Finalmente, la última actividad tuvo como objetivo poner toda la información de las actividades anteriores para proponer ideas de políticas públicas que permitan llegar al mejor escenario. A diferencia de las anteriores, la última actividad se centró en evitar los problemas que conducirían a un escenario negativo, en lugar de simplemente revisar los factores incluyentes.

3.3. Análisis de los datos

Después de analizar el conjunto de datos recopilados, de las encuestas y los grupos focales de múltiples actores y proporcionar una evaluación a nivel nacional, se realizó el análisis de acuerdo con las categorías y etiquetas previamente identificadas y otras no consideradas en el diseño de investigación inicial.

La forma en que se procesaron los datos fue codificando (asignando una etiqueta) ciertas palabras u oraciones escritas en las encuestas y expresadas verbalmente durante los grupos focales, así como las oraciones al taller, actividad y escenario al que pertenecían. La codificación de las oraciones fue útil para analizar con el uso de las herramientas de Atlas.ti, dado que así se pudo ver la ocurrencia de ciertas ideas y temas, lo cual permitió crear categorías para resumir las diferentes propuestas esbozadas. Además, el análisis con Atlas.ti evidenció que ciertos grupos están dirigidos a considerar riesgos u oportunidades en lugar de solo sugerir una acción. También fue posible identificar ideas de políticas públicas de cada grupo de interés, las cuales son valiosas debido a la experiencia que los participantes tienen en su campo.

4. HALLAZGOS

A partir de la información obtenida durante las encuestas y los grupos focales, se identificaron las acciones necesarias para aportar al logro de futuros sostenibles y negocios con una visión regenerativa. De igual modo, se identificaron los riesgos

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

para tenerlos en cuenta al planificar las acciones, así como las oportunidades y los factores que se pueden capitalizar. Del análisis de estos datos se desprenden cinco categorías y se enumeran las metas de los ODS rezagadas susceptibles de impulsar (ver tabla 3).

Tabla 3. Patrones de acción, riesgos y oportunidades apoyando las metas rezagas

	Acciones	Riesgos	Oportunidades	ODS involucrados
Educación	Educación sobre cambio climático a nivel comunitario y entidades de gobierno local; conciencia pública y acceso a información adecuada.	Jóvenes despreocupados por temas inherentes a la sustentabilidad económica y ambiental. Desinformación de indicadores de la situación actual.	Las personas son conscientes del cambio climático y están comprometidas a tomar medidas. Estrategias de CSR que involucren estrategias de educación y comunicación ambiental dirigidas a los bolivianos.	ODS 12 Meta 12.8 ODS 13 Meta 13.3
Recursos naturales y biodiversidad	Protección de reservas naturales, expansión de la frontera agrícola, manejo de residuos y control de emisiones de carbono.	Las reservas naturales son administradas por el Estado. Destrucción de áreas protegidas por intereses comerciales y políticos.	Ciudades reforestadas, con un adecuado sistema de tratamiento de cuencas y humedales, con planta de tratamiento de basuras, control de emisiones de residuos y gases.	ODS 11 Meta 11.6 ODS 15 Meta 15.1 Meta 15.2 Meta 15.4
Políticas públicas	Políticas dirigidas a la biodiversidad, así como normas destinadas a destinar fondos a actividades de conservación por parte de las empresas.	La falta de dinero y visión de las autoridades para establecer acciones claras con una visión de largo plazo en temas sustentables.	Promoción de iniciativas verdes, economía naranja y economía circular. Incentivos fiscales para empresas y familias que utilicen energías limpias.	ODS 13 Meta 13.2 ODS 15 Meta 15.a Meta 15.b

	Acciones	Riesgos	Oportunidades	ODS involucrados
Negocios	Es muy importante mejorar la productividad agrícola. Detener la explotación de los recursos naturales y comenzar a generar valor agregado.	Mayor industrialización de Bolivia, pero poco sostenible. Degradación de los sistemas productivos, inseguridad alimentaria e inseguridad jurídica.	Nuevas tecnologías, fuentes de energía y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Creación de empleo y fomento de las exportaciones de los distintos sectores productivos.	ODS 8
				Meta 8.4 Meta 8.6 ODS 9 Meta 9.1 Meta 9.2 Meta 9.4 ODS 17 Meta 17.11
Cooperación	Planificación gubernamental que integre a todos los actores clave nacionales e internacionales. Apertura a la asesoría internacional para el diseño de políticas públicas.	Indiferencia de los actores y autoridades locales. Políticas económicas sesgadas. Sin articulación entre el sector empresarial, universidad, gobierno.	Acuerdos o convenios con organismos internacionales. Inversión estatal en proyectos de mejoramiento de sistemas productivos amigables con el ambiente.	ODS 17
				Meta 17.4 Meta 17.9 Meta 17.14 Meta 17.16 Meta 17.17

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

La educación, los recursos naturales y la biodiversidad, las políticas públicas, los negocios y la cooperación son los cinco temas en los que se pudieron agrupar las intervenciones de los actores. La atención a estos cinco temas impulsará de gran manera el avance de las metas subrayadas en la tabla precedente.

El segundo hallazgo fue la identificación de acciones a lo largo de una línea de tiempo. A corto plazo (ver figura 5), la construcción se hizo a partir de todas las menciones a acciones urgentes e inmediatas. Posteriormente, se identificaron los cuatro ODS que atenderían dichas propuestas.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Figura 5: Acciones inmediatas para alcanzar el mejor escenario futuro



ODS 12, 13, 15, 16

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

En este ejercicio se puede ver que la narrativa de lo que debería ocurrir de forma inmediata para lograr un escenario favorable está dirigida hacia una estabilidad política y la inmunidad a la COVID-19: en el 2020, Bolivia estaba saliendo de un proceso de elección que había sido considerado fraudulento, con un gobierno *ad-hoc* y mucha incertidumbre política. Por otro lado, el desconocimiento sobre la COVID-19 y las subsiguientes mutaciones que tuvo el virus. De esto se desprende la necesidad de un fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y un aporte certero a los procesos necesarios públicos y privados hacia un desarrollo sostenible.

En la siguiente figura se presentan acciones a mediano plazo (año 2025). Aquí se identifica que los expertos dan mayor énfasis a temas como la producción orgánica, la preservación de la biodiversidad, consumo sostenible, programas de apoyo a la industria. Es en la etapa que se sugieren más regulaciones para el manejo de los suelos, la producción responsable y el manejo de cuencas hidrográficas. En ella hay un aporte a 8 de los 17 ODS.

Figura 6: Acciones a mediano plazo para alcanzar el mejor escenario futuro

Generación de alianzas público-privadas	2025	Fomento al emprendedurismo
Políticas públicas de fortalecimiento a la innovación empresarial		Índices de desarrollo humano y económicos positivos
Impulso estatal-regulado para cambio de uso de tecnologías		70 % Incremento Economía Circular
Inversión masiva de bolivianos en el exterior en sectores estratégicos		Manejo de sueldos responsables
Devaluación de la moneda nacional frente al dólar		Políticas de reforestación y manejo de cuencas son exitosas
Promover la integración económica		Menor poder del Estado en la toma de decisiones (Minarquismo)
Desarrollo de estrategias de I+D incrementando el capital estructural la oferta de bienes y servicios por parte de las empresas y el PIB		Inversión en capital humano, se ha diversificado la economía, la población está más educada
Regulaciones en la minería informal		Estabilidad económica
Los acuerdos de cooperación internacionales destinan esfuerzos y recursos para impulsar este nuevo enfoque de economía circular		Empresas realizan cambios estructurales y de producción a favor del medio ambiente y la salud
Incentivos impositivos al reciclaje. Los clientes y usuarios / mercado premian a este tipo de empresas, a través de su preferencia / consumo		Bolivia no es dependiente de recursos naturales se ha generado un crecimiento responsable y de cuidado al medio ambiente
Universidades y colegios educando en conciencia social y ética secular		Información, educación
Empresas relacionadas al rubro de la construcción y los inmuebles que promuevan el respeto a la biodiversidad		Se ha logrado que los cambios estructurales planteados sean políticas de Estado y no de Gobierno
Marketing verde, promocionando los proyectos de respeto al medioambiente y la biodiversidad		Eficiencia en la creación formal de actividades económicas (empresas)
Programas de apoyo a la industria para mejora continua de la Productividad		Prima el Estado de Derecho ante las leyes. Seguridad Jurídica
Plusvalía en las construcciones que estén adaptadas al medioambiente local o de la zona		Poca contaminación atmosférica y disminución en enfermedades respiratorias y renales
Se recuperan ríos y humedales		Fortalecimiento de las habilidades blandas en colaboradores de entidades públicas y privadas
Desarrollo de tecnologías de riesgo		Se ha institucionalizado el proceso de desarrollo en Bolivia

ODS 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17

Fuente: construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

En acciones a largo plazo, es decir para el 2030, surgen temas como regulaciones necesarias hacia la minería, la educación, la banca y se insiste en el manejo de suelos responsablemente, la manufactura verde, el uso de energías renovables al 100% y otros elementos para fomentar los cambios dirigidos a la sostenibilidad. En la siguiente figura se ve que, con estas acciones, se contribuye a 5 ODS.

Figura 7: Acciones a largo plazo para alcanzar el mejor escenario futuro



Fuente: construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

Uno de los hallazgos más importantes al sistematizar esta información es que, aun cuando las acciones o iniciativas envuelvan en gran parte al sector privado y a la sociedad civil en general, los resultados no podrán ser alcanzados sin el involucramiento del sector gubernamental: se necesitan políticas claras y definidas con el conocimiento profundo del tema, con el fin de que puedan ser implementadas con facilidad.

5. RECOMENDACIONES

Uno de los apartados más importantes tanto de la encuesta como de los grupos focales fueron las preguntas que indagaban por las recomendaciones para lograr un buen escenario futuro, teniendo en cuenta el medio ambiente. Las sugerencias se dirigieron a los mecanismos que las organizaciones podrían asumir para lograr la sostenibilidad e impulsar la economía regenerativa.

5.1. Academia

El sector académico se centró fuertemente en las acciones que podrían emprenderse para transformar ciertos aspectos de los negocios, tales como la producción agrícola de alto valor agregado, el turismo de naturaleza y la revalorización de los conocimientos ancestrales.

Los representantes de la academia también destacaron la importancia de la colaboración para el desarrollo de proyectos conjuntos con las micro, pequeñas y medianas empresas o generar iniciativas de innovación, investigación y apoyo al emprendimiento, enfocándose en el uso de tecnologías (conocimientos o herramientas) que contribuyan al desarrollo sostenible.

Igualmente, expresaron la importancia en los siguientes aspectos: diversificación de ingresos, incorporación de nuevos modelos de negocios verdes o sostenibles; actividades de fortalecimiento cultural en la economía circular; establecimiento de impuestos al uso de plástico, fiscalización ambiental y control en territorios vulnerables por deforestación y explotación de recursos.

5.2. Negocio

Las recomendaciones de este sector se centraron en incentivar el apoyo a sus colaboradores y socios en la implementación de prácticas más sostenibles. Una de las primeras y más comunes es promover el trabajo articulado entre el gobierno y el sector privado a partir de la formulación de políticas públicas para promover las micro, pequeñas y medianas empresas. Por ello, sugieren acciones como financiamiento y políticas para el uso y distribución de la tierra, incentivos a la producción hecha en Bolivia, definición de barreras fiscales a los productos importados, fomento de la gestión de alianzas público-privadas, entre otras.

De igual forma, las empresas buscan contribuir a este proceso sugiriendo la firma de convenios con organismos internacionales para orientar la transformación sostenible y regenerativa en el país. Además, los participantes se enfocan en las actividades de las empresas y proponen la generación de alternativas al uso extensivo de la tierra, la gestión integral del empleo y la industrialización de los recursos naturales con políticas de uso eficiente de los recursos. Finalmente, consideraron necesario desarrollar programas de educación y concientización sobre el uso eficiente de los recursos naturales, el seguimiento y aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial y la generación de acciones concretas en materia de cambio climático de acuerdo con las metas y compromisos internacionales.

Según la visión del sector empresarial y tras las reuniones mantenidas con sus representantes, resultan fundamental plantear políticas públicas prioritarias como la mejora de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la transición de la matriz energética. Además, hay una preocupación en cuanto al uso eficiente de los recursos ante la actual dependencia de los combustibles fósiles, el apoyo a la producción local y la lucha contra el contrabando, la promoción del desarrollo de asociaciones público-privadas, la gestión de la innovación e industria 4.0, así como el desarrollo de una estrategia nacional de empleo y comercio internacional.

5.3. Gobierno

Los participantes de este sector recomendaron la formulación de políticas y resoluciones ministeriales con lineamientos que integren la gestión ambiental y el consumo responsable, la protección de la biodiversidad, las soluciones basadas en la naturaleza y una actualización de la Ley General del Trabajo. También consideran fundamental impulsar políticas que apoyen la transición de la matriz energética, promuevan la conservación de la biodiversidad, incentiven el uso de nuevas tecnologías en la producción de alimentos y conduzcan a la creación de productos y servicios financieros verdes.

Asimismo, sugirieron la elaboración de un plan estratégico que incluya el enfoque de sostenibilidad como eje estratégico y transversal en la agenda de gobierno, la elaboración de un estudio de situación actual, la delimitación de zonas de riesgo y progresión de posibles desastres/daños y afectaciones. Del mismo modo, incrementar la inversión pública en las áreas de investigación, capacitación, socialización y seguimiento de la normativa, así como la simplificación de trámites en la creación de empresas formales.

Por todo esto, se plantea la necesidad de contar con políticas públicas para la conservación de la biodiversidad, la promoción de las energías renovables en la lucha contra el cambio climático, el incentivo para la creación de productos, servicios verdes y regenerativos, la implementación del gobierno electrónico, así como el apoyo a iniciativas vinculadas a la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) demandadas por actores de la academia, empresa y sociedad civil.

5.4. Sociedad civil

Las principales recomendaciones de la sociedad civil se centraron en las empresas y el gobierno, y algunas se dirigieron a ellos mismos. Los participantes de este grupo plantearon la importancia de mejorar la productividad laboral, la innovación del aparato productivo de la mano de la inversión pública y privada, el fomento de la I+D+i, la apertura al comercio internacional y la priorización de oportunidades de crecimiento y escalabilidad de las empresas sostenibles.

Posteriormente, precisaron la necesidad de impulsar una normativa municipal en materia de gestión ambiental, como la reducción del uso indiscriminado de plásticos, el incentivo en los procesos de transparencia institucional y la descentralización

administrativa. De cara hacia la sociedad civil, consideran fundamental fortalecer la cohesión social para consolidar comunidades responsables e informadas sobre el manejo sostenible de los recursos.

A partir del manejo y análisis de datos realizado por la sociedad civil, se propone la formulación de las siguientes políticas públicas e instrumentos complementarios para el desarrollo de negocios con enfoques más sostenibles y regenerativos: manejo y conservación de la biodiversidad, reducción progresiva del uso de plásticos, promoción del desarrollo de empresas sostenibles y regenerativas y el desarrollo de una estrategia de cultura responsable y resiliente frente al cambio climático. Coincidentemente, los cuatro actores incluidos en esta investigación expresaron la importancia de formular e implementar políticas públicas de apoyo a la innovación y la productividad, siendo las principales demandas identificadas para potenciar la generación de empleos, la gestión de nuevos productos y procesos, y para aumentar el rendimiento del sector terciario, entre otros.

6. CONCLUSIONES

Al iniciar este trabajo se planteó abordar los riesgos, las oportunidades y las acciones a mediano, corto y largo plazo para el desarrollo de las empresas con un enfoque de sostenibilidad desde la perspectiva multiactoral en el caso de Bolivia.

Después de presentar este panorama (ver figura 8), se puede concluir que, si bien la formulación de políticas públicas solo puede ser realizada por el gobierno, es responsabilidad de todos los actores involucrarse y apoyar su desarrollo y efectiva implementación.

Desagregando estas perspectivas, la academia identificó oportunidades para lograr negocios sostenibles involucrando el uso de nuevas tecnologías, promoviendo la innovación y fortaleciendo nuevos conocimientos en las empresas, ya que un cambio hacia economías regenerativas involucra transformación desde la etapa de planeamiento y diseño de los negocios. Estas sugerencias permitirán desarrollar sistemas alimentarios sostenibles, modelos de negocios ecológicos y regenerativos, reducir el uso de plásticos, mejorar las operaciones actuales de las empresas a medida que introducen tecnología para reducir el desperdicio o hacer un uso más eficiente de sus recursos. Asimismo, el gobierno es consciente del impacto que su propio sector puede generar hacia la sostenibilidad, teniendo en cuenta que su sector regula directamente las operaciones de las empresas. En ese sentido, sugieren políticas para reducir los trámites administrativos en la creación de empresas, actualizar las leyes sobre recursos naturales, protección de la biodiversidad y creación de productos y servicios financieros verdes. Finalmente, las políticas públicas propuestas por la sociedad civil estuvieron dirigidas a la promoción de la inversión pública y privada, las normas municipales sobre gestión ambiental y la promoción del desarrollo de empresas sostenibles y regenerativas.

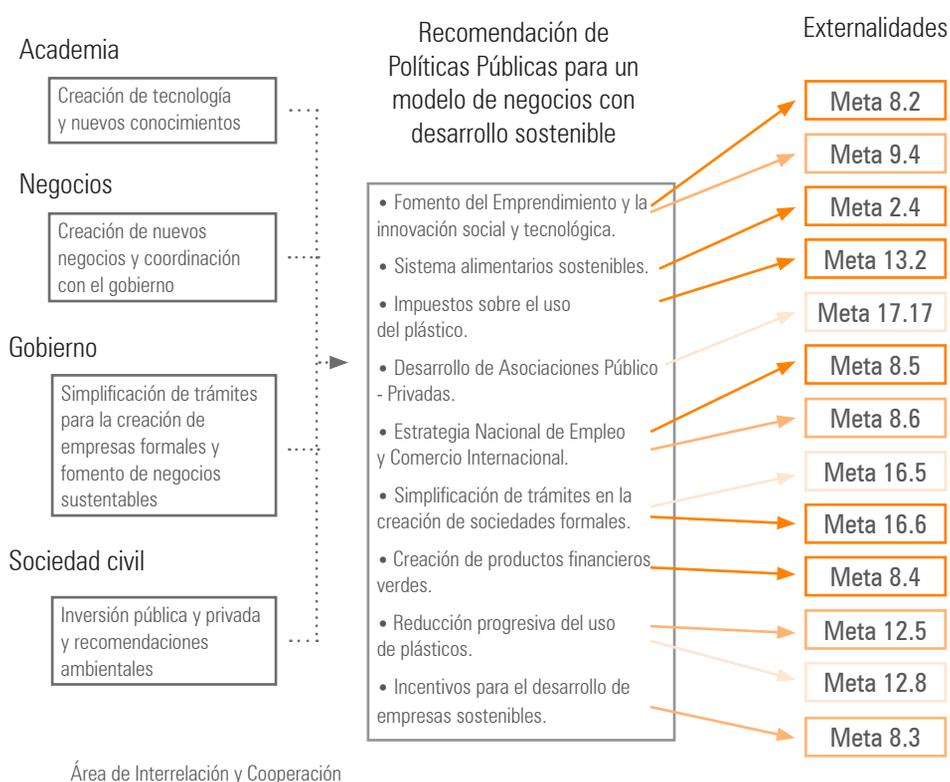
En consecuencia, las recomendaciones de política pública realizadas por los cuatro actores considerados en este trabajo brindaron diferentes perspectivas hacia la

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

promoción y desarrollo de negocios sostenibles en el Estado Plurinacional de Bolivia, sobre todo, en un escenario de crisis climática e incertidumbres, en el que la cohesión y el diálogo social entre actores resultan fundamentales para esta transición.

Figura 8: Recomendaciones de políticas públicas y metas rezagadas que impulsan como externalidades



Fuente: Construcción de los autores con base en las recomendaciones de políticas públicas de los multiactores.

7. LIMITACIONES METODOLÓGICAS Y DE DATOS

Como se informó en la sección de metodología, este documento hace parte de un estudio regional en ALC sobre recuperación económica y conservación ambiental, por lo cual aquí solo presenta información referente a escenarios futuros para el caso de Bolivia hacia la recomendación de políticas públicas que promuevan el desarrollo de negocios sostenibles y regenerativos.

Como futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio comparativo entre los siete países participantes en este tema en particular, la formulación de lineamientos para la gestión y promoción de nuevos modelos de negocios en el contexto poscovid-19, el diseño de estrategias para la aplicación de la economía circular en Bolivia y la evaluación de oportunidades de innovación social como instrumento de desarrollo.

8. REFERENCIAS

- Ayres, R. U., & Kneese, A. V. (1969). Production, consumption, and externalities. *The American Economic Review*, 59(3), 282-297. <https://www.jstor.org/stable/1808958>
- Baumol, W. J. (1972). On taxation and the control of externalities. *The American Economic Review*, 62(3), 307-322. <http://www.jstor.org/stable/1803378>
- CAINCO (2021). Mapeo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Bolivia: Con énfasis en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. <https://docplayer.es/209910029-Mapeo-del-ecosistema-de-emprendimiento-e-innovacion-en-bolivia.html>
- Casnici, C. V., Pacheco, L. M., Leão, P., & Dias Santiago, A. J. (2022). Regenerative and sustainable futures for Brazil. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 117-139). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221006>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *Estudio económico de América Latina y El Caribe, 2021*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/S2100608_es.pdf?sequence=58&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2022a). *Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y El Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48308>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (24 de octubre de 2022b). *Presentación documento de posición CEPAL por el secretario ejecutivo José Manuel Salazar-Xirinachs* [video]. Youtube. <https://youtu.be/VqWAhTccnio>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2022c). *Una década de acción para un cambio de época*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47745>
- Compagnon, J. (2020). *Ondas expansivas REP*. País Circular. <https://www.paiscircular.cl/industria/ondas-expansivas-rep/>
- Córdova, M., Huamán, F., Liñan, T., & Powosino, R. (2022). Regenerative futures for Peru. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 235-254). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221011>
- Coronado, F., Lezana, B., García, J., & Cid, Y. (2022). Climate resilient and sustainable futures for Chile. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 141-159). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221007>
- D'Exelle, B. (2014). Representative sample. En A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 238-311). SpringerLink. <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-94-007-0753-5>.
- De Smedt, P., Borch, K., & Fuller, T. (2013). Future scenarios to inspire innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(3), 432-443. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.006>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>
- Expansión/Datosmacro.com (2021). *Bolivia - Emisiones de CO2 2021*. Datos Macro. <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/bolivia>
- Fauré, E., Arushanyan, Y., Ekener, E., Miliutenko, S., & Finnveden, G. (2017). Methods for assessing future scenarios from a sustainability perspective. *European Journal of Futures Research*, 5(17). <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0121-9>
- Ferretti, V. (2016). From stakeholders analysis to cognitive mapping and Multi-Attribute Value Theory: an integrated approach for policy support. *European Journal Of Operational Research*, 253(2), 524-541. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.054>
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative - The new sustainable?. *Sustainability*, 12(13), 5483. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Godet, M., & Roubelat, F. (1996). Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164-171.

- Gomez-Valencia, M., Vargas, C., Gonzalez-Perez, M. A., Minto-Coy, I., Cordova, M., Nava-Aguirre, K. M., Monje-Cueto, F., Casnici, C. V., & Coronado, F. (2022a). Looking back to look forward: learnings from the past to achieve sustainable recovery after upcoming global crises. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 21-63). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221002>
- Gomez-Valencia, M., Vargas, C., & Gonzalez-Perez, M. A. (2022b). Regenerative and sustainable futures for Colombia. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 161-185). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221008>
- Gonzalez-Perez, M. A. (2022a). The study of sustainable futures. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 81-91). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221004>
- Gonzalez-Perez, M. A. (Ed.) (2022b). *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean: collective action for a region with a better tomorrow*. Emerald Publishing.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Piedrahita-Carvajal, D. (2022). Collective action for a regenerative future. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 255-264). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221012>
- Harmes-Liedtke, U., & Stamm, A. (2021). *Green economy, innovation and quality infrastructure: a baseline study about the relevance of quality infrastructure for innovations in the green economy in Latin America and the Caribbean*. Braunschweig, Germany. PTB. <https://www.idos-research.de/en/others-publications/article/green-economy-innovation-and-quality-infrastructure-a-baseline-study-about-the-relevance-of-quality-infrastructure-for-innovations-in-the-green-economy-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2021). Summary for Policymakers. En *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J. B. R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, & B. Zhou (Eds.)]. Cambridge University Press.
- Iversen J. S. (2006). Futures thinking methodologies and options for education. En Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Ed.), *Think scenarios, rethink education* (pp. 107-120). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264023642-8-en>
- Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth: foundations for the economy of tomorrow*. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315677453>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

- Malky, A. F., & C. Mendizabal (2018). *Forests, water and biodiversity in Bolivia. The challenges of productive development in the twenty-first century: diversification, social justice and environmental sustainability*. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Mang, P., & Reed, B. (2020). Regenerative development and design. En V. Loftness (Ed.), *Sustainable built environments. Encyclopedia of sustainability science and technology series*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-0684-1_303
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (2018). The limits to growth. En *Green planet blues* (pp. 25-29). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429493744-3>
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV). (2021). *Política de ciudades, La Paz, Bolivia*. UN Habitat. https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/cities_policy_onu-habitat_bolivia_10082020.pdf
- Ministerio de Medio Ambiente y Agua - Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (MMAyA - APMT) (2022). *Contribución Nacionalmente Determinada (CND) del Estado Plurinacional de Bolivia. Actualización de las CND para el periodo 2021-2030 en el marco del Acuerdo de París*. <https://unfccc.int/documents/499041>
- Ministerio de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Colombia (s.f.). *¿Qué son los negocios verdes?* MinAmbiente. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes>
- Minto-Coy, I., Hoilett, A., Claudius, T., & Lambert, L. (2022). Sustainable futures for Jamaica: policies and actions for socioeconomic recovery post-COVID-19. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 187-208). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221009>
- Monje-Cueto, F., & Ruiz Ayala, J. D. (2022). Sustainable futures for Bolivia. In Gonzalez-Perez, M.A. (Ed.) *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 93-116). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221005>
- Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., & Husted, B. W. (2021). Implementing the United Nations' sustainable development goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 999-1030. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>
- Nava-Aguirre, K. M., Zarate-Solis, I., & Rojas-Vazquez, J. L. (2022). Building resilient, sustainable and inclusive futures for Mexico. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 209-234). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221010>
- ONU-Habitat (2021). *Primer reporte del estado de la prosperidad de las ciudades de Bolivia*. Bolivia UN. <https://bolivia.un.org/es/156038-onu-habitat-primer-reporte-del-estado-de-la-prosperidad-de-las-ciudades-de-bolivia>

- Organización de Naciones Unidas (ONU). (1973). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano*. ONU. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N73/039/07/PDF/N7303907.pdf?OpenElement>
- Raford, N. (2015). Online foresight platforms: evidence for their impact on scenario planning & strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 97(2015), 65-76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.008>
- Ramírez R., Selsky, J. W., & Van der Heijden, K. (Eds.) (2008). *Business planning for turbulent times: new methods for applying scenarios*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849770644>
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. (2015). Scenarios as a scholarly methodology to produce "interesting research". *Futures*, (71), 70-87. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.06.006>
- Raworth, K. (2017). A doughnut for the anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49. [https://doi.org/10.1016/s2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/s2542-5196(17)30028-1)
- Retamal C., & Gutiérrez E. (2020). *Análisis del estado de situación de la implementación de la Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) de Bolivia y recomendaciones para su actualización*. Bivica. <https://www.bivica.org/file/view/id/5630>
- Roșca, I. G., Pîrjulescu, C., & Pârvan, C. (2010). Shaping the future of higher education in Romania: challenges and driving factors. *Management & Marketing*, 5(1), 57-70. <https://core.ac.uk/download/pdf/6250155.pdf>
- Salinas, J. (2005). Nuevos escenarios de aprendizaje. En *Grupo CIFO: IV Congreso de Formación para el Trabajo* (pp. 421-431). Fundación Forcem y Universidad de Vigo. https://www.researchgate.net/publication/232242510_Nuevos_escenarios_de_aprendizaje
- Saxer, M. (2016). *The economy of tomorrow. How to produce socially just, resilient, and green dynamic growth for a good society*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/12169.pdf>
- Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., & Ávila, F. M. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250978004>
- Silva, A., & Silva, R. (2019). Mapping of the digital technology ecosystem in Bolivia, La Paz, Solydes Foundation, Fund-apró and Emprender Futuro Foundation. <https://mapeoticbolivia.org/mapeo-2019>
- Swisscontact (2020). *Diagnóstico y análisis del ecosistema empresarial, necesidades y oportunidades del sector de negocios verdes en Bolivia*. La Paz, Bolivia. Swisscontact.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

- Tassi, N., Medeiros C., Rodríguez-Carmona A., & Ferrufino G. (2013). *Making money without money. The overflow of popular merchants in Bolivia*. PIEB.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons Ltd.
- Vargas, C., Gomez-Valencia, M., Gonzalez-Perez, M. A., Cordova, M., Casnici, C. V. C., Monje-Cueto, F., Nava-Aguirre, K. M., Minto-Coy, I., & Coronado, F. (2022). Climate-resilient and regenerative futures for Latin America and the Caribbean. *Futures*, (142), 103014. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103014>
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, (91), 118-127. <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2014). *The essence of scenarios. Learning from the Shell experience*. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048522095>