



Co-funded by
the European Union

Desarrollo de una guía digital
estratégica para la sostenibilidad
organizativa

Desarrollo de una guía digital estratégica para la sostenibilidad organizativa



Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.

Introducción

La Guía Digital Estratégica para la Sostenibilidad de las Organizaciones es una herramienta práctica y orientada a objetivos diseñada para ayudar a las microentidades locales, como las organizaciones de base y otras partes interesadas, a adoptar prácticas sostenibles alineadas con las políticas y directivas de la Unión Europea (UE).

La elaboración de esta guía refleja el compromiso del proyecto SOI (Inversión Organizativa Sostenible) de capacitar a líderes, formadores, educadores y gestores de organizaciones locales proporcionándoles conocimientos estratégicos y operativos para abordar los retos que plantea la sostenibilidad. La introducción de esta guía no sólo define su alcance e importancia, sino que también subraya su papel en el fomento de una transición más ecológica, inclusiva y estratégica que beneficie a todas las partes interesadas.

Los principales objetivos de esta guía son:

1. **Proporcionar a las microentidades locales un medio para comprender y alinear sus estrategias organizativas** con las políticas medioambientales y de sostenibilidad de la UE, promoviendo un mayor cumplimiento de las directivas europeas.
2. **Fomentar la integración de la sostenibilidad como valor fundamental** en la planificación estratégica de las organizaciones, haciendo hincapié en las ventajas y beneficios operativos y de reputación.
3. **Crear un recurso digital accesible e interactivo**, que ofrezca una comprensión profunda y práctica de conceptos como **ESG** (Environmental, Social, and Governance), **Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGs)**, y la **Directiva Europea 2022/2464** sobre informes de sostenibilidad no financieros.

Como metodología, el desarrollo de la **Guía Digital Estratégica para la Sostenibilidad Organizacional** sigue un enfoque colaborativo y centrado en las necesidades de las organizaciones destinatarias, basado en los siguientes pasos:

1 step: Investigación y análisis de políticas

El equipo del proyecto llevará a cabo una revisión exhaustiva de las últimas políticas y directivas de la UE relacionadas con la sostenibilidad y la elaboración de informes organizativos (incluida la Directiva 2022/2464). Este paso garantiza que el contenido sea preciso, pertinente y esté actualizado.

2 step: Definición de estructura y contenido

La guía se organizará en tres secciones principales que abordarán los siguientes temas:

1. Política medioambiental y de sostenibilidad de la Unión Europea.
2. ESG y ODS: gobernanza y alianzas estratégicas.
3. Posicionamiento y beneficios de la sostenibilidad para las organizaciones locales.

Cada sección se desarrollará utilizando un lenguaje accesible, enriquecido con ilustraciones y ejemplos prácticos.

3 step: Desarrollo de recursos digitales interactivos

La guía incluirá elementos digitales, como **códigos QR**, que permitirán a los lectores acceder a contenidos adicionales. Estos materiales están diseñados para mejorar la experiencia de aprendizaje y fomentar la exploración de recursos complementarios.

4 step: revisión y validación

Antes de su finalización, la guía se someterá a un proceso de revisión por parte de las organizaciones asociadas y se pondrá a prueba con los miembros del público destinatario para garantizar su eficacia y relevancia práctica.

5 step: Traducción y localización

Para maximizar el impacto, la guía no sólo se presentará en inglés, sino que también se traducirá a los idiomas de las organizaciones asociadas (italiano, español, portugués), garantizando que el contenido sea accesible y esté culturalmente adaptado.

De los contenidos específicos de esta guía estratégica esperamos los siguientes resultados:

1. **Un documento estratégico, digital e interactivo** que sirve de referencia esencial para las organizaciones locales y las partes interesadas en la sostenibilidad.
2. **Mejora de la capacidad organizativa para alinearse estratégicamente con las políticas de sostenibilidad de la UE**, garantizando beneficios operativos, sociales y medioambientales.
3. **Una herramienta práctica y accesible** que inspira la acción y fomenta una transición ecológica en las comunidades locales.
4. Una guía estratégica que orienta y **despierta el interés del lector por pasar a la acción** a través de los manuales electrónicos resultantes del proyecto SOI:
 - ✓ La operatividad electrónica al servicio de la sostenibilidad organizativa
 - ✓ E-Manual de Comunicación de la Sostenibilidad Organizativa

Se puede acceder fácilmente y de forma gratuita a todos los manuales electrónicos, materiales y otros recursos educativos abiertos, así como a esta Guía Estratégica, a través del sitio web del proyecto, disponible mediante enlace y/o código QR.

Por último, para ayudar a las organizaciones a evaluar su posicionamiento y alineación con los contenidos presentados en esta guía, se ha incluido como recurso complementario un Cuestionario sobre el posicionamiento de las organizaciones en materia de sostenibilidad, que figura en el Apéndice al final de la guía. Esta herramienta de autoevaluación permite a los líderes de las

organizaciones reflexionar sobre sus estrategias de sostenibilidad, estructuras de gobierno y enfoques operativos.

Esperamos que esta guía sea ampliamente acogida por los lectores, no sólo como una herramienta práctica, sino como una fuente de inspiración y transformación. Que encienda un sentido de propósito y desafío, motivando a cada organización e individuo a asumir un papel activo en la construcción de un futuro más verde y sostenible. Que esta guía sirva de guía en el camino hacia una economía regenerativa que respete los límites del planeta y garantice un legado positivo para las generaciones presentes y futuras.

Política medioambiental y de sostenibilidad de la Unión Europea

1. Política europea de sostenibilidad: Importancia e impacto

La Política Europea de Sostenibilidad es un pilar fundamental del planteamiento de la Unión Europea (UE) para hacer frente al cambio climático, la degradación del medio ambiente y la transición a un modelo económico sostenible. Encarna el compromiso de larga data de la UE de integrar la sostenibilidad en el núcleo de todas las políticas económicas, medioambientales y sociales. Como tal, representa algo más que un marco normativo: es una visión estratégica que configura la gobernanza, la inversión, la innovación y el desarrollo social en todos los Estados miembros.

Las políticas de sostenibilidad son esenciales para equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la equidad social (Dobson, 2007; Meadowcroft, 2011). En este contexto, la sostenibilidad no es solo una cuestión de preservación del medio ambiente, sino también de resiliencia a largo plazo, justicia y desarrollo integrador. Según Adams (2006), una política verdaderamente sostenible debe tener en cuenta la interacción entre los límites biofísicos y las estructuras sociales. Esta concepción ha influido profundamente en el planteamiento de la Comisión Europea a la hora de diseñar y aplicar las políticas.

La Política Europea de Sostenibilidad refleja una estrategia multidimensional arraigada en el reconocimiento de los límites planetarios (Rockström et al., 2009) y la búsqueda de una economía regenerativa (Raworth, 2017). Abarca objetivos como la neutralidad climática, la circularidad, la resiliencia de los ecosistemas, las finanzas sostenibles y la innovación verde, enmarcados en los compromisos globales de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015). Además, al poner en práctica los principios de la triple cuenta de resultados -personas, planeta y beneficios (Elkington, 1997)-, la UE garantiza que la sostenibilidad se integre en todos los niveles políticos y sectores.

En la práctica, la UE ha destinado importantes recursos a la integración de la sostenibilidad. Programas como Horizonte Europa, LIFE y el Fondo de Cohesión financian directamente la innovación, la restauración medioambiental, la inclusión social y la adaptación al cambio climático. Además, el Mecanismo para la Recuperación y la Resiliencia ha dado prioridad a las transiciones verdes y digitales como condición para la recuperación económica pospandémica (Comisión Europea, 2021). Estos mecanismos muestran la centralidad de la sostenibilidad en el modelo de desarrollo de la Unión.

Este capítulo explora la importancia de la Política Europea de Sostenibilidad, su marco legislativo, su impacto en múltiples sectores y los retos y perspectivas de futuro de la gobernanza de la sostenibilidad en la UE. Demuestra cómo la política de sostenibilidad no es sólo un imperativo moral, sino un enfoque pragmático para salvaguardar la prosperidad y el liderazgo mundial de Europa.

1.1. Evolución de la política europea de sostenibilidad

La política de sostenibilidad en Europa ha experimentado una importante transformación en las últimas décadas, moldeada por acuerdos internacionales, movimientos ecologistas e iniciativas impulsadas por la UE que han ampliado progresivamente el alcance de la gobernanza medioambiental y social.

Los cimientos de la sostenibilidad en la política de la UE se remontan al Tratado de Maastricht (1992), que por primera vez integró la protección del medio ambiente como principio rector en la toma de decisiones de la UE. Este principio se amplió con el Tratado de Ámsterdam (1997), que declaró explícitamente el desarrollo sostenible como objetivo de la UE (Comisión Europea, 1997). Estos hitos sentaron las bases para integrar la sostenibilidad en la arquitectura jurídica y política de la Unión.

La adopción de la Estrategia de Desarrollo Sostenible (EDS) de la UE en 2001 supuso un importante paso adelante. Proporcionó un marco a largo plazo para abordar los objetivos económicos, medioambientales y sociales de forma equilibrada e integrada. La revisión de 2006 de la EDS introdujo objetivos más claros e hizo hincapié en la buena gobernanza y el compromiso de las partes interesadas como pilares esenciales del desarrollo sostenible (Consejo Europeo, 2006).





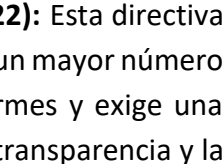
Paralelamente a esta evolución, la UE participó activamente en iniciativas internacionales como el Protocolo de Kioto y la Conferencia Río+20, reforzando aún más su compromiso con el liderazgo mundial en materia de sostenibilidad. El papel de la UE en la configuración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha sido especialmente influyente, ya que la Unión adoptó la Agenda 2030 no solo como una obligación mundial, sino como una oportunidad estratégica de transformación (Comisión Europea, 2016).

Más recientemente, el Pacto Verde Europeo (2019) ha surgido como una iniciativa transformadora destinada a hacer de Europa el primer continente climáticamente neutro para 2050. Representa la estrategia de sostenibilidad más ambiciosa de la historia de la UE e introduce reformas de gran alcance en ámbitos como la energía, el transporte, la agricultura, las finanzas y la biodiversidad. El Pacto Verde se ajusta a los compromisos mundiales asumidos en el Acuerdo de París (CMNUCC, 2015) y se basa en marcos de sostenibilidad anteriores para acelerar la descarbonización, promover la economía circular, potenciar la innovación digital y fomentar la inclusión social.

El Green Deal también incorpora el "Mecanismo de Transición Justa", que garantiza que las regiones y los trabajadores vulnerables reciban apoyo en el cambio hacia una economía más ecológica. De este modo, la UE promueve no solo la integridad medioambiental, sino también la cohesión económica y la justicia social (Comisión Europea, 2020). Como observa Meadowcroft (2011), las transiciones sostenibles requieren algo más que soluciones técnicas: necesitan compromiso político, alineación de las partes interesadas y creación de capacidad institucional. La evolución de la UE a este respecto demuestra un enfoque cada vez más integrado y sistémico de la gobernanza de la sostenibilidad.

1.2. Marco legislativo clave

La Política Europea de Sostenibilidad está anclada en varios instrumentos legislativos fundamentales, cada uno de los cuales contribuye a una visión integrada y aplicable del desarrollo sostenible. Estos marcos jurídicos constituyen la espina dorsal de la transición ecológica de Europa y orientan la actuación tanto a escala nacional como local:

- **El Pacto Verde Europeo (2019):** Es la piedra angular de la agenda de sostenibilidad de la UE. Establece una hoja de ruta para hacer sostenible la economía de la UE convirtiendo los retos climáticos y medioambientales en oportunidades en todos los ámbitos políticos (Comisión Europea, 2019). Integra objetivos de neutralidad de carbono, protección de la biodiversidad, contaminación cero y sistemas alimentarios sostenibles, respaldados por una estrategia de inversión global 
- **La Taxonomía de Actividades Sostenibles de la UE (Reglamento (UE) 2020/852):** Este sistema de clasificación ofrece una definición clara de lo que constituye una actividad económica sostenible desde el punto de vista medioambiental. Es una herramienta fundamental para los inversores, las instituciones financieras y los responsables políticos que tratan de reorientar los flujos de capital hacia soluciones más ecológicas, evitando al mismo tiempo el lavado verde (Parlamento Europeo, 2020) 
- **El Plan de Acción para la Economía Circular (2020):** Componente clave del Green Deal, el Plan de Acción promueve el consumo sostenible, la longevidad de los productos y la reducción de residuos. Apoya la innovación en sectores como la electrónica, los textiles, los plásticos y la construcción, al tiempo que fomenta nuevos modelos de negocio alineados con la reutilización, la reparación y el reciclaje (Comisión Europea, 2020). 
- **El paquete "Fit for 55" (2021):** Este ambicioso paquete legislativo pretende revisar y actualizar la legislación climática y energética de la UE para garantizar que la UE cumpla su objetivo de reducción de emisiones para 2030. Incluye reformas del Régimen Comunitario de Comercio de Derechos de Emisión, la introducción de un Mecanismo de Ajuste en la Frontera del Carbono y normas más estrictas sobre eficiencia energética y energías renovables (Comisión Europea, 2021) 
- **La Directiva sobre informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD, 2022):** Esta directiva amplía el alcance de las obligaciones de información sobre sostenibilidad a un mayor número de empresas. Introduce normas detalladas para la presentación de informes y exige una garantía externa de la información sobre sostenibilidad, mejorando así la transparencia y la 

comparabilidad de las prácticas de sostenibilidad de las empresas (Parlamento Europeo, 2022).



Juntos, estos instrumentos legislativos forman un marco coherente que hace operativa la visión de sostenibilidad de la UE. Como sostiene Sachs (2015), la claridad y la armonización reglamentarias son esenciales para dirigir sistemas complejos hacia la sostenibilidad. Al consagrar los principios de sostenibilidad en una legislación vinculante, la UE refuerza la responsabilidad, la coherencia y el impacto a largo plazo.

Además, estas iniciativas legales se complementan con orientaciones de organismos como el Grupo Consultivo Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG) y normas internacionales como el GRI y el SASB, que garantizan la coherencia con los marcos mundiales y las expectativas de los inversores (Eccles y Krzus, 2018).

Estos avances suponen un paso decisivo hacia la institucionalización de la sostenibilidad como prioridad política transversal. En el próximo capítulo exploraremos cómo este entorno legislativo influye en el sector privado y se ve influido por él, centrándonos en cómo las empresas y las industrias actúan como catalizadores de la transformación sostenible.

2. El papel de las empresas y las industrias

Las empresas y las industrias desempeñan un papel fundamental en la aplicación de las políticas de sostenibilidad. Como entidades operativas y principales usuarias de recursos, ocupan una posición privilegiada para impulsar la transición ecológica mediante la innovación, la inversión y el liderazgo. En el contexto europeo, los agentes del sector privado no son meros sujetos de regulación; son cocreadores de vías de desarrollo sostenible (Austin y Seitanidi, 2012).

Porter y Kramer (2011) introdujeron el concepto de "valor compartido", que subraya la importancia de alinear el éxito empresarial con el progreso de la sociedad. Este enfoque se ha desarrollado aún más en la agenda de sostenibilidad de la Unión Europea, en particular a través de la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Empresarial (CSRD), que exige transparencia y responsabilidad social como elementos centrales de la gobernanza empresarial.

La influencia de las empresas es especialmente evidente en el sector de las energías renovables, los modelos de economía circular, las finanzas verdes y los ecosistemas de innovación sostenible. Empresas como Ørsted, Unilever e IKEA se han convertido en ejemplos mundiales de cómo la sostenibilidad puede integrarse en la estrategia empresarial básica, no solo como responsabilidad social corporativa, sino como ventaja competitiva (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009).

La UE apoya esta transición incentivando la inversión privada en proyectos verdes mediante mecanismos como el programa InvestEU y la taxonomía de la UE, que orientan los flujos financieros hacia actividades sostenibles desde el punto de vista medioambiental. Además, el Consejo Europeo

de Innovación (CEI) respalda a las empresas emergentes de alto potencial con modelos de negocio ecológicos, acelerando el desarrollo de soluciones climáticas.

En el sector manufacturero, las nuevas estrategias industriales hacen hincapié en la digitalización, la eficiencia de los recursos y las tecnologías con bajas emisiones de carbono. El concepto de "Industria 5.0", promovido por la Comisión Europea, prevé un futuro industrial centrado en el ser humano, resiliente y sostenible, en el que la industria se asocia con la sociedad para resolver grandes retos (Comisión Europea, 2021).

Sin embargo, como señalan Delmas y Burbano (2011), la credibilidad de las contribuciones empresariales a la sostenibilidad depende de la autenticidad de sus acciones y de la prevención del lavado verde. En este sentido, los marcos normativos como el CSRD y las normas internacionales como la GRI (Global Reporting Initiative) y la SASB (Sustainability Accounting Standards Board) desempeñan un papel crucial a la hora de garantizar la rendición de cuentas.

La colaboración entre sectores también está creciendo, con la aparición de alianzas entre múltiples partes interesadas para abordar retos sistémicos. Algunos ejemplos son el Pacto de la Moda, RE100¹, y las iniciativas de economía circular de la Fundación Ellen MacArthur², en las que empresas privadas colaboran con gobiernos y la sociedad civil para obtener resultados medioambientales mensurables.

2.1. Participación pública e implicaciones sociales

La participación pública es crucial para el éxito de las iniciativas de sostenibilidad. Estudiosos como Arnstein (1969) y Dryzek (2002) destacan el papel de la democracia participativa en la elaboración de políticas medioambientales. La UE ha introducido diversos mecanismos para fomentar la participación ciudadana, como:

- **El Pacto Europeo por el Clima:** Una plataforma para que particulares, organizaciones y gobiernos compartan buenas prácticas y se comprometan en acciones de sostenibilidad.
- **La Convención de Aarhus (1998):** Concede al público derechos relativos al acceso a la información medioambiental, la participación del público en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en asuntos medioambientales (CEPE, 1998).
- **Iniciativas de consumo sostenible:** Campañas y programas educativos que conciencian sobre el comportamiento responsable de los consumidores y la reducción de la huella de carbono.

Una transición socialmente integradora exige empoderar a las comunidades y poblaciones vulnerables. El Fondo de Transición Justa, por ejemplo, apoya a los territorios más afectados por la transición verde, ayudando a recualificar a los trabajadores, diversificar las economías locales e invertir en tecnologías limpias. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad medioambiental y la equidad social deben ir de la mano (Sachs, 2015).

¹ <https://www.there100.org/>

² <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

2.3. Retos en la aplicación

A pesar de su liderazgo en sostenibilidad, la UE se enfrenta a varios retos para alcanzar sus ambiciosos objetivos medioambientales:

- **Resistencia económica e industrial:** Las industrias que dependen de los combustibles fósiles y los procesos de altas emisiones se enfrentan a dificultades financieras y estructurales para la transición a modelos sostenibles (Rockström et al., 2009).
- **Disparidades en la aplicación de la normativa:** Las diferencias en la adopción de la sostenibilidad entre los Estados miembros de la UE se traducen en avances desiguales y dificultades en la aplicación de las políticas (Jordan & Lenschow, 2008).
- **Inversión en tecnologías verdes:** Aunque la UE ha comprometido importantes fondos para proyectos de sostenibilidad, el apoyo financiero continuo y la inversión del sector privado siguen siendo cruciales para el éxito a largo plazo (Sachs, 2015).

Además, las barreras culturales y de comportamiento pueden dificultar la adopción de prácticas sostenibles, tanto a nivel institucional como individual. Como subraya Jackson (2005), promover estilos de vida sostenibles requiere no sólo instrumentos políticos, sino también cambios en los valores, las normas y los hábitos de consumo.

3.3. Perspectivas de futuro

De cara al futuro, se espera que la Unión Europea profundice y amplíe su estrategia de sostenibilidad mediante una agenda más integrada, ambiciosa y alineada a escala mundial. Es probable que el futuro de la política de sostenibilidad de la UE haga hincapié en las siguientes prioridades:

- **Mejora de los mecanismos de tarificación del carbono:** Reforzando el Régimen Comunitario de Comercio de Derechos de Emisión (RCCDE) y ampliándolo a nuevos sectores como el transporte marítimo y los edificios, la UE pretende crear incentivos de mercado más fuertes para la reducción de emisiones y promover la innovación en tecnologías bajas en carbono (Comisión Europea, 2021).
- **Ampliación de los modelos de economía circular:** Se espera que las iniciativas futuras vayan más allá de la reducción de residuos y se centren en todo el ciclo de vida de los productos. Esto incluye el diseño para la durabilidad, la reparabilidad y la reciclabilidad, así como pasaportes digitales de productos para mejorar la transparencia y la trazabilidad (Agencia Europea de Medio Ambiente, 2022).
- **Acelerar las finanzas verdes:** La UE seguirá apoyando los marcos de financiación sostenible, garantizando que los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG) se integren plenamente en la toma de decisiones financieras. Esto incluye el desarrollo de bonos verdes de la UE y la aplicación de normas de divulgación de inversiones alineadas con la taxonomía (Comisión Europea, 2022).

- **Refuerzo de las asociaciones mundiales:** Reconociendo que los retos de la sostenibilidad son intrínsecamente transfronterizos, se espera que la UE refuerce su cooperación con los socios internacionales a través de la Diplomacia del Pacto Verde, las iniciativas de capacitación y los compromisos de financiación climática con los países en desarrollo (CMNUCC, 2022).
- **Fomento de la innovación y la transformación digital:** La sinergia entre las transiciones verde y digital será vital en los próximos años. Las tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, los macrodatos y la IO, permitirán mejorar la gestión de los recursos, el seguimiento de las emisiones y la participación ciudadana en las acciones de sostenibilidad (Hepburn et al., 2019).

Como señalan Rockström et al. (2009), lograr la sostenibilidad exige una transformación sistémica en las dimensiones económica, social y política. Esto incluye un cambio del pensamiento lineal al circular, de la gobernanza de los accionistas a la de las partes interesadas, y del beneficio a corto plazo a la administración planetaria a largo plazo.

El compromiso de la UE con la sostenibilidad la sitúa como líder mundial en gobernanza medioambiental. Mediante un marco normativo sólido y evolutivo, la participación activa de la industria y un compromiso público integrador, la UE ha dado pasos importantes hacia la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Sin embargo, el camino hacia la sostenibilidad a largo plazo es continuo y dinámico. Exige una adaptación continua a retos emergentes como la inestabilidad geopolítica, la disrupción tecnológica y los puntos de inflexión ecológicos. Como subraya Sachs (2015), el futuro depende de nuestra capacidad colectiva para alinear la política, la innovación y los valores en torno a los principios de justicia, resiliencia e integridad ecológica.

En este contexto, la Política Europea de Sostenibilidad sirve no sólo de hoja de ruta para la transformación interna, sino también de referencia para la gobernanza mundial. Es un ejemplo de cómo la formulación integrada de políticas, la colaboración entre múltiples partes interesadas y la inversión con visión de futuro pueden contribuir a un futuro justo y próspero para todos.

Esta primera parte de la guía ha examinado la evolución de la agenda de sostenibilidad de la Unión Europea y su influencia en la legislación, la industria y la sociedad. Desde los tratados fundacionales hasta el Pacto Verde Europeo y la Directiva sobre la responsabilidad social de las empresas, la sostenibilidad se ha convertido en un pilar central de la política y la actuación de la UE.

Las organizaciones de base, en particular, están en una posición única para traducir estas políticas en un impacto local significativo. Al alinearse con los principios de sostenibilidad, no solo responden a las tendencias normativas, sino que también refuerzan la resiliencia de la comunidad y fomentan el desarrollo inclusivo.

En la siguiente sección, "**ESG y ODS: gobernanza y alianzas estratégicas**", exploramos cómo las organizaciones de todo tipo pueden adoptar la sostenibilidad como un valor fundamental anclado en la gobernanza, las alianzas y el propósito a largo plazo.

ESG y ODS: gobernanza y alianzas estratégicas

1. ESG y ODS: gobernanza y alianzas estratégicas

La creciente presión en favor de la transparencia, la responsabilidad social y la gobernanza eficaz ha llevado a empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil a adoptar estrategias basadas en el concepto de **gobernanza medioambiental, social y corporativa (ASG)**. Este concepto surgió a principios de la década de 2000 como un criterio fundamental para que los inversores y las partes interesadas evalúen la sostenibilidad y la responsabilidad de las empresas (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Con el paso de los años, los ESG se han convertido en un punto de referencia no sólo para las grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas organizaciones, incluidas **las organizaciones de base**, que desempeñan un papel vital en la ejecución de **proyectos sostenibles a escala territorial** (Freeman, 1984).

Paralelamente, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, definidos por las Naciones Unidas (ONU), proporcionan un marco para que diversos actores contribuyan a un futuro más justo y equilibrado (Naciones Unidas, 2015). Los ODS consisten en 17 objetivos globales interconectados, que abordan retos medioambientales, económicos y sociales, promoviendo un modelo de desarrollo que aspira a erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos en 2030 (Sachs, 2015).

La intersección **entre los ESG y los ODS** ha ganado importancia en el panorama mundial actual, ya que ambos comparten principios esenciales de **sostenibilidad y responsabilidad corporativa**. Las empresas que adoptan **los principios de los ODS** contribuyen naturalmente al avance de varios ODS, como el **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)**, el **ODS 12 (Consumo y producción responsables)** y el **ODS 13 (Acción por el clima)** (Elkington, 1997). Además, la aplicación de **buenas prácticas ESG en las empresas** puede tener un **efecto multiplicador**, impulsando **cambios positivos en toda la cadena de suministro** y generando un impacto social más amplio (Porter y Kramer, 2011).

Las alianzas estratégicas entre el sector privado y las organizaciones de base desempeñan un papel crucial en la materialización de estos objetivos. Mientras que **el sector privado aporta escalabilidad, tecnología e inversión financiera**, las organizaciones **de base comunitaria aportan conocimientos locales, una aplicación eficiente y un compromiso directo con las poblaciones destinatarias** (Gulati, 1998). Estas asociaciones han sido **esenciales para abordar retos como la inseguridad alimentaria, la inclusión social y la adaptación al cambio climático** (Bocken, de Pauw, Bakker y van der Grinten, 2016).

Este capítulo explora **cómo estas asociaciones pueden fomentar el desarrollo sostenible y crear impactos significativos para las comunidades**. A través de **estudios de casos y análisis de buenas prácticas**, será posible comprender cómo las interacciones **entre los ODS y los ODS** están **configurando el futuro de la sostenibilidad de las organizaciones**.



Para más información sobre **los ESG y los SDG**, haga clic en el enlace

2. ESG: estructura e importancia para la sostenibilidad organizativa

La creciente preocupación por **la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa** ha llevado a organizaciones de todos los sectores a adoptar **principios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)**. Este concepto pretende **alinear las estrategias y operaciones con prácticas que minimicen los impactos negativos al tiempo que promueven un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible**. Los ASG se han convertido en un **criterio fundamental para inversores, consumidores y reguladores**, y se utilizan con frecuencia para evaluar el rendimiento de una organización en relación con cuestiones sociales, medioambientales y de gobierno corporativo (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014).

Las empresas que **adoptan los principios ESG de forma estructurada** no solo mitigan **los riesgos medioambientales y sociales**, sino que también **mejoran su reputación, aumentan el acceso a la financiación sostenible y refuerzan su posición competitiva en el mercado mundial**. Según **Porter y Kramer (2011)**, la integración de la sostenibilidad en el **modelo empresarial genera valor compartido**, es decir, un equilibrio entre el **crecimiento económico y el impacto social positivo**. Además, las empresas que demuestran **un mayor compromiso con las mejores prácticas ASG** se han visto cada vez más favorecidas por los **inversores institucionales y los consumidores, que dan prioridad a las organizaciones sostenibles** (Elkington, 1997).

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU) introdujo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un conjunto de metas globales para guiar a empresas, gobiernos e instituciones en la construcción de un futuro más justo y equilibrado (Naciones Unidas, 2015). Los ODS abordan retos mundiales como el cambio climático, la desigualdad social, la justicia económica y la gobernanza transparente, y animan a las organizaciones a aplicar soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo mundial sostenible (Sachs, 2015).

Los ASG y los ODS son conceptos interconectados que promueven prácticas empresariales responsables para generar valor compartido y un impacto positivo tanto en el planeta como en las comunidades. Las empresas que integran los principios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en su planificación estratégica contribuyen directamente a varios ODS, como:

- **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico):** Las empresas que adoptan los principios ESG buscan **mejorar las condiciones laborales y promover una economía inclusiva y sostenible**.
- **ODS 12 (Consumo y producción responsables):** La incorporación de **prácticas de economía circular y la gestión eficiente de los recursos** reducen el impacto ambiental y fomentan un modelo de producción más sostenible (Bocken, de Pauw, Bakker y van der Grinten, 2016).
- **ODS 13 (Acción por el clima):** Los compromisos de **neutralidad de carbono y las iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero** son cruciales para mitigar los efectos del cambio climático (IPCC, 2021).



- **ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas):** El gobierno corporativo responsable refuerza la **transparencia, las medidas anticorrupción y la promoción de los derechos humanos en las organizaciones** (Transparencia Internacional, 2020).



Al integrar los ODS en los OGE, las empresas crean un **impacto positivo duradero y garantizan que sus operaciones se ajustan a los principios de sostenibilidad mundial**. El reto radica en la **aplicación efectiva de estos principios**, que requiere un **compromiso de liderazgo, cambios culturales e innovación tecnológica** para lograr **resultados sostenibles y medibles**.

Por lo tanto, la intersección **entre los ASG y los ODS** representa una **vía estratégica** para las empresas que buscan la **sostenibilidad a largo plazo, el impacto positivo y el valor compartido**. La adopción de **prácticas ASG** no debe considerarse un mero **requisito normativo o una tendencia del mercado**, sino un **elemento fundamental para la resiliencia empresarial y el éxito a largo plazo**.

2.1. Dimensión medioambiental

La **dimensión medioambiental de ESG** se centra en **minimizar el daño medioambiental, conservar los recursos y promover la sostenibilidad**. La **crisis climática** y el **agotamiento de los recursos** empujan a empresas y gobiernos hacia **estrategias sostenibles a largo plazo** (Meadows, Randers & Meadows, 2004).

El **marco ESG se alinea con los ODS**, impulsando la **transición hacia una economía verde** y promoviendo la **protección de los ecosistemas mundiales** (Naciones Unidas, 2015; Sachs, 2015).

Principales iniciativas medioambientales (ODS)

ODS 6 - Agua potable y saneamiento

- **Eficiencia hídrica** mediante **sistemas de reutilización y reciclaje**, como la **recogida de agua de lluvia** (OCDE, 2020).
- **Reducción de la contaminación del agua** mediante **tecnologías que eviten la eliminación de residuos tóxicos** (OMS, 2022).



ODS 7 - Energía asequible y limpia

- **Expansión de las energías renovables** (solar, eólica, biomasa) para **sustituir a los combustibles fósiles** (AIE, 2021).
- **Eficiencia energética** mediante **iluminación LED, edificios sostenibles y almacenamiento de energía** (IPCC, 2021).



ODS 12 - Consumo y producción responsables

- Modelos de **economía circular (de la cuna a la cuna)** para **maximizar la reutilización de materiales** (Geissdoerfer et al., 2017).



- **Logística inversa** para la **recogida, reciclaje y reintegración de productos**.

ODS 13 - Acción por el clima

- **Neutralidad de carbono** mediante **reforestación, créditos de carbono y captura de CO₂ (IPCC, 2021)**.
- **Resiliencia climática** con **infraestructuras y modelos empresariales adaptables**.



Al integrar las estrategias medioambientales en las ESG, las empresas mejoran la sostenibilidad, garantizan la viabilidad a largo plazo y apoyan el progreso medioambiental mundial.

-  Más información en este enlace [Política medioambiental de la OCDE](#)

2.2. Dimensión social

La dimensión social de ESG se refiere a la equidad, los derechos humanos y unas condiciones de trabajo justas. Las empresas deben adoptar políticas inclusivas para reducir las desigualdades sociales (Raworth, 2017).

Iniciativas sociales clave (ODS)

ODS 1 - No a la pobreza

- Creación de empleo digno a través de programas de inclusión productiva (Foro Económico Mundial, 2021).
- Inclusión financiera a través del microcrédito y la educación financiera (Yunus, 2007).



ODS 3 - Buena salud y bienestar

- Entornos de trabajo saludables con programas de salud laboral y apoyo a la salud mental (OMS, 2022).
- Acceso a la sanidad para comunidades vulnerables mediante asociaciones empresariales con ONG.



ODS 4 - Educación de calidad

- Formación profesional para mejorar la preparación para el mercado laboral (Foro Económico Mundial, 2021).
- Inversión en educación básica para apoyar el aprendizaje en la primera infancia.



ODS 5 y ODS 10 - Igualdad de género y reducción de las desigualdades

- Políticas de diversidad que garanticen la igualdad salarial y el liderazgo femenino (OCDE, 2020)
- Apoyo al espíritu empresarial de las mujeres y las minorías.



ODS 17 - Asociaciones para los Objetivos

- Asociaciones entre empresas y ONG para ampliar las iniciativas sociales, educativas y sanitarias (Porter y Kramer, 2011).
- Colaboraciones multisectoriales para impulsar el cambio sistémico.



Al integrar la responsabilidad social en la ESG, las empresas contribuyen a reducir las desigualdades y a mejorar el bienestar.

2.3. Dimensión de gobernanza

El **gobierno corporativo** garantiza la **transparencia, la ética y la rendición de cuentas**. Una gobernanza sólida **aumenta la credibilidad, atrae inversiones sostenibles y mitiga los riesgos** (Eccles y Krzus, 2018). Los reguladores, los inversores y los consumidores exigen ahora **normas de gobernanza más estrictas, incluidas auditorías e informes transparentes** (OCDE, 2021).

Principales iniciativas de gobernanza (ODS)

ODS 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas

- **Programas anticorrupción, auditorías externas y marcos de cumplimiento** (Transparency International, 2020).
- **Seguridad y privacidad de los datos** mediante el **cumplimiento del GDPR**.
- **Protección de los denunciantes** en pro de la **transparencia empresarial**.



Gobernanza participativa e integradora

- **Compromiso de las partes interesadas** mediante **consultas públicas y toma de decisiones participativa** (Freeman, 1984).
- **La diversidad de los consejos de administración** mejora la **toma de decisiones y la innovación** (McKinsey & Company, 2021).
- **Transparencia financiera** mediante **una divulgación clara de la información empresarial**.

Normas de información sostenible

- **Normas GRI para la elaboración de informes de impacto ASG** (GRI, 2021).
- **SASB e Informes Integrados** para la **transparencia financiera** (SASB, 2022).
- **Calificaciones ASG** que **guían las decisiones de inversión sostenible**.

Al **incorporar una gobernanza sólida a la ASG**, las empresas **aumentan la confianza, garantizan el cumplimiento y mejoran la sostenibilidad a largo plazo**.

3. Alianzas estratégicas entre el sector privado y las organizaciones de base

La colaboración entre **empresas y organizaciones comunitarias (Grassroot Organizations)** es esencial para **promover el desarrollo sostenible, la inclusión social y un crecimiento económico equilibrado**. Estas alianzas permiten a los **sectores público y privado** trabajar juntos para hacer frente a **complejos retos sociales y medioambientales, amplificando así los efectos positivos en las comunidades locales** (Austin y Seitanidi, 2012).

La intersección entre los **principios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** refuerza la aplicación de **prácticas empresariales sostenibles**, alineando las **metas económicas con los objetivos sociales y medioambientales**. Las empresas que establecen **alianzas estratégicas con ONG e instituciones académicas** son capaces de **desarrollar soluciones innovadoras al tiempo que refuerzan sus cadenas de valor y mejoran su reputación en el mercado** (Porter y Kramer, 2011).

La siguiente sección presenta **modelos de asociación ESG-SDG**, demostrando cómo estas **alianzas pueden impulsar impactos positivos y sostenibles**.

3.1. Modelos de asociación ESG-SDG

✓ Valor compartido (Porter & Kramer, 2011)

El concepto de **Valor Compartido** sugiere que las empresas pueden **mejorar su competitividad al tiempo que generan beneficios sociales y medioambientales**. Este enfoque permite a las empresas **crear cadenas de suministro sostenibles** que repercuten positivamente en **las comunidades y los consumidores**.

- **Ejemplo:** Nestlé, a través de su programa de "Creación de Valor Compartido", ha promovido **prácticas agrícolas sostenibles** y el **apoyo a los pequeños productores**, contribuyendo al **ODS 12 (Consumo y Producción Responsables)** (Nestlé, 2022).



- **Impacto:** Las empresas que adoptan el **modelo de valor compartido** pueden **aumentar la productividad, reducir los riesgos normativos y mejorar la reputación corporativa**.

✓ Inversión de impacto (Bugg-Levine & Emerson, 2011)

La **inversión de impacto** se refiere a la **financiación de iniciativas que generan rendimientos financieros al tiempo que logran un impacto social y medioambiental positivo**. Estas inversiones se realizan en **startups, proyectos comunitarios y empresas que promueven la sostenibilidad**.

- **Ejemplo:** El **Fondo Acumen** invierte en **empresas sociales centradas en la energía limpia, el acceso al agua y la educación**, contribuyendo al **ODS 7 (Energía asequible y limpia)** (Acumen, 2021).
- **Impacto:** Las **inversiones sostenibles** pueden **impulsar la innovación, fomentar el espíritu empresarial e impulsar las economías locales**.

! eche un vistazo aquí: [Acumen Fund - Inversión de impacto](#)

✓ Consorcios y redes de sostenibilidad (Gulati, 1998)

La creación de **consorcios empresariales y redes de sostenibilidad** permite a **empresas, universidades y ONG** colaborar para abordar **problemas sociales y medioambientales tanto a escala mundial como local**.

- **Ejemplo:** La **Coalición de Moda Sostenible** incluye **grandes marcas de ropa comprometidas a reducir su huella de carbono y sus residuos textiles**, apoyando el **ODS 13 (Acción por el Clima)** (Pacto por la Moda, 2022).
- **Impacto:** Las **redes de colaboración** fomentan la **innovación, aceleran la adopción de tecnologías sostenibles y facilitan el intercambio de mejores prácticas**.

✓ Asociaciones para la inclusión social

Muchas empresas forman alianzas con **ONG e instituciones** para **reforzar la inclusión social y reducir las desigualdades**.

- **Ejemplo:** **Danone** desarrolló un **modelo de asociación** con organizaciones locales para **proporcionar productos saludables y asequibles a las poblaciones vulnerables**, alineándose con el **ODS 2 (Hambre Cero y Agricultura Sostenible)** (Danone, 2022).
- **Impacto:** Las **empresas que promueven la equidad y el acceso a los bienes esenciales contribuyen a un crecimiento económico más justo e integrador**.

Al **integrar los principios de los ASG con los objetivos de los ODS**, estos modelos de asociación **mejoran el impacto sostenible y alinean las estrategias empresariales con los esfuerzos globales de sostenibilidad**.

4. Retos y soluciones en la implementación de los ODS y los OSE

La **aplicación efectiva de los principios ESG alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** representa un reto cada vez mayor para las empresas y organizaciones de todo el mundo. La necesidad de **adoptar prácticas sostenibles, garantizar la transparencia y demostrar el impacto social y medioambiental** exige **importantes transformaciones estructurales y operativas**. Sin embargo, muchas organizaciones se enfrentan a **barreras normativas, culturales y financieras**, lo que hace que la **transición a un modelo de negocio sostenible sea un proceso complejo** (Fombrun y Shanley, 1990; Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014).

Con el **avance de las normativas internacionales**, como la **Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)** de la **Unión Europea**, que exige la **divulgación detallada de los resultados ASG corporativos**, es crucial que las organizaciones **adopten mecanismos de cumplimiento sólidos y metodologías de elaboración de informes sostenibles** (Comisión Europea, 2022).

En la siguiente sección se describen **los retos más significativos en la implementación de los ESG y los SDG**, así como **las soluciones eficaces para superar estas barreras**.

4.1. Desafíos ESG

Medio

ambiente

La **dimensión medioambiental** de la ESG se enfrenta a obstáculos en la **reducción de la huella ecológica, la adaptación al clima y las transiciones hacia una economía circular**:

- **Falta de infraestructuras para las energías renovables:** Los elevados costes y la dependencia de los combustibles fósiles frenan el paso a las energías limpias (**AIE, 2021**).
- **Dificultades en la gestión de residuos:** La adopción de la economía circular se ve obstaculizada por infraestructuras inadecuadas y falta de incentivos (**Geissdoerfer et al., 2017**).
- **Cumplimiento de la normativa medioambiental:** Las leyes más estrictas, como la **CSRD**, suponen un reto para las empresas que carecen de marcos de cumplimiento estructurados (**Comisión Europea, 2022**).

Social

La **dimensión social** de ESG implica **equidad, inclusión y prácticas laborales justas**, pero se enfrenta a resistencia:

- **Falta de diversidad en las empresas:** Los grupos minoritarios y las mujeres siguen estando infrarrepresentados en el liderazgo (**McKinsey & Company, 2021**).
- **Escasa adhesión a normas laborales justas:** Muchas empresas, especialmente en los mercados emergentes, no respetan **los principios del trabajo decente (OIT, 2020)**.

Gobernanza

Una gobernanza **empresarial** eficaz garantiza la **transparencia y la rendición de cuentas**, pero se enfrenta a obstáculos clave:

- **Falta de normalización en los informes ESG:** La incoherencia de los marcos dificulta las comparaciones entre empresas (**GRI, 2021**).
- **Corrupción y falta de transparencia:** Muchas organizaciones luchan por mantener **una gobernanza ética** sin supervisión externa (**Transparencia Internacional, 2020**).

Abordar estos retos ASG mejora los resultados en materia de sostenibilidad, el cumplimiento de la normativa y la creación de valor a largo plazo.

4.2. Soluciones

✓ Cumplimiento de la CSRD y adopción de informes normalizados (Comisión Europea, 2022)

El CSRD impone requisitos más estrictos para la presentación de informes ESG, exigiendo transparencia y responsabilidad a las empresas.

- **Ejemplo:** Las empresas que siguen las normas de elaboración de informes de GRI y CSRD pueden demostrar su compromiso con la sostenibilidad de forma objetiva y estructurada.

✓ Creación de fondos de inversión de impacto

Los fondos de inversión de impacto han crecido significativamente, proporcionando capital a empresas que adoptan soluciones sostenibles y generan un impacto social positivo.

- **Ejemplo:** El Fondo Acumen ha financiado proyectos de energía limpia y acceso al agua en comunidades vulnerables.

✓ Educación y formación para el liderazgo comunitario

La formación de líderes es esencial para garantizar la adopción generalizada de prácticas ESG en diversos sectores.

- **Solución propuesta:** Desarrollo de programas de formación para equipar a los líderes comunitarios y empresariales, fomentando un enfoque de desarrollo sostenible.

Aplicando estas soluciones, las empresas y organizaciones pueden superar los retos ASG, mejorar los resultados en materia de sostenibilidad y contribuir al desarrollo mundial a largo plazo.

! Haga clic aquí: [Comisión Europea - CSRD](#)

La adopción de los principios ESG (Environmental, Social, and Governance) y la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como directrices estratégicas son esenciales para que las empresas sean más resilientes, innovadoras y competitivas en el mercado global. La aplicación efectiva de prácticas sostenibles no solo contribuye a reducir el impacto medioambiental y a promover la equidad social, sino que también refuerza la gobernanza corporativa, mejora la reputación empresarial y atrae a inversores comprometidos con modelos de negocio sostenibles (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014).

Las asociaciones entre el sector privado y las organizaciones comunitarias han demostrado ser estratégicas para ampliar el impacto social y medioambiental de forma duradera. Las empresas que establecen alianzas con instituciones académicas, ONG y gobiernos locales pueden desarrollar soluciones más eficaces a los retos mundiales, como el cambio climático, la desigualdad social y la transición a una economía verde (Porter y Kramer, 2011).

La creciente **regulación mundial**, como la **Directiva sobre informes de sostenibilidad corporativa (CSRD)**, impone a las empresas nuevos requisitos de transparencia y rendición de cuentas, fomentando la adopción de **prácticas sostenibles y la presentación de informes normalizados** (Comisión Europea, 2022). Esta tendencia refuerza la necesidad de **que las organizaciones se posicionen estratégicamente en materia de sostenibilidad**, convirtiendo los retos normativos en **oportunidades para reforzar las operaciones y aumentar la competitividad**.

Por ello, es **esencial que los líderes empresariales y los gestores de proyectos comprendan los beneficios y las ventajas estratégicas de incorporar la sostenibilidad a sus principales decisiones corporativas**. El cambio hacia un **modelo de gestión sostenible** requiere **cambios culturales, inversión en innovación y un enfoque colaborativo**. Sin embargo, los resultados de esta transformación son **significativos**, ya que garantizan **ventajas competitivas duraderas, un mayor valor de marca y una mayor fidelidad de clientes e inversores en mercados impulsados por la sostenibilidad**.

Teniendo esto en cuenta, el **siguiente capítulo profundiza en el tema del "Posicionamiento organizativo en materia de sostenibilidad: Beneficios y ventajas"**, explorando cómo las empresas pueden **integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio y las repercusiones positivas a largo plazo que puede generar esta estrategia**.

Si la sostenibilidad aún se percibe como un **reto para muchas organizaciones**, ahora es el momento de **transformarla en una ventaja competitiva**, posicionando **estratégicamente** a las empresas **para un futuro más resistente e innovador**.

Posicionamiento y beneficios de la sostenibilidad para las organizaciones locales

1. Posicionamiento de la organización respecto a la sostenibilidad: Beneficios y ventajas

La sostenibilidad ha dejado de ser una preocupación secundaria para convertirse en un pilar fundamental en la formulación de políticas tanto públicas como privadas. En ningún lugar es esto más evidente que en la Unión Europea (UE), donde se ha establecido un marco institucional amplio y sólido para apoyar el desarrollo sostenible (Comisión Europea, 2019, 2022). La creciente importancia de **las directrices medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)** ha animado a organizaciones de todos los tamaños a adoptar prácticas sostenibles (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014). Entre ellas, las **organizaciones de base** destacan por su **impacto directo en las comunidades locales** y su capacidad para responder a las necesidades de la comunidad con agilidad y gran compromiso (Smith, 2011).

Alinear las estrategias organizativas con los principios de sostenibilidad de la UE permite a estas organizaciones **amplificar su impacto** en las dimensiones **medioambiental, social y económica** (Porter y Kramer, 2011; Raworth, 2017). Sin embargo, a pesar de los beneficios potenciales, muchas organizaciones locales **se enfrentan a retos** como la falta de recursos, estructuras de gobernanza limitadas y dificultades para obtener financiación a largo plazo.

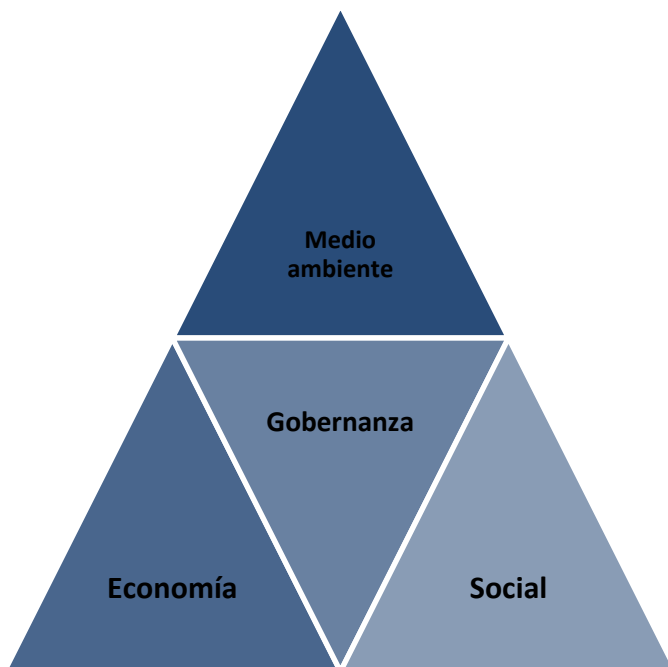
Esta sección ofrecerá un **análisis detallado** de cómo las organizaciones de base pueden **reforzar su posicionamiento en materia de sostenibilidad** y los **beneficios concretos** de alinearse con las políticas de la UE. También explorará **los retos del mundo real** y las soluciones prácticas que facilitan la transición hacia una economía más ecológica y socialmente justa (Comisión Europea, 2019).

2.1. El concepto de sostenibilidad para las organizaciones locales

La sostenibilidad va más allá de la conservación del medio ambiente: integra tres dimensiones interdependientes: **medioambiental, social y económica** (Elkington, 1997). Para las **organizaciones de base** es esencial **adoptar un enfoque holístico** que les permita **mejorar la calidad de vida local**

y, al mismo tiempo, contribuir a los **objetivos mundiales**, como los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas** (Naciones Unidas, 2015).

El núcleo de este marco es la **buena gobernanza**, que desempeña un **papel estructural** en la sostenibilidad. Según Ferraz y Roxo (2024), las organizaciones que establecen **modelos de gobernanza** sólidos tienen más probabilidades de atraer **financiación, voluntarios y alianzas**, lo que



refuerza su capacidad de generar impacto a largo plazo. En las organizaciones de base - donde el compromiso social está en el centro de su misión- **el componente social (S) de la ASG** es especialmente crítico, ya que determina su capacidad para abogar por el bienestar de la comunidad.

A pesar de las ventajas, muchas organizaciones de base **se enfrentan a estructuras de gobierno débiles**, que dan prioridad a **las necesidades operativas inmediatas** frente a la sostenibilidad a largo plazo. Esta falta de gobernanza estructurada puede **erosionar la credibilidad** y dificultar la obtención de fondos y la creación de colaboraciones a largo plazo. Los donantes y las partes interesadas esperan cada vez más

transparencia, responsabilidad y estabilidad antes de comprometer recursos con una organización. Para superar estos retos, las organizaciones de base deben enfocar la sostenibilidad a través de **tres dimensiones interconectadas**:

1. **Sostenibilidad medioambiental** - Reducir el impacto ecológico mediante prácticas responsables.
2. **Sostenibilidad social** - Fomento de la inclusión, el bienestar y la justicia social.
3. **Sostenibilidad económica** - Garantizar la resistencia financiera y el crecimiento a largo plazo.

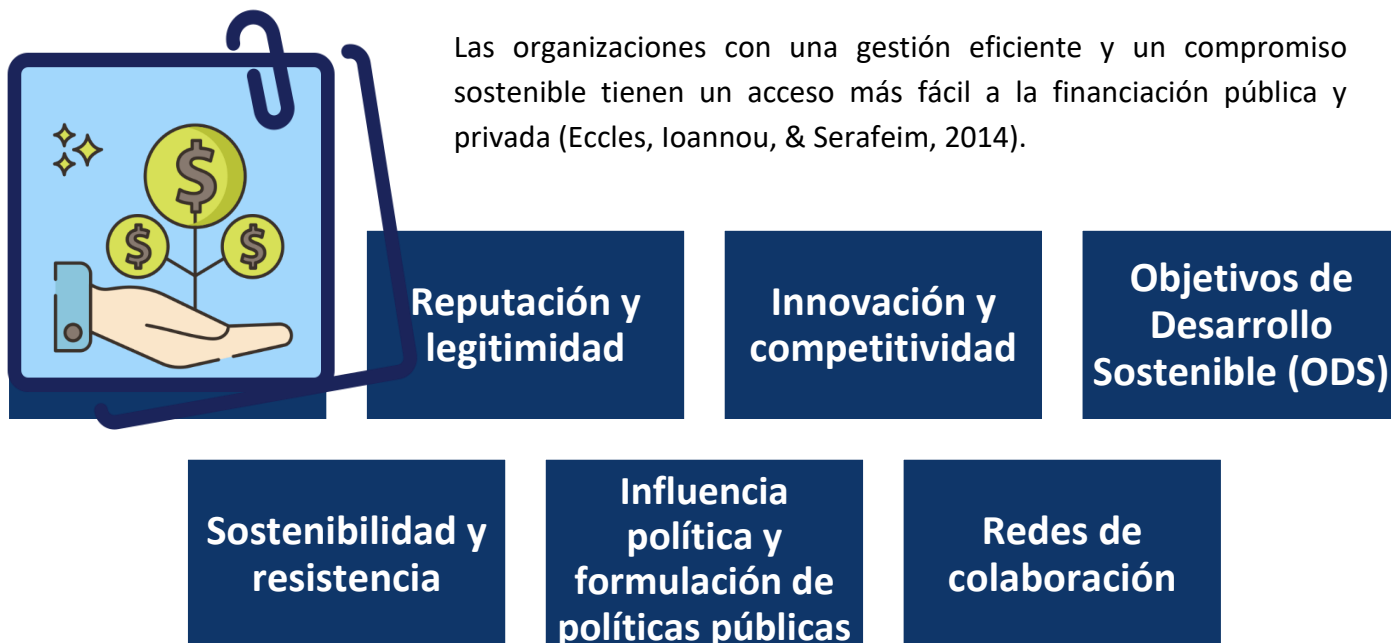
Cada una de estas dimensiones, cuando se integra eficazmente en el modelo de gobernanza de una organización, contribuye a **un cambio positivo y duradero**. En las siguientes secciones, exploramos estas dimensiones en mayor profundidad, destacando **ejemplos del mundo real** y soluciones a obstáculos comunes a los que se enfrentan las organizaciones de base.

2.2. Beneficios y ventajas de la alineación con las políticas de sostenibilidad

La adopción de estrategias de sostenibilidad en las organizaciones de base fortalece el marco institucional, amplía el impacto social y mejora la credibilidad, facilitando las asociaciones estratégicas con financiadores, gobiernos y empresas sociales e híbridas (Porter y Kramer, 2011). Además de mejorar el acceso a los recursos, este enfoque impulsa la innovación, refuerza la reputación y promueve las colaboraciones intersectoriales. También contribuye a las agendas globales, como los ODS, y a la aplicación de las políticas europeas sobre sostenibilidad e inclusión, a

pesar de los retos que plantea su aplicación en contextos comunitarios. A continuación, estas consideraciones se analizan en siete secciones, como se muestra en la imagen de la página siguiente.

2.2.1. Acceso a la financiación y apoyo institucional



Las organizaciones con una gestión eficiente y un compromiso sostenible tienen un acceso más fácil a la financiación pública y privada (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Las organizaciones de base pueden beneficiarse de subvenciones, asociaciones público-privadas y fondos ESG, que incluyen apoyo técnico y tutoría para fortalecer los proyectos (Austin y Seitanidi, 2012; Eccles y Krzus, 2018).

En la Unión Europea, el Pacto Verde Europeo promueve la transición ecológica y proporciona fondos para la innovación ecológica, la digitalización y la inclusión social (Comisión Europea, 2019, 2022).

Para acceder a estos recursos, las prácticas de evaluación de impacto, como el Retorno Social de la Inversión (SROI) y los informes de sostenibilidad (GRI, 2020), son esenciales para demostrar resultados concretos, como la reducción de CO₂ y la creación de empleos verdes.



Por ejemplo, Social Value International ofrece una valiosa guía de ROI disponible en varios idiomas europeos, entre ellos italiano, español y portugués, que puede descargarse a través del siguiente QR CODE .³

Social Value International proporciona una hoja de cálculo Excel con un mapa de valores preconfigurado y fórmulas automáticas para apoyar el cálculo del impacto, incluyendo notas orientativas para facilitar su uso

El Mapa de Valor SROI se utiliza en análisis con valoración monetaria de resultados, siguiendo la metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI).

³ <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>

Incluye fórmulas para calcular el valor actual, el valor actual neto (VAN), el ratio SROI y la tasa de descuento.

El Mapa de Valor (no SROI) se aplica a los análisis sin valoración monetaria, utilizando ponderaciones para expresar la importancia relativa de los resultados. No incluye fórmulas para calcular el VAN, el coeficiente SROI o la tasa de descuento y puede accederse a él/descargarse a través del siguiente CÓDIGO QR .⁴



El sector privado también está ampliando su participación en proyectos socioambientales (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009), con inversores de impacto y filántropos de riesgo que buscan iniciativas alineadas con los beneficios sociales (Porter y Kramer, 2011).

Las organizaciones de base son socios ideales, ya que tienen fuertes vínculos con las comunidades locales y, a cambio, reciben apoyo financiero y de gestión.

Además, los financiadores fomentan la formación de consorcios para promover soluciones colectivas (Freeman, 1984; Gulati, 1998).

El uso de indicadores claros e informes bien estructurados (Elkington, 1997) refuerza la gobernanza interna y la credibilidad institucional.

A largo plazo, la adopción de prácticas sostenibles garantiza la estabilidad financiera, amplía las oportunidades de financiación y aumenta la influencia política (Fombrun & Shanley, 1990).

Alinearse con las políticas de sostenibilidad y las métricas de impacto es una ventaja competitiva que garantiza la longevidad y relevancia de las Organizaciones de Base dentro de sus comunidades.

2.2.2. Reforzar la reputación y la legitimidad



La alineación con los programas de sostenibilidad no sólo aporta beneficios materiales, sino que también refuerza la legitimidad de las organizaciones de base entre los financiadores, los gobiernos y las comunidades (Fombrun y Shanley, 1990). El compromiso con la transparencia, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente genera un "capital de reputación" que amplía las asociaciones estratégicas y el apoyo institucional, aumentando así su impacto y eficacia.

La construcción de esta reputación implica prácticas como el Informe Integrado (Eccles & Krzus, 2018), que mejora la comunicación sobre los objetivos y los esfuerzos de sostenibilidad.

Además, la gestión participativa y el diálogo con la comunidad refuerzan la confianza de las partes interesadas, garantizando que sus necesidades se incorporen a los procesos de toma de decisiones

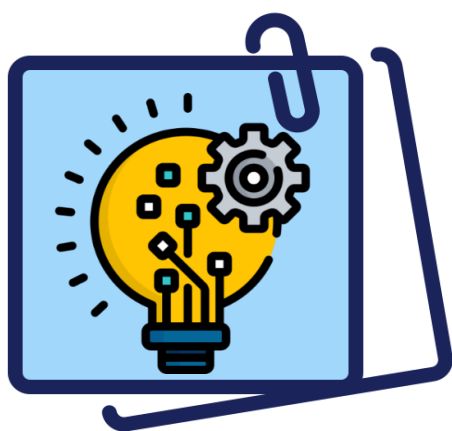
⁴ <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

(Freeman, 1984). Este compromiso legitima las iniciativas sostenibles y contribuye a su continuidad a largo plazo.

Una sólida reputación facilita la integración de las organizaciones en redes de colaboración con los sectores público y privado. En un panorama competitivo, ser reconocido por un compromiso con la sostenibilidad y la gobernanza refuerza los esfuerzos de recaudación de fondos y el establecimiento de alianzas a largo plazo (Porter y Kramer, 2011).

Además, la visibilidad en la sociedad civil y en los medios de comunicación aumenta la influencia política de las organizaciones, permitiendo su participación activa en los debates y en la formulación de políticas medioambientales y sociales (Comisión Europea, 2019). Este reconocimiento no solo refuerza la imagen institucional, sino que también garantiza la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de los proyectos.

2.2.3. Innovación y competitividad



Aunque la competitividad suele asociarse al sector empresarial, también se aplica al tercer sector, donde las organizaciones compiten por la financiación y las asociaciones estratégicas (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009). Para las organizaciones de base, prosperar en este panorama requiere prácticas sostenibles y una cultura de la innovación que abarque procesos, servicios y modelos de gobernanza.

La adopción de prácticas sostenibles impulsa soluciones creativas a los retos sociales y medioambientales, fomentando la innovación organizativa (Porter y Kramer, 2011). Esto puede incluir proyectos de educación medioambiental, herramientas digitales para el seguimiento del impacto o nuevas estrategias de movilización de recursos.

El objetivo es aumentar la creación de valor tanto para la organización como para la comunidad. La innovación también significa ampliar el impacto con recursos limitados adoptando modelos de gobernanza colaborativa y codiseñando los servicios con la comunidad (Freeman, 1984).

Este compromiso refuerza las relaciones, aumenta la legitimidad y facilita la adopción de soluciones por parte de los beneficiarios. Además, el trabajo en red con otras organizaciones, el sector privado y las autoridades públicas favorece el intercambio de experiencias y la escalabilidad de las iniciativas (Gulati, 1998).

La innovación y la competitividad en el tercer sector están estrechamente vinculadas al concepto de Valor Compartido (Porter y Kramer, 2011), en el que las organizaciones de base no se limitan a competir por la financiación, sino que buscan diferenciadores para atraer asociaciones estratégicas e inversiones de impacto.

El **concepto de valor compartido** integra el crecimiento económico con el impacto social, aunque medir sus resultados sigue siendo un reto (Porter et al., 2011).

Según los autores, muchas empresas y organizaciones no relacionan los resultados financieros con el impacto social, perdiendo oportunidades de innovación. Una medición eficaz debe ser iterativa y estar alineada con la estrategia empresarial, demostrando cómo las iniciativas sostenibles impulsan los resultados económicos. Las organizaciones pueden crear valor compartido a tres niveles: rediseño de productos, mejora de la productividad y desarrollo de agrupaciones locales (Porter et al., 2011). Algunos ejemplos prácticos son Coca-Cola, que empoderó a los jóvenes en Brasil a través del programa Coletivo, Novo Nordisk, que mejoró la gestión de la diabetes en China, e Intel, que utiliza la medición del impacto de su tecnología educativa para optimizar productos y ampliar mercados. Para garantizar la sostenibilidad del valor compartido, las organizaciones deben adoptar indicadores claros y métricas alineadas con los impactos sociales y financieros. La transparencia en la medición refuerza la toma de decisiones y atrae a los inversores, creando un nuevo modelo de evaluación que equilibra el crecimiento económico y el impacto social positivo (Porter et al., 2011).

A pesar de los retos inherentes a la incertidumbre y la limitación de recursos (Nidumolu et al., 2009), la combinación de innovación, competitividad y valor compartido crea oportunidades de crecimiento institucional y asociaciones a largo plazo.

Más que generar impacto social, este proceso refuerza la resiliencia de las organizaciones y contribuye a una sociedad más sostenible. Para profundizar en la importancia de medir el valor compartido, puede consultarse el informe completo de la FSG, disponible en *Measuring Shared Value*.⁵



2.2.4. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



La Agenda 2030 de las Naciones Unidas ofrece a las organizaciones de base la oportunidad de ampliar su impacto social y medioambiental alineando sus acciones con un esfuerzo global (Naciones Unidas, 2015). Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) abordan retos como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género y la protección del medio ambiente. Al alinearse con estos objetivos, las organizaciones locales refuerzan su legitimidad, visibilidad y acceso a nuevos recursos.

Esta alineación facilita el acceso a la financiación internacional, especialmente de instituciones multilaterales que priorizan los proyectos sostenibles (Sachs, 2015). Los gobiernos y los organismos internacionales valoran las iniciativas que demuestran un impacto mensurable en cuestiones como la reducción de las emisiones de carbono o la ampliación del acceso a la educación. Así, las organizaciones que adoptan normas de evaluación sólidas se vuelven más competitivas a la hora de conseguir fondos y alianzas estratégicas.

⁵ https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf

Además, la conexión con los ODS posiciona a estas entidades dentro de redes globales de colaboración, promoviendo el intercambio de experiencias y buenas prácticas (Naciones Unidas, 2015). Los foros y conferencias internacionales permiten a las organizaciones locales aprender y adaptar soluciones probadas en diferentes contextos, optimizando su impacto.

Para garantizar la eficacia, es esencial adoptar indicadores de rendimiento e informes de impacto (Eccles & Krzus, 2018). La Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) de la Comisión Europea exige que las organizaciones informen sobre sus impactos ambientales, sociales y de gobernanza, mejorando la transparencia y la credibilidad. Herramientas como los informes de la Global Reporting Initiative (GRI, 2020) y los informes integrados sirven como diferenciadores competitivos que demuestran el compromiso con la sostenibilidad.

Al alinearse con los ODS y la CDSR, las organizaciones de base se comprometen a desempeñar un papel estratégico a largo plazo, fortaleciendo su posición como socios clave de los gobiernos y las instituciones internacionales en la creación de soluciones sostenibles para retos complejos. Este posicionamiento amplía las oportunidades de financiación, incidencia política y aprendizaje institucional.

2.2.5. Sostenibilidad y resistencia a largo plazo



La adopción de principios sostenibles no se limita a ganancias inmediatas de imagen o movilización de recursos, sino que refuerza la resiliencia de las organizaciones de base frente a crisis e incertidumbres (Elkington, 1997). En contextos de inestabilidad política y económica, la incorporación de valores como la transparencia, la responsabilidad socioambiental y el compromiso de la comunidad mejora la adaptabilidad y la sostenibilidad institucional.

Las organizaciones con modelos sostenibles, centradas en servicios comunitarios o en la producción de bienes con impacto social, dependen menos de subvenciones y políticas públicas inestables (Porter y Kramer, 2011). Las estructuras eficientes y las prácticas de buen gobierno permiten diversificar los ingresos mediante asociaciones, donaciones recurrentes y voluntariado estructurado, reduciendo las vulnerabilidades financieras. Además, la medición del valor compartido se convierte en esencial para demostrar la relación entre el impacto social y los resultados económicos (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, 2011), lo que permite a las organizaciones optimizar sus estrategias para garantizar la sostenibilidad de sus proyectos.

La resiliencia organizativa también se refleja en el compromiso de la comunidad. Las organizaciones que se comprometen con la población y la implican en la toma de decisiones crean redes naturales de apoyo (Freeman, 1984), reforzando la movilización social y política. Esta implicación no sólo garantiza el apoyo en tiempos de crisis, sino que también legitima las iniciativas, aumentando el reconocimiento de la comunidad e impulsando la adhesión a las soluciones propuestas. Por otra parte, según el Community Engagement Toolkit (SPARC BC), que ofrece una guía para ayudar a

municipios y organizaciones a planificar procesos eficaces de implicación comunitaria, ésta se estructura en cinco etapas esenciales: evaluación del impacto comunitario, definición del nivel de implicación, selección de métodos, desarrollo del plan y aplicación de la estrategia. Presenta 47 métodos de participación, promoviendo procesos inclusivos y accesibles, a los que se puede acceder/descargar a través del siguiente CÓDIGO QR.⁶

Otro factor crucial es la anticipación a las tendencias normativas y del mercado (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009). En el contexto europeo, las organizaciones que siguen de cerca los cambios legislativos, como la Directiva de la Comisión Europea sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad empresarial (CSRD), pueden alinear sus prácticas de transparencia y sostenibilidad antes de que se apliquen las nuevas normas, lo que les garantiza una ventaja estratégica.



La sostenibilidad a largo plazo depende del equilibrio entre las dimensiones económica, social y medioambiental (Elkington, 1997).

La estabilidad financiera garantiza la autonomía, mientras que el arraigo en la comunidad y la responsabilidad socioambiental legitiman y refuerzan el impacto de las acciones. Así pues, la resiliencia organizativa no es solo un diferenciador competitivo, sino un resultado natural de las organizaciones que incorporan valores sostenibles a la gestión y la planificación estratégica.

2.2.6. Posibilidad de influencia política y formulación de políticas públicas



La proximidad de las organizaciones de base a las comunidades locales las convierte en interlocutores esenciales para identificar los retos y las necesidades regionales (Smith, 2011). Cuando adoptan prácticas sostenibles, amplían su capacidad de influir en los debates públicos y en la formulación de políticas socioambientales, promoviendo cambios estructurales en cuestiones como la justicia climática, los derechos sociales y el desarrollo territorial. Este compromiso se produce a través de consejos sectoriales, conferencias temáticas, consultas públicas y asociaciones gubernamentales, lo que permite a estas organizaciones participar activamente en la toma de decisiones.

Muchas organizaciones de base amplían su influencia conectándose en redes nacionales e internacionales, formando alianzas con entidades que comparten objetivos similares (Gulati, 1998). La participación en foros como el Comité Económico y Social Europeo (CESE) y el Comité de las Regiones refuerza su impacto político y permite el intercambio de soluciones innovadoras.

Estas conexiones ayudan a ampliar las iniciativas locales, influyen en las políticas públicas a niveles más amplios y garantizan que las mejores prácticas se reproduzcan en diferentes contextos. Además, la colaboración transnacional refuerza la importancia de la participación ciudadana en la formulación de políticas y anima a los gobiernos a adoptar enfoques más integradores y participativos.

⁶ <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2020/11/community-engagement-toolkit.pdf>

El impacto de este trabajo se refleja en políticas públicas más acordes con las realidades locales. Las organizaciones que recopilan datos y siguen de cerca la dinámica socioeconómica contribuyen a la formulación de programas más inclusivos y sostenibles (Freeman, 1984).

Áreas como la gestión ambiental, la planificación urbana y la inclusión social se benefician directamente cuando las decisiones se basan en evidencias aportadas por entidades que trabajan directamente con la población. Además, herramientas de medición como el Retorno Social de la Inversión (RSI) permiten cuantificar los beneficios sociales y económicos de estas iniciativas, demostrando su relevancia para el desarrollo comunitario e influyendo en las políticas públicas en base a un impacto real.

Además, la capacidad de influir en la política refuerza la reputación y la legitimidad de las organizaciones de base (Fombrun y Shanley, 1990).

Al demostrar competencia técnica y compromiso cívico, estas organizaciones se ganan la confianza de financiadores, socios y la comunidad, aumentando su acceso a recursos y colaboraciones estratégicas.

En el contexto de la globalización y la integración europea, la presencia de estas organizaciones en redes transnacionales refuerza la necesidad de dar respuestas conjuntas a los retos medioambientales y sociales (Comisión Europea, 2019).

De este modo, la combinación de la acción local con la coordinación supralocal amplifica su influencia política, garantizando que las políticas públicas reflejen mejor las necesidades de la comunidad y promuevan impactos sociales a largo plazo.

2.2.7. Creación de redes de colaboración



La formación de redes de colaboración es uno de los elementos centrales para ampliar el alcance y la eficacia de las organizaciones de base, especialmente en el contexto de las políticas de sostenibilidad (Gulati, 1998). Estas redes pueden manifestarse en distintos niveles de actuación -local, regional, nacional o incluso internacional- e implicar a diversos actores, como otras organizaciones sin ánimo de lucro, empresas con responsabilidad socioambiental, gobiernos e instituciones de investigación.

Al alinearse con principios sostenibles, las organizaciones comunitarias se vuelven más atractivas para las asociaciones estratégicas, ya que comparten valores y objetivos convergentes con los socios potenciales (Austin y Seitanidi, 2012). De esta convergencia surgen oportunidades:

1. Intercambio de conocimientos y recursos: Las redes de colaboración proporcionan un entorno propicio para el intercambio de mejores prácticas, tecnologías sociales y soluciones innovadoras. Por ejemplo, una organización especializada en agricultura sostenible puede compartir métodos de plantación con otra que trabaje en seguridad alimentaria, optimizando recursos y reduciendo costes operativos (Gulati, 1998).

2. **Cocreación de soluciones:** En lugar de que cada organización trabaje aisladamente para resolver problemas similares, la cocreación permite desarrollar proyectos integrados. Este enfoque ayuda a optimizar los recursos humanos y financieros, al tiempo que mejora el impacto de los resultados (Freeman, 1984). Las redes permiten que múltiples entidades aporten diferentes conocimientos y perspectivas, lo que produce resultados más completos y sólidos.
3. **Mejora de la eficiencia operativa:** La formación de consorcios o alianzas puede facilitar las economías de escala y reducir los costes, ya sea en la contratación de servicios, la adquisición de materiales o incluso la obtención de financiación (Austin y Seitanidi, 2012). De este modo, las organizaciones de base pueden aumentar significativamente su capacidad para invertir en proyectos de mayor envergadura.
4. **Expansión del alcance geográfico y temático:** Las redes de colaboración permiten a las organizaciones locales extenderse más allá de sus fronteras inmediatas, llevando prácticas y metodologías exitosas a otras regiones (Smith, 2011). Del mismo modo, pueden aportar experiencias y soluciones externas que enriquezcan las operaciones locales, reforzando el intercambio multicultural y la adaptabilidad a diferentes contextos.
5. **Desarrollo de un liderazgo preparado:** Formar parte de redes permite a directivos y miembros de organizaciones adquirir competencias en negociación, gestión de conflictos, planificación estratégica conjunta y comunicación intersectorial (Putnam, 2000). Estas competencias son cada vez más esenciales para abordar problemas socioambientales complejos que requieren enfoques sistémicos y cooperación multisectorial.

En resumen, la creación de redes de colaboración no sólo amplía el impacto de las iniciativas sostenibles, sino que también fomenta una cultura de interdependencia positiva y aprendizaje mutuo. A medida que distintas organizaciones trabajan juntas, surgen sinergias que potencian la innovación social y medioambiental, contribuyendo a la ampliación de los resultados (Gulati, 1998). Así pues, el enfoque colaborativo refuerza el papel de las organizaciones de base como agentes de transformación, al tiempo que mejora la capacidad colectiva para abordar los retos contemporáneos de la sostenibilidad.

Consideraciones finales

A medida que las organizaciones de base adoptan la sostenibilidad en consonancia con las políticas de la Unión Europea, su papel estratégico dentro de la sociedad civil adquiere mayor relevancia. Esta alineación no solo facilita el acceso a los recursos y refuerza las asociaciones estratégicas, sino que también aumenta su capacidad para influir en las políticas públicas e impulsar transformaciones a largo plazo en las dimensiones social, medioambiental y económica.

Un enfoque equilibrado e integrado de estas dimensiones permite a las organizaciones fomentar un auténtico desarrollo sostenible. La aplicación de los principios de la economía circular, la defensa de la justicia social y la práctica de la gobernanza democrática mejoran su impacto como agentes del cambio. Al colaborar activamente con gobiernos, empresas y comunidades locales, estas organizaciones no solo amplían su alcance, sino que también fomentan soluciones innovadoras y sostenibles.

Este compromiso con la sostenibilidad genera beneficios tangibles, entre ellos:

- **Acceso a nuevos fondos y recursos**, garantizando una mayor estabilidad financiera;
- **Ampliación de las redes de colaboración**, facilitando el intercambio de conocimientos y mejores prácticas;
- **Fortalecimiento de la estructura organizativa**, mejora de la gobernanza y credibilidad institucional;
- **Mayor influencia política y social**, garantizando que las iniciativas tengan un impacto sistémico y sostenible.

Para maximizar estos beneficios, es esencial que cada organización evalúe críticamente su propio posicionamiento en materia de sostenibilidad. Por ello, animamos a los lectores a reflexionar sobre las siguientes cuestiones estratégicas:

1. **¿Cuál es el impacto de mi organización en la sostenibilidad local y cómo se alinea con las políticas de la Unión Europea?**
2. **¿Cómo pueden mejorarse las prácticas actuales para integrar más eficazmente los principios de la economía circular y la justicia social?**
3. **¿Qué metodología operativa puede adoptar mi organización para transformar las estrategias de sostenibilidad en acciones concretas y mensurables?**

Más allá de estas reflexiones, le presentamos un reto adicional: **evalúe el posicionamiento de sostenibilidad de su organización utilizando el "Cuestionario de posicionamiento de sostenibilidad de la organización" disponible en el apéndice de esta guía.** Esta herramienta proporcionará un análisis objetivo de los puntos fuertes y las áreas de mejora, ayudando a desarrollar iniciativas de sostenibilidad más eficaces y estratégicamente alineadas.

Para apoyar aún más la aplicación práctica de las estrategias de sostenibilidad tratadas en esta guía, animamos a cada organización a explorar el **"Operationality E-Manual for Organizational Sustainability"**, un recurso complementario centrado en la aplicación práctica ('know-how') de los conceptos estratégicos ('know-being').

Se puede acceder al **"Operationality E-Manual for Organizational Sustainability"** a través del siguiente **CÓDIGO QR**.



Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

- Adams, C. A.** (2017). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el pensamiento integrado y el informe integrado*. ICAEW.
- Austin, J. E., y Seitanidi, M. M.** (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B.** (2014). *Contabilidad de la sostenibilidad y rendición de cuentas*. Routledge.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B.** (2016). Estrategias de diseño de productos y modelos de negocio para una economía circular. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bugg-Levine, A., y Emerson, J.** (2011). *Inversión de impacto: Transforming how we make money while making a difference*. Jossey-Bass.
- Clark, G. L., Feiner, A., y Viehs, M.** (2015). *Del accionista a la parte interesada: How sustainability can drive financial outperformance*. Universidad de Oxford.
- Delmas, M. A., y Burbano, V. C.** (2011). Los impulsores del lavado verde. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Dilling, P.** (2010). Informes de sostenibilidad en un contexto global: What are the characteristics of corporations that provide high quality sustainability reports? *International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 19-30.
- Dobson, A.** (2007). *Environmental citizenship*. MIT Press.
- Dryzek, J. S.** (2002). *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*. Oxford University Press.
- Eccles, R. G., y Krzus, M. P.** (2018). *El movimiento de informes integrados: Significado, impulso, motivos y materialidad*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G.** (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eccles, R. G., y Serafeim, G.** (2013). La frontera del rendimiento: Innovar para una estrategia sostenible. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- Elkington, J.** (1997). *Caníbales con tenedores: El triple balance de la empresa del siglo XXI*. Capstone.
- Comisión Europea.** (1997). *Tratado de Amsterdam por el que se modifica el Tratado de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aai0032>

- Comisión Europea.** (2016). *Próximos pasos para un futuro europeo sostenible: Acción europea para la sostenibilidad.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739>
- Comisión Europea.** (2019). *El acuerdo ecológico europeo.* Recuperado de
- Comisión Europea.** (2020). *Un nuevo Plan de Acción de Economía Circular para una Europa más limpia y competitiva.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098>
- Comisión Europea.** (2021). *Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550>
- Comisión Europea.** (2022). *Marco de financiación sostenible de la UE.* https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- Comisión Europea.** (2022). *Directiva sobre informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD).* Recuperado de
- Consejo Europeo.** (2006). *Revisión de la Estrategia de la UE para un desarrollo sostenible (EDS de la UE) - Estrategia renovada.* <https://register.consilium.europa.eu/pdf/en/06/st10/st10917.en06.pdf>
- Agencia Europea de Medio Ambiente.** (2022). *Economía circular en Europa: Developing the knowledge base.* <https://www.eea.europa.eu/themes/circular-economy>
- Parlamento Europeo.** (2020). *Reglamento (UE) 2020/852 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles.* <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
- Parlamento Europeo.** (2022). *El Pacto Verde Europeo y los informes de sostenibilidad de las empresas.*
- Parlamento Europeo.** (2022). *Directiva sobre informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD).* <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611>
- Fombrun, C., y Shanley, M.** (1990). ¿Qué hay en un nombre? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Ferraz, D. J. P., Ferraz, D. P., & Roxo, M. L. (2024).** La buena gobernanza y el liderazgo social: Atrair donativos e voluntários. En R. Diniz & M. P. Cunha (Orgs.), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (Cap. 7). Edições Sílabo.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S.** (2018). *Teoría de las partes interesadas: Conceptos y estrategias.* Cambridge University Press.
- Friede, G., Busch, T., y Bassen, A.** (2015). ESG y rendimiento financiero: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., y Hultink, E. J.** (2017). La economía circular: ¿un nuevo paradigma de sostenibilidad? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Global Reporting Initiative (GRI).** (2020). *GRI Sustainability Reporting Standards*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gulati, R.** (1998). Alianzas y redes. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hahn, R., y Kühnen, M.** (2013). Determinantes de los informes de sostenibilidad: A review of results, trends, theory, and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Harvard Business Review.** (s.f.). *Alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible: Lecciones del sector privado*. Obtenido el 03 de abril de 2025, del [sitio Web: https://hbr.org/](https://hbr.org/).
- Hepburn, C., Adlen, E., Beddington, J., Carter, E. A., Fuss, S., Mac Dowell, N., ... & Wilcox, J.** (2019). Las perspectivas tecnológicas y económicas para la utilización y eliminación de CO2. *Nature*, 575(7781), 87-97. <https://doi.org/>
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC).** (2021). *Cambio Climático 2021: The Physical Science Basis*. Cambridge University Press. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- Agencia Internacional de la Energía (AIE)** (2021). *Cero emisiones netas para 2050: Una hoja de ruta para el sector energético mundial*. <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- Jackson, T.** (2005). Motivación del consumo sostenible: A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. Red de Investigación sobre Desarrollo Sostenible.
- Jordan, A., y Lenschow, A.** (2008). Environmental policy integration: A state of the art review. *Environmental Policy and Governance*, 18(3), 147-158. <https://doi.org/10.1002/eet.409>
- Meadowcroft, J.** (2011). Comprometerse con la política de las transiciones hacia la sostenibilidad. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.003>
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L.** (2004). *Los límites del crecimiento: The 30-year update*. Chelsea Green Publishing.
- McKinsey & Company.** (2021). Asociaciones para la sostenibilidad: Strategic alliances for impact. Obtenido el 2 de abril de 2025, del
- McKinsey & Company.** (s/f). *La diversidad gana: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R.** (2009). Por qué la sostenibilidad es ahora el motor clave de la innovación. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).** (2020). Igualdad de género y crecimiento integrador. <https://www.oecd.org/gender/>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).** (2020). Gestión sostenible del agua. <https://www.oecd.org/water/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).** (2021). *Corporate Governance Factbook*. <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011).** *Medición del valor compartido: Cómo desbloquear el valor mediante la vinculación de los resultados sociales y empresariales*. FSG. Disponible en
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011).** La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Putnam, R. D. (2000).** *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Raworth, K. (2017).** *Economía del donut: Siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI*. Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. A. (2009).** Límites planetarios: Explorando el espacio operativo seguro para la humanidad. *Ecology and Society*, 14(2), 32. <https://www.>
- Sachs, J. D. (2015).** *La era del desarrollo sostenible*. Columbia University Press.
- Consejo de Normas Contables de Sostenibilidad (SASB).** (2022). SASB Standards & ESG Disclosure. <https://www.>
- Transparencia Internacional (2020).** *Índice de Percepción de la Corrupción 2020*. <https://www.>
- Smith, A. (2011).** La red de ciudades en transición: Una revisión de las evoluciones y renacimientos actuales. *Estudios sobre movimientos sociales*, 10(1), 99-105. <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545229>
- Naciones Unidas. (2015).** *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Naciones Unidas. (2015).** *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- CEPE. (1998).** *Convenio sobre el acceso a la información, la participación del público en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en materia de medio ambiente (Convenio de Aarhus)*. <https://unece.>
- CMNUCC. (2015).** *El Acuerdo de París*. <https://unfccc.>
- CMNUCC. (2022).** *Financiación climática y desarrollo de capacidades*. <https://unfccc.int/topics/climate-finance>
- Foro Económico Mundial. (2021).** *Informe sobre el futuro del empleo 2021*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2021>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Cobertura sanitaria universal y equidad sanitaria.*
https://www.who.int/health-topics/universal-health-coverage#tab=tab_1

Anexo

Cuestionario de posicionamiento sobre sostenibilidad organizativa

Instrucciones

Para cada afirmación, indique su nivel de acuerdo en una escala Likert de 1 a 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = Parcialmente en desacuerdo

3 = Neutro / No aplicable (na)

4 = Parcialmente de acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Al final, sume la puntuación total para evaluar el posicionamiento de la organización en relación con la sostenibilidad.

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro / na	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La misión de la organización refleja claramente su compromiso con la sostenibilidad medioambiental, social y económica .					
2. La organización integra los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus estrategias y operaciones.					
3. Los grupos de interés de la organización son consultados periódicamente y participan en la toma de decisiones sobre prácticas sostenibles .					
4. La organización participa activamente en iniciativas y asociaciones centradas en la sostenibilidad .					
5. Los indicadores de impacto ambiental y social se utilizan para supervisar y ajustar las actividades de la organización.					
6. La comunicación de la organización es transparente , promoviendo de forma clara y accesible sus prácticas de sostenibilidad .					
7. La innovación se utiliza como herramienta para mejorar las prácticas y los resultados sostenibles .					
8. La organización diversifica sus fuentes de financiación para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo .					
9. Las prácticas de gobernanza incluyen la promoción de la diversidad, la inclusión y la transparencia a todos los niveles .					
10. La organización contribuye activamente a la formulación de políticas públicas que promuevan la sostenibilidad .					
11. Un plan estratégico formalizado orienta las acciones sostenibles a corto, medio y largo plazo .					
12. La organización invierte en formación continua para empleados y voluntarios sobre temas de sostenibilidad.					

13. El **impacto de las acciones de la organización** se evalúa periódicamente y los resultados se comparten con la comunidad.

14. La organización mantiene **redes de colaboración** que refuerzan su **capacidad de innovación y su impacto**.

15. Un **proceso de revisión continua** garantiza la mejora de las **prácticas sostenibles** de la organización.

Comprender el cuestionario de posicionamiento sobre sostenibilidad organizativa: Estructura y finalidad

1. Cómo utilizar el cuestionario

Este cuestionario está diseñado para **evaluar el posicionamiento de la organización en materia de sostenibilidad**, identificando los puntos fuertes, las áreas de mejora y las oportunidades de desarrollo estratégico. La información obtenida puede orientar la toma de decisiones y mejorar las prácticas de sostenibilidad.

2. Aplicaciones recomendadas:

- **Evaluación interna:** Invite al equipo a rellenar el cuestionario para evaluar de forma crítica el compromiso de sostenibilidad de la organización e identificar áreas de mejora.
- **Participación de las partes interesadas:** Invite a las partes interesadas externas (socios, financiadores, miembros de la comunidad) a aportar sus puntos de vista, fomentando **una evaluación diversa y holística**.
- **Planificación estratégica:** Utilice los resultados para definir prioridades de sostenibilidad, fijar objetivos mensurables y alinear las estrategias con las políticas de la Unión Europea.
- **Seguimiento del rendimiento:** Vuelva a aplicar el cuestionario periódicamente para realizar un seguimiento de los avances, ajustar las estrategias y garantizar una mejora continua a lo largo del tiempo.

3. Grupos de evaluación de la sostenibilidad

Para facilitar la interpretación, las **15 preguntas se agrupan en cinco grupos temáticos** que reflejan dimensiones clave de la sostenibilidad:

- **Estrategia y compromiso con la sostenibilidad** (*T1, T2, T11*)
- Evalúa hasta qué punto la sostenibilidad está integrada en la misión, la visión y la planificación estratégica de la organización.

Participación de las partes interesadas y gobernanza (*P3, P9, P10*)

- Evalúa las estructuras de gobierno de la organización, la participación de las partes interesadas y la transparencia en la toma de decisiones.

Prácticas sostenibles y medición del impacto (P4, P5, P6, P13)

- Mide la eficacia con la que la organización aplica, supervisa y comunica las acciones de sostenibilidad.

Innovación y mejora continua (P7, P15)

- Examina el papel de la innovación en la mejora de las prácticas de sostenibilidad y el fomento del progreso a largo plazo.

Sostenibilidad financiera y gestión de recursos (P8, P12, P14)

- Analiza la resistencia financiera, los esfuerzos de capacitación y la colaboración en red.

Al evaluar la organización a través de estos grupos, resulta más fácil **identificar puntos fuertes específicos y centrarse en áreas de mejora** de forma sistemática.

Cuadro de análisis y recomendaciones

Cálculo de la puntuación total:

Suma las respuestas de las 15 afirmaciones (mínimo: **15**, máximo: **75**).

Interpretación de la puntuación:

- **15-30 puntos (Baja alineación)** - La organización necesita **reevaluar y reestructurar su enfoque de sostenibilidad**, garantizando una mejor integración en su misión y operaciones.
- **31-52 puntos (Nivel intermedio)** - La sostenibilidad está presente, pero **varias áreas requieren mejoras** para reforzar la gobernanza, la medición del impacto y la movilización de recursos.
- **53-75 puntos (Madurez Alta)** - La organización está bien alineada con los principios de sostenibilidad y **puede servir como modelo de referencia para otros**.

Recomendaciones generales basadas en los resultados

Para organizaciones con baja alineación (15-30 puntos):

- Revisar **la misión y los valores fundamentales** para incorporar explícitamente la sostenibilidad.
- Buscar **formación y asesoramiento especializado** sobre prácticas sostenibles.
- Ponga en marcha **iniciativas piloto de sostenibilidad** con objetivos claros e impacto mensurable.

Para organizaciones de nivel intermedio (31-52 puntos):

- **Formalizar los procesos sostenibles existentes** para mejorar su estructura y eficacia.
- **Ampliar las asociaciones estratégicas** y participar en redes de colaboración en materia de sostenibilidad.
- Reforzar **la comunicación y la visibilidad de la sostenibilidad** para implicar eficazmente a las partes interesadas.

Para Organizaciones con Madurez Alta (53-75 puntos):

- **Normalizar y reproducir las mejores prácticas**, garantizando la integración a largo plazo.
- **Aumentar la influencia política e institucional** para impulsar la defensa de la sostenibilidad.
- Compartir experiencias y **orientar a otras organizaciones** para ampliar el impacto de la sostenibilidad.