

## Interacciones y sinergias entre ODS: un análisis desde la responsabilidad social en Colombia

### *Interlinkages and synergies between SDG: An analysis from the perspective of social responsibility in Colombia*

Óscar Iván Pérez<sup>1</sup>  
María Claudia Romero<sup>2</sup>  
Paola Vargas González<sup>3</sup>

DOI:10.13043/DYS.86.6

### Resumen

El artículo busca establecer el grado en el que 44 programas de responsabilidad social de organizaciones del sector privado en Colombia responden a los principios que determinan la lógica sistémica de la Agenda 2030, bajo las categorías de integralidad e intensidad. Se emplea una metodología de dos etapas: la primera, plantea un inventario de asuntos relevantes para cada ODS que se ajusta al actuar del sector privado; la segunda identifica el tipo de interacciones de los ODS bajo las categorías mencionadas. La evidencia empírica muestra que los programas, aunque se enmarcan en un ODS particular, se articulan con varios ODS de forma simultánea, con una predilección por asuntos

- 
- 1 Universidad Nacional de Colombia. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: oscar.perez@uexternado.edu.co [https://orcid.org/0000-0001-8889-7446]
  - 2 Universidad Externado de Colombia. Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales-CIPE de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: maria.romeroa@uexternado.edu.co [https://orcid.org/0000-0002-2326-5066]
  - 3 Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: paola.vargas@uexternado.edu.co [https://orcid.org/0000-0002-6606-423X]

Este artículo fue recibido el 6 de mayo del 2020, revisado el 22 de julio del 2020 y finalmente aceptado el 22 de septiembre del 2020.



económicos, sociales y de gobernanza antes que ambientales. La investigación sugiere la importancia de adoptar un enfoque sistémico en los programas de responsabilidad social y forma parte de los pocos estudios empíricos sobre las interacciones entre ODS que se han realizado en el país.

*Palabras clave:* desarrollo económico y social, análisis cualitativo, sostenibilidad, Colombia.

*Clasificación JEL:* O1, M14.

## Abstract

The purpose of this paper is to establish, the degree to which 44 social responsibility programs from private sector organizations in Colombia respond to the principles that determine the systemic logic of Agenda 2030, under the categories of comprehensiveness and intensity. The methodology adopted in this investigation involved a two-stage process: the first sets out an inventory of issues relevant to each SDG that fits with the actions of the private sector; and the second identifies the type of SDG interactions under the above categories. Empirical evidence shows that programs, although framed within a particular SDG, articulate with several SDGs simultaneously, with a bias towards economic, social, and governance issues rather than environmental ones. The study suggests the importance of adopting a systemic approach to social responsibility programs and is one of the few empirical studies on the interactions between SDGs that have been conducted in the country.

*Key words:* economic and social development, qualitative analysis, sustainability, Colombia.

*JEL Classification:* O1, M14.

## Introducción

Desde el momento de su expedición, en septiembre del 2015, la Agenda 2030 se ha convertido en la carta de navegación que los Estados, las empresas, la sociedad civil y demás organizaciones del sector privado deben seguir para definir las políticas y las estrategias con las que se busca lograr un modelo de

desarrollo altamente consensuado en la actualidad, lo cual se concreta en la idea de un desarrollo sostenible (Remacha, 2017). No obstante, su puesta en marcha y el logro de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que esta agenda plantea presentan retos a todos los actores, en particular para aquellos del sector privado cuya inmersión en el mundo del desarrollo, más allá de las responsabilidades tradicionales asociadas a la generación de riqueza y de empleo, resulta imperativa desde los albores del siglo XXI.

En estas circunstancias, el sector privado ha empezado a emprender programas en el marco de sus estrategias de responsabilidad social que buscan aportar a la consecución de los ODS. Ahora, la racionalidad sistémica de la Agenda 2030 (Sachs, 2015) no siempre la comprende el sector privado y, por tanto, la lógica con la que se planean las iniciativas no parece corresponder con la indivisibilidad y multidimensionalidad con la que esta fue concebida (Le Blanc, 2015; Weitz, Carlsen, Nilsson y Skånberg, 2018). Tampoco se observa una acción consciente del sector privado que reconozca las sinergias que existen entre los ODS, aun cuando en estas iniciativas las mencionadas sinergias se presentan.

En razón a lo anterior, vale la pena preguntarse: ¿en qué grado los programas de responsabilidad social que ejecutan las organizaciones del sector privado en Colombia responden a la lógica sistémica de la Agenda 2030? A manera de hipótesis se afirma que los programas de responsabilidad social analizados en la muestra responden, en grado medio, a la lógica sistémica de la Agenda 2030, por cuanto se observa un cumplimiento parcial de los principios de multidimensionalidad, indivisibilidad y universalidad que esta lógica supone.

Con el fin de testear la hipótesis planteada, el objetivo de este trabajo es caracterizar las interacciones que se presentan entre ODS a partir de 44 programas de responsabilidad social ejecutados en Colombia por organizaciones del sector privado, bajo las categorías de *integralidad* e *intensidad*, a fin de establecer el grado en que dichos programas responden a los principios de multidimensionalidad, indivisibilidad y universalidad, los cuales determinan la lógica sistémica.

La identificación de las interacciones de los programas de responsabilidad social con los ODS se realiza por medio de una estrategia para la transformación de datos cualitativos en cuantitativos denominada dicotomía presencia-ausencia (Ragin, 2007). Más exactamente, los autores plantean 102 asuntos

relevantes de la Agenda 2030 —seis asuntos por ODS— y asignan un "1" a los asuntos incorporados y un "0" a los no incorporados en los programas analizados (GSSB, 2018; GRI, UN Global Compact y WBCSD, 2016). Luego, el trabajo identifica en el marco de cuál ODS se realiza cada programa y qué relaciones se establecen entre estos y los otros ODS de la Agenda. Al final, se clasifican las relaciones entre los ODS con base en dos categorías: integralidad, la cual mide el número de ODS con los cuales se articulan los programas, e intensidad, que mide la fuerza de dichas interacciones.

En el artículo se analizan solo las sinergias (o interacciones positivas) entre los ODS, debido a que los estudios de caso en los que se basa dan cuenta de las interacciones existentes o inexistentes de los programas de responsabilidad social de organizaciones del sector privado con los asuntos relevantes de los ODS. Los *trade-offs* (o interacciones negativas) entre los ODS, aunque posibles en el marco de la responsabilidad social, deben ser objeto de análisis de investigaciones futuras.

Este trabajo hace aportes a la literatura en tres sentidos: 1) desde una perspectiva metodológica, introduce los criterios de integralidad e intensidad a fin de medir el tipo de interacciones que se establecen entre los ODS por medio de los programas de responsabilidad social; 2), desde una perspectiva empírica el artículo encuentra cómo, aunque se ejecuten en el marco de un ODS específico (u ODS principal), los programas de responsabilidad social se articulan con varios de los ODS restantes de la Agenda 2030 (u ODS colaterales); 3), desde el punto de vista de la responsabilidad social, se encuentra que las organizaciones del sector privado analizadas privilegian en sus programas la incorporación de asuntos relevantes de los ODS de las áreas personas, prosperidad, paz y partenariado<sup>4</sup> de la Agenda 2030, e incluyen precariamente los asuntos ambientales. Así, los resultados sugieren que dar un giro hacia un enfoque más "verde" es una de las tareas pendientes de la responsabilidad social en Colombia.

---

4 Este término viene de la traducción de *partnership*, que en español se traduce como "alianzas"; también se usa el término de *participación colectiva*. Para efectos de este estudio utilizaremos la traducción más literal, aunque no necesariamente la más usada, "partenariado", la cual se entiende como "un proceso, más o menos formalizado, por el que dos o más actores de naturaleza diversa (públicos, privados, etc.) se ponen de acuerdo para llevar a cabo un plan, un programa, un proyecto común en las estrategias y acciones (Unión Temporal TAU Consultora Ambiental, s. f.) y cuyo común denominador es, en todo caso, de alianza o asociación en un sentido amplio. Véase <https://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/52/pyc525.htm>

El artículo se estructura en cuatro partes: la primera se ocupa del marco de referencia en el que se presenta el enfoque teórico del desarrollo sostenible; el análisis entre las interacciones entre los ODS y la propuesta de organizaciones internacionales sobre la forma como el sector privado puede contribuir al alcance de los ODS. La segunda parte da cuenta de la propuesta metodológica que parte de una adaptación de Weitz *et al.* (2018), a partir de la cual se exponen, a la vez, los hallazgos que la aplicación de esta metodología permite encontrar al analizar los casos que hacen parte de la muestra. En la tercera parte se exponen los resultados empíricos del análisis de interacciones y sinergias; por último, en la cuarta se propone una discusión de los hallazgos a la luz del marco referencial, en particular en lo relativo a las características de la Agenda 2030. El artículo cierra con la exposición de la conclusión.

## I. Marco de referencia

Con base en los objetivos presentados, el propósito de este acápite, como se anunció, presenta los referentes teóricos y conceptuales sobre el desarrollo sostenible en cuanto marco analítico, así como aquellos que soportan los ODS en cuanto marco normativo. Así mismo, expone la idea de la Agenda 2030 como sistema complejo, revisa las críticas que sobre ella existen y presenta adaptaciones para el sector privado, a partir de propuestas metodológicas desarrolladas por instituciones internacionales para la puesta en marcha de la Agenda 2030.

### A. El desarrollo sostenible como marco analítico

Abordar el desarrollo sostenible en el siglo XXI parte de reconocer la interacción entre tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. A esta mirada *multidimensional* del desarrollo se llegó tras un proceso evolutivo que inició en la Conferencia de Estocolmo de 1972, pasó por las consideraciones expuestas en el Informe sobre Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland de 1987 —que derivan en la adopción de una concepción intertemporal o intergeneracional del desarrollo, acogida en la Cumbre de Río de Janeiro de 1992—, y los debates que con posterioridad tuvieron lugar en la Cumbre de Johannesburgo del 2002, en donde se habló por primera vez de las tres dimensiones.

El término es de uso polisémico (Moreno, 2013; Rodríguez, 2018) y aún no se establece una definición única ni universal. A las tres dimensiones reconocidas mencionadas algunos autores vinculan temas tales como el contexto geográfico (Pezzey, 1992) o el lugar (Stratford, Davidson, Lockwood y Curtis, 2007), entendido este como determinante de las condiciones físicas en las que se producen las interacciones entre las tres dimensiones; lo cultural (Seghezzeo, 2009), indicando que los procesos de desarrollo responden a dinámicas de construcción social; y la gobernanza, la cual se acepta en la actualidad como la cuarta dimensión del concepto (Sachs, 2015). Esta, de acuerdo con Kooiman (2005), surge por las crecientes o cambiantes interdependencias sociales, mientras Mayntz (1998) la define como "una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas" (p. 9). En el campo del desarrollo sostenible, la gobernanza reconoce la necesidad de establecer mecanismos claros y simétricos en términos de poder para la toma de decisiones sobre los asuntos que a este le conciernen tanto en los ámbitos nacionales como internacionales (Martínez y Martínez, 2016).

Lo que resulta aceptado hoy, aproximándose a la propuesta que hace Sachs (2015), es entender el desarrollo sostenible como la interacción de sistemas complejos en cuatro dimensiones: la económica, la social, la ambiental y la de gobernanza. Esto, por cuanto el desarrollo sostenible,

va asociado a la *economía global*, que actualmente llega hasta todos los rincones del mundo; trata acerca de *interacciones sociales* relacionadas con la confianza, la ética, la desigualdad, así como con las redes de apoyo comunitario [...]; analiza los cambios en *sistemas complejos de la Tierra*, como el clima y los ecosistemas; y estudia problemas de *gobernanza*, incluido el comportamiento de los gobiernos y las empresas (Sachs, 2015, pp. 25-26).

## B. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco normativo

Los ODS se entienden, entonces, como el marco normativo (Sachs, 2015) que orienta las acciones de los actores en aras de alcanzar las aspiraciones sobre

un modelo de desarrollo sostenible para la humanidad. Son el resultado de una acción positivista que habla del deber ser.

La actual Agenda 2030, direccionada en los 17 ODS y 169 metas, se caracteriza por ser *integral e indivisible*, según lo planteara la propia organización de las Naciones Unidas (Cepal, 2018). Esto indica que no existen jerarquías o priorizaciones entre dichos objetivos. Se caracteriza también por ser *multidimensional*, en la medida en que abarca las cuatro dimensiones —económica, social, ambiental y de gobernanza— que ya se han mencionado, y por ser *universal* por cuanto involucra a todos los países —tanto en el compromiso que ha de establecerse con ellos como en la aspiración de lograrlo— (Byiers, 2017). De esta manera, se acepta que si bien el desarrollo económico y social parece haber sido un reto de los países con menores rentas, la sostenibilidad es un asunto que involucra al total de los países, incluyendo los desarrollados (Martínez y Martínez, 2016).

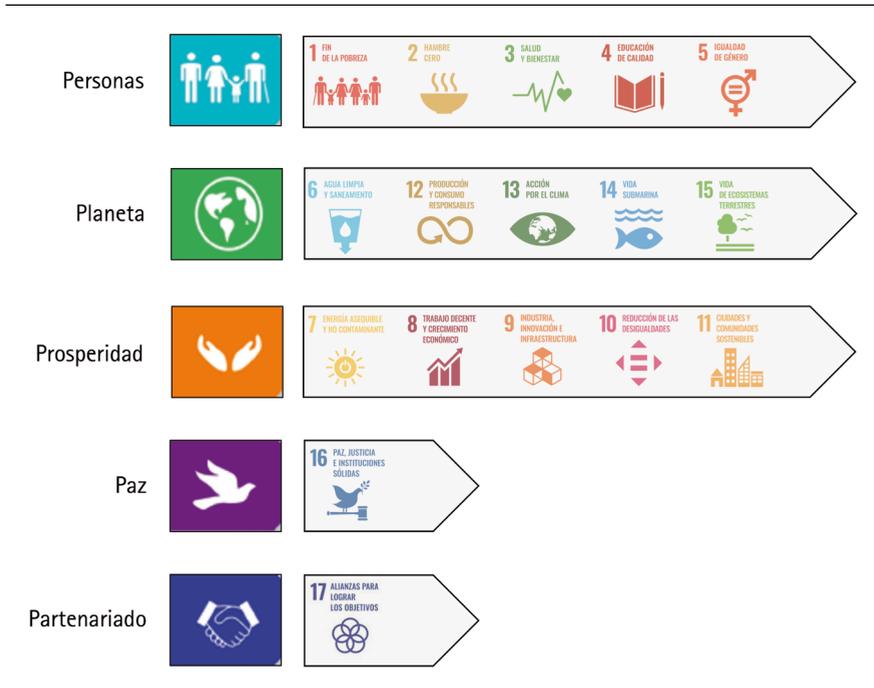
La publicación "Guía de planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe", realizada por Naciones Unidas, además de las anteriores, atribuye las siguientes características de los ODS:

Es **civilizatoria**, dado que propone erradicar la pobreza extrema como imperativo ético, poniendo a la dignidad y a la igualdad de las personas en el centro; y **transformadora**, ya que requiere aproximaciones alternativas a la forma habitual de hacer las cosas (*business as usual*) para alcanzar el desarrollo sostenible. (Cepal, 2018, p. 6).

Por otra parte, la Agenda 2030, de acuerdo con la concepción de las Naciones Unidas, trabaja sobre cinco grandes áreas: personas, planeta, prosperidad, paz y partenariado. Incluso, cuando se reconoce que todos están integrados, como ya se mencionó, cada uno de los ODS se asocia con una de estas áreas, tal y como lo muestra la Figura 1.

Estas áreas muestran una relación con las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. El área *personas* se asocia con la dimensión social de la sostenibilidad, el área *planeta*, con la ambiental, la *prosperidad*, con la económica, y *paz y partenariado* con la gobernanza.

Figura 1. Áreas de la Agenda 2030 y ODS asociados



Nota: La Figura 1 representa las áreas de la Agenda 2030.

Fuente: Coordinadora de ONG para el Desarrollo de la Comunidad Autónoma de la Rioja "Congdcar" (2017).

### C. Sistema complejo: interacciones y sinergias entre ODS

La complejidad del concepto de desarrollo sostenible (Sachs, 2015) se refleja en la configuración de la Agenda 2030, la cual, por tanto, se entiende también como un sistema complejo (García, 2006). Uno de los rasgos de esa complejidad tiene que ver con las interacciones y las sinergias que se producen entre los 17 ODS.

El abordaje de estas interacciones no es un tema nuevo. Sin embargo, hoy en día, sí es más recurrente, y con el paso del tiempo, producto de propuestas de investigación innovadoras, se ha convertido en un enfoque sólido para la toma de decisiones, la elección de medios de desempeño y la planeación con horizontes temporales determinados para la priorización de metas (Weitz *et al.*, 2018). Esto, con el propósito de lograr que tanto las políticas públicas como

las acciones del sector privado sean coherentes con la Agenda 2030 y que la apuesta por un ODS no resulte en detrimento de otro.

El uso de técnicas de análisis de redes evidencia que los ODS pueden ser vistos como una red (Le Blanc, 2015) en la que existen algunas conexiones fuertes entre ciertas áreas temáticas y unas conexiones más débiles en otras, puesto que "las metas y los objetivos interactúan e impactan entre sí y lo hacen en diferentes direcciones" (Weitz *et al.*, 2018, p. 532). Entender las interacciones y sinergias favorece la reflexión y supone estar alerta ante la posibilidad de afectar el comportamiento de toda la Agenda 2030, sistema causado por el cambio de una sola política.

Con este propósito, la tipología de Nilsson, Griggs y Visbeck (2016)<sup>5</sup> quiebra la óptica binaria, predominante hasta ese momento, de los análisis acerca de las relaciones entre ODS; es decir, fractura la mirada dicotómica de contribución o de detrimento, ofreciendo una escala más desagregada que contiene siete niveles, de la siguiente manera: consistente (0), cuando no hay interacción significativa; facilita (+1), fortalece (+2), e indivisible (+3), en el lado positivo; y anula (-3), contrarresta (-2) y restringe (-1) en el lado negativo (Nilsson *et al.*, 2016, p. 321).

La escala buscó ser un marco de referencia que facilitara la construcción de estrategias sectoriales y la identificación de retos para determinar intervenciones siempre pensando en la mejor forma de alcanzar las metas. Investigaciones empíricas como la de Weitz *et al.* (2018) han mostrado que la aplicación de esta tipología, atada al entendimiento del contexto particular del lugar de ejecución, puede orientarse para la toma de decisiones en materia de políticas y estrategias de desarrollo.

Las recientes investigaciones han enseñado que la decisión de focalizar el trabajo en un ODS o en una meta por encima de otra puede ocasionar efectos de distinto tipo sobre la Agenda 2030 en su conjunto, o bien se trata de consecuencias negativas por cuanto restringen el alcance de algún ODS; o bien, generan efectos positivos al trabajar de manera sinérgica en varias metas y

---

5 Los autores son pioneros en la exposición de una propuesta metodológica que ayuda a entender las interacciones entre ODS. A fin de conocer más sobre su metodología se recomienda la lectura de Nilsson *et al.* (2016).

objetivos: "Mientras los 17 ODS y sus 169 metas son claramente delineados como metas individuales, las propiedades estructurales del sistema son pobremente entendidas como un todo" (Weitz *et al.*, 2018, p. 532).

En este sentido, el International Council for Science (ICSU) (2017) entiende la imposibilidad de los gobiernos para lograr la implementación simultánea e integral de los ODS y llama la atención sobre la necesidad de comprender las dinámicas implicadas en la toma de decisión cuando se favorece una meta sobre otra: "El conjunto de relaciones que determina los procesos constituye la estructura sistémica. Por lo tanto, la situación de deterioro social, económico o ambiental, corresponde a problemas vinculados con las propiedades estructurales del sistema" (García, 2006, p. 162).

#### D. Visiones críticas sobre el desarrollo sostenible y la Agenda 2030

Ahora bien, aun cuando parece existir un amplio consenso sobre el desarrollo sostenible como modelo imperante, así como sobre los ODS como carta de navegación, existen posiciones críticas que no se pueden obviar. En este acápite se exponen dos de ellas en tanto guardan relación con los asuntos que se trabajan en este análisis.

La primera de ellas tiene que ver con el marcado énfasis económico que algunos observan en la concepción de la Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible y que, por tanto, recorre de forma transversal los 17 objetivos de la Agenda 2030.

Rodríguez (2018) afirma que todos los documentos de Naciones Unidas consultados para la redacción de su artículo *El desarrollo sostenible en los albores de los ODS y del Acuerdo París*, "establecen el crecimiento económico como una de sus prioridades" (p. 27). Además, Sachs (2015) sostiene que el fundamento del desarrollo sostenible es el crecimiento económico. Gudynas (2011), por su parte, identifica como una de las principales características de la conceptualización del desarrollo sostenible "la reivindicación del crecimiento económico como elemento esencial del desarrollo y como estrategia para poner fin a la pobreza" (como se cita en Acevedo *et al.*, 2020). De igual forma, en trabajos posteriores, el autor reitera que la visión economicista del desarrollo, fundamentada en el crecimiento (característica del siglo XX), permeó las

consideraciones que sobre este se tiene en el siglo XXI. En este sentido, argumenta los siguiente:

Se generaron todo tipo de versiones que respaldaban al crecimiento: crecimiento inclusivo, verde, endógeno, etc. El Banco Mundial, la OCDE y hasta la Cepal defendían de forma directa o indirecta el crecimiento; [Y afirma que], lo que realmente hizo la comisión [Brundtland] fue tomar la vieja contradicción ecología-economía, la deshizo, y pasó a afirmar que el crecimiento económico era indispensable para la sustentabilidad ecológica [...]. De ese modo, el desarrollo sustentable mantiene una retórica verde, acepta que existen algunos límites, pero simultáneamente refuerza el apego al crecimiento (Gudynas, 2019, p. 264).

En el mismo sentido, Tetreault (2004), quien propone una tipología sobre el desarrollo sostenible bajo la idea de que existen distintas aproximaciones a este<sup>6</sup>, menciona que, en lo que se reconoce como el "modelo dominante", predomina el crecimiento económico como el "pegamento" que une las necesidades tecnológicas que se requieren para lograr una sostenibilidad ambiental intergeneracional con las necesidades de repensar la organización social que tendría como fin acabar con la pobreza.

El marcado acento en el crecimiento económico es objeto de debates, pues, de acuerdo con algunos autores, pone en entredicho el principio de *multidimensionalidad* de la Agenda 2030. Jiménez (2000), por ejemplo, no admite una primacía de alguna de las dimensiones sobre la otra. El autor afirma que "la justicia social pasa necesariamente por la sostenibilidad económica, y esta requiere que se mantenga la sostenibilidad ambiental, en la medida que todos los recursos materiales y de energía proceden en última instancia del medio ambiente" (Jiménez, 2000, p. 17).

La segunda crítica tiene que ver con el hecho de que aceptar la gobernanza como una cuarta dimensión del desarrollo sostenible exige un abordaje *mul-*

---

6 Tetreault (2004) propone la existencia de distintos modelos de desarrollo sustentable: modelos dominantes del desarrollo sustentable; la ecología política de Lipietz; el modelo comunitario del desarrollo sustentable; el comercio justo; la producción forestal industrial comunitaria; el activismo ambiental; la conservación basada en la comunidad. A fin conocer más sobre ellos, se recomienda su artículo *Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable*.

*tinivel* del desarrollo, tanto desde la perspectiva institucional (Torres y Ramos, 2008) como desde el conjunto de actores que en él participan (Noferini, 2010), lo cual debería reflejarse en la Agenda 2030. Al respecto es dable pensar que, si bien la *multidimensionalidad* respecto de los temas económicos, sociales y ambientales de la Agenda 2030 supone un tratamiento transversal, la gobernanza implica "una serie de interacciones en el plano vertical: internacional/nacional/local" (Moreno, 2013, p. 63). Además, en esa perspectiva multinivel, se hace necesaria una profundización de relaciones horizontales, tal y como lo sugiere la nueva literatura que sobre los temas de gobernanza se expone desde inicios de este siglo y que la entiende como una "nueva forma de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores" (Cerillo i Martínez, 2005, p. 13), la cual reconoce la interdependencia que entre ellos existe (Kooiman, 2005), trabaja por la confluencia de intereses sociales que buscan un proyecto social colectivo (Kohler, 1999) y, en últimas, reconocen el desdibujamiento de los límites entre los sectores "público, privado y voluntario, y la continuidad de las interacciones entre los miembros de una red, que tienen necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos" (Rhodes, 2005, p. 108).

## E. Sector privado y ODS

Un asunto relevante y novedoso de la Agenda 2030 es el cambio de rol que sugiere para el sector privado, de cara a la consecución de los ODS. De acuerdo con Byiers (2017), este cambio se ve reflejado en el paso de un papel meramente consultativo —otorgado al sector en las conferencias internacionales sobre financiación del desarrollo realizadas en Monterrey (2004) y en Busán (2011)— a una función más activa que se concreta en Addis Abeba (2015). En esta nueva función se convoca a las empresas a participar como socios del desarrollo dedicando su creatividad e innovación, así como "a adoptar modalidades de consumo y producción más sostenibles" (Byiers, 2017, p. 51), a partir de alianzas público-privadas y en asocio con la sociedad civil.

Blowfield (2012) lo explica desde otra perspectiva, pues señala que el nuevo marco normativo implica a las empresas pasar de ser herramientas para el desarrollo a constituirse en agentes de este:

El enfoque tradicional de los negocios '*Bussines as usual*', el cual se centra en analizar costos, utilidades, competencia, productividad [es una] aproximación que se alinea con el entendimiento de las empresas como herramientas, mientras que el enfoque de agente del desarrollo implica incluir como parte de la valoración de la empresa "las preocupaciones, presiones y demandas de los otros interesados" (2012, p. 416, como se cita o en Acevedo *et al.*, 2020).

Ese cambio de rol, de herramienta a agente de desarrollo, tiene dos implicaciones: por una parte, reconoce la participación que, desde inicios del siglo XXI, el sector privado ha venido asumiendo de cara a los propósitos de desarrollo; pero, al mismo tiempo, implica la asunción de una nueva postura frente a ellos. Es decir, reconoce y al mismo tiempo genera nuevos compromisos, al hacer explícita la corresponsabilidad que tienen los privados con el cumplimiento de la Agenda 2030.

De igual forma, obliga a repensar tanto su forma de gestión como las apuestas que hace en los marcos de la responsabilidad social. Con ese propósito, el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) desarrollaron una herramienta conocida como el SDG Compass, la cual propone cinco pasos para alinear la estrategia de negocio con los ODS: entender, priorizar —mediante evaluación de impactos—, establecer objetivos, integrar e informar y comunicar (Remacha, 2017, p. 8). La herramienta enlaza los ODS con las divulgaciones relevantes del GRI, y ofrece así un inventario de temáticas empresariales que permite al sector empresarial iniciar o acelerar su aporte a los ODS (GRI *et al.*, 2016).

En un trabajo colaborativo entre la iniciativa GRI y el Pacto Global que contó con el apoyo técnico y estratégico de la firma PricewaterhouseCoopers (PwC), se refinó el mapeo de temáticas empresariales previamente lanzadas y se contó con el análisis de las metas de los ODS a fin de facilitar un inventario de indicadores o *disclosures* más exhaustivo y orientado hacia el reporte de avances en ODS por parte de las empresas. El inventario presentado en el SDG Compass hace equivalencias con los indicadores GRI que utilizan las organizaciones para reportar información contextual y prácticas de sostenibilidad; en caso de no encontrar equivalencias, el SDG Compass recomienda aplicar el estándar GRI G4 que mejor aplique.

El inventario de indicadores responde al principio de materialidad del GRI, el cual "determina qué temas relevantes son suficientemente importantes como para que sea esencial presentar información al respecto" (GSSB Global Sustainability Standards Board, 2018, p. 10). Por tanto, los asuntos materiales para GRI y asuntos relevantes para nuestro caso se identifican como aquellos,

que pueden resultar razonablemente importantes, ya que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, posiblemente merecen figurar en las memorias de sostenibilidad (GRI y RobecoSAM, 2015, p. 6).

El papel del sector privado en el desarrollo pone un acento importante en la responsabilidad social (Remacha, 2017). Sus postulados, relacionados con velar por los impactos en las dimensiones del desarrollo sostenible, el diálogo con los grupos de interés, el respeto por los derechos humanos y la debida diligencia, la transparencia y el buen gobierno corporativo, constituyen la plataforma para lograr una acción en pro del cumplimiento de los ODS.

## II. Metodología

### A. Descripción de la muestra

La muestra consiste en 44 programas ejecutados por organizaciones pertenecientes al Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE-Colombia). Más exactamente, 25 programas fueron implementados por fundaciones empresariales, familiares o independientes, 14 programas por empresas de distintos sectores económicos (minería, hidrocarburos, agroindustria, comercio y banca, entre otros) y cinco programas por otro tipo de organizaciones no estatales (un gremio de floricultores, una zona franca, una caja de compensación familiar y dos organizaciones comunitarias). Cuando se mencionan las categorías público y privado es imprescindible considerarlo desde la economía. De hecho, es en este ámbito que las categorías toman fuerza e irradian a otras disciplinas para nominaciones diversas. Sea cual fuere, lo que hay de fondo es el concepto de propiedad (Marín y Abella,

2017); la propiedad se relaciona con la posesión de activos y es el propietario quien ejerce derechos y control sobre la propiedad. Bajo esta perspectiva, las empresas son una parte del sector privado como entidades con ánimo de lucro, y la otra parte son las organizaciones de la sociedad civil que no tienen ánimo de lucro (como, por ejemplo, las fundaciones y los gremios). Por su parte, el sector público se puede definir como la suma de unidades que comprenden el Estado (en lo local, lo regional y lo nacional) y las empresas públicas, con la salvedad de que estas últimas, aun cuando tienen lucro, son propiedad del Estado (Lienert, 2009). En vista de que en este artículo se analizan programas de responsabilidad social de empresas, fundaciones, gremios y, en menor medida, organizaciones solidarias (ninguna de las cuales es propiedad del Estado) se hace referencia a ellas como parte del sector privado.

Entre los años 2015 y 2019, los programas se analizaron bajo el método de estudio de caso y los elaborados como trabajos de grado por estudiantes de los posgrados en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Dos de los autores de este texto acompañaron el desarrollo de los trabajos como docentes y tutores de los estudiantes (Romero y Pérez), y la otra autora es docente, egresada de la maestría y coautora de una de las investigaciones (Vargas, como se cita en Castaño y Vargas, 2018).

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y la complejidad de un caso (o unidad de análisis) que es específico, contemporáneo y no controlable por el investigador (Yin, 1994). Por tanto, los estudiantes basaron sus procesos de recolección y análisis de datos en técnicas cualitativas como, por ejemplo, la revisión documental, las entrevistas, los grupos focales, los recorridos en campo, la categorización de la información y el análisis DOFA (Pérez, 2016; Stake, 1995). En el Anexo metodológico se explica con mayor detalle cómo fue el proceso de elaboración de los estudios de caso.

Los informes finales de las investigaciones realizadas entre el 2015 y el 2018 se publicaron en libros e incluyen los siguientes apartados: introducción, marcos de referencia, metodología, contextos relevantes, presentación de la organización, descripción profunda del caso, discusiones y lecciones aprendidas (Romero, 2016; 2017; Romero y Pérez, 2018a; 2018b; 2019). Los informes

finales de las investigaciones posteriores están en proceso de publicación o cerrando la etapa de investigación<sup>7</sup>.

Los programas analizados por los estudiantes fueron recibidos a través de convocatorias anuales y seleccionados mediante un comité interinstitucional integrado por miembros de la Universidad Externado de Colombia, el Pacto Global y la AFE. Cada año, el comité asignó los cupos limitados a partir de la valoración de las propuestas recibidas en el formato oficial con base en los siguientes criterios: valor intrínseco, diversidad en las modalidades de responsabilidad social, diversidad temática, diversidad geográfica y madurez de la iniciativa<sup>8</sup>. En el 2015, se asignaron 12 cupos; en el 2016 y el 2017, diez por año; y en el 2018 y el 2019, seis por año.

En total, se realizaron cinco convocatorias invitando a las organizaciones pertenecientes al Pacto Global y a la AFE-Colombia a postular iniciativas de responsabilidad social por medio de las cuales se contribuyera al cumplimiento de los ODS, así: 2015, cualquiera de los 17 ODS; 2016, construcción de paz (ODS 16); 2017, trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8); 2018, igualdad de género (ODS 5); y 2019, ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11) (UEC, 2020).

La selección final incluye programas implementados por organizaciones con influencia nacional (Postobón, Bavaria, Grupo Argos, Fundación Alpina y Fundación Mario Santo Domingo, entre otras) y algunas con acciones concentradas a nivel local (Merquemos Juntos, Comfandi, IC Fundación, Fundación Guayacanal y Fundación Alvarallice, entre otras). En general, la muestra incluye iniciativas implementadas por organizaciones con un mínimo de recursos disponibles, capacidad de operación y experiencia en torno a la sostenibilidad.

Por tipo de beneficiarios, cuatro programas se dirigieron, principalmente, a un grupo de interés interno a la organización que lo implementó (en este caso,

---

7 Para mayor información, consúltese el Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia: <https://www.uexternado.edu.co/finanzas-gobierno-relaciones-internacionales/banco-de-estudios-de-caso-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad/>.

8 A fin de conocer más detalles acerca del proceso de selección, puede consultarse la convocatoria realizada entre diciembre del 2017 y enero del 2018. Véase <https://www.uexternado.edu.co/finanzas-gobierno-y-relaciones-internacionales/convocatoria-estudios-de-caso-para-la-promocion-del-ods-no-11/>

trabajadores) y 40 programas se orientaron a grupos de externos, entre los cuales se destacan comunidad local, con 13 programas, y sociedad<sup>9</sup>, con 16 (véase Cuadro 1). El común denominador de estos actores —ya sean internos o externos— es que incluyen a poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad (trabajadores, clientes, comunidad local y sociedad) o a actores que operan con recursos escasos y poca capacidad técnica (proveedores, distribuidores y Estado local).

**Cuadro 1.** Grupos de interés principales de los programas

Nivel	Grupo de interés	Número de programas
Interno	Trabajadores	4
Externo	Proveedores	2
	Distribuidores	2
	Clientes	5
	Comunidad local	13
	Sociedad	16
	Estado local	2
Total		44

Nota: El Cuadro 1 muestra el número de programas que se orientan a los distintos grupos de interés.  
Fuente: elaboración propia con base en estudios de caso de UEC (2020).

A partir del diamante de Porter —un modelo que permite analizar los factores que hacen competitivas a las organizaciones— se dice que un programa de responsabilidad social está alineado con los intereses estratégicos de la organización que lo implementa o lo financia cuando su ejecución se integra a la cadena de valor de dichas organizaciones o su desarrollo fortalece su contexto competitivo (Porter y Kramer, 2006). En caso contrario, se dice que el programa no está alineado con los intereses estratégicos de la organización. Por lo general, los programas no alineados son los que están dirigidos al grupo “sociedad” y tienen un corte filantrópico, mientras que los programas alineados son aquellos que están dirigidos a grupos de interés y se enmarcan en modalidades tales como negocio responsable, negocio social, negocio inclusivo o inversión en comunidades, entre otras (Pérez, 2016). En concreto,

9 Para efectos de este estudio, se habla de programas que se dirigen al grupo de interés “sociedad” cuando los beneficiarios del programa no tienen relación directa con la organización que financia el programa. En sentido estricto, podría decirse que no constituyen uno de sus grupos de interés, de acuerdo con la definición de GRI *et. al.* (2016).

28 programas están alineados con los intereses estratégicos de las empresas que los implementan de forma directa o que los financian indirectamente por medio de fundaciones, mientras que los 16 programas restantes no se encuentran alineados con los intereses estratégicos de estas organizaciones.

En síntesis, la unidad de la muestra en la que se basa este artículo está determinada por el análisis exclusivo de un mismo tipo (programas de responsabilidad social), agentes pertenecientes a un mismo sector (el privado) y a las mismas asociaciones (Pacto Global y AFE), e iniciativas implementadas dentro de un límite geográfico común (Colombia). Asimismo, desde la perspectiva metodológica, los casos que hacen parte de la muestra fueron seleccionados bajo los mismos criterios y el proceso de sistematización y análisis se realizó con base en la misma metodología.

## B. Análisis de las interacciones de los programas con los ODS

A partir de los estudios de caso, el trabajo analiza, en dos etapas, la interacción de los programas de responsabilidad social con los ODS. En la primera etapa, se identifica la incorporación de los asuntos relevantes del desarrollo sostenible en los programas, así como la interacción de estos programas con los ODS y las áreas de la Agenda 2030; en la segunda, se identifican el tipo de relaciones que, en el marco de los programas, se establece entre los ODS, de acuerdo con dos categorías que se exponen más adelante: integralidad e intensidad. A continuación, se desarrollan con mayor detalle estas etapas.

La primera etapa inició con el diseño del Instrumento 1 (véase Figura 2), el cual plantea seis asuntos relevantes por cada ODS. Estos asuntos se proponen a partir de un ejercicio de triangulación de los temas incluidos en las metas de los ODS (Cepal, 2018), los asuntos materiales de Global Reporting Initiative (GRI) (GSSB, 2018) y las temáticas empresariales del SDG Compass (GRI *et al.*, 2016). La triangulación es un ejercicio de confrontación y comparación de diferentes fuentes de información en torno a aspectos comunes, con el fin de identificar patrones de convergencia y de divergencia (Stake, 1995). En este caso, la triangulación permitió identificar los asuntos relevantes incorporados en los programas de responsabilidad social del sector privado que son más frecuentes en los documentos mencionados y están más presentes en la muestra de casos en la que se basa este estudio. Por tanto, los asuntos relevantes son

un punto de partida apropiado para determinar qué están haciendo las organizaciones en materia de sostenibilidad y qué no<sup>10</sup>.

La simetría del Instrumento 1 —seis asuntos por ODS— implica que a cada ODS se le ha dado una ponderación igual dentro del conjunto, lo que facilita realizar comparaciones directas entre ellos. En total, el instrumento incluye 102 asuntos relevantes en todas las áreas de la Agenda 2030 (personas, prosperidad, planeta, paz y partenariado). En la formulación de los seis asuntos relevantes de cada ODS se tuvo en cuenta que fueran suficientemente amplios para cubrir la diversidad de apuestas en materia de responsabilidad social que se pueden apreciar en los programas analizados. Así, por ejemplo, el ODS 4 (Educación de calidad) incluye tantos asuntos relevantes que suelen ser incorporados por empresas y gremios en programas alineados con el *core* del negocio (4.1. Disponibilidad de mano de obra calificada y 4.4. Asegurar la prohibición del trabajo infantil) como asuntos relevantes que suelen estar presentes en los programas de corte filantrópico de algunas fundaciones (4.3. Formación en competencias laborales y 4.6. Promover la mejora en resultados de aprendizaje) (véase Figura 2) (Romero, 2016; 2017; Romero y Pérez, 2018a; 2018b; 2019).

A partir de 44 estudios de caso de maestría en responsabilidad social y sostenibilidad, se identificaron asuntos relevantes de los ODS incorporados en los programas. Para esto, los estudios de caso se distribuyeron entre los tres autores de este texto; luego se revisaron con detalle los casos, y se asignó un "1" a los asuntos presentes en cada programa y un "0" a los asuntos ausentes. A este tipo de proceder —utilizado con frecuencia en los estudios comparados— se le denomina dicotomía presencia–ausencia, pues se basa en variables que tienen dos valores: "uno que indica que una condición o característica está presente y otro que indica que está ausente" (Ragin, 2007, p. 282). La dicotomía presencia–ausencia es una forma sencilla de transformar datos cualitativos en cuantitativos, lo cual es la base del análisis expuesto en este artículo (Creswell, 2009).

El presente análisis hace una propuesta novedosa al trabajar sobre asuntos relevantes y no sobre las metas de los ODS, debido a que: 1) los estudios de

---

10 La decisión de trabajar sobre asuntos relevantes y no sobre las metas de los ODS responde a dos necesidades del proceso de investigación: 1) adaptar las metas a las condiciones características de los programas de responsabilidad social que desarrolla el sector privado, de acdo con los distintos instrumentos disponibles para tal efecto; 2) estandarizar el número de asuntos por ODS.

Figura 2. Instrumento 1. Listado de asuntos relevantes

**Listado de asuntos**  
Elaborado con base en las temáticas empresariales de la guía SDG Compass y en las metas establecidas por las Naciones Unidas para los ODS.







ODS1 – Fin de la pobreza	ODS2 – Hambre cero	ODS3 – Salud y bienestar
1.1 Productos y servicios para población necesitada. 1.2 Ingresos, salarios y beneficios justos. 1.3 Desarrollo económico en áreas de pobreza. 1.4 Asegurar protección social 1.5 Acceso al agua potable, y saneamiento. 1.6 Acceso y disponibilidad de energía eléctrica.	2.1 Acceso a alimentación sana y asequible. 2.2 Seguridad alimentaria y nutrición de calidad. 2.3 Prácticas agrícolas e industriales sostenibles. 2.4 Sostenibilidad en cría de animales. 2.5 Mejoramientos en infraestructura agrícola. 2.6 Buenas prácticas laborales.	3.1 Salud y seguridad en el trabajo. 3.2 Prevención y tratamiento consumo nocivo de alcohol y drogas. 3.3 Asegurar protección social. 3.4 Asegurar buena calidad de aire. 3.5 Apoyar la promoción de la cobertura universal en salud. 3.6 Acceso a agua potable y saneamiento.
ODS 4 – Educación de calidad	ODS 5– Igualdad de género	ODS6– Agua limpia y saneamiento
4.1 Disponibilidad de mano de obra cualificada. 4.2 Promover la construcción de capacidades. 4.3 Formación en competencias laborales. 4.4 Asegurar la prohibición del trabajo infantil. 4.5 Apoyar el acceso a educación primaria, secundaria y superior. 4.6 Promover la mejora en resultados de aprendizaje.	5.1 Remuneración igualitaria para mujeres y hombres. 5.2 Diversidad e igualdad en procesos organizacionales. 5.3 Acceso a servicios en salud sexual y reproductiva. 5.4 Erradicación de la violencia y acoso laboral o sexual. 5.5 Productos y /o servicios que empoderen a las mujeres. 5.6 Promover el liderazgo femenino y la igualdad de género.	6.1 Conseguir una extracción sostenible del agua. 6.2 Mejoramiento de la calidad del agua. 6.3 Mejoramiento de la eficiencia del agua. 6.4 Acceso a agua potable y saneamiento. 6.5 Participación de las comunidades en gestión de agua y saneamiento. 6.5 Protección de ecosistemas hídricos y biodiversidad relacionada.
ODS7– Energía asequible y no contaminante	ODS8– Trabajo decente y crecimiento económico	ODS9– Industria, innovación e infraestructura
7.2 Acceso y disponibilidad de energía eléctrica. 7.3 Implementación y uso de energía renovable. 7.4 Impulsar el uso eficiente de la energía. 7.5 Inversiones en infraestructura.	8.1 Creación de empleo de calidad. 8.2 Inclusión económica y no discriminación. 8.3 Promover la construcción de capacidades. 8.4 Educar y capacitar a la fuerza de trabajo.	9.1 Inversiones en infraestructura. 9.2 Acceso a servicios financieros y créditos asequibles. 9.3 Inversiones en protección del medio ambiente. 9.4 Inversiones en investigación y desarrollo.

(Continúa)

7.6 Inversiones en protección del medio ambiente.	8.5 Impulsar el crecimiento económico y la productividad. 8.7 Disponibilidad de mano de obra cualificada.	9.5 Apoyar el desarrollo de tecnologías, investigación e innovación. 9.6 Infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad.
<b>ODS10– Reducción de las desigualdades</b>	<b>ODS11– Ciudades y comunidades sostenibles</b>	<b>ODS12– Producción y consumo responsables</b>
10.1 Productos y servicios para población necesitada. 10.2 Acceso a servicios financieros. 10.3 Remuneración igualitaria para mujeres y hombres. 10.4 Promover la construcción de capacidades. 10.5 Diversidad e igualdad en procesos organizacionales. 10.6 Inclusión económica y no discriminación.	11.1 Acceso a viviendas y servicios básicos adecuados. 11.2 Infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad. 11.3 Uso de transporte sostenible. 11.4 Acceso universal a zonas verdes y espacios públicos. 11.5 Promover la reducción del impacto ambiental de las ciudades. 11.6 Vínculos económicos, sociales y ambientales zonas urbanas y rurales.	12.1 Prácticas agrícolas e industriales sostenibles. 12.2 Uso eficiente de recursos para productos y servicios. 12.3 Disminuir la generación de desechos. 12.4 Buenas prácticas de adquisición en bienes y servicios. 12.5 Etiquetado con información completa y transparente. 12.6 Diseñar y adoptar un modelo comercial circular y responsable.
<b>ODS13– Acción por el clima</b>	<b>ODS14– Vida submarina</b>	<b>ODS15– Vida de ecosistemas terrestres</b>
13.1 Impulsar el uso eficiente de la energía. 13.2 Inversiones en protección del medio ambiente. 13.3 Asegurar buena calidad de aire. 13.4 Educación en mitigación y adaptación al cambio climático. 13.5 Planificación y gestión para el cambio climático. 13.6 Identificación y mitigación de riesgos frente al cambio climático.	14.1 Inversiones en protección de biodiversidad marina. 14.2 Acciones para reducir acidificación oceánica. 14.3 Inversiones en protección del medio ambiente. 14.4 Prevención y eliminación de derrames. 14.5 Prácticas agrícolas e industriales sostenibles. 14.6 Prevención y eliminación de descargas de aguas en océanos.	15.1 Lucha contra la deforestación y la degradación forestal. 15.2 Sostenibilidad en cría de animales. 15.3 Reducción de la degradación de los hábitats naturales. 15.4 Gestión sostenible del paisaje forestal. 15.5 Mantener y promover buenas prácticas ambientales. 15.6 Separar actividad económica de la degradación de ecosistemas naturales.
<b>ODS16– Paz, justicia e instituciones sólidas</b>	<b>ODS17– Alianzas para lograr los objetivos</b>	
16.1 Gobernanza efectiva, responsable y transparente. 16.2 Cumplimiento de leyes y regulaciones. 16.3 Acceso público a la información. 16.4 Fin del desplazamiento físico o económico.	17.1 Alianzas entre sector privado y cooperación internacional para trabajar por un propósito común. 17.2 Alianzas público privadas para trabajar por un propósito común. 17.3 Alianzas entre sectores o gremios por un propósito común.	

(Continúa)

---

16.5 Inclusión en la toma de decisiones.	17.4 Alianzas multiactor por un propósito común.
16.6 Fortalecer las instituciones en alianza con el Estado.	17.5 Alianzas de cualquier naturaleza para trabajar por un ODS común.
	17.6 Alianzas de cualquier naturaleza para trabajar en transferencia o intercambio de conocimientos, tecnología, experiencias o recursos financieros.

---

Nota: La Figura 2 muestra los asuntos relevantes que resultaron del ejercicio de triangulación a partir de GRI *et al.* (2016)

caso en los que se basa no relacionan los aportes de estos, ni al total de ODS ni a las metas en forma discriminada; y 2) el número de metas por ODS no es estándar, por tanto, no permite la comparación y no siempre se ajusta a las condiciones de los programas de responsabilidad social desarrolladas por el sector privado. A fin de evitar el margen de error se optó por adaptar las metas con base en instrumentos específicos para el sector privado que han sido desarrolladas por organizaciones internacionales (GRI y GSSB).

En el proceso de identificación de la presencia o la ausencia de los asuntos relevantes en los programas no se dice nada acerca de si estos generaron o no acciones en detrimento del alcance de los ODS. Las contribuciones negativas que un ODS hace a otro por medio de la implementación de los programas de responsabilidad social, aunque posibles de acuerdo con lo expuesto por Nilsson *et al.* (2016) y Weitz *et al.* (2018), no se incluyen dentro de este trabajo, debido a que los estudios de caso de la muestra no dan cuenta de estas relaciones de sacrificio (o *trade-offs*). Por el contrario, dichos estudios se concentran en la identificación cualitativa de impactos positivos o nulos de los programas sobre las dimensiones del desarrollo sostenible, razón por la cual en este trabajo analizamos solo las interacciones positivas entre los ODS (UEC, 2020). El estudio de los *trade-offs* que se dan entre los ODS en el marco de la responsabilidad social es una línea de investigación que queda abierta para futuros trabajos.

La segunda etapa —identificación del tipo de relaciones establecidas entre los ODS a través de los programas— se llevó a cabo, a su vez, en tres pasos: 1) identificación del ODS principal en el que se enmarca cada programa; es decir, aquel ODS al que el programa de responsabilidad social busca contri-

buir de forma directa y que se tomará como punto de partida para determinar las relaciones con otros ODS; 2) cálculo de los asuntos relevantes de cada ODS incorporados en los programas que se llevan a cabo en el marco de los ODS principales; y 3) clasificación del tipo de relaciones que se dan entre los ODS a través de los programas, de acuerdo con su integralidad e intensidad.

En el primer paso se identificó cuál era el ODS principal de cada programa. Para esto, se revisaron los estudios de caso con el propósito comprender cuál era el objetivo principal que la organización se había propuesto alcanzar con él. Así, por ejemplo, Celsia S. A. —una compañía colombiana especializada en los negocios de generación y comercialización de energía eléctrica— implementó las Jornadas de Salud Integral Humana en los municipios de Jericó, Donmatías y Santa Rosa de Osos, en Antioquia (Bernal, Cortés, Santamaría y Torijano 2016). Por medio de las jornadas se prestaban servicios de salud con especialidades tales como nutrición, odontología, psicología y optometría, entre otras, a comunidades locales residentes en las zonas de influencia directa de la compañía que, por sus difíciles condiciones económicas, sociales y territoriales, no podían acceder a servicios de salud de calidad. A partir de esta información, se determinó que el ODS en el cual se enmarcaban las jornadas (u ODS principal) era el número 3: Salud y bienestar.

Los ODS colaterales corresponden a aquellos ODS cuyos asuntos relevantes se incorporan en los programas enmarcados en los ODS principales. Dando continuidad al ejemplo anterior, el programa de Celsia realizó un esfuerzo importante para que hospitales locales desarrollaran las capacidades y destrezas necesarias para ser los operadores de las jornadas en el territorio y evitar con esto la contratación de hospitales externos. Por esto, además del ODS 3, las jornadas incorporaron asuntos relevantes del ODS 8, como, por ejemplo, el asunto relevante 8.3 "promover la construcción de capacidades y fortalecimiento de habilidades para empleados, comunidades y sociedad", así como el asunto relevante 8.5 "impulsar el crecimiento económico y la productividad; invertir en investigación y desarrollo; apoyar el fortalecimiento de emprendimientos" (véase el Instrumento 1). Desde luego, en el conjunto de la muestra, los ODS pueden ser principales y colaterales, dependiendo del programa a partir del cual se les analice (es decir, un ODS puede ser el principal de un programa y el colateral de otro).

En el segundo paso se calculó el número de asuntos relevantes de los ODS colaterales que se incorporaron en el conjunto de programas enmarcados dentro de cada ODS principal. Un ejemplo puede ayudar a entender este punto: los programas A y C tuvieron como ODS principal el 5, el programa A incorporó dos asuntos del ODS 1, tres del ODS 5 y dos del ODS 8, y el programa C incorporó un asunto del ODS 2, dos del ODS 5 y tres del ODS 8. Así, pues, dos programas se enmarcarían en el ODS principal 5 (A y C), los cuales, en conjunto, habrían incorporado dos asuntos relevantes del ODS 1, cinco del ODS 5 y cinco del ODS 8.

Finalmente, en el tercer paso se clasificó el tipo de interacciones establecidas entre los ODS por medio de los programas con base en dos categorías: integralidad e intensidad. La *integralidad* es una medida que refleja la *diversidad* de ODS cuyos asuntos se incluyen dentro de los programas de los ODS principales (entre mayor sea el número de ODS con que se articule un programa, más integral y completo este se considerará). La *intensidad*, por su parte, es una medida que captura la *fuerza* de la relación que establecen los programas de un ODS principal con los ODS colaterales (entre mayor sea la intensidad, más estrecha es la interacción que un programa establece con los ODS colaterales, en el sentido de que incorpora un mayor número de sus asuntos). La integralidad y la intensidad se dividen en cuatro escalas ordinales: nula, baja, media o alta, cuyos rangos se exponen más adelante.

### III. Resultados empíricos

#### A. Interacción de los programas de responsabilidad social con los ODS

El Cuadro 2 presenta los asuntos relevantes incorporados en los programas por cada una de las áreas de la Agenda 2030. La primera columna de este cuadro lista las cinco áreas, la segunda muestra el número total de asuntos incorporados de cada área y la tercera expone el porcentaje de asuntos incorporados por área.

Las áreas que obtuvieron los mayores puntajes totales fueron prosperidad, con 342 asuntos incorporados, y personas con 290. Como se mencionó en el marco de referencia, estas áreas concentran los aspectos de orden económico

y social, respectivamente. Las otras tres áreas —las cuales dan cuenta de los aspectos ambientales y de gobernanza— registraron menos de un tercio del puntaje total del área de prosperidad. Los 44 programas incorporaron un total de 913 asuntos relevantes de los ODS, lo que equivale a un promedio de 20.75 asuntos relevantes por programa.

**Cuadro 2.** Asuntos relevantes incorporados en los programas por área de la Agenda 2030

Área	Puntaje total <sup>a</sup>	Porcentaje <sup>b</sup>
Prosperidad	342	25.9%
Personas	290	22.0%
Planeta	99	7.5%
Paz	97	36.7%
Partenariado	85	32.2%

<sup>a</sup> Suma total de asuntos relevantes incorporados en los programas por área de los ODS. <sup>b</sup> Suma de asuntos incorporados dividido por la suma de asuntos posibles, por área.

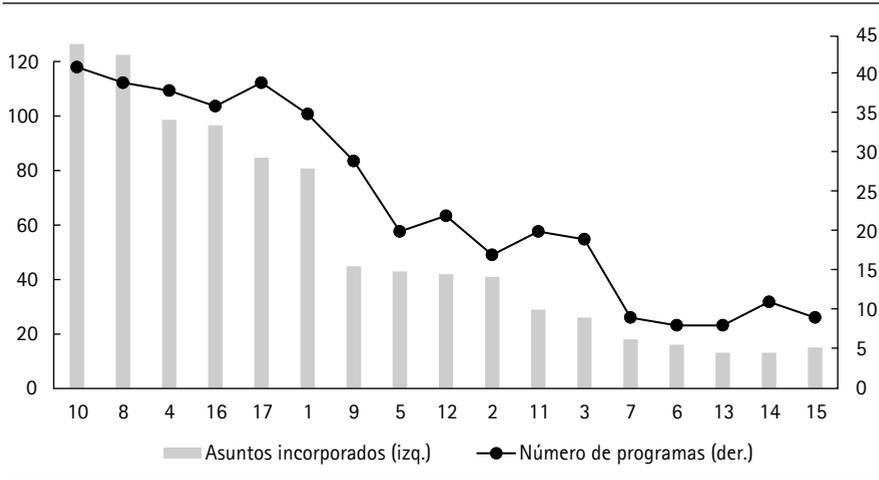
Fuente: elaboración propia con base en estudios de caso de (UEC, 2020).

Si se observan los resultados del Cuadro 2, no por puntaje total sino por porcentaje, se evidencia que los asuntos relevantes de las áreas paz y partenariado tuvieron una presencia importante en los programas de responsabilidad social. De hecho, desde esta perspectiva, paz sube al primer lugar, con el 36.7%, y partenariado al segundo, con el 32.2%. Prosperidad y personas bajan al tercer y el cuarto lugar, respectivamente. El área planeta queda en el último lugar, con un porcentaje bastante inferior al resto: 7.5. Como se ve, comparar los resultados de las áreas por puntaje total no es del todo apropiado, ya que las tres primeras áreas cuentan con cinco ODS cada una y las dos últimas con solo uno, razón por la cual sus máximos puntajes totales son relativamente mayores.

En síntesis, el Cuadro 2 sugiere que los programas de responsabilidad social que se incluyen en esta muestra privilegian las dimensiones económica, social y de gobernanza del desarrollo sostenible, por encima de la ambiental. Un resultado equivalente ha sido encontrado por trabajos empíricos en Colombia como los de KPMG, ANDI y Fundación ANDI (2016) sobre la inversión social de empresas; Villar (2018) sobre la inversión social de fundaciones; y Romero y Pérez (2020) sobre la interacción de la inversión social de organizaciones del sector privado con los intereses del desarrollo local.

La Figura 3 presenta la sumatoria de los asuntos relevantes de los ODS que se incorporaron en los programas (eje izquierdo, barras azules) y el número de programas que incluyen *al menos un* asunto relevante de cada ODS (eje derecho, línea naranja). Así, por ejemplo, el ODS 8 cuenta con 123 puntos (o asuntos relevantes incorporados) y 39 programas incluyen al menos uno de sus asuntos.

Figura 3. Asuntos relevantes incorporados y número de programas, por ODS



Nota: La Figura 3 muestra el total de los asuntos relevantes de los ODS que se incorporaron en los programas de responsabilidad social y el número de programas que incluyen al menos un asunto relevante de cada ODS. Fuente: elaboración propia con base en estudios de caso de UEC (2020)

Dentro de los cinco ODS que incorporan un mayor número de asuntos relevantes se encuentran dos del área de prosperidad (10 y 8), uno de personas (4), el ODS de paz (16) y el ODS de partenariado (17). Un total de 40 programas incorporaron 127 asuntos del ODS 10 (el que cuenta con el mayor puntaje total), mientras que 39 programas incorporaron un total de 85 asuntos del ODS 17 (el quinto con mayor puntaje). La importancia relativa de estos ODS sugiere que los programas de responsabilidad social tienen una inclinación hacia asuntos relacionados con la promoción de la educación, el trabajo decente, el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades, además de la promoción de la resolución pacífica de conflictos, el establecimiento de alianzas y la gobernanza local participativa.

No obstante, en este punto amerita revisar sobre cuáles asuntos relevantes del ODS 17 se observan las sinergias, puesto que si bien hay presencia importante

de alianzas estratégicas, estas se dan, en su mayoría, con el sector público, y están presentes en un 57% del total de programas que hacen parte de la muestra. Caso contrario ocurre con la cooperación internacional, en el que solo se observan alianzas en el 20% de los programas y su participación se limita a la cofinanciación, mas no a los aportes que puedan hacerse en términos de transferencia de tecnología o de conocimientos; además, se observa un bajo nivel de aprovechamiento de las oportunidades que la cooperación internacional ofrece en sus convocatorias, o por medio de sus líneas prioritarias de acción.

Un comportamiento similar se observa a propósito del asunto relevante relacionado con las alianzas estratégicas intersectoriales o gremiales. A pesar de que la convocatoria es abierta al sector privado, tan solo uno de los 44 casos de la muestra es ejecutado por un gremio. Además, apenas el 25% de los programas realizan alianzas intersectoriales, mayoritariamente con cámaras de comercio o con gremios.

La preferencia por la atención de asuntos sociales y económicos en los programas analizados puede deberse, en parte, a que las convocatorias por medio de las cuales se seleccionaron los casos se inclinaron por ODS de este tipo, a saber: ODS 16 (construcción de paz), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 5 (igualdad de género) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles). Pese a esto, la Figura 3 también evidencia que, aún si las iniciativas no son de corte ambiental, estas también pueden incluir asuntos del área planeta, tal como lo sugiere en especial el ODS 12 (Producción y consumo responsable).

Cuatro de los ODS de la dimensión planeta (6, 13, 14 y 15) se encuentran dentro de los cinco ODS con menor puntuación: se incorporaron menos de 20 asuntos relevantes por programa y menos de 12 programas incorporaron al menos uno de sus asuntos. El único ODS de corte ambiental que está presente con una frecuencia similar a la del promedio es el ODS 12, con 42 asuntos relevantes incorporados en un total de 22 programas. Este resultado sugiere que, con base en la muestra de análisis, los programas de responsabilidad social que emprende el sector privado prestan una atención relativamente menor al cuidado y la conservación del aire (ODS 13), la tierra (ODS 15) y el agua (ODS 6 y 14).

El promedio de asuntos relevantes incorporados por ODS, entre los programas que incorporaron al menos uno de sus asuntos, disminuye a medida que nos movemos de izquierda a derecha por los ODS de la Figura 3. Así, por ejemplo, el promedio de asuntos incorporados por programa es 2.7 para los cinco primeros ODS de la Figura 3, mientras que es 1.7 para los cinco últimos (el promedio para los diecisiete ODS es 2.1). De igual manera, los programas incluyen, en promedio, al menos un asunto de 9.09 ODS, lo cual significa que las organizaciones basan sus procesos de responsabilidad social en un enfoque de integralidad o, en otras palabras, de interacciones simultáneas con múltiples intereses del desarrollo sostenible. Este asunto se explorará con mayor detalle en el apartado B de esta sección.

Finalmente, se encuentra que, en promedio, cada organización incorporó un total de 20.61 asuntos relevantes de los diecisiete ODS. No se evidencian diferencias sustanciales por tipo de organización, ya que, en promedio, las empresas incorporaron 21.46 asuntos, las fundaciones 20.44, y las otras organizaciones 19.50, con una desviación estándar es de 0.96.

Por el contrario, las organizaciones presentaron comportamientos diferentes a nivel de los ODS, así: las empresas tendieron a incorporar más asuntos que el resto de las organizaciones en los ODS 7 y 9 del área prosperidad y en los ODS 6, 13, 14 y 15 del área planeta. La categoría Otras tuvo un promedio mayor en los ODS 4 (personas), 8 (prosperidad), 16 (paz) y 17 (partenariado), en tanto que las fundaciones incorporaron asuntos de los diecisiete ODS en puntajes cercanos al promedio general.

## **B. Relaciones establecidas entre los ODS por medio de los programas**

### **1. ODS principales y colaterales a través de los programas**

El Cuadro 3 presenta, en la primera columna, el ODS identificado como principal en los programas de responsabilidad social de la muestra; en la segunda columna, el número de programas que trabajan por cada uno de los ODS identificados como principales; en la tercera el número de ODS colaterales que se incorporan en el conjunto de programas de cada ODS identificado como principal.

**Cuadro 3.** Número de programas y de ODS colaterales por ODS principal

ODS principal	Número de programas <sup>a</sup>	Número de ODS colaterales <sup>b</sup>
1	1	Ocho
2	2	Doce
3	2	Seis
4	2	Cinco
5	2	Seis
7	3	Ocho
8	19	Diez
10	1	Once
11	5	Once
12	2	Nueve
16	5	Nueve

<sup>a</sup> Número de programas que se enmarcan en el ODS principal. <sup>b</sup> Número de ODS secundarios que se incorporan en el conjunto de programas de cada ODS identificado como principal.

Fuente: elaboración propia con base en estudios de caso de UEC (2020).

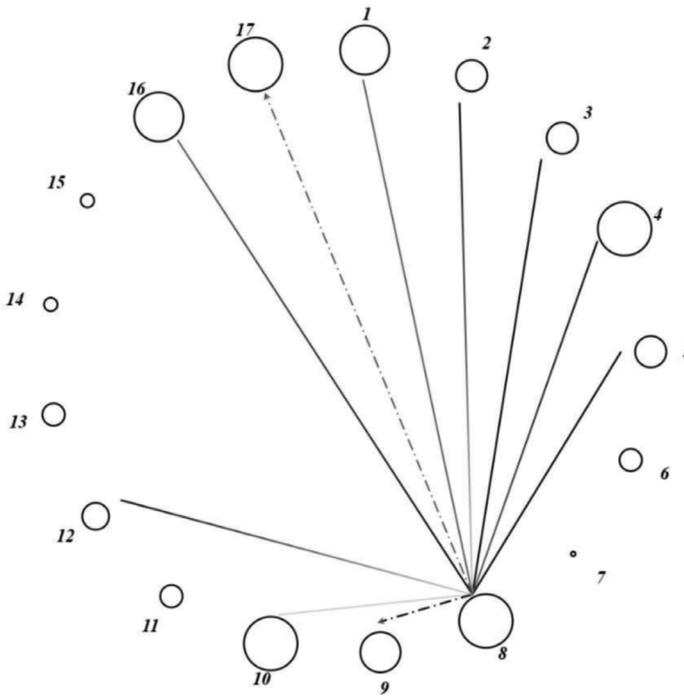
Once de los diecisiete ODS resultaron ser principales, en el sentido de que son los ODS a los cuales los programas buscan contribuir principalmente. De los once, cinco ODS son del área personas (1 a 5), cuatro son de prosperidad (7, 8, 10 y 11), uno es de planeta (12) y otro es de paz (16). Ningún programa tuvo como ODS principal el 17 (partenariado).

El 8 es el ODS principal que cuenta con el mayor número de programas: 19 (véase Cuadro 3). Le siguen de lejos los ODS 11 y 16, con cinco programas cada uno, y el ODS 7, con tres. El resto de ODS principales (1, 2, 3, 4, 5, 10 y 12) cuentan con uno o dos programas cada uno. Desde el punto de vista de las áreas, los ODS principales de prosperidad y de personas agrupan 37 de los 44 programas, el primero con 28 y el segundo con 9, resultado que enfatiza el enfoque social y económico de los programas de responsabilidad social del sector privado que identificamos en la sección anterior.

El número de ODS colaterales con los cuales se articulan los programas de los ODS principales oscila entre cinco y doce (véase Cuadro 3). Recuérdese que un ODS principal se articula con un ODS colateral cuando el conjunto de los programas que lo componen incluye un número significativo (o distinto de cero) de los asuntos del ODS colateral. Los programas del ODS 2, por ejemplo, se articulan con doce de los ODS restantes, mientras que los programas del ODS 4 se articulan con cinco ODS.

A manera de ejemplo, la Figura 4 presenta las interacciones del ODS 8 como ODS principal con el resto de los ODS<sup>11</sup>. Las líneas que unen al ODS 8 con algunos de los ODS restantes indican la existencia de interacciones (o incorporación de asuntos relevantes) significativas entre el primero (como ODS principal) y los segundos (como ODS colaterales). Así, se observa que los programas del ODS 8 incluyen, en su conjunto, asuntos de diez ODS (1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 16 y 17), y que no tienen interacciones significativas con la mayoría de los ODS de corte ambiental (6, 13, 14 y 15) ni con los ODS 7 y 11.

Figura 4. Interacciones de los programas del ODS 8 con el resto de los ODS



Nota: La Figura 4 muestra las interacciones de un solo ODS (8) con los demás ODS de la Agenda 2030 con base en los estudios de caso de UEC (2020). Herramienta utilizada: PostgreSQL, HTML5 con JavaScript (RaphaelJS).

La Figura 4 también pone en evidencia el tipo de direccionalidad de las relaciones entre los ODS. Nótese que algunas interacciones se visualizan con líneas

11 Como anexo se puede consultar las figuras de las interacciones de los demás ODS principales.

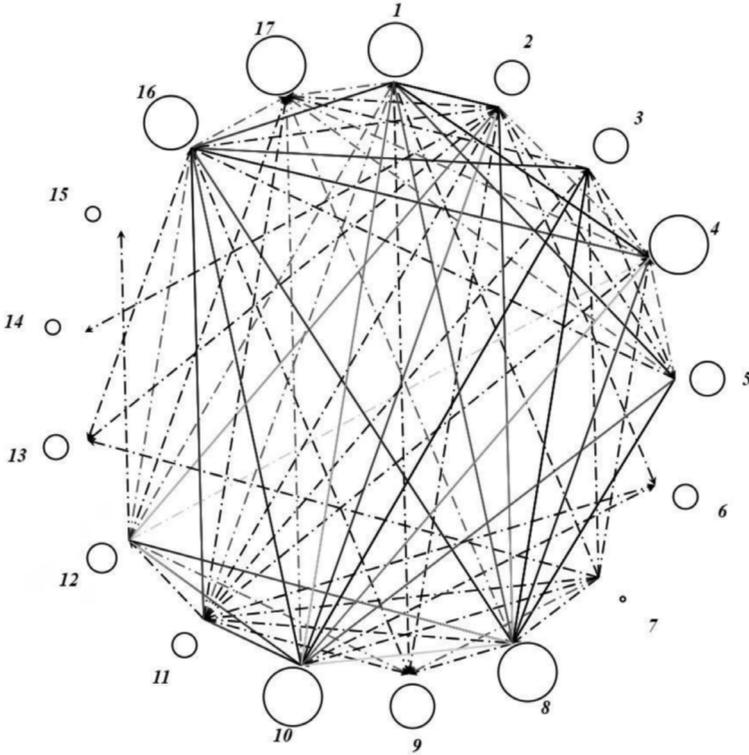
discontinuas finalizadas con flechas y otras con líneas continuas que terminan sin flechas. La presencia de líneas discontinuas indica la existencia de una relación unidireccional entre el ODS principal y el ODS colateral (es decir, los programas del primero incorporan asuntos del segundo, pero no al revés), y las flechas indican la direccionalidad de la relación (en la Figura 4, desde luego, se observan relaciones unidireccionales entre el ODS 8 y los ODS 9 y 17). Por su parte, la presencia de líneas continuas indica la existencia de una relación bidireccional entre el ODS principal y los ODS colaterales (es decir, los programas de cada ODS incorporan en conjunto asuntos del otro). Visto así, el ODS 8 tiene ocho interacciones bidireccionales y dos unidireccionales.

La Figura 5 presenta las interacciones entre los diecisiete ODS a través de los programas de responsabilidad social de las organizaciones de la muestra. Naturalmente, los 11 ODS principales son los nodos de los cuales salen las líneas hacia los ODS colaterales, con lo cual se indica que los asuntos relevantes de estos fueron incorporados en los programas de aquéllos.

El tamaño de los círculos de la Figura 5 es proporcional a la cantidad de ODS principales cuyos programas incorporaron asuntos relevantes de los ODS colaterales. Así, por ejemplo, los círculos más grandes corresponden a los ODS 4, 8 y 10 que, como ODS colaterales, fueron incorporados por diez ODS principales. Por su parte, el círculo del ODS 7 es el más pequeño de la red, debido a que ningún ODS principal incluyó sus asuntos relevantes. El ODS 7, entonces, fue el único de los once ODS principales que no fungió al mismo tiempo como ODS colateral.

La densa red de interacciones establecidas entre los ODS evidencia que, si bien los ODS a los que buscan contribuir las organizaciones a través de los programas de responsabilidad social son, principalmente, de carácter social y económico (véase Cuadro 3), los programas incluyen también asuntos relevantes relacionados con la gobernanza, el trabajo con el Estado y las alianzas estratégicas. Por tanto, la evidencia empírica de este trabajo muestra que los programas de responsabilidad social de las organizaciones del sector privado pueden incluir asuntos relevantes de más de un ODS y que, de hecho, lo hacen. Sin embargo, los círculos de menor tamaño de los ODS 6, 12, 13, 14 y 15 también ratifican la relativamente baja incorporación de asuntos ambientales en los programas que se implementan desde las áreas prosperidad, personas, paz y partenariado.

Figura 5. Interacciones entre los ODS principales y los ODS colaterales a través de los programas



Nota: La Figura 5 muestra las interacciones entre los ODS a partir de los casos de estudio. (UEC, 2020). Herramienta utilizada: PostgreSQL, HTML5 con JavaScript (RaphaelJS)<sup>12</sup>.

En general, de las 95 interacciones significativas existentes entre los ODS (Figura 5), 47 son unidireccionales (o líneas discontinuas terminadas con flechas) y 48 son bidireccionales, lo que se visualiza como 24 líneas continuas sin flechas que se superponen por pares. Por definición, los ODS que no son principales solo pueden incorporar los programas de ODS principales y exhibir, por tanto, relaciones unidireccionales. Tal como lo muestra la Figura 5, ese es el caso de los ODS 6, 13, 14, 15 y 17.

12 Las figuras de interacciones entre ODS se generaron dinámicamente con un *script* creado por el ingeniero Camilo Forero, Mtr. en Ingeniería de Software, a partir de la matriz analítica realizada por los autores.

## 2. Integralidad e intensidad de las interacciones de los programas con los ODS

La integralidad de las interacciones de los programas de los ODS principales está en función del número de ODS colaterales de los cuales incorporan asuntos relevantes. Los programas completamente integrales —es decir, aquellos que incorporan asuntos de las cinco áreas de la Agenda 2030— son sostenibles en sentido estricto, pues aportan, al mismo tiempo, a las dimensiones económicas, social, ambiental y de gobernanza (Sachs, 2015). En caso contrario —es decir, cuando incorporan ODS de cuatro o menos áreas—, los programas son sostenibles de manera parcial, pues, por definición, les hace falta incluir aspectos económicos, sociales, ambientales o de gobernanza (Gudynas, 2019). El Cuadro 4 clasifica los ODS principales en cuatro escalas de integralidad (nula, baja, media o alta), de acuerdo con el número de ODS colaterales con los que sus programas se articulan (véase la columna Número de ODS colaterales). En total, un ODS principal exhibe una integralidad baja con los demás ODS, nueve ODS exhiben una integralidad media y un ODS presenta una interacción alta. Ningún ODS principal presenta una integralidad nula. La integralidad media abarca ODS de cuatro de las cinco áreas de la Agenda 2030: personas, prosperidad, planeta y paz. Dado que el ODS del área de partenariado no es un ODS principal, no es posible medir su integralidad.

Cuadro 4. Integralidad de la interacción de los ODS principales con los demás ODS

Integralidad	Número de ODS colaterales	ODS principales
Nula	0	-
Baja	1 a 5	4
Media	6 a 11	1, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 16
Alta	12 a 16	2

Nota: El Cuadro 4 muestra la interacción del conjunto de ODS analizados con base en la integralidad. Fuente: elaboración propia con base en los estudios de caso (UEC, 2020).

Por otra parte, la intensidad es una medida de la fuerza de la relación que establecen los programas de cada ODS principal con los ODS colaterales; la intensidad se ha medido a partir del porcentaje de asuntos relevantes de los ODS colaterales que son incorporados por el conjunto de los programas que se enmarcan en los ODS principales. En esta ocasión se ha optado por el uso de porcentajes en vez de puntuaciones totales, debido a que —como se mencionó— los ODS principales cuentan con un número disímil de programas y, por

tanto, de asuntos relevantes de potencial incorporación (véase Cuadro 3). El uso de porcentajes, por tanto, permite realizar comparaciones bajo una unidad de medida que captura la composición de las interacciones en vez de su volumen.

El porcentaje se calcula como la relación entre el número total de asuntos relevantes del ODS colateral que incorporan los programas del ODS principal y el total de asuntos posibles (es decir, la multiplicación del número de programas del ODS principal por seis). Por ejemplo, los diecinueve programas enmarcados en el ODS 8 incorporaron en total 71 asuntos del ODS 10. Dado que el potencial de asuntos a ser incorporados era 114 (es decir, 19 programas por 6 asuntos), el porcentaje de asuntos incorporados del ODS 10 por los programas del ODS 8 es 62.28%.

Entre mayor sea la intensidad de la relación entre un ODS principal y un ODS colateral, mayor será la cantidad de asuntos relevantes de los ODS colaterales que incluyen el conjunto de programas de los ODS principales. Por esta razón, es deseable que los programas cuenten con grados más altos de intensidad. Al igual que se hizo con la integralidad, la intensidad se clasifica en una escala de cuatro grados posibles (nula, baja, media o alta), con base en los intervalos establecidos en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Escala de la intensidad de la interacción entre los ODS

Escala de intensidad	Intervalo	Intensidad promedio de los ODS principales <sup>a</sup>
Nula	0.0% a 9.9%	–
Baja	10.0% a 29.9%	3, 4, 7, 11 y 16
Media	30.0% a 50.0%	1, 2, 5, 8, 10 y 12
Alta	50.1% a 100.0%	–

<sup>a</sup> La intensidad promedio se calcula como el promedio simple de las intensidades significativas. Nota: El Cuadro 5 muestra las interacciones del conjunto de ODS analizados con base en la intensidad.

Fuente: elaboración propia con base en los estudios de caso (UEC, 2020).

Las relaciones de intensidad nula se entienden como aquellas que corresponden a un porcentaje menor al 10%, con el fin de descartar relaciones existentes, pero no significativas. De igual modo, se considera que la intensidad es alta cuando los programas de un ODS principal incorporan, en promedio, más de la mitad de los asuntos relevantes de un ODS colateral (es decir, más de tres asuntos).

En general, de los once ODS principales, cinco exhiben una intensidad promedio Baja (ODS 3, 4, 7, 11 y 16) y seis, una intensidad promedio media (1, 2, 5, 8, 10 y 12). Ningún ODS principal tiene un grado de intensidad promedio nulo ni alto (véase Cuadro 5). La intensidad promedio se calcula como el promedio simple de las intensidades significativas (es decir, aquellas mayores a 9.9%) que establece un ODS principal con el resto de los ODS.

En síntesis, los principales resultados empíricos relacionados con las articulaciones de los programas con los ODS y las relaciones establecidas entre los ODS en el marco de la responsabilidad social se pueden resumir en los siguientes cinco puntos:

1. Los programas incorporan un número relativamente alto de asuntos de los ODS de las áreas personas, prosperidad, paz y partenariado, lo cual resalta el enfoque económico, social y de gobernanza de la responsabilidad social de las organizaciones de la muestra.
2. Los programas incorporan un número relativamente bajo de asuntos relevantes de los ODS del área planeta, lo que sugiere una desatención de la responsabilidad social de las organizaciones de la muestra por las preocupaciones ambientales.
3. Los programas establecen, principalmente, relaciones de integralidad media entre los ODS principales y los ODS colaterales, lo cual evidencia que la responsabilidad social de las organizaciones de la muestra hace contribuciones, al mismo tiempo, a varios ODS de la Agenda 2030.
4. Los programas establecen, principalmente, relaciones de intensidad baja y media entre los ODS principales y los ODS colaterales, lo cual evidencia que la responsabilidad social de las organizaciones de la muestra, si bien hace contribuciones a varios ODS al mismo tiempo, no incorpora un número importante de asuntos relevantes.
5. Más de la mitad de las interacciones establecidas entre los ODS en el marco de los programas de la responsabilidad social son bidireccionales, lo que sugiere la existencia de una red cuyos nodos (u ODS principales) tienden a apoyarse mutuamente.

En vista de que estos hallazgos se derivan de un análisis comparado que parte de una muestra de tamaño "moderado" (44 programas), no es posible gene-

realizarlos al universo del cual hacen parte las unidades de análisis: la responsabilidad social del sector privado en Colombia (Gerring, 2007). Testear si estos resultados se mantienen cuando se trabaje con una muestra "grande" —o estadísticamente significativa— es una tarea de investigación que queda abierta para futuros trabajos de corte cuantitativo (Ragin, 2007). Otra posible extensión de este trabajo consiste en analizar los *trade-offs* que se dan entre los ODS en el marco de implementación de los programas de responsabilidad social de organizaciones del sector privado. Como se mencionó, este trabajo no analiza los *trade-offs*, debido a que los estudios de caso en los cuales se basa no incluyen información al respecto.

#### IV. Discusiones y conclusiones

El desarrollo del acápite de discusiones tiene como propósito establecer un diálogo entre los hallazgos empíricos y las características de la Agenda 2030 —multidimensionalidad, indivisibilidad y universalidad— expuestas en el marco de referencia.

Primero, sobre la multidimensionalidad, los estudios de caso de responsabilidad social incluidos en este análisis reflejan rupturas y continuidades en la contribución que hacen las organizaciones del sector privado que hacen parte de la muestra a la Agenda 2030, con respecto a la forma tradicional de entender el desarrollo.

Por una parte, el marcado acento en el área de prosperidad da cuenta de un énfasis en la dimensión económica que, según se expuso en el marco de referencia, es una de las críticas que se hace a la concepción del desarrollo sostenible. Es decir, los programas de responsabilidad social siguen privilegiando el crecimiento económico como una forma de alcanzar dicho desarrollo. Esto, y a manera de hipótesis —abierta a futuras investigaciones— puede estar relacionado con el hecho de que el sector privado actúa de forma más reactiva que proactiva al proponer iniciativas o programas que responden a demandas urgentes por parte de los grupos de interés, con una mirada de corto plazo y con resultados fáciles de materializar. Es decir, un enfoque centralizado en la estrategia de negocio que busca licencia social (Porter y Kramer, 2011). En consecuencia, podría afirmarse que los programas de responsabilidad social que hacen parte de la muestra trabajan sobre lógicas que proponen continui-

dades no constructivas que impiden superar la tradicional manera de entender el desarrollo.

Por otra, la relativamente baja inclusión de asuntos relevantes de los ODS del área planeta —dimensión ambiental— resulta preocupante. Además de indicar vacíos en la visión *multidimensional* del desarrollo sostenible, desconoce su característica intertemporal, con las repercusiones que esto pueda traer para las futuras generaciones. Si bien es cierto que las empresas y organizaciones podrían argüir que los temas ambientales se trabajan por medio de políticas y programas separados, esto no justifica la ausencia de integralidad de las iniciativas, aun cuando el objetivo de estas sea prioritariamente social o económico. De nuevo, una continuidad que se aleja de los propósitos de la Agenda 2030. No obstante, los resultados que muestra la incorporación de asuntos relevantes de los ODS del área personas —dimensión social—, es un avance que supera la visión economicista del desarrollo y que camina hacia enfoques basados en el capital humano (Becker, 1983), el desarrollo a escala humana (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2010) y el desarrollo de capacidades (Nussbaum, 2007; Sen, 1999). La preocupación del sector privado por asuntos que involucran la dimensión social del desarrollo sostenible es un indicativo de su paso de herramienta de desarrollo a agente de desarrollo, pues ya no se trata solo de generar riqueza y empleo, sino de trabajar sobre la forma cómo esa riqueza se refleja en mejor calidad de vida para los miembros de la sociedad. En este aspecto, es posible hablar de un avance que, no obstante, no implica una ruptura con la orientación hacia el crecimiento económico.

Además, los resultados relacionados con el área de paz y partenariado, dimensión de gobernanza, aportan temas para el análisis. La forma de implementar programas de responsabilidad social se ha caracterizado por los esfuerzos aislados, puntuales y poco conectados con otros actores, así como por carecer de consulta con sus grupos de interés. El análisis realizado arroja un peso importante del área partenariado, básicamente por la inclusión en los programas del asunto "alianzas público-privadas para trabajar por un propósito común" del ODS 17, lo que supera el primero de los vacíos; de igual modo, de "la inclusión en la toma de decisiones" del ODS 16, que trabaja sobre el segundo. Estos son sin duda rupturas con respecto a las formas tradicionales de trabajar programas orientados al desarrollo. Ahora bien, seguir profundizando en la dimensión de gobernanza que exige el desarrollo sostenible implicaría decisiones conscientes de coordinación multinivel que involucren a los distintos niveles

de gobierno en la estructuración de las APP, situación que no se evidencia en los programas de la muestra.

El carácter multidimensional de la Agenda 2030 se desvanece en contextos como el colombiano en el que se percibe un deber por atender las imposiciones domésticas, es decir, aquellas exigencias del entorno de operación de la organización que emprende un programa de responsabilidad social; por lo general, se trata de entornos en los que predominan la inequidad social, la carencia de acceso a servicios básicos como el agua potable, el saneamiento o la energía eléctrica, y en los que los niveles de educación básica están por debajo del promedio nacional. Por eso, aun cuando en los lugares en los que se desarrollan programas y proyectos de responsabilidad social se observan fenómenos tales como la deforestación, el tráfico de especies silvestres y la contaminación de afluentes que, entre otros, incrementan el riesgo de vulnerabilidad ante el cambio climático, en la muestra de programas estudiados no se evidencia esfuerzos, ni coordinados ni individuales, que respondan con alta intensidad al ODS 13.

En síntesis, a propósito de la multidimensionalidad, los programas de responsabilidad social desarrollados por las organizaciones incluidas en este estudio mantienen una perspectiva de crecimiento económico, sin plantear apuestas disruptivas con el modelo tradicional, aun cuando estas contemplan, de manera importante, la dimensión social y de gobernanza. El gran ausente sigue siendo el tema ambiental.

Segundo, sobre la indivisibilidad de la Agenda 2030, el análisis de interacciones —elemento central del presente análisis— arroja resultados clave que han de tenerse en cuenta para potenciar las contribuciones del sector privado a la agenda.

En primer lugar, partiendo del hecho de que las organizaciones que hacen parte de la muestra han puesto en marcha sus iniciativas con el foco en uno de los ODS de la Agenda 2030, lo que evidencia este estudio es que todos los programas, sin importar cuál es su ODS principal, contribuyen a otros ODS. Es una constatación de las relaciones sinérgicas que hacen parte de la lógica natural con la que fueron construidos los ODS y que se reflejan en los resultados del análisis de integralidad realizados.

Sin embargo, en segundo lugar, esta integralidad se ubica en la escala entre baja y media, lo cual indica que las organizaciones del sector privado no son conscientes de la naturaleza sistémica de la Agenda 2030 y, por tanto, desaprovechan la posibilidad de realizar intervenciones sobre la base de apuestas sinérgicas entre ODS. En particular, parece que las interacciones existentes entre ODS responden a la naturaleza misma de las áreas de la Agenda. De esta manera, es común encontrar iniciativas que al perseguir "la salud y al bienestar" traspasan la barrera del ODS 3, de manera que se encuentran en la jurisdicción del ODS 8 y aportan así, en consecuencia, al "trabajo decente y desarrollo económico". Esto, visto desde la Agenda 2030 como un todo, ubica los programas en el área personas sin trazar relaciones significativas con otras áreas como la de planeta o la de partenariado.

Ahora, al revisar casos de ODS específicos, y a partir de los análisis de intensidad, se encuentra que, en tercer lugar, al ODS 10 se debe prestar especial atención por cuanto el trabajo sobre varios de los otros ODS de la Agenda 2030 incide de manera positiva en él. Así, es interesante que las organizaciones hagan consciencia del enfoque de sus programas de responsabilidad social a fin de potenciar los resultados sobre la reducción de desigualdades.

En cuarto lugar, se destaca el potencial observado en el ODS 8 "Trabajo decente y crecimiento económico" para incidir en otros ODS de la Agenda 2030. Este ODS mostró el mayor número de interacciones, medidas tanto por integralidad como por intensidad, con los otros ODS. Sin embargo, precisa decirlo, esto puede ser indicativo del enfoque de crecimiento económico, propio de la concepción de la Agenda 2030.

En quinto lugar, se observa que los programas de responsabilidad social estudiados, en lo que concierne al ODS 4, no han promovido una alta integralidad ni una alta intensidad con respecto al ecosistema de la Agenda 2030. De alguna manera, los programas con propósitos centrados en la educación se distancian de la dimensión ambiental y se acercan más a la económica, de modo que responden a una lógica de productividad, común en la visión tradicional de desarrollo.

Finalmente, en sexto lugar, resulta importante dar una mirada al ODS 17. Parece obvio que este ODS no constituya el foco principal de ninguno de los programas de responsabilidad social, pues sus asuntos se enfocan en la forma cómo

pueden organizarse los distintos actores para lograr objetivos. Al respecto, se destaca la ruptura frente a las acostumbradas maneras de proceder basadas en la acción individual que, de acuerdo con lo que muestran los casos incluidos en el análisis, promueve activamente las alianzas entre el sector privado y el público, con la participación determinante de la sociedad civil.

Sin embargo, se llama la atención sobre dos situaciones que podrían potenciarse: 1) la escasa presencia de actores de cooperación internacional; 2) la casi ausencia de trabajo gremial, pues solo un caso es liderado por un gremio (Asocolflores). A propósito de la cooperación internacional, se está dejando de lado el principio de responsabilidades compartidas pero diferenciadas, por el cual el sector privado colombiano podría aprovechar las potencialidades que tienen los países desarrollados para contribuir con los propósitos compartidos de desarrollo. Además, respecto al trabajo gremial, se resta valor a la posibilidad de movilizar organizaciones pertenecientes a un mismo sector, las cuales suelen compartir fortalezas y retos en el propósito de trabajar por una *ciudadanía corporativa* a la manera como lo expone Schwab (2008).

La comprensión sistémica de la Agenda 2030 por parte de las organizaciones del sector privado, así como su capacidad de liderazgo, debe conducirlos a promover alianzas con otras partes interesadas en la superación de los grandes retos del desarrollo sostenible, pues se esperaría que persista una correlación positiva entre el grado de complejidad de los retos a abordar y la fuerza de la participación de múltiples aliados.

En síntesis, la naturaleza indivisible de la Agenda 2030 no la observan de manera consciente las organizaciones del sector privado que hacen parte de esta muestra, por tanto, las interacciones que en el marco de sus programas de responsabilidad social se producen entre los ODS resultan un asunto no previsto en los procesos de planeación.

Finalmente, sobre la universalidad cabe mencionar que, si bien el principio de universalidad expuesto por las Naciones Unidas (Cepal, 2018) está pensado sobre una lógica global, es decir, orientado a la participación de los "países desarrollados y no desarrollados" en la consecución de los ODS, para efectos de este estudio resulta interesante localizarlo. Esto es, hablar de la importancia del trabajo asociado entre las capas más ricas de la población y las menos favorecidas. En este sentido, los programas incluidos en el análisis parten de

una situación interesante: se trata de programas de responsabilidad social del sector privado, actor que produce la renta, trabajando con poblaciones que, según lo arrojan los resultados del análisis, están, mayoritariamente, en condiciones de vulnerabilidad (véase Cuadro 1); es la aplicación del principio de "no dejar a nadie atrás". Se quiere decir con esto que la naturaleza misma de la responsabilidad social, vista desde un ámbito local, se vincula al principio de universalidad, por cuanto un esfuerzo de quienes cuentan con las posibilidades de generar riqueza con aquellos que no las tienen.

A manera de conclusión cabe destacar dos asuntos. Primero, el análisis realizado tomó como base una muestra de organizaciones que o están adheridas al Pacto Global Red Colombia, o hacen parte de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE); sería interesante explorar, en futuras investigaciones, por qué, a pesar de hacer parte de plataformas que estimulan, respaldan y acompañan su acción socialmente responsable, los programas que se emprenden no alcanzan a comprender la naturaleza sistémica de la Agenda 2030. Segundo, se afirma que al ser los ODS un marco normativo concebido con enfoque sistémico, resulta fundamental la decisión discrecional de las organizaciones del sector privado para planificar sus programas de responsabilidad social con dicho enfoque, al hacer consciencia de las naturales sinergias que se presentan entre los ODS y en busca de la mayor interacción en términos de integridad y de intensidad entre unos y otros, por cuanto esto potencia los resultados que sus iniciativas pueden hacer al desarrollo sostenible. Con este propósito se precisa la mirada, no solo de la Agenda 2030 como un todo, sino de las metas (para este estudio adaptadas a asuntos relevantes) y de los indicadores que a cada uno de ellas están asociados.

## Agradecimientos

Este artículo es un producto derivado del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia construye desde el 2015 con el apoyo del Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE-Colombia). Agradecemos a las organizaciones que han participado en el proyecto por su apoyo y el financiamiento del trabajo de campo de los investigadores involucrados. De igual manera, agradecemos a los estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia por

su entrega y compromiso con las investigaciones, así como a los dos árbitros anónimos y al editor de la revista *Desarrollo y Sociedad*, por las observaciones y sugerencias que nos hicieron y permitieron mejorar las versiones previas de este trabajo.

## Referencias

1. Acevedo, López, Orozco, Ramírez & Umaña. (2020). *Propuestas estratégicas para el Centro Nacional del Agua de la ANDI en materia de agua y cambio climático para lograr una contribución del sector empresarial colombiano a metas nacionales e internacional de sostenibilidad* (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
2. Becker, G. (1983). *El capital humano* (2ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.
3. Bernal, V., Cortés, L., Santamaría, M., & Torijano, M. (2016). Estudio de caso: jornadas de salud integral humana en áreas de influencia de las centrales hidroeléctricas Hidromontañas y Río Piedras de Celsia S. A. E. S. P. En *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad*. (pp. 75-114). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
4. Blowfield, M. (2012). Business and development: Making sense of business as a development agent. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 12(4), 414-426. Recuperado de <https://rb.gy/5foalh>
5. Byiers, B. (2017). El rol del sector privado en la Agenda 2030. *Colección Monografías Cidob*. Recuperado de: [https://www.cidob.org/ca/content/download/66138/2022667/version/6/file/49-64\\_BRUCE%20BYIERS.pdf](https://www.cidob.org/ca/content/download/66138/2022667/version/6/file/49-64_BRUCE%20BYIERS.pdf)
6. Castaño, N., & Vargas, P. (2018). Estudio de caso proyecto de fortalecimiento de capacidades asociativas por medio de negocios inclusivos desarrollado en el Carmen de Bolívar por parte de la fundación Crecer en paz. En *Paz territorial e inversión privada: contribuciones al ODS 16* (pp. 159-239). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

7. Cepal. (2018). *Guía metodológica: planificación para la implementación de la agenda 2030 en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43963/1/S1800556\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43963/1/S1800556_es.pdf)
8. Cerillo i Martínez, A. (Coord.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de [http://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La\\_gobernanza\\_hoy-ConsultoresTema.pdf](http://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf)
9. Coordinadora de ONG para el Desarrollo de la Comunidad Autónoma de la Rioja "Congdcar" (2017). *Los ODS y la Agenda 2030* [Infografía] Recuperado de <https://congdcar.org/es/sensibilizacion/ods.html>
10. Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. India: SAGE Publications India.
11. García, R. (2006). *Sistemas complejos, conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa. Recuperado de [https://docs.ufpr.br/~edugeo/GB082/Bibliografia/Garcia\\_Sistemas%20Complejos.pdf](https://docs.ufpr.br/~edugeo/GB082/Bibliografia/Garcia_Sistemas%20Complejos.pdf)
12. Gerring, J. (2007). *Case study research. Principles and practices*. Nueva York: Cambridge University Press.
13. GRI (Global Reporting Initiative), & RobecoSAM. (2015). *Defining materiality: What matters to reporters and investors. Do investors and reporters agree on what's material in the technology hardware & equipment and & banks & diverse financials sectors*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF>
14. GRI (Global reporting Initiative), UN Global Compact, & WBCSD. (2016). *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)
15. GSSB Global Sustainability Standards Board. (2018). *GRI 101. Fundamentos*. Estándar GRI 101: Fundamentos 2016. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

16. Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes. En A. Matarán, & F. López (Eds.), *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo* (pp. 69–96). Recuperado de <http://www.gudynas.com/publicaciones/GudynasUsosIdeasSustentabilidadGranada11.pdf>
17. Gudynas, E. (2019). Desarrollo y límites al crecimiento económico: una polémica persistente. En P. O. García, *Desarrollo, sociedad, alternativas* (pp. 252–279). Dublín: UTPL & Glasnevin Publishing.
18. ICSU (International Council for Science). (2017). *A guide to SDG interactions: From science to implementation*. París. Recuperado de <https://council.science/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation/>
19. Jiménez, L. M. (2000). III Conferencias sobre el medio ambiente. Municipio y urbanismo. *Desarrollo Sostenible y la Agenda 21 Local* (pp. 13–33). Valencia: Comité Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana.
20. Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. *La Gobernanza Hoy*, 10, 57–82. Recuperado de: [http://www.academia.edu/download/35739915/10\\_textos\\_de\\_referencia\\_sobre\\_gobernanza\\_global.pdf#page=57](http://www.academia.edu/download/35739915/10_textos_de_referencia_sobre_gobernanza_global.pdf#page=57)
21. Kohler, B. (1999). *The evolution and transformation of European governance*. SSOAR. Recuperado de [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/24668/ssoar-1998-kohler-koch-the\\_evolution\\_and\\_transformation\\_of.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/24668/ssoar-1998-kohler-koch-the_evolution_and_transformation_of.pdf?sequence=1)
22. KPMG, ANDI, & Fundación ANDI. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social Colombia*. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2017/03/Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%20social%20-%20Colombia.html>
23. Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176–187. Recuperado de [https://iccia.com/sites/default/files/library/files/wp141\\_2015.pdf](https://iccia.com/sites/default/files/library/files/wp141_2015.pdf)

24. Lienert, I. (2009). *Where does the public sector end and the private sector begin? Fiscal Affairs Department* (Documento de trabajo). Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Where-Does-the-Public-Sector-End-and-the-Private-Sector-Begin-23003>
25. Mayntz, R. (1998). *New challenges to governance theory* (Jean Monnet Chair Paper 50). Florence: Robert Schuman Centre at the European University Institute.
26. Marín, E. M., & Abella, N. M. (2017). Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y Argentina. *Oasis: Observatorio de Análisis de los Sistemas Internacionales*, 25, 187-221. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/oasis/article/view/4924/5951>
27. Martínez, P., & Martínez, I. (2016). La Agenda 2030: ¿cambiar el mundo sin cambiar la distribución del poder? *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 33, 73-102. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/301888224\\_La\\_Agenda\\_2030\\_cambiar\\_el\\_mundo\\_sin\\_cambiar\\_la\\_distribucion\\_del\\_poder](https://www.researchgate.net/publication/301888224_La_Agenda_2030_cambiar_el_mundo_sin_cambiar_la_distribucion_del_poder)
28. Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana, opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
29. Moreno, M. (2013). Una lectura prospectiva de la agenda Rio+ 20: la emergencia de la gobernanza para el desarrollo sostenible. *Xihmaj*, 8(15), 57-74. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4164456.pdf>
30. Nilsson, M., Griggs, D., & Visbeck, M. (2016). Policy: map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*, 320-322. Recuperado de <https://www.nature.com/articles/534320a>
31. Noferini, A. (2010). Desarrollo, cooperación descentralizada y gobernanza multinivel: consideraciones para la actualidad. En *Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina*.

32. Nussbaum, M. (2007). *Las fronteras de la justicia: consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona: Paidós.
33. Pérez, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
34. Pezzey, J. (1992). *Sustainable development concepts: An economic analysis*. Washington: World Bank.
35. Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>
36. Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 32-49. Recuperado de <https://estrategiati.files.wordpress.com/2011/06/la-creacion-de-valor-compartido.pdf>
37. Ragin, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes y SAGE Publications.
38. Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 34. Recuperado de <https://media.iese.edu/upload/ST0438.pdf>
39. Rodríguez, M. (2018). El desarrollo sostenible en los albores de los ODS y del acuerdo de París. En *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible*, (pp.20-28). Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.
40. Pérez, O. I. (2016). Responsabilidad social. En *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, (pp. 33- 50). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
41. Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. *La gobernanza hoy*, 10, 99-122. Recuperado de: [https://www.academia.edu/download/35739915/10\\_textos\\_de\\_referencia\\_sobre\\_gobernanza\\_global.pdf#page=99](https://www.academia.edu/download/35739915/10_textos_de_referencia_sobre_gobernanza_global.pdf#page=99)

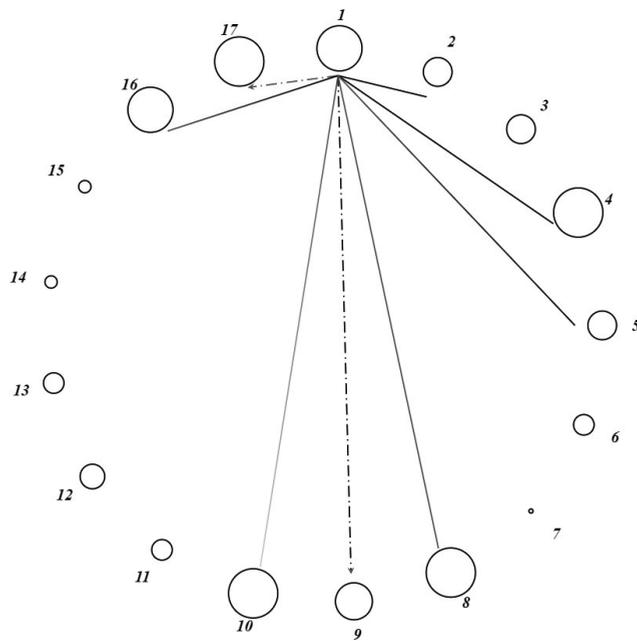
42. Romero, M. C. (Ed.) (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
43. Romero, M. C. (Ed.) (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
44. Romero, M. C., & Pérez, O. I. (Eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad 2016*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
45. Romero, M. C., & Pérez, O. I. (Eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: estudios de caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2016*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
46. Romero, M. C., & Pérez, O. I. (2019). *Sector privado pensando en grande, contribuciones al ODS*, 8 (pp. 21-39). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
47. Romero, M., & Pérez, O. (2020). Inversión social privada y desarrollo local en Colombia. Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones. *Ópera*, 26, 119-148.
48. Sachs, J. (2015). *La era del desarrollo sostenible*. Barcelona: Planeta.
49. Seghezzeo, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539-556. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09644010903063669>
50. Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
51. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Nueva York: SAGE Publications.
52. Stratford, E., J. Davidson, M. Lockwood, R. Griffith, & Curtis A. (2007). *Sustainable development and good governance: The 'big ideas' influencing Australian NRM*. Hobart, Australia: Universidad de Tasmania.

53. Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship. Working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1), 107-115. Recuperado de [https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Sozialwissenschaften/Kommunikations-\\_und\\_Medienwissenschaft/Lehrbeauftragte/Foreign\\_Affairs\\_-\\_Global\\_Corporate\\_Citizenship\\_-\\_Klaus\\_Schwab.pdf](https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Sozialwissenschaften/Kommunikations-_und_Medienwissenschaft/Lehrbeauftragte/Foreign_Affairs_-_Global_Corporate_Citizenship_-_Klaus_Schwab.pdf)
54. Tetreault, D. (2004). Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable. *Estudios sobre Estado y Sociedad*, X(29), 45-77. Recuperado de <http://www.espiral.cucsh.udg.mx/index.php/EEES/article/download/1271/1149>
55. Torres, G., & Ramos, H. A. (2008). Gobernanza y territorios. Notas para la implementación de políticas para el desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 203, 75-95.
56. UEC (Universidad Externado de Colombia). (2020). *Banco de estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.uexternado.edu.co/finanzas-gobierno-relaciones-internacionales/banco-de-estudios-de-caso-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad/>
57. Unión Temporal TAU Consultora Ambiental. (s. f.). *Programa de aprovechamiento sostenible de minerales en la Sabana de Bogotá mediante procesos de planificación integrado*. Bogotá, Colombia.
58. Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos*. Bogotá: Gente Nueva Editorial. Recuperado de [https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2017/11/LAS\\_FUNDACIONES\\_EN\\_COLOMBIA\\_CHARACTERISTICAS\\_TENDENCIAS\\_DESAFIOS.pdf](https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2017/11/LAS_FUNDACIONES_EN_COLOMBIA_CHARACTERISTICAS_TENDENCIAS_DESAFIOS.pdf)
59. Weitz, N., Carlsen, H., Nilsson, M., & Skånberg, K. (2018). Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda. *Sustainability Science*, 13, 531-548. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-017-0470-0>
60. Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Nueva York: SAGE Publications.

## Anexos

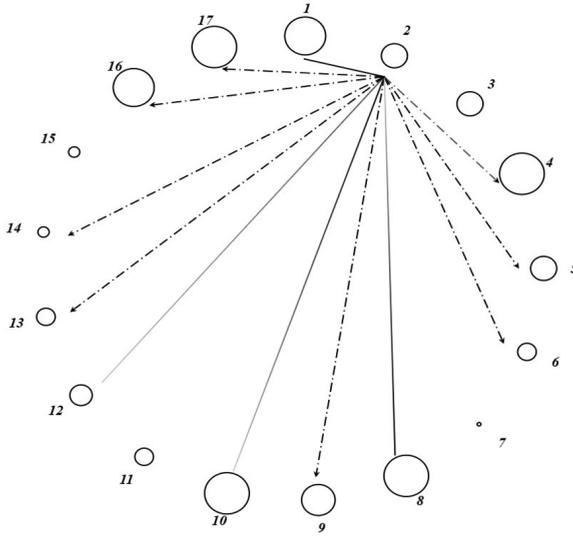
Ficha técnica	
Visualización de articulaciones entre ODS	
Fecha de elaboración	28 de abril de 2020
Modificado	18 de septiembre de 2020
Herramientas	PostgreSQL, HTML5 con JavaScript (RaphaelJS)
Articulación Unidireccional	----->
Articulación bidireccional	=====

### 1. Interacciones de los programas del ODS 1 con el resto de ODS



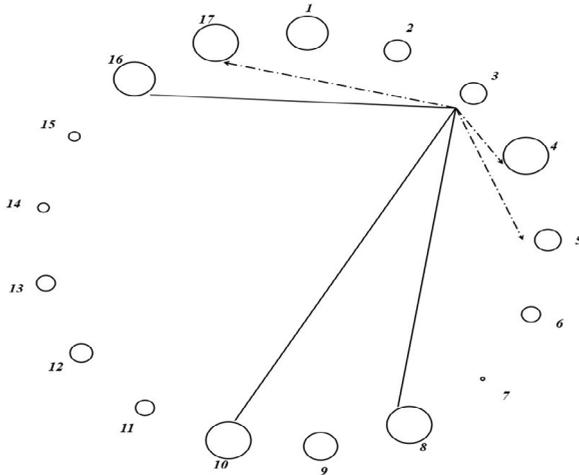
2. Interacciones de los programas del ODS 2 con el resto de ODS

---



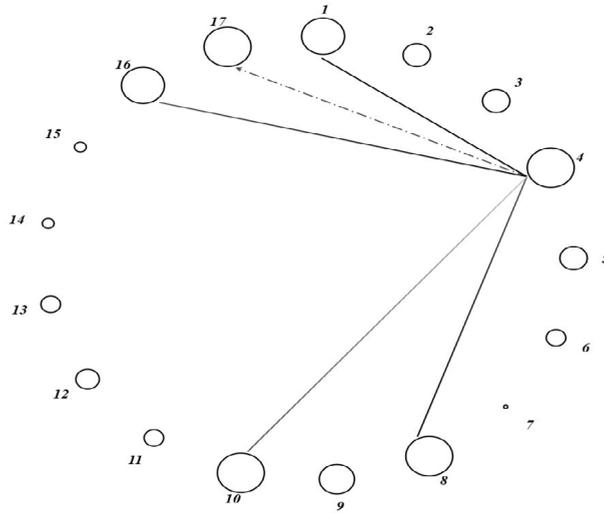
3. Interacciones de los programas del ODS 3 con el resto de ODS

---



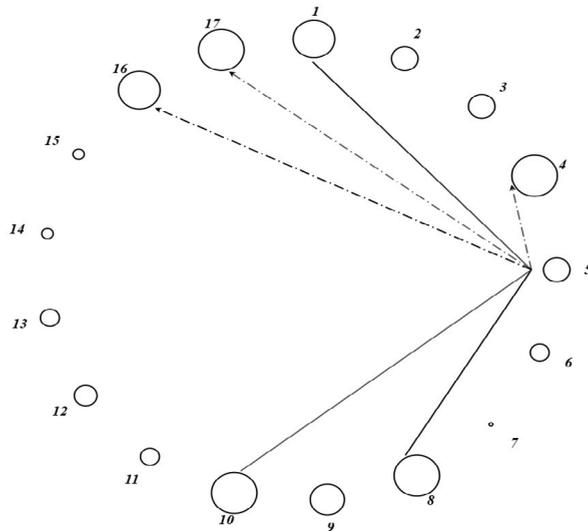
4. Interacciones de los programas del ODS 4 con el resto de ODS

---

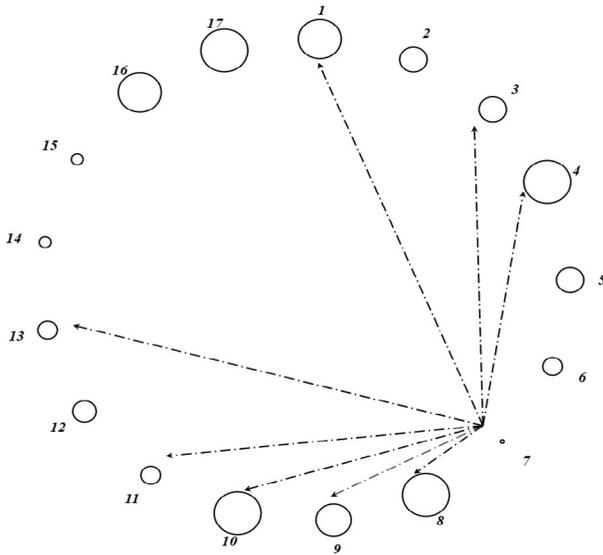


5. Interacciones de los programas del ODS 5 con el resto de ODS

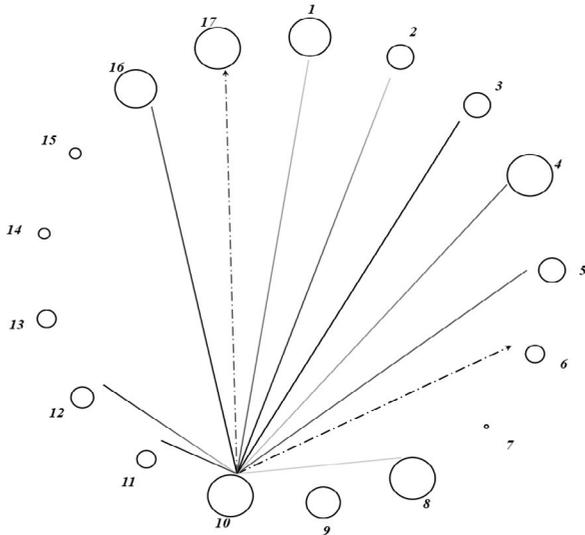
---



6. Interacciones de los programas del ODS 7 con el resto de ODS

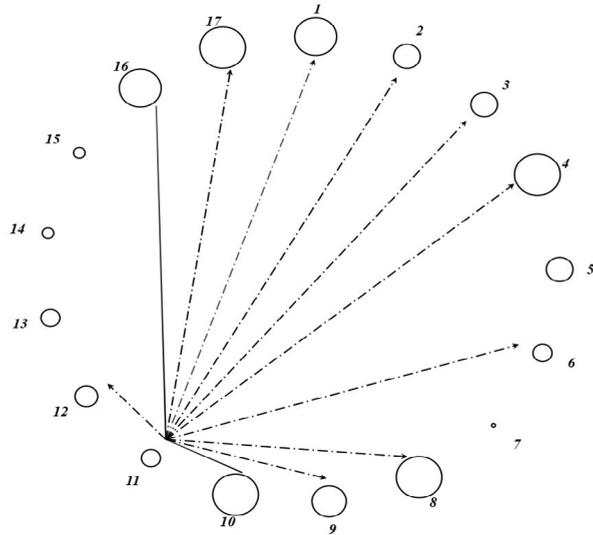


7. Interacciones de los programas del ODS 10 con el resto de ODS



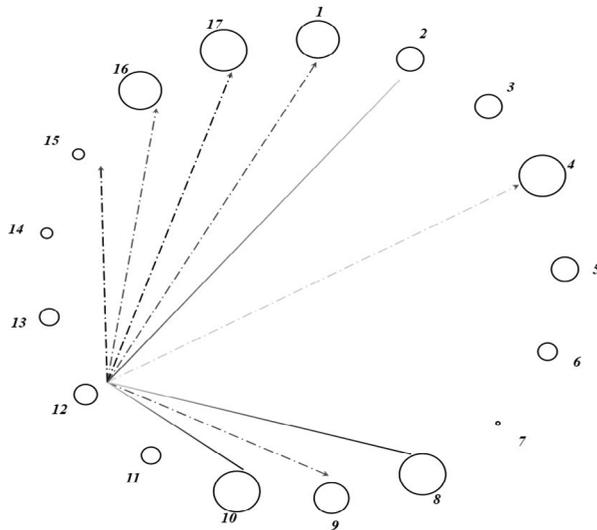
8. Interacciones de los programas del ODS 11 con el resto de ODS

---



9. Interacciones de los programas del ODS 12 con el resto de ODS

---



10. Interacciones de los programas del ODS 16 con el resto de ODS

