

**Análisis de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las entidades  
públicas adheridas a Pacto Global Colombia**

**Ángela del Pilar Ramírez Borrero & Stefani Alejandra Rivera Beltrán**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Bogotá**

**2020**

**Análisis de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las entidades  
públicas adheridas a Pacto Global Colombia**

**Ángela del Pilar Ramírez Borrero & Stefani Alejandra Rivera Beltrán**

**Tutor**

**Adela Margarita Vélez Rolón**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Bogotá**

**2020**

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1.Revisión de la literatura.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Origen y concepto del desarrollo sostenible.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Antecedentes de desarrollo sostenible .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2. Teorías del desarrollo sostenible.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Iniciativa de Pacto Global.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.1 Estructura y función de Pacto Global .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2 Fondos, programas, comités y otras instituciones de la ONU en relación con el trabajo que desarrolla Pacto Global.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.3 Pacto Global en Colombia .....</b>	<b>34</b>
<b>1.3 De los Objetivos del Milenio (ODM) a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)..</b>	<b>36</b>
.....	
<b>1.3.1. Agenda 2030.....</b>	<b>39</b>
<b>1.3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....</b>	<b>41</b>
<b>1.3.3 Panorama de los ODS en Latinoamérica. ....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.4 Panorama de los ODS en Colombia.....</b>	<b>47</b>
<b>2.Estado del arte.....</b>	<b>56</b>
<b>3.Metodología.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Revisión bibliográfica para la construcción de instrumentos .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Construcción de instrumentos.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.1 Análisis del contenido de las Comunicaciones de Involucramiento (COE) .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.2 Guía de entrevistas .....</b>	<b>75</b>

<b>3.3</b>	<b>Aplicación de instrumento .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Aplicación de entrevistas a entidades adheridas .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Aplicación de entrevistas a entidades promotoras de ODS .....</b>	<b>79</b>
<b>4.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Gobierno.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Pacto Global.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.3.</b>	<b>Entidades públicas adheridas a Pacto Global.....</b>	<b>94</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>96</b>
<b>6.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexos</b>	<b>.....</b>	<b>111</b>

## Listado de tablas

Tabla 1. Modelo de sostenibilidad centrado fundamentalmente en aspectos físico-naturales del medio.....	17
Tabla 2. Modelo de sostenibilidad centrado fundamentalmente en la conservación y protección de recursos naturales, fauna y flora.....	18
Tabla 3. Nueva ética de la sostenibilidad. Modelo de desarrollo humano.....	20
Tabla 4. Puntos de vista teóricos sobre el desarrollo sostenible .....	21
Tabla 5. Los 10 principios de Pacto Global .....	26
Tabla 6. Fondos, programas, comités en relación con el trabajo que desarrolla Pacto Global .....	33
Tabla 7. Proceso metodológico .....	66
Tabla 8. Documentos relevantes para la construcción de instrumentos.....	67
Tabla 9. Entidades públicas adheridas analizadas.....	70
Tabla 10. Representantes entidades públicas entrevistadas .....	78
Tabla 11. Representantes entidades públicas entrevistadas .....	79
Tabla 12. Frente de acción desde el Gobierno Nacional.....	92
Tabla 13. Recomendaciones para las entidades públicas adheridas a Pacto Global.....	95

## Listado de figuras

Figura 1. Estructura de gobierno de Pacto Global .....	27
Figura 2. Vinculaciones en la red local de Colombia .....	35
Figura 3. Objetivos del Milenio .....	36
Figura 4. Encuesta de prioridades MyWorld 2015 (datos globales) .....	41
Figura 5. Encuesta de prioridades MyWorld 2015 (Colombia) .....	42
Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	43
Figura 7. Relación entre ODM y ODS .....	43
Figura 8. Ejemplos de buenas prácticas de países latinoamericanos en la implementación de los ODS .....	47
Figura 9. Estructura para la coordinación de los ODS en Colombia .....	49
Figura 10. Inclusión de ODS en Planes territoriales de desarrollo .....	50
Figura 11. Indicadores de ODS en Latinoamérica. ....	52
Figura 12. Ejemplos de implementación de los ODS .....	57
Figura 13. Análisis de información para formulación de criterios.....	68
Figura 14. Ejemplo de Matriz de identificación de criterios.....	69
Figura 15. Cumplimiento de requisitos de Pacto Global .....	72
Figura 16. Cumplimiento de mejores prácticas.....	74
Figura 17. Criterios de comunicación y divulgación en los reportes .....	75
Figura 18. Criterios de selección de entidades promotoras de ODS.....	77

## Índice de tablas

Anexo 1. Matriz de identificación de criterios .....	111
Anexo 2. Cuestionario para entidades públicas adheridas .....	117
Anexo 3. Matriz de barreras en la implementación de ODS.....	120

## Resumen

El presente documento tiene como propósito realizar un análisis de las barreras que enfrentan las entidades públicas adheridas a Pacto Global en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), partiendo de una investigación mixta enfocada en la revisión documental de carácter académico y técnico, el uso de métodos cuantitativos para la revisión de informes que dan cuenta de los avances en esta materia y un método cualitativo con la aplicación de entrevistas a las entidades promotoras de la implementación de los ODS y las entidades públicas adheridas a Pacto Global. El estudio se organiza en torno a tres ejes temáticos claves para la implementación de los ODS: el proceso de armonización de la Agenda 2030 y los ODS con las prioridades y políticas nacionales enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo y el documento CONPES 3918 “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia”; las barreras que enfrentan las entidades públicas en la operacionalización e implementación de los ODS; y las recomendaciones para la apropiación de los ODS en las entidades públicas a través de las buenas prácticas de otros países y su interrelación con el Gobierno Nacional, Pacto Global y otros grupos de valor.

**Palabras claves:** Desarrollo sostenible, Pacto Global, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030, entidades públicas, Departamento Nacional de Planeación, Conpes 3918, Plan Nacional de Desarrollo.

## Abstract

The purpose of this document is to carry out an analysis of the barriers faced by public entities adhering to the Global Compact in the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs), based on a mixed investigation focused on the academic and technical document review, the use of quantitative methods to review the reports that show the progress in this matter and a qualitative method with the application of interviews to entities promoting the implementation of the SDGs and public entities adhering to the Global Compact. The study is organized around three key thematic axes for the implementation of the SDGs: the process of harmonizing the 2030 Agenda and the SDGs with national priorities and policies framed in the National Development Plan and document CONPES 3918 “Strategy for the implementation of the Sustainable Development Goals in Colombia ”; the barriers faced by public entities in the operationalization and implementation of the SDGs; and the recommendations for the appropriation of the SDGs in public entities through the good practices of other countries and their interrelation with the National Government, Global Compact and other value groups.

**Key words:** Sustainable development, Global compact, Sustainable Development Goals, 2030 Agenda, public entities, Conpes 3918, National Development Plan.

## Introducción

Los problemas sociales, económicos y ambientales son un asunto en el que deben ocuparse tanto los gobiernos, como el sector privado y la sociedad civil. Razón por la cual desde hace algún tiempo se viene tratando el tema de sostenibilidad en diferentes espacios por parte de organismos, organizaciones y agencias internacionales, así como por personalidades académicas y políticas de diferentes países y creando estrategias que garanticen el equilibrio y contribuyan a subsanar las problemáticas sociales, económicas y ambientales que enfrenta el mundo.

Antes de los años 50 ya se tocaban estos temas, pero fue a partir de 1987, con el Informe Brundtland, en el que se analizó la situación mundial y se evidenció que la ruta que estaba siguiendo la sociedad a nivel global estaba destruyendo el ambiente y dejando a más personas en situación de pobreza y vulnerabilidad (Asamblea General de las Naciones Unidas 1987, p. 10-15).

Desde ese momento, la sostenibilidad se convirtió en un referente para el desarrollo de los gobiernos nacionales y locales de todo el mundo, al punto de ser incorporada en todos los programas de la Organización de las Naciones Unidas y en 1999 se crearon los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Estos objetivos establecieron unas metas para 2015, las cuales fueron replanteadas en septiembre de ese mismo año con la Agenda de desarrollo sostenible 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la que se hizo un llamado mundial para adoptar prácticas que pusieran fin a la desigualdad, la pobreza, la corrupción y se generarán espacios de paz y prosperidad, que fueran ambiciosas y adaptables a todos los países. En la Conferencia sobre el

Desarrollo Sostenible de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2012), los estados miembros declararon que estos objetivos debían:

“Estar orientados a la acción, ser concisos y fáciles de comunicar, limitados en su número y ambiciosos, tener un carácter global y ser universalmente aplicables a todos los países, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidad y niveles de desarrollo nacionales y respetando las políticas y prioridades nacionales” (párr. 247).

Los ODS hicieron un llamado no solo para que los gobiernos generaran estrategias y políticas para cumplir con las metas de esta agenda, sino para formar alianzas con el sector privado y la sociedad civil y obtener mayores impactos.

En el año 2000, las Naciones Unidas crearon, de manera oficial, el Pacto Global cuyo propósito fue generar una mayor inclusión del sector empresarial como actor fundamental en la solución de los retos que plantea la globalización y el cual amplió su alcance a las administraciones públicas más adelante (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011, p. 6). Un actor muy importante para crear sinergias entre los sectores y guiar a las organizaciones en la consecución de la Agenda 2030.

Bajo esta gran sombrilla, el Gobierno nacional ha generado diferentes iniciativas y estructuras institucionales. Como primera medida, incluyó dentro del Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un Nuevo País" (Presidencia de la República, 2014) estrategias encaminadas a trabajar en estos objetivos, y así mismo, estableció cómo incorporar los ODS en las entidades, por medio del Documento Conpes 3918 del 15 de marzo de 2018 (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

En dicho documento, el Gobierno nacional en cabeza del Departamento Nacional de Planeación (DNP), estableció metas e indicadores que se deben cumplir como país para 2018 y 2030, que exigen una coordinación de acciones conjuntas entre el sector privado, la sociedad civil, las

instituciones educativas y las entidades públicas. Esta metodología busca generar un efecto cascada, para ser incorporada en el marco de un esquema de seguimiento, reporte y rendición de cuentas dentro de los Planes de Desarrollo Territorial 2016- 2019 (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Así mismo, creó la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Alistamiento y Efectiva Implementación de los ODS, mediante el Decreto 280 de 2015, en el que Presidencia de la República (2015) le asigna como función:

“El alistamiento y la efectiva implementación de estos objetivos por medio de políticas públicas, planes, acciones y programas, con planificación prospectiva, y el monitoreo, seguimiento y evaluación de estos objetivos, con sus respectivas metas” (p. 2).

La promulgación del decreto anteriormente mencionado y el Documento Conpes han trazado submetas para que tanto ministerios como otras entidades públicas del orden nacional desarrollen actividades que aseguren el cumplimiento de la agenda. Sin embargo, los lineamientos parecen no ser claros y aunque muchos de los ODS se mencionan en los Planes de Desarrollo Territorial, no se especifica la manera como estas metas pueden ser cumplidas o cuál es la ruta para alcanzarlas.

Los hallazgos sustentados en el estudio realizado por Granados et al. (2017) evidencian la falta de aspectos metodológicos en cuanto a las metas e indicadores para cumplir con ODS en el plan de la ciudad, lo que puede materializar el riesgo de la no ejecución de procesos de monitoreo en las actividades que determina la normatividad.

Por su parte, la Red Local de Pacto Global (organismo creado por la Organización de las Naciones Unidas —en adelante ONU— para dar lineamientos y cumplir con ODS) se ha visto enfrentada a muchas críticas e interrogantes respecto a los avances logrados en la implementación de los ODS, algunas de ellas debido a la falta de obligatoriedad en su adopción, que sumados a las

circunstancias nacionales, los distintos niveles de desarrollo y las necesidades de los países, han afectado sin lugar a duda el seguimiento y control frente al cumplimiento de lo establecido.

En el caso de Colombia, este organismo llegó en 2009 y aún once años después y con un mandato de por medio, en abril de 2020 solo reporta que 33 entidades públicas se encuentran adheridas trabajando en la consecución de estos objetivos, de las 6.750 entidades del orden nacional y territorial que se tienen identificadas, según datos del Departamento Administrativo de la Función Pública. Situación poco alentadora teniendo en cuenta que los gobiernos locales, como parte del Estado Nacional, son quienes cuentan con los elementos suficientes para obtener el éxito del Pacto Global y a su vez de la Agenda 2030.

En este sentido, es importante hacer un análisis sobre las dificultades que se han presentado en el proceso y revisar qué políticas públicas, estructuras institucionales y sinergias hacen falta para que estas entidades promuevan en mayor medida la implementación de los ODS y se conviertan en una cadena multiplicadora desde el ejemplo del Gobierno.

Ya que, aunque algunas organizaciones han analizado los retos que tienen los países en la implementación de los ODS y las dificultades que ha tenido el sector privado para desarrollar estrategias de responsabilidad social corporativa y alinearse a estos objetivos, no se han generado análisis de barreras desde Pacto Global y las entidades públicas, lo que sería una nueva propuesta no solo para identificar las dificultades sino para generar recomendaciones en torno a las sinergias, alianzas y demás puntos que estos actores les hace falta abordar.

Bajo este contexto, la investigación plantea como objetivo general analizar las barreras que enfrentan las entidades públicas adheridas a Pacto Global en Colombia para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Así mismo, fija que sus objetivos específicos serán:

- Identificar las dificultades que presentan las entidades públicas adheridas para reportar sus informes a Pacto Global.
- Determinar las principales causas del incumplimiento en la implementación de los ODS en las entidades públicas adheridas.
- Recomendar acciones para que las entidades públicas puedan alinear sus actividades al cumplimiento de la Agenda 2030.

Para lo cual, la investigación abordará un marco teórico que permita comprender conceptos básicos, normas, lineamientos y mejores prácticas que a través del tiempo se han trabajado en torno al desarrollo sostenible; un análisis de los avances del Gobierno nacional en esta materia; una revisión de las actividades que han desarrollado las entidades públicas que están adheridas a Pacto Global en torno a los ODS; así como el uso de una metodología mixta de investigación que permita dar cuenta del estado actual y emitir unas recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de dicha agenda.

## **1. Revisión de la literatura**

En este capítulo se visualiza de manera general conceptos que son fundamentales y dan soporte al objeto de investigación. Entre los temas que se revisarán se encuentra la presentación de los referentes teóricos, conceptuales y normativos, la revisión del contexto latinoamericano y colombiano en cuanto a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **1.1 Origen y concepto del desarrollo sostenible**

El concepto de desarrollo sostenible se ha ido desarrollando a la par del desarrollo científico, tecnológico y humano, aceptando diversas interpretaciones, dentro de un marco de intenciones, debido a que en la experiencia no se puede establecer un modelo concluyente.

A continuación, revisarán las declaraciones y las recomendaciones de los Organismos de la Comunidad Europea que permiten entender las transformaciones que se han presentado con el concepto de desarrollo sostenible, partiendo de un enfoque ambientalista, relacionado con las ciencias naturales y económicas, hasta llegar a una visión más compleja que incluye tres aspectos esenciales como lo son lo ecológico, económico y social, dando como resultado un enfoque global y equilibrado.

**1.1.1 Antecedentes de desarrollo sostenible.** La decidida toma de conciencia e inquietud por los temas ambientales, al igual que los diversos pronunciamientos que se han dado para lograr la idea de desarrollo sostenible, tienen sus inicios entre los años 50 y 60 con los tratados fundacionales de las comunidades europeas (CEE, CECA, EURATOM)<sup>1</sup> (Saura & Hernández, 2008).

En esta línea de tiempo, se pueden identificar tres estados sobre los diversos planteamientos frente al desarrollo sostenible. El primero, está caracterizado por el proceso de construcción del significado de sostenibilidad y se enfoca en la preocupación por el deterioro del medio ambiente, a través de ideas orientadas a las ciencias naturales; el segundo estado, se encamina a temas concernientes a la preservación de los recursos naturales y salvaguardia de la naturaleza; y en el último estado, los planteamientos se vuelcan sobre un concepto antropológico y se pone sobre la mesa el tema del desarrollo humano sostenible, en donde, se analiza y se toma conciencia de la importancia de las relaciones entre hombre y medio ambiente, sobre todo por su implicación en los aspectos culturales, sociales, económicos y políticos, reflejo de la correlación que guarda el medio ambiente y desarrollo, ya que no solo debe importar el uso racional de los recursos sino como estos son distribuidos.

En la tabla 1 se enmarcan los principales acontecimientos en el desarrollo de los planteamientos hacia el concepto de sostenibilidad, partiendo de las enunciaciones en las que estos se manifiestan.

---

<sup>1</sup> Para más información ver: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/1/los-primeros-tratados>

Tabla 1. Modelo de sostenibilidad centrado fundamentalmente en aspectos físico-naturales del medio

Años	Situación	Foros	Planteamientos y recomendaciones
50 - 60 - 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de contaminación.</li> <li>• Concienciación sobre la degradación del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratados fundacionales de las Comunidades Europeas (CEE, 1950)</li> <li>• Iniciativa del Parlamento Europeo sobre la contaminación atmosférica (1998)</li> <li>• Convenio de Oslo para el Atlántico Norte (1972)</li> <li>• Conferencia de Naciones Unidas sobre medio ambiente.</li> <li>• Estocolmo (1972)</li> <li>• Cumbre de París (1972)</li> <li>• Convenio de Londres (1973)</li> <li>• Primer programa Plurianual Comunitario en materia de medio ambiente (1973 - 1977)</li> <li>• Segundo Programa Plurianual Comunitario en materia de medio ambiente (1977-1982)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir la contaminación por vertidos al mar.</li> <li>• Prestar mayor atención a las consecuencias de nuestros actos y sus consecuencias para el medio ambiente.</li> <li>• Analizar política y legislación medioambiental en los Estados Miembros sobre la lucha contra la contaminación atmosférica, hídrica y acústica.</li> <li>• Proteger los recursos naturales en beneficio de generaciones presentes y futuras.</li> </ul>

Fuente: Saura & Hernández, 2008, p. 186

Como resultado de la labor que se había realizado hasta ese momento y salvaguardando el objetivo propuesto por las naciones en su política ambiental de optimizar el contexto de hábitat, la calidad de vida de los ciudadanos y las condiciones de espacio vital de las comunidades, se dieron nuevos planteamientos y los diferentes acontecimientos que marcaron una nueva visión frente al desarrollo sostenible entre los años 70 y 80 (ver tabla 2).

Tabla 2. Modelo de sostenibilidad centrado fundamentalmente en la conservación y protección de recursos naturales, fauna y flora

Años	Situación	Foros	Planteamientos y recomendaciones
70 - 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciación sobre la necesidad de protección y conservación del medio ambiente.</li> <li>• Planteamiento del carácter global de los problemas ambientales.</li> <li>• Defensa del planteo desde el punto de vista ecológico.</li> <li>• Centralidad del problema ambiental en la naturaleza.</li> <li>• Planteamientos cercanos a la idea de que el crecimiento de la economía es ilimitado.</li> <li>• Preocupación por el desarrollo de países más vulnerables desde la perspectiva ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer Programa Comunitario de Acción en materia de medio ambiente (1983 a 1986).</li> <li>• Primera modificación del Tratado de Roma por el Acta Única Europea.</li> <li>• Informe Brundtland 'Nuestro Futuro Común'. Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (1987).</li> <li>• Resolución sobre la Educación en materia de medio ambiente. Ministros de Educación reunidos en Consejo (1988).</li> <li>• Cuarto Programa Comunitario de Acción en Materia de Medio Ambiente (1987 a 1992).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es preciso proteger el medio ambiente a nivel mundial.</li> <li>• Elaboración de programas para la intervención en materia de medio ambiente.</li> <li>• Se propone una estrategia global para el logro del desarrollo sostenible a partir de la cooperación mundial.</li> <li>• Se considera el crecimiento económico como algo ilimitado.</li> <li>• Se propone una política ambiental preventiva. La prevención se constituye en objetivo base.</li> <li>• Se recomienda evitar daños al equilibrio ecológico con la explotación de recursos naturales.</li> <li>• Es preciso aplicar el conocimiento científico para lograr acciones eficaces.</li> <li>• Se establece el principio de subsidiariedad.</li> <li>• Es preciso coordinar políticas nacionales con las comunitarias, sobre el medio ambiente.</li> <li>• Redefinir principios y objetivos básicos de la política ambiental.</li> <li>• Sensibilizar de cara a los problemas más relativos a la conservación y mejora del medio ambiente. Fomento de la formación y educación en materia de medio ambiente.</li> <li>• Se establecen los principios sobre derechos y responsabilidades de las naciones en el progreso y bienestar de la humanidad.</li> <li>• Integración en las legislaciones comunitaria y nacional de las exigencias ambientales.</li> <li>• Reducción de la contaminación.</li> </ul>

Fuente: Saura & Hernández, 2008, p. 188

En 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, elabora el Informe Brundtland «Nuestro futuro común». De acuerdo con Saura & Hernández (2008) en este se plantea originalmente la idea de desarrollo sostenible como un proceso en el que se satisfacen las carencias de la generación actual sin poner en riesgo la capacidad de las próximas generaciones para suplir sus propias necesidades.

Adicionalmente, explica que para el logro del desarrollo sostenible se necesita de un sistema político, en el que se garantice la participación asertiva de la ciudadanía al momento de tomar decisiones; junto a esto un sistema económico que permita la creación constante de excedentes y conocimiento técnico; junto con una política social encaminada a mitigar las preocupaciones que se generan por un progreso disonante; además, de un sistema de producción amigable con la

preservación de medio ambiente enmarcado dentro del desarrollo, acompañado de un sistema tecnológico que brinda soluciones de manera constante, una política internacional, que promueva modelos sostenibles para los negocios y las finanzas y finalmente, un sistema administrativo maleable que le permita autogestionarse (p. 187).

En lo sucesivo, el desarrollo sostenible se examinó como un objetivo político importante y se definió de una manera que atrajo la atención del mundo; por lo cual la definición de desarrollo sostenible de la Comisión Brundtland sigue siendo la definición más utilizada y la sugerida para el desarrollo de este documento.

En 1992, se celebra en Río de Janeiro la Conferencia de Naciones Unidas (La Cumbre de la Tierra) sobre Medio Ambiente y Desarrollo en la que se acuerda una estrategia global para lograr un desarrollo sostenible a partir de la cooperación mundial, estableciéndose 27 principios sobre derechos y responsabilidades de las naciones en el progreso y bienestar de la humanidad (Saura & Hernández, 2008, p. 189).

Sin embargo, el nuevo consenso que surgió de la adaptación de las ideas de progreso, crecimiento y desarrollo, a la luz de la situación de los años 80 fue que, para ser sostenible, el desarrollo sostenible debía equilibrar los límites del crecimiento y la necesidad de desarrollo (Mitcham, 1995).

La tabla 3 muestra la línea de tiempo de los acuerdos más importantes que suponen una nueva visión del uso racional de los recursos. En donde, las administraciones, junto con los actores civiles, aceptan que la evolución hacia el desarrollo sostenible está en manos de las decisiones que se tomen como ciudadanos, lo que implica ajustes en el modo de pensar, vivir y trabajar; además, de instaurar

lineamientos que faciliten la participación, la concientización y la formación (Saura & Hernández, 2008, p. 195).

Tabla 3. Nueva ética de la sostenibilidad. Modelo de desarrollo humano

Años	Situación	Foros	Planteamientos y recomendaciones
1990-2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate social sobre el desarrollo humano</li> <li>• Interés por la defensa de la justicia social</li> <li>• Se plantea el uso racional de recursos y respeto hacia los mismos</li> <li>• Consideración de las dimensiones socioculturales, políticas y económicas en las relaciones entre medio ambiente y humanidad</li> <li>• Concienciación sobre la interdependencia entre medio ambiente, desarrollo y educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. «Cumbre de la Tierra» (1992)</li> <li>• Tratado de la Unión Europea. Maastrich (1992)</li> <li>• Quinto Programa Comunitario de Acción en materia de Medio Ambiente (1995-2000)</li> <li>• Informe de la Comisión sobre aplicación comunitaria de medio ambiente y desarrollo sostenible. «Hacia un Desarrollo Sostenible» (1998)</li> <li>• Tratado de Ámsterdam (1999)</li> <li>• Cumbre de Luxemburgo (1997)</li> <li>• Cumbre de Cardiff (1998)</li> <li>• Cumbre de Helsinki (1999)- Sexto Programa Comunitario en Materia de Medio Ambiente (2001)</li> <li>• Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento, al Comité Económico y Social y Comité de las Regiones. «Medio Ambiente 2010: el futuro está en nuestras manos» (2001)</li> <li>• Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible. Johannesburgo (2002)</li> <li>• Decenio de las Naciones Unidas para la Educación con miras al Desarrollo Sostenible (2005-2014)</li> <li>• Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. «Diez años después de Río: Preparación de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a una vida digna</li> <li>• Integración del concepto de medio ambiente en todas las políticas comunitarias</li> <li>• Responsabilidad mundial en la protección del medio ambiente</li> <li>• Integración de las exigencias ambientales en las diferentes políticas comunitarias</li> <li>• Establecimiento del principio de responsabilidad compartida - Atención a la información y su difusión</li> <li>• Necesidad de la educación para asumir e interiorizar los nuevos principios de la sostenibilidad</li> <li>• Reorientación de la investigación fundamental- Consolidar la idea de desarrollo sostenible dejando de constituir una opción para convertirse en obligación</li> <li>• Promover el progreso económico y social y un alto nivel de empleo-</li> <li>• Elaboración de estrategia para introducir el principio de integración del medio ambiente en todas las políticas de forma transversal- Puesta en práctica del Protocolo de Kyoto</li> <li>• Insistencia en la introducción de criterios ambientales en políticas sectoriales diferentes</li> <li>• Aplicar la legislación ambiental</li> <li>• Participación de los ciudadanos en la toma de decisiones</li> <li>• Detener la pérdida de biodiversidad</li> <li>• Conseguir un nivel de calidad ambiental sin efectos perniciosos para la salud</li> <li>• Logro de un consumo de recursos renovables y no renovables que no supere la capacidad de carga del medio ambiente</li> <li>• Desarrollo social equilibrado</li> <li>• Lograr coherencia en la cooperación internacional para el desarrollo sostenible</li> <li>• Integrar cambios necesarios para la promoción de modelo de desarrollo sostenible</li> <li>• Implicar a todos los sectores sociales, empresas, gobiernos, medios de comunicación, etc., en el desarrollo e implementación de programas de desarrollo sostenible</li> <li>• Coherencia entre objetivos sociales, económicos y medioambientales y medios para conseguirlos</li> <li>• Plantear la reorientación de todos los programas educativos existentes en todos los países hacia los conocimientos económicos, sociales y ambientales, así como destrezas, perspectivas y valores propios de la sostenibilidad</li> <li>• La educación para el desarrollo sostenible se concibe como una educación cívica, ética y moral</li> <li>• Educación para la construcción de una ciudadanía crítica que propicie el análisis de la situación actual del planeta con el fin de dar respuesta a las nuevas preocupaciones y situaciones</li> <li>• Equidad como medida a adoptar para el desarrollo sostenible</li> <li>• Erradicación de la pobreza</li> </ul>

Fuente: Saura & Hernández, 2008, p. 195

Como resultado de esta nueva percepción del mundo, se pudo evidenciar que la sostenibilidad ha sido y será un tema muy importante para la economía global, por lo que desde hace algún tiempo se viene tratando el tema en diferentes espacios por parte de los gobiernos, organizaciones y agencias internacionales, así como por personalidades académicas y políticas de diferentes países.

**1.1.2. Teorías del desarrollo sostenible.** Existen otras definiciones del concepto de desarrollo sostenible, en la tabla 4 muestra algunos de los principales enfoques utilizados.

Tabla 4. Puntos de vista teóricos sobre el desarrollo sostenible

Teoría	Caracterización del desarrollo sostenible
Neoclásica- equilibrio	Bienestar no decreciente (antropocéntrico); crecimiento sostenible basado en tecnología y sustitución; optimiza las externalidades ambientales; mantiene el acervo agregado de capital natural y económico; los objetivos individuales prevalecen sobre las metas sociales; la política se aplica cuando los objetivos individuales entran en conflicto; la política de largo plazo se basa en soluciones de mercado.
Neoaustriaca-temporal	Secuencia teleológica de adaptación consciente y orientada al logro de las metas; previene los patrones irreversibles; mantiene el nivel de organización (negentropía) del sistema económico; optimiza los procesos dinámicos de extracción, producción, consumo, reciclaje y tratamiento de desechos.
Ecológico-evolutiva	Mantiene la resiliencia de los sistemas naturales, contemplando márgenes para fluctuaciones y ciclos (destrucción periódica); aprende de la incertidumbre de los procesos naturales; no dominio de las cadenas alimentarias por los seres humanos; fomento de la diversidad genética/biótica/ecosistémica; flujo equilibrado de nutrientes en los ecosistemas.
Tecnológico- evolutiva	Mantiene la capacidad de adaptación co-evolutiva en términos de conocimientos y tecnología para reaccionar a la incertidumbre; fomenta la diversidad económica de actores, sectores y tecnologías.
Físico-económica	Restringe los flujos de materiales y energía hacia y desde la economía; metabolismo industrial basado en política de cadena materiales producto; integración de tratamiento de desechos, mitigación, reciclado, y desarrollo de productos.
Biofísico-energética	Estado estacionario con transflujo de materiales y energía mínimo; mantiene el acervo físico y biológico y la biodiversidad; transición a sistemas energéticos que producen un mínimo de efectos contaminantes.
Sistémico- ecológica	Control de los efectos humanos directos e indirectos sobre los ecosistemas; equilibrio entre los insumos y productos materiales de los sistemas humanos; minimización de los factores de perturbación de los ecosistemas, tanto locales como globales.
Ingeniería ecológica	Integración de las ventajas humanas y de la calidad y funciones ambientales mediante el manejo de los ecosistemas; diseño y mejoramiento de las soluciones ingenieriles en la frontera entre la economía, la tecnología y los ecosistemas; aprovechamiento de la resiliencia, la auto-organización, la autorregulación y las funciones de los sistemas naturales para fines humanos.
Ecología humana	Permanencia dentro de la capacidad de carga (crecimiento logístico); escala limitada de la economía y la población; consumo orientado a la satisfacción de las necesidades básicas; ocupación de un lugar modesto en la red alimentaria del ecosistema y la biosfera; tiene siempre en cuenta los efectos multiplicadores de la acción humana en el tiempo y el espacio.
Socio-biológica	Conservación del sistema cultural y social de interacciones con los ecosistemas; respeto por la naturaleza integrado en la cultura; importancia de la supervivencia del grupo.
Histórico- institucional	Igual atención a los intereses de la naturaleza, los sectores y las generaciones futuras; integración de los arreglos institucionales en las políticas económicas y ambientales; creación de apoyo institucional de largo plazo a los intereses de la naturaleza; soluciones holísticas y no parciales, basadas en una jerarquía de valores.
Ético-utópica	Nuevos sistemas individuales de valor (respeto por la naturaleza y las generaciones futuras, satisfacción de las necesidades básicas) y nuevos objetivos sociales (estado estacionario); atención equilibrada a la eficiencia, distribución y escala; fomento de actividades en pequeña escala y control de los efectos secundarios ("lo pequeño es hermoso"); política de largo plazo basada en valores cambiantes y estimulante del comportamiento ciudadano (altruista) en contraposición al comportamiento individualista (egoísta).

Fuente: Gallopín, 2010, p. 23-24

No obstante, Goodland (1995) expresa que el concepto de desarrollo sostenible se ha visto fuertemente criticado por su imprecisión o generalización y las objeciones entre sus elementos (por ejemplo, crecimiento económico vs. sostenibilidad ambiental). Sin embargo, Para Mitcham lo

novedoso de la disertación del desarrollo sostenible fue ir de lo que no se debe hacer a explicar lo que se debe y se puede hacer (como se citó en Hernández et al., 2017).

A pesar de lo políticamente correcto sobre el concepto de desarrollo sostenible, Mitchan habla que se presentaron diatribas del lado radical como del conservador, ya que los países en desarrollo sospechaban que este podría ser una doctrina atribuida a los países desarrollados, en donde se aplican condiciones y normas más estrictas en términos de cooperación con los países en desarrollo. Además, se temía que se empleara meramente para conservar la brecha entre los países ricos y los subdesarrollados (como se citó en Chavarro et al, 2017).

Por otro lado, en palabras de Du Pisani (2006) una de las críticas más representativas frente al desarrollo sostenible era que no debatía la corriente sobre el crecimiento económico y tampoco se cuestionaba apropiadamente sobre la cultura del consumo, por lo que se entendía que estaba al servicio de los intereses neoliberales. Por su parte, Worster (1993) sostiene que el desarrollo sostenible descansa en terreno movedizo, ya que nunca se han expuesto razonamientos concretos de sostenibilidad, permitiendo que se deje abierta la posibilidad que los defensores del crecimiento económico y del materialismo secular creciente se apropien del concepto para sus fines (como se citó en Du Pisani, 2006).

Un elemento importante en el Informe Brundtland es la distribución en relación con la sostenibilidad, para ello se han encontrado diferencias de opiniones entre los economistas. Por lo que el informe relaciona lo mejor de todos los mundos; resaltando, que los países pueden mejorar los niveles de vida mediante el desarrollo económico, sin dejar de lado el crecimiento y la calidad del medio ambiente. Lo que puede llevarse a una escala mundial, siempre y cuando los países desarrollados crezcan menos y contribuyan con los países menos desarrollados. De esta manera, se podrá ofrecer a las generaciones futuras posibilidades de crecimiento con calidad ambiental.

Mientras que los economistas de la corriente principal neoclásica sostienen que:

“La cantidad total de capital (incluido el capital físico, humano y natural) debe permanecer constante para que se produzca el crecimiento económico. Esto equivale a una sostenibilidad débil, porque se permite que la cantidad de capital natural disminuya, siempre y cuando esto se compense con el aumento de otras formas de capital” (Du Pisani, 2006, p. 93).

En tanto, los economistas del medio ambiente favorecen la idea de una sostenibilidad fuerte y sostienen que el capital natural no puede ser sustituido por otras formas de capital y, por lo tanto, no puede disminuir con el tiempo.

Es así como, Du Pisani (2006) indica que, en la segunda mitad del siglo XX, debido al fracaso del crecimiento económico para distribuir equitativamente la riqueza en todo el mundo y a la crisis ecológica emergente, quedó claro que las antiguas nociones de progreso, crecimiento y desarrollo se habían vuelto inviables. El enfoque positivista del progreso, el crecimiento y el desarrollo, que había sido cuidadosamente interpretado en el siglo XIX y a principios del XX, fue superado por los acontecimientos de la historia mundial. Sin embargo, eso no significaba que se hubieran descartado las creencias en los beneficios generales del progreso científico y tecnológico y del crecimiento económico. A la luz del costo para el planeta del crecimiento y el desarrollo, del que la gente tomó más conciencia como resultado de la cobertura de los medios de comunicación de las amenazas y desastres ecológicos, era necesario un nuevo paradigma moralmente defendible.

Este paradigma se formuló en forma de desarrollo sostenible, un concepto que podría pretender con razón ser el heredero de los conceptos de progreso, sostenibilidad, crecimiento y desarrollo. Continuaba los principales hilos de los discursos sobre progreso, crecimiento y desarrollo del pasado y los adaptaba a una nueva situación de crisis ecológica, que debía abordarse

en un mundo en el que la creciente brecha entre ricos y pobres hacía extremadamente complejo cualquier debate sobre el crecimiento y el desarrollo.

Dicho de otra manera, el concepto de desarrollo sostenible es un compromiso entre el crecimiento y la conservación. No es ideológicamente neutro, porque se concibió como una alternativa a la opción de crecimiento cero y, por lo tanto, se inclinó positivamente hacia los puntos de vista del crecimiento y la modernización. Todo el debate a este término dejó claro que las opiniones antropocéntricas eran más fuertes que las ecocéntricas, pero que las preocupaciones ambientales por lo menos habían pasado a formar parte de los discursos sobre el desarrollo. Como cualquier compromiso, el desarrollo sostenible no fue plenamente aceptado por ninguna de las partes en el debate sobre el crecimiento y la conservación, en particular por las que representaban posiciones extremas. Por consiguiente, el desarrollo sostenible estaba, desde el principio, abierto a las críticas tanto de la izquierda como de la derecha. Necesitaba un mayor refinamiento y, de hecho, evolucionaría en los decenios siguientes (Du Pisani, 2006).

Finalmente, se puede decir que el contexto de desarrollo sostenible ha tenido una fuerte aprobación en la política pública, principalmente por el esfuerzo que han hecho organismos multilaterales como la ONU y la OCDE. Dichas estructuras se han dado a la tarea de convocar a diferentes países a través de los años y entorno a programas de cooperación y desarrollo. Dentro de estos, se encuentran los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Hernández et al., 2017).

## **1.2 Iniciativa de Pacto Global**

En el Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), celebrado el 31 de enero de 1999, el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, habló por primera vez del Pacto Global de las Naciones Unidas, elemento enfocado en el tema de la responsabilidad social corporativa (RSC) (Gómez, 2011). Sin embargo, fue el 26 de julio de 2000, que, al interior de las Naciones Unidas, se firmó el Estatuto Pacto Global (2000) con el objetivo de armonizar la actividad y los requerimientos de las empresas con los compendios y objetivos, en el accionar político e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil. Este estatuto adoptó la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como elemento esencial en su accionar.

El Pacto Global se sustenta en diez principios (ver tabla 5), los cuales se distribuyen en cuatro áreas temáticas. Ámbitos que forman parte de la agenda diaria tanto de las empresas como del propio individuo, que se constituye como punto de partida de la RSC, para después extenderse hacia el resto de la sociedad” (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011, p. 6).

Tabla 5. Los 10 principios de Pacto Global

Áreas temáticas	Principios
<b>Derechos humanos</b>	<b>P 1:</b> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	<b>P 2:</b> Las empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
<b>Estándares laborales</b>	<b>P 3:</b> Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	<b>P 4:</b> Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	<b>P 5:</b> Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
	<b>P 6:</b> Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
<b>Medio ambiente</b>	<b>P 7:</b> Las empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.
	<b>P 8:</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiente.
	<b>P 9:</b> Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
<b>Anticorrupción</b>	<b>P10:</b> Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Bernal, 2016, p. 50

Con la Cumbre de Líderes de Pacto Global en 2007, se abrió la posibilidad a la participación de los gobiernos en esta iniciativa, y es el escenario más importante en el tema de RSC que se lleva a cabo en cabeza de las Naciones Unidas. Las organizaciones que hacen presencia en este evento, aparte de revalidar su compromiso al Pacto Global, confirman su responsabilidad con Naciones Unidas, para sacar provecho de su influencia e importancia a nivel mundial, frente a la identificación de prioridades estratégicas y operacionales específicas para el mismo Pacto y los actores participantes.

En otras palabras, en la Cumbre:

“Se alienta el fortalecimiento del compromiso de los tomadores de decisiones globales en torno a los diez principios y se propone a la iniciativa como parte de la dirección estratégica en las agendas internacional y local. Asimismo, se acuerda impulsar una mayor cercanía con los

gobiernos, a fin de llevar a cabo proyectos y campañas con un impacto social más relevante”  
(Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, p.9)

**1.2.1 Estructura y función de Pacto Global.** Desde su lanzamiento, Pacto Global se ha transformado en la iniciativa con mayor trayectoria en el tema de ciudadanía corporativa global. Esta propuesta es la más representativa a nivel global, cuenta con más de diez mil signatarios de 145 naciones.

Frente a la necesidad expresada por las diferentes entidades de los gobiernos Latinoamericanos, la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA, por sus siglas en inglés) – División Latinoamérica y el Centro Regional para América Latina y el Caribe (2011) en apoyo con el Pacto Global “consideraron la relevancia de que las administraciones públicas se conviertan en figuras de instrumentación del Pacto Global” (p. 6). (Ver figura 1).



*Figura 1.* Estructura de gobierno de Pacto Global  
Fuente: Bernal, 2016, p. 52

Esto, es el resultado de una perspectiva que se comparte por las diversas redes locales de la región, quienes, enmarcadas en organización del Pacto Global, como elementos esenciales en la ejecución de acciones encaminadas a apoyar las necesidades sociales y medioambientales que demanda el mundo globalizado.

En donde, es necesario subrayar que los gobiernos locales, participes del Estado Nacional, reúnen las características esenciales para la adhesión, y así, garantizar el éxito del Pacto Global. En primer término, porque la responsabilidad social es una labor esencial de las entidades públicas y además deben cumplir con las políticas promulgadas desde el Gobierno nacional; en segundo término, porque son agentes económicos y eso les permite dar ejemplos puntuales en cómo pueden aplicarse los principios de Pacto Global mediante sus proyectos, esquemas operativos y aplicación de políticas públicas; y en tercer término, porque logran desde su naturaleza jurídica, persuadir a los demás actores económicos que se encuentran en su entorno (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011).

Bajo este contexto, es esencial destacar que los compendios del Pacto Global, por su entorno, incorporan elementos con una aplicación amplia y heterogénea, por ende, no hay un patrón de instrumentación único; debido a la gran variedad de contextos en que se ejecutan deja la opción de instaurar posibilidades en concordancia con los escenarios de cada signatario. El desafío es emplear las coyunturas presentes para formular proyectos novedosos y ajustados al contexto local, de manera que se enlacen con los diversos actores que se encuentran involucrados.

Con la adhesión de las administraciones locales a Pacto Global, aparte de reconocer la importancia de estos gobiernos en la calidad de vida de las personas, se presenta una estupenda posibilidad para que estos entes se conviertan en actores activos en la promoción asertiva de los principios, a través de mecanismos específicos que van, desde propender un entorno apropiado

para el desarrollo económico y social de los ciudadanos, hasta del desarrollo de aptitudes que permitan a los diferentes participantes locales concebir los diez principios como una herramienta transversal práctica, a través de la:

“Promoción de los principios, en cabeza de los gobiernos locales, trata de generar un impacto multiplicador en base a ejemplos puntuales de prácticas que sirvan de referencia, y con ello promover un potencial competitivo en las localidades, que invariablemente repercute en más y mejores posibilidades de desarrollo y en una vida digna para los ciudadanos de las comunidades” (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011, p. 8)

Es decir, el “implica una adhesión voluntaria que compromete a la entidad a ponerlos en práctica en su operación diaria” (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011, p. 8). Además, se hace énfasis en que Pacto Global no corresponde a una certificación o mecanismo regulatorio; por ende, no implica que deba realizar tareas de vigilancia, control o evaluación, a las operaciones que desarrollen las organizaciones participantes.

En lo que respecta, a la trazabilidad de los diez principios por parte de los gobiernos, esta cobra una significativa relevancia, gracias a la doble función que realizan las entidades instituciones públicas:

- a) La responsabilidad social es parte de su naturaleza y están obligadas al cumplimiento del marco legal en el que se expresan los compromisos del Estado Nacional. Además, y en línea con el Pacto Global, prestan atención directa a las preocupaciones sociales, laborales, de medio ambiente y de lucha contra la corrupción, tanto en la operación diaria de sus servicios, como en las políticas públicas que desarrollan en un territorio determinado.

- b) Como agentes económicos y catalizadores del diálogo entre los actores de la sociedad, llevan a cabo acciones explícitas de difusión de los principios y sus beneficios a través de su instrumentación a la sociedad.

En otras palabras, y como se plasma en la Guía del Pacto Mundial para Gobiernos Locales, los que quieran establecer una sinergia con los diez principios de Pacto Global deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Avalar su participación en el Pacto Global por medio de la manifestación expresa del máximo órgano de gobierno (ayuntamiento, cabildo, concejo o corporación municipal). En el caso de las demás entidades públicas, se requiere el compromiso de su director o presidente poniendo de manifiesto el cumplimiento de los diez principios.
- b) Conducir los asuntos de la entidad pública en concordancia con los Principios del Pacto Global y brindar ejemplo de buenas prácticas.
- c) Promover la participación de otros actores como empresas, academia y organizaciones civiles en el Pacto Global.
- d) Promover de manera explícita y puntual las obligaciones correspondientes al Estado Nacional, a los gobiernos subnacionales y a las entidades públicas, con respecto a los Principios del Pacto Global.
- e) Mantener su participación por medio del cumplimiento, en el caso de las entidades no empresariales o gubernamentales, de al menos los siguientes puntos:
  - i. Entregar de manera bianual la Comunicación de Involucramiento (COE)<sup>2</sup> en la que se describan los esfuerzos de la organización por apoyar los principios del Pacto.

---

<sup>2</sup> La Comunicación de Involucramiento (COE) es el elemento para divulgar los avances de la entidad y evidenciar su compromiso con los principios de Pacto Global <https://pactoglobal.org.ar/recursos/guia-practica-para-la-comunicacion-de-involucramiento-crear-transmitir-y-publicar-una-coe/>

- ii. Involucrar a sus grupos de interés y al público en general en esta iniciativa.
  - iii. Incluir dentro de su comunicación la declaración del director de la entidad, sobre el apoyo continuo al Pacto Global de las Naciones Unidas y sus diez principios.
  - iv. Así mismo, el informe que reporta a Pacto debe describir la medida de los resultados de las actividades desarrolladas para cumplir con los principios.
  - v. Participar en las actividades convocadas por el Pacto Global. (“Pacto Global Colombia”, s.f.).
- f) Cumplir la directriz referente al uso del logotipo “Apoyamos al Pacto Global”<sup>3</sup> y abstenerse de utilizar el logotipo del Pacto Global (Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial, 2011, p. 13-14).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario establecer una visión general del compromiso que implica la adhesión de un gobierno local a Pacto Global, y por ello, se establecen los siguientes mecanismos de acción:

- Revisar constantemente de los reglamentos y su respectiva actualización.
- Revisar los procesos internos establecidos, y las relaciones con proveedores y ciudadanos.
- Implementación de métodos para la medición de los programas y gestiones que beneficien los principios.
- Establecer procedimientos de auditorías por parte de terceros, para establecer plan de mejoras en el cumplimiento de los principios.
- Promocionar permanentemente los principios entre los proveedores del gobierno.

---

<sup>3</sup> La Política relativa al uso del nombre y logotipos del Pacto Mundial se encuentran disponibles en <http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml>

- Orientar en la práctica programas de educación continua sobre los Principios del Pacto Global, como para los colaboradores, al igual que para la ciudadanía.

Aunque los principios del Pacto Global relacionados con los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, están incorporados habitualmente en la reglamentación de los países desarrollados, no siempre sucede lo mismo con los países en desarrollo por lo que se hace necesario un estándar o guía, como lo planteado en la Agenda 2030, que permita un mayor seguimiento, en el que se le pueda dar a conocer a los países y empresas los beneficios de operar de manera responsable para contribuir en la reducción de los costos de operación, optimizar la eficiencia y productividad de los colaboradores, al igual que aumentar la competitividad global de la compañía y generar nuevas oportunidades de negocio.

**1.2.2 Fondos, programas, comités y otras instituciones de la ONU en relación con el trabajo que desarrolla Pacto Global.** Luego de presentar las generalidades, estructura organizacional y funcionamiento de la ONU y Pacto Global, a continuación, se relacionan los programas, comités y organismos que trabajan en torno a este tema (ver tabla 6) y que podrían generar alianza, para generar mayores impactos y reforzar la legitimidad del trabajo institucional (Bernal, 2016).

Tabla 6. Fondos, programas, comités en relación con el trabajo que desarrolla Pacto Global

<b>Fondos y programas</b>	<b>Asamblea General y el Consejo Económico y Social</b>	PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, tiene como objetivo elaborar soluciones en torno a temas como la reducción de la pobreza, el medio ambiente, la gobernabilidad, entre otros.
		PNUMA - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, promueve la participación para el cuidado del medio ambiente
<b>Departamentos y oficinas</b>	<b>Secretaría</b>	ACNUDH – Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, como su nombre lo indica, trabaja por la protección de los derechos humanos.
		UNODC - Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, lucha contra las drogas y el crimen organizado transnacional.
<b>Organismo especializado</b>	<b>Consejo Económico y Social</b>	OIT – Organización Internacional Trabajo: promueve la justicia social, los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel mundial.
		ONUDI - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, busca promover el desarrollo de la industria sostenible, ligado con la sostenibilidad medioambiental en la producción.

Fuente: Bernal, 2016, p. 54-56

Además de los programas anteriormente mencionados, el organigrama de la ONU incluye otros organismos que contribuyen desde sus funciones al trabajo que desarrolla Pacto Global. Estos los nombra Bernal (2016):

- Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible: aunque no es propiamente un organismo, podría cumplir un rol importante desde la divulgación, seguimiento y evaluación de las políticas que se implementen en torno al desarrollo sostenible.
- La UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social: su aporte podría contribuir a los principios del Pacto y al ODS 8 ‘Trabajo decente y crecimiento económico’ asegurando la prohibición y abolición del trabajo infantil.
- ONU Mujeres - En línea con el organismo anteriormente mencionado, este podría apoyar en el cumplimiento de los ODS 5 (igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento

económico), 10 (Reducción de las desigualdades) y el principio seis que se enfoca en asegurar la no discriminación laboral.

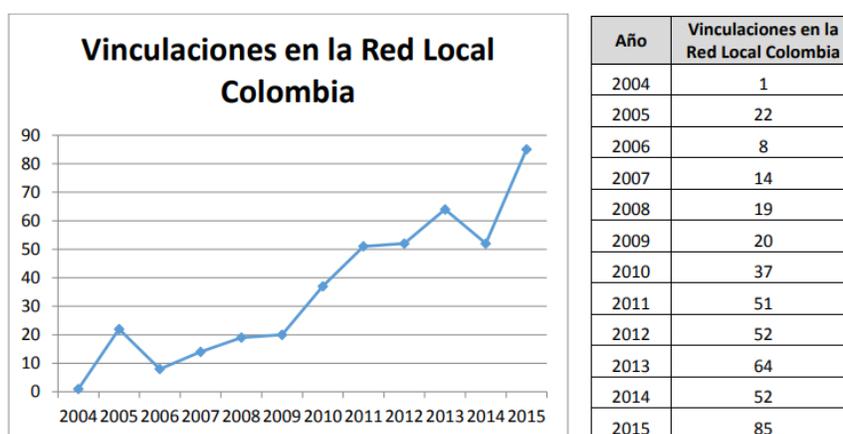
- UNCTAD – Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social: contribuiría a los principios siete y nueve que están enfocados el desafío del medio ambiente y en favorecer el desarrollo de tecnologías respetuosas en favor de este.
- En el caso de las Comisiones Orgánicas del Consejo Económico y Social se encuentran dos que podrían contribuir en varios principios: la Comisión del Desarrollo Sostenible y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal.
- Las comisiones económicas para Europa, África, América Latina y el Caribe, Asia Occidental y el Pacífico, podrían contribuir a la consolidación del trabajo regional, uniendo a las redes locales en los diferentes eventos que se realizan.
- La Red de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social – UNSDN de la División de Política Social y Desarrollo: ayudaría en el intercambio de información y, en consecuencia, en la consolidación de buenas prácticas que contribuyan al desarrollo social. (p. 55-56)

Otros elementos clave en el proceso que lleva la iniciativa de Pacto Global son el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ya que con ellos se podrían evaluar posteriormente las prácticas desarrolladas por lo demás organismos citados anteriormente.

**1.2.3 Pacto Global en Colombia.** La Red Local de Pacto Global inició en Colombia en el año 2004, como programa de cooperación, de la mano del PNUD –Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo– y el gobierno de Canadá. En el año 2009, se constituyó jurídicamente y en la

actualidad, este organismo se rige bajo su propio estatuto y gobierno (como se citó en Bernal, 2016).

El avance de la Red Local Colombia se evidencia en el incremento de vinculaciones que ha tenido entre los años 2004 a 2015, como se muestra la figura 2. Resultados que son importantes a la luz de su razón de ser que es la de promover en el sector público y privado una plataforma de diálogo y aprendizaje frente al desarrollo sostenible.



*Figura 2.* Vinculaciones en la red local de Colombia  
Fuente: Bernal, 2016, p.69

Pese a su incremento en las adhesiones, aún existen retos para asociar más empresas a estos espacios de diálogo y buenas prácticas, sin embargo, barreras como el costo de las capacitaciones que promueven es considerablemente alto y dificulta el acceso de otros actores. Problemática que podría sopesarse con los aportes económicos que hacen los demás integrantes de la Red Local y generando espacios adaptados a sus condiciones, que promuevan alianzas y enfoquen esfuerzos en el acompañamiento, promoción de políticas y espacios de seguimiento.

Aunque Pacto Global lleva 16 años en Colombia, el número de organizaciones vinculadas no es significativo y a esta problemática se suma que el apoyo de las Naciones Unidas no es muy visible, lo que deslegitima la institucionalidad que dimana el sistema de la ONU (Bernal, 2016).

### 1.3 De los Objetivos del Milenio (ODM) a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Inicia con los planteamientos políticos e ideas que se desprenden de convenios internacionales en beneficio del desarrollo sostenible global, donde se detallan los acontecimientos cronológicamente.

La cronología de la aparición de los ODM se presenta en los diferentes acontecimientos en cabeza de la ONU a partir de 1972. En ese año, la ONU organizó la “Conferencia sobre el medio ambiente humano” en Estocolmo, Suecia, con el lema “Only one Earth”. De acuerdo con Chavarro et al. (2017) “esta conferencia es considerada todo un acontecimiento en la política de desarrollo sostenible porque produjo una ‘declaración internacional sobre el medio ambiente’ en la que se incorporó una serie de principios y deberes para preservar el medio ambiente y acrecentar la igualdad social” (p. 7).

Los ODM, de acuerdo con la figura 6, se resumieron en ocho propósitos que buscaban cubrir 18 metas que esperaban ser cumplidas en 2015 y medidas mediante 48 indicadores, los cuales fueron acordados por los 189 países miembro, mediante la Resolución A/RES/55/2\* o también denominada “Declaración del Milenio”, la cual fue aprobada en el marco de la Asamblea Quincuagésimo quinto período de sesiones desarrollada el 13 de septiembre de 2000 (Hernández et al., 2017).



Figura 3. Objetivos del Milenio

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2000

El informe sobre el cumplimiento de los ODM en 2015 dio como resultado un logro parcial de los objetivos. Según el informe, en los países en desarrollo la pobreza extrema se redujo en 40% desde 1990, la tasa de matrícula de población infantil aumentó de 83% en 2000 a 91% en 2015, el porcentaje de mujeres empleadas en trabajos no agrícolas pasó de 35% en 1990 a 41% en 2015, y en general, se visualizan progresos en la mayoría de los objetivos planteados. Sin embargo, el informe también puso sobre la mesa la preocupante situación que aún persista la desigualdad de género y económica, que el cambio climático socava el progreso logrado, que el hambre aún flagela a un billón de personas, que los conflictos siguen desplazando a las comunidades y otras preocupaciones (ONU, 2015).

Por su parte, el informe realizado por el Grupo de tareas de Naciones Unidas en 2015 y denominado “Balance de la alianza mundial para el desarrollo”, con el cual se daba cierre al lapso trazado de 200 – 2015, reportó que:

“Los flujos de asistencia oficial para el desarrollo han aumentado notablemente, en un 66% de 2000 a 2014. Por lo que se refiere a las exportaciones de mercancías, el acceso de los países en desarrollo a los mercados de los países desarrollados ha mejorado, pasando del 30,5% al 43,8% durante el mismo período. La carga de la deuda se ha reducido en los países pobres más endeudados. La penetración de la telefonía móvil en los países en desarrollo se estima que alcanzará el 92% a finales de 2015, frente a menos del 10% en 2000” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015, párr. 4).

Este reporte le permitió al Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, poner sobre la mesa la necesidad de iniciar un proceso de evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, brindándole una única posibilidad para la promoción de la prosperidad y la sostenibilidad del planeta para las próximas generaciones.

Por otra parte, existen diversos puntos de vista sobre los ODM, para unos estos objetivos ofrecieron mecanismos eficientes para transformar drásticamente la sociedad. Otros, piensan que los objetivos no lograron llegar a la gestión, sin embargo, sirvieron para generar un cambio en las ideas más tradicionales de la política. Algunos son más radicales plantean que los ODM estaban llenos de buenos propósitos, pero no se ejecutaron de manera correcta. Finalmente, están autores como Hulme (2009) que expone “los ODM no atacaron los problemas centrales del desarrollo, sino que distrajeron, centrando la atención en temas superficiales” (p.4).

Con lo anterior, se logró identificar que la barrera más significativa al momento de tener la aprobación e iniciar acciones coordinadas alrededor de los ODM, era el sentimiento de imposición de los objetivos por parte de los países desarrollados hacia los países en desarrollo. En Latinoamérica, los ODM fueron vistos como: “una agenda impuesta por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio, sin una consulta extendida, dejando de lado los compromisos de mayor alcance acordados en la Conferencia de Desarrollo Social de Copenhague en 1995” (ONU Latin American Regional Coordination, 2013, p. 6).

Sin embargo, el punto de inflexión para la aprobación de los ODS por los países consultados por las Naciones Unidas fue el interés común de abordar los grandes retos sociales, económicos y ambientales. Ese punto de convergencia fue precisamente el principio que orientó los ODS a ser un asunto relevante para todos los países del mundo y evidenció la necesidad de trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos. Contrario a los ODM, que fueron propuestos por los países desarrollados principalmente, los ODS partieron de la iniciativa de un país de ingreso medio, Colombia. Paula Caballero, quien era la directora de asuntos económicos, sociales y ambientales

del Ministerio de Relaciones Exteriores en Colombia, fue la principal promotora de los ODS (Chavarro et al., 2017).

**1.3.1. Agenda 2030.** Instituye una manifestación política sin precedentes aprobada por los 193 Estados miembros de la ONU en el 2015, con 17 objetivos se establece como la hoja de ruta del desarrollo sostenible, donde el individuo, la prosperidad, la paz y las alianzas se convierten en actores principales. El buen desarrollo de esta agenda está en que logra reunir sistemáticamente los objetivos y metas, a través de la perspectiva que plantea:

“Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Estamos resueltos también a crear las condiciones necesarias para un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenido, una prosperidad compartida y el trabajo decente para todos, teniendo en cuenta los diferentes niveles nacionales de desarrollo y capacidad” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015, p. 2).

La característica principal de la Agenda es que logra unificar los tres cimientos del desarrollo sostenible – económico, social y medioambiental – teniendo así una perspectiva global del desarrollo. En donde su mecanismo de implementación está dado por la acción de las naciones en el ámbito internacional, es decir:

“Constituirán el núcleo de nuestros esfuerzos las estrategias de desarrollo sostenible cohesionadas y con titularidad nacional, sustentadas por marcos nacionales de financiación integrados [...] Por su parte, los esfuerzos nacionales en pro del desarrollo deben contar con el respaldo de un entorno económico internacional propicio, que incluya sistemas comerciales,

monetarios y financieros coherentes y que se apoyen mutuamente, y una gobernanza económica mundial reforzada y mejorada” (Oficina Internacional del Trabajo, 2015, p. 5).

Se espera crear una Alianza Mundial renovada con el objetivo de propiciar una fuerte intervención global, que permita darle un espaldarazo al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la Agenda; donde se agrupen los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, la ONU y otras entidades, para la movilización de los recursos disponibles.

Otro aspecto importante dentro de la Agenda es el rol que le otorga al sector privado, permitiendo crear sinergias con los gobiernos, favoreciendo una comunicación asertiva, al igual que la estrategia para la implementación de los ODS:

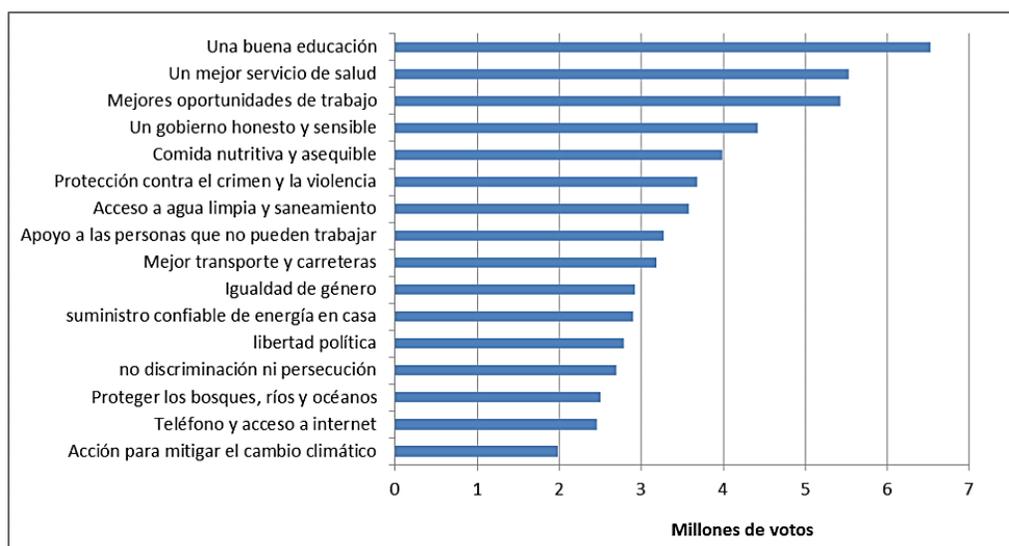
“Fomentaremos un sector empresarial dinámico y eficiente, protegiendo al mismo tiempo los derechos laborales y los requisitos sanitarios y ambientales de conformidad con las normas y los acuerdos internacionales pertinentes y otras iniciativas que se estén llevando a cabo en esta esfera, como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención sobre los Derechos del Niño y los principales acuerdos ambientales multilaterales, para quienes sean parte en esos acuerdos” (Oficina Internacional del Trabajo, 2015, p. 6).

Por otro lado, en lo que respecta al seguimiento, la Agenda 2030 mantendrá un contexto de seguimiento y evaluación consistente, discrecional, eficaz, participativo, transparente e integrado. Los informes nacionales deben ser de carácter público, abiertos, incluyentes, democratizadores y transparentes para todos, y su enfoque estará centrado en las personas, resaltando los temas de género, el respeto por los derechos humanos y brindará un cuidado especial a los más pobres, frágiles y rezagados. Como lo explica la Oficina Internacional del Trabajo (2015) “los informes nacionales permitirán evaluar los progresos y detectar los problemas en los planos regional y mundial; asimismo, servirán de base para procesos regionales inclusivos que contribuirán al

seguimiento y examen en el plano mundial, incluido el Foro Político de Alto Nivel sobre el desarrollo sostenible” (p. 7).

Como resultado cada país diseña y plantea sus metas, basado en su actividad económica, para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en la agenda 2030, es de resaltar que bajo la soberanía que tiene cada país prioriza sus ODS según las necesidades primordiales del Estado.

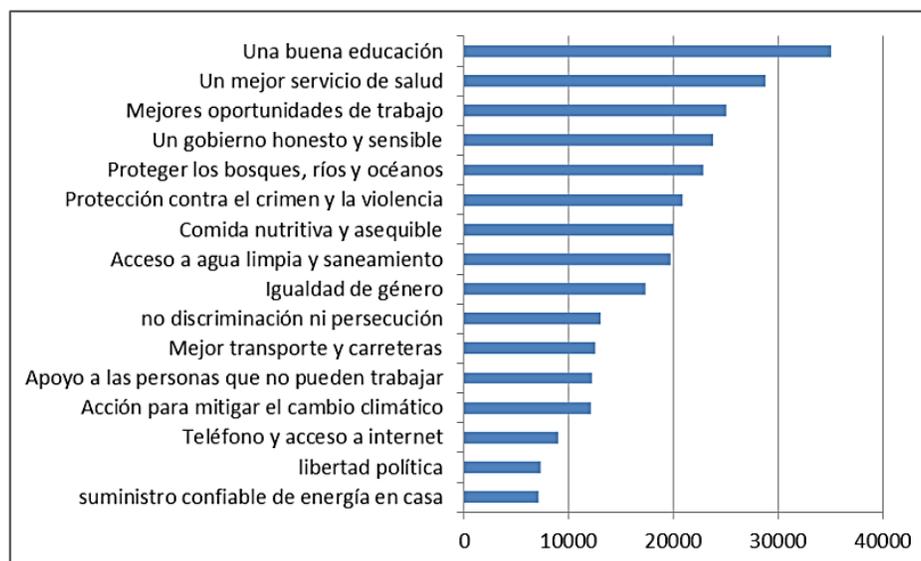
**1.3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** En 2012, en la Cumbre Río+20, 193 países de las Naciones Unidas aprobaron la iniciativa de los ODS. Un primer ejercicio de priorización de propósitos de desarrollo sostenible fue realizado entre 2013 y 2015 mediante una encuesta global a la ciudadanía, que contó con nueve millones de votos. Los cuales se evidencian en la figura 4. Los ODS identificados con mayor priorización son una buena educación, un mejor servicio de salud, mejores oportunidades de trabajo (Chavarro et al. (2017)).



*Figura 4.* Encuesta de prioridades MyWorld 2015 (datos globales)

Fuente: Chavarro et al., 2017, p. 12

Colombia, prioriza una buena educación, un mejor servicio de salud, mayores oportunidades de trabajo, un gobierno honesto y eficiente, protección de bosques, ríos y océanos, protección contra el crimen y la violencia y, comida asequible y nutritiva (figura 5).



*Figura 5.* Encuesta de prioridades MyWorld 2015 (Colombia)

Fuente: Hernández et al., 2017, p. 12

En 2015, se logró un consenso generalizado en relación con las dificultades que aquejan a todos los países signatarios. Los ODS establecidos ese año se caracterizan por estar integrados, ya que se entiende que las reconocen que las injerencias en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe balancear la sostenibilidad medioambiental, económica y social (ver figura 6).

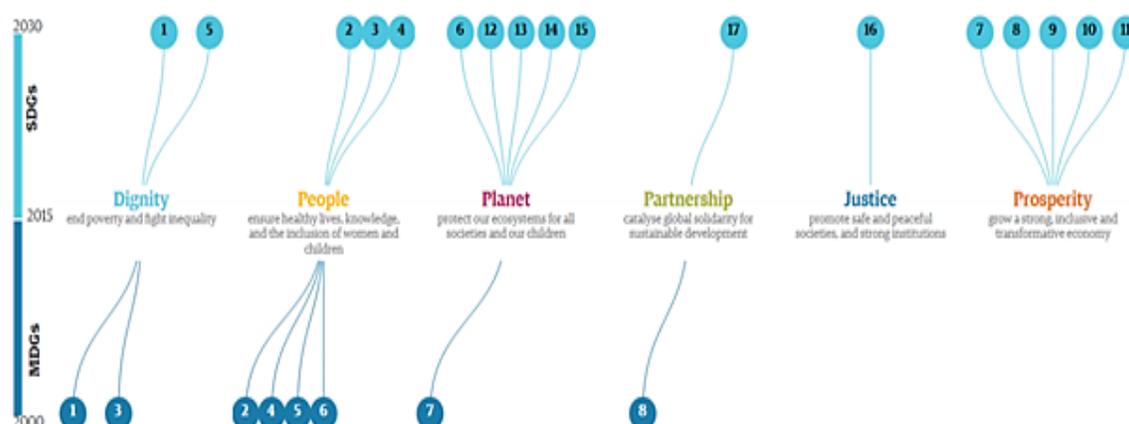


*Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible*

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f.

En la figura 7 se resume la expansión del alcance de los ODM a los ODS y la razón por la cual se tuvieron que adaptar las estructuras institucionales en las que se fundamentaban los ODM.

Por esa razón, Chavarro et al., (2017) explica que “los países han tenido que realizar ajustes mediante la creación de nuevas instituciones basadas en la Agenda 2030 y la modificación de las misiones de instituciones ya creadas para adecuarse a los ODS” (p. 11). Además, la ONU ha desarrollado programas de apoyo para las naciones, al igual que ejercicios de concertación con diferentes comunidades para la divulgación, apropiación y priorización de los ODS.



*Figura 7. Relación entre ODM y ODS*

Fuente: Chavarro et al., 2017, p.13

Luego de la aprobación de los ODS, el sector privado ha venido haciendo una gran labor al redoblar sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos. a través, de la gestión y colaboración de todos los actores para la mitigación de la pobreza y el hambre, la desigualdad y el desafío del cambio climático, cerciorándose que nadie quede atrás.

**1.3.3 Panorama de los ODS en Latinoamérica.** El nuevo contexto internacional ofrece una coyuntura incierta, es entonces donde el ámbito regional cobra mayor fuerza y se vuelve fundamental para la implementación de la Agenda 2030.

En el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible y el Seguimiento Regional de la Agenda 2030, se identificó que las Comisiones Regionales se han convertido en un espacio fundamental para el avance de las disertaciones sobre la implementación y el seguimiento de los ODS y de la agenda a nivel regional. Bajo este panorama, el Foro se convierte en un mecanismo regional no solo para los ODS y la Agenda 2030, sino que también apoya la implementación de la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre el Financiamiento para el Desarrollo<sup>4</sup>. El Consejo Económico y Social (ECOSOC)<sup>5</sup> respaldó posteriormente el establecimiento del Foro en su resolución E/RES/2016/12 en agosto del 2016.

Esto permite aprovechar la arquitectura institucional existente en América Latina y el Caribe, incluida la experiencia de la CEPAL y sus órganos subsidiarios, en coordinación con el resto del sistema de las Naciones Unidas y demás espacios regionales y subregionales, en los acuerdos

---

<sup>4</sup> Para conocer más información ver [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf)

<sup>5</sup> El Consejo Económico y Social (ECOSOC) fomenta el acercamiento mutuo entre las personas y los problemas con el fin de promover la adopción de medidas colectivas que permitan lograr un mundo sostenible. De acuerdo con el papel central que desempeñamos dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, realizamos análisis avanzados, concertamos normas mundiales e impulsamos los avances. Nuestras soluciones colectivas promueven el desarrollo sostenible.

globales y regionales, contribuye a formar una base sólida para un seguimiento y análisis colaborativos de los ODS, fortaleciendo las capacidades de los países e identificando las tendencias regionales y las brechas en la implementación de la Agenda 2030.

El Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible aprovecha los mandatos y plataformas existentes, evitando las duplicaciones y la creación de estructuras adicionales y, dentro de los límites de los recursos existentes, promueve la coordinación y coherencia en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo e invita a otros organismos regionales y subregionales relevantes y a instituciones financieras internacionales a participar en sus reuniones, estableciendo así un vínculo claro de la región con el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible a nivel global.

En contraste, las Naciones Unidas en búsqueda de fortalecer la estrategia del Pacto Global con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se ha visto enfrentada a muchas críticas e interrogantes respecto a los avances logrados en la implementación de estos, muchos de ellos surgen por la falta de obligatoriedad en la adopción de los mismos, que sumados a las circunstancias nacionales, los distintos niveles de desarrollo y las necesidades de los países, han afectado sin lugar a duda el seguimiento y control frente al cumplimiento de lo establecido.

La realidad que enfrenta América Latina son las diferentes posiciones que se tienen frente los conceptos de sostenibilidad y desarrollo, lo cual se refleja en los esfuerzos de integración y cooperación.

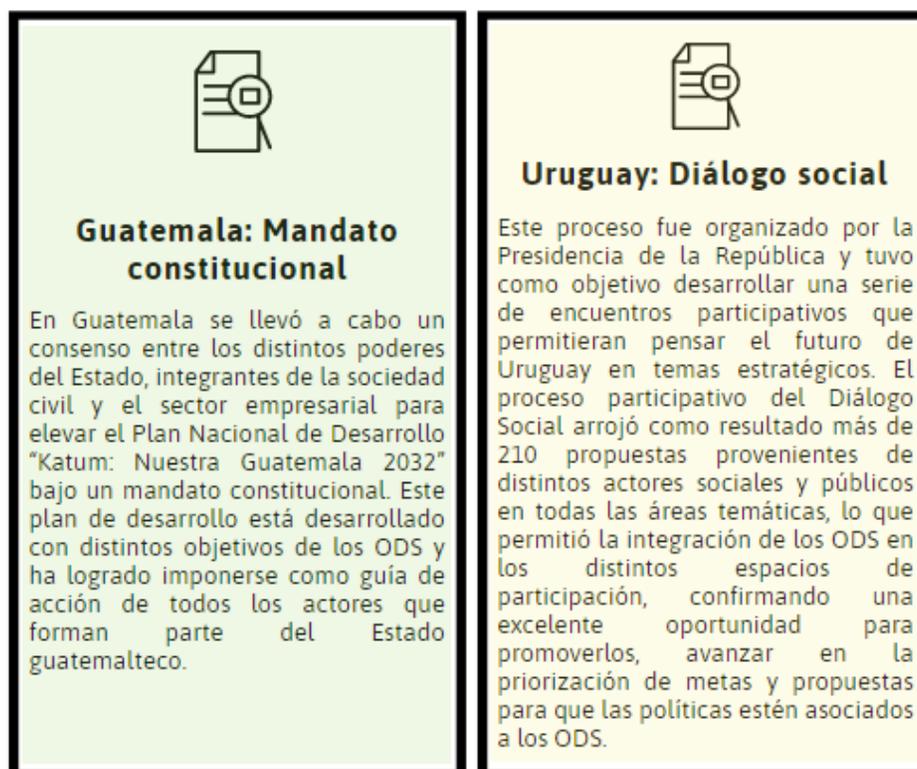
Un acontecimiento clave para los aprendizajes obtenidos de la experiencia de diálogo entre países latinoamericanos respecto a la implementación y armonización de los ODS, fue el Encuentro de Bogotá, donde se enfatizó sobre el compromiso por el cumplimiento de la Agenda 2030, y que

este no debe depender de los periodos de gobierno, sino que debe ser una acción movilizadora a partir del trabajo colaborativo e intersectorial de los diferentes poderes del Estado (legislativo, judicial y ejecutivo). El compromiso político de estos sectores en torno a la Agenda 2030 constituye un momento relevante en el reconocimiento de los ODS, sin embargo, la instalación de proyectos a largo plazo junto con presupuestos acordes y pertinentes forma parte de acciones concretas y aún más relevantes. Finalmente, el trabajo intersectorial contribuye a legitimar acciones a partir de diagnósticos holísticos y globales, permitiendo maximizar la posibilidad de logro en las intervenciones, y disminuir costos y riesgos en la implementación de los ODS. Al mismo tiempo, algunos actores destacan desde sus experiencias nacionales algunos aprendizajes y buenas prácticas en esta materia. Entre estas destaca que:

Algunos gobiernos generaron amplios procesos de diálogo social para conocer las prioridades de los ciudadanos, de organizaciones de la sociedad civil, privados y públicos respecto a las prioridades como nación, a los ODS y los Planes de Desarrollo Nacional. Esto es relevante pues, como señala uno de los entrevistados, la mayor participación de actores “permite instalar el tema de los ODS como una política de Estado y no solo de gobierno”. Así también se destacan como buena práctica el esfuerzo realizado en algunos países por incorporar desde esta primera fase a los niveles territoriales subnacionales para realizar actividades de difusión y materiales de apoyo, como manuales y guías de la Agenda 2030 y los ODS (Leyton et al., 2017, p. 16).

De acuerdo con Leyton et. al (2017) Uruguay es uno de los países referentes de buenas prácticas, ya que desde 2016 los ODS están incorporados dentro de su mecanismo de seguimiento al presupuesto nacional, cuyo orden está dado por áreas programáticas las cuales se encuentran vinculadas a los objetivos de la agenda. Lo mismo sucede en Brasil, quienes ha añadido el término

“Agenda 2030” al sistema de monitoreo presupuestal para el Plan Nacional de Desarrollo. En la figura 8 se destacan otros ejemplos de buenas prácticas.



*Figura 8.* Ejemplos de buenas prácticas de países latinoamericanos en la implementación de los ODS

Fuente: Leyton et. al, 2017, p. 17

**1.3.4 Panorama de los ODS en Colombia.** Teniendo claro los grandes logros, pero también los inmensos desafíos frente, Naciones Unidas está impulsando mecanismos que permitan la participación ciudadana en la construcción de estrategias para el logro de las metas propuestas.

En ese contexto, se ha buscado la generación de acciones que garanticen su cumplimiento, esta vez desde escenarios más consultivos y con objetivos de mayor profundidad en su estructura que contemplen el desarrollo desde múltiples dimensiones y de una manera más integral. En palabras

del Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-Moon, “este será el proceso de desarrollo más inclusivo que el mundo haya conocido”.

Es importante mencionar que, dentro de esas acciones de incidencia, Colombia presentó, en Río+20, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, del 20 al 22 de junio de 2012, veinte años después de la histórica Cumbre de la Tierra en Río en 1992, los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), con una propuesta de enfoque medio ambiental tendiente a la protección de la biodiversidad (bosques, ríos y océanos). De igual manera, y asumiendo el llamado de Naciones Unidas, se han realizado consultas virtuales en todo el mundo a través de la página [www.mimundo2015.org](http://www.mimundo2015.org), donde la ciudadanía ha priorizado temas como la calidad de educación, mejores servicios de salud, gobiernos responsables y honestos, acceso a agua potable y saneamiento y seguridad alimentaria y nutricional.

En Colombia, durante el año 2013, a través de un ejercicio tripartito (sociedad civil, Gobierno y Sistema de las Naciones Unidas), se desarrollaron diálogos que contaron con la participación de cerca de 300 organizaciones de diversos grupos poblacionales: jóvenes, afrocolombianos/as, indígenas, mujeres, población LGBTI; así como consultas sectoriales con el sector privado, ONG y la academia. Más de diez mil personas a lo largo y ancho del territorio nacional han alzado su voz y han priorizado temas referentes a sociedades en paz y educación de calidad.

Prueba del compromiso político de Colombia, es la inclusión de objetivos y metas estratégicas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, cuyo propósito es construir una sociedad en paz, equitativa y educativa (Presidencia de la República, 2014).

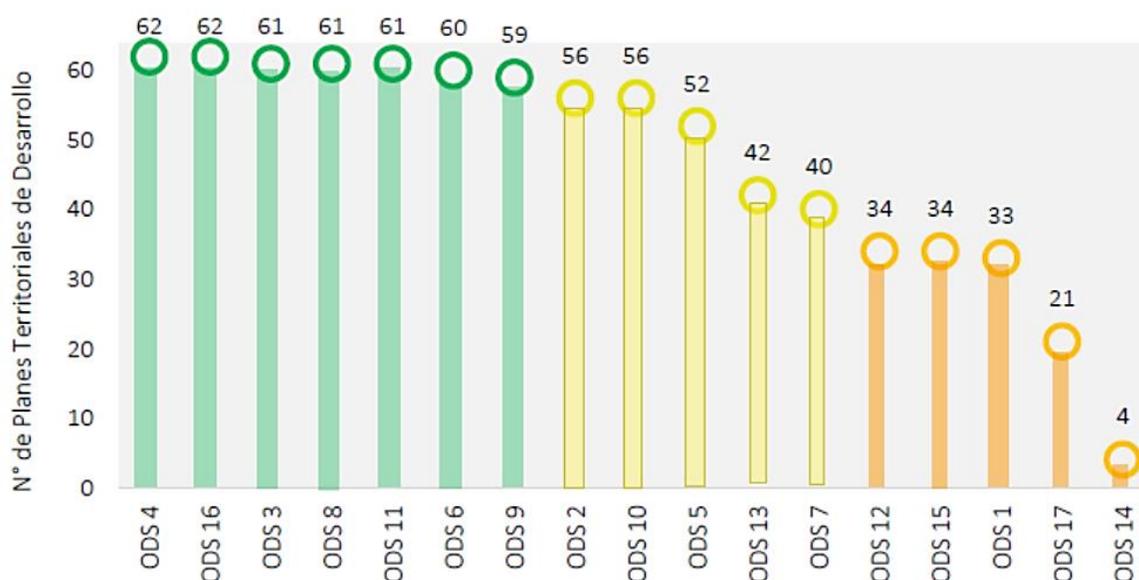
Dando continuidad a esta iniciativa el 18 de febrero de 2015, durante el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se creó la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus ODS (Presidencia de la República, 2015) (ver figura 9).



*Figura 9.* Estructura para la coordinación de los ODS en Colombia  
Fuente: Gobierno de Colombia, 2016, p.17

Además, las políticas de planeación nacional, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” incorpora directamente 92 de las 169 metas estipuladas en los ODS. Estas metas están organizadas alrededor de la educación, la reducción de las desigualdades y la construcción de la paz, y se relacionan especialmente con el consumo responsable, la protección del medio ambiente marino y terrestre, la acción contra el cambio climático, la erradicación del hambre y el acceso a agua y energía renovable (Gobierno de Colombia, 2016).

Mediante una revisión de planes departamentales, el DNP encontró que los 32 planes utilizan los ODS en alguna medida para la formulación de sus metas (ver figura 8). 21% de los departamentos los incorporó de manera significativa, 49% hizo una utilización moderada, y 30% hizo una utilización tangencial de los mismos (Gobierno de Colombia, 2016).



*Figura 10.* Inclusión de ODS en Planes territoriales de desarrollo

Fuente: Gobierno de Colombia, 2016, p.12

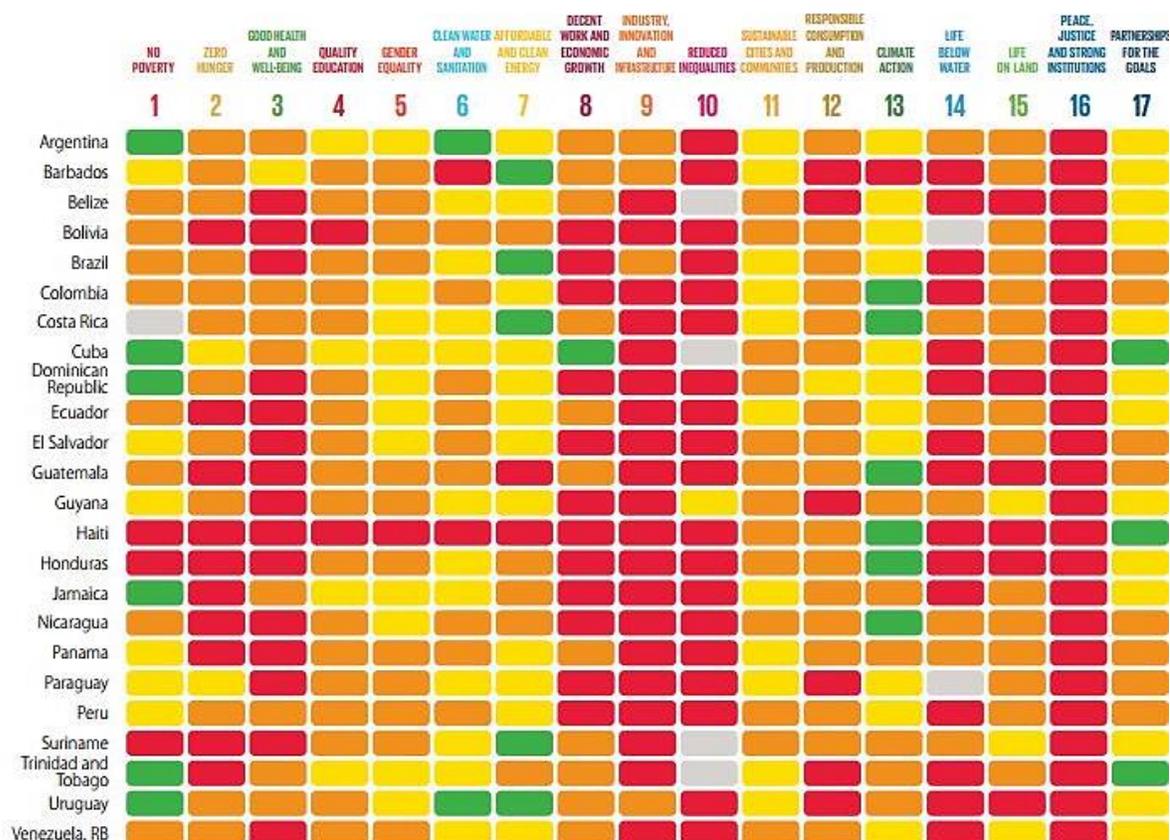
Lo anterior indica que los ODS, explícita o implícitamente, están en la formulación de política pública del país, aunque en algunas regiones están más presentes que en otras. Sin embargo, según la Confederación Colombiana de ONGs (CCONG)<sup>6</sup>, el gobierno aún tiene varios retos: avanzar en la formalización de las metas de país a 2030, garantizar la participación de la sociedad civil y el sector privado en la definición de las mismas, construir un plan de acción y un cronograma público para la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel, brindar incentivos para las veedurías ciudadanas e implementar un sistema de seguimiento y control que requiere contar con capacidades estadísticas y datos confiables (Rodríguez, Ramírez & Martín, 2017).

La información suministrada en la medición de los indicadores es indispensable para identificar el panorama del país en términos de ODS, para ello el DNP y el DANE tiene establecido el seguimiento y manejo de los datos de tal manera que puedan identificar con facilidad el avance en

<sup>6</sup> Para conocer más información sobre la Confederación Colombiana de ONGs <https://ccong.org.co/ccong/>

la materia. En actualidad, se está produciendo el 54% de la información de los indicadores de seguimiento a los ODS, el 30% de la información es parcial y el 16% es de aquellos de los que aún no se cuenta con la capacidad para suministrar información. En términos de ODS, se cuenta con más información de los ODS 3, 5, 8 y 9 y con menor información de los ODS 6, 12 y 14 (Gobierno de Colombia, 2016).

Sin embargo, el índice de avance global publicado por Sachs et al. (2016), el cual mide 99 indicadores relacionados con los ODS para 157 de los 193 países de las Naciones Unidas, ubica a Colombia en el puesto 84 de 157 en implementación de los objetivos. La figura 11 muestra en verde los ODS que han pasado satisfactoriamente los umbrales, rojo muestra que aún quedan grandes desafíos en cuestión de implementación; amarillo y naranja son los puntos intermedios, amarillo estando más cerca a verde y naranja estando más cerca de rojo. Como se puede observar, Colombia posee un solo un ODS en verde y dentro de los más críticos se destacan trabajo decente, innovación, industria e infraestructura, reducción de inequidad, vida submarina y paz, justicia e instituciones fuertes.



*Figura 11.* Indicadores de ODS en Latinoamérica.

Nota: Color verde significa “logro” en el ODS y se asigna a un país solo si todos los indicadores bajo el objetivo son clasificados como verdes. Amarillo, naranja y rojo, muestran menos avance en los objetivos, siendo rojo el más bajo.

Los metadatos completos de los indicadores utilizados están disponibles en [www.sdindex.org](http://www.sdindex.org)

Fuente: Sachs et al. (2017)

Pese a los resultados en el avance de la implementación de los ODS, uno de los mecanismos más eficientes que desarrolló Colombia para la implementación de los ODS fue el Documento Conpes 3918, aprobado en marzo de 2018, el cual contiene:

“La estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia, la cual define un conjunto de indicadores y metas para el seguimiento a los ODS; las entidades responsables del cumplimiento de cada una de las metas; un plan de fortalecimiento estadístico para robustecer los sistemas de información que permitan medir el avance para los 17 Objetivos; una estrategia de territorialización de los ODS; y los lineamientos para la interlocución con actores no gubernamentales” (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 9).

Otros instrumentos como la Declaración de Crecimiento Verde<sup>7</sup> de la OCDE y el acuerdo de París<sup>8</sup> en 2015, contribuyen de manera importante en el fortalecimiento de los mecanismos que apuntan a la implementación de los ODS desde el crecimiento verde.

“El liderazgo de Colombia al incluir los ODS en el PND 2014-2018 se complementa, de manera vinculante, con la apuesta por la territorialización de las políticas mediante un enfoque territorial para el cierre de brechas y la convergencia en el bienestar de la población” (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 10).

De esta manera, se estableció en los Planes de Desarrollo Territoriales (PDT) aprobados para el período 2016-2019. Valorando la trascendencia de los PDT como marco de referencia principal para orientar los procesos de desarrollo en las entidades territoriales del país, el Departamento Nacional de Planeación (2018):

“Estableció los lineamientos y propuestas para la incorporación de los ODS en dichos instrumentos de planeación territorial, insumos que hicieron parte del Kit Territorial. En esta herramienta web, concebida para dar apoyo técnico a todos los nuevos gobiernos territoriales, se consolidaron las metodologías, herramientas y orientaciones para la gestión pública territorial (p. 10).

Lo anterior implicó definir cuatro pilares fundamentales para la estrategia definida por el Documento Conpes 3918: i) un esquema de seguimiento y reporte; ii) una estrategia territorial; iii) alianzas con actores no gubernamentales; y iv) acceso a datos abiertos para el seguimiento al cumplimiento de los Objetivos

Además, con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 le apuesta a mitigar sus mayores obstáculos en términos de crecimiento económico y la equidad de oportunidades. Pese a

---

<sup>7</sup> La estrategia para el crecimiento verde (Green Growth Strategy) de la OCDE presenta un marco de referencia sobre la manera en que las naciones logran su crecimiento económico y el desarrollo y, al mismo tiempo, evitar la costosa degradación ambiental, combatir el cambio climático y el uso ineficiente de los recursos naturales.

<sup>8</sup> Para conocer más información ver [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_es](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es)

que los determinantes son múltiples y diversos, se han identificado como prioridades los componentes esenciales de la legalidad, el estancamiento de la productividad como resultado -entre otros- de las fallas del sistema tributario y la prevalencia de la informalidad empresarial y laboral, así como la existencia de ineficiencias en la asignación del gasto público. A través de la promoción de la legalidad y el emprendimiento se podrá avanzar hacia la equidad de oportunidades en Colombia.

En otros términos, la dirección programática del PND 2018 – 2022 se encuentra sincronizada con la naturaleza de la Agenda 2030 y los ODS, cuya principal consigna es “no dejar a nadie atrás”. En palabras de la Comisión ODS Colombia esto “implica cerrar brechas entre personas y territorios, por lo tanto, la inversión -pública y privada- destinada a cumplir con las metas de un Plan de Desarrollo caracterizado por un marcado énfasis en la reducción de las desigualdades, el crecimiento económico a través del crecimiento de la productividad, la armonización de las actividades de producción y consumo con la conservación del medio ambiente y la promoción del Estado y el acceso a la justicia en todo el territorio, se convierte en un catalizador de la implementación de los ODS en Colombia” (p. 3)

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 contempla 12 pactos transversales, nueve pactos regionales y un capítulo sobre consistencia macroeconómica, fiscal y de resultados económicos y sociales. Sin embargo, dentro de este documento no se especifica cuáles y cuántos recursos se podrían invertir para el logro de los objetivos, cómo incorporar las actividades desde el nivel estratégico, ni existen lineamientos mandatorios respecto a los cambios en las estructuras organizacionales que deben sufrir las empresas para enfocar los esfuerzos.

En el sector público, por ejemplo, acciones como la reestructuración del presupuesto o la alineación de los ODS con el modelo de negocio, son algunas de las acciones que se deben implementar y que pocas han logrado alinearlos, pese a que es un mandato y un lineamiento global.

Lo anterior, se refleja en el número de entidades adheridas a la Red Local de Pacto Global, organismo que se radicó en Colombia en 2009 y se encarga de promover el compromiso del sector privado, público y sociedad civil a alinear sus estrategias con la consecución de los ODS; en el que de 6.750 entidades del orden nacional y territorial solo se encuentran 33 trabajando de manera formal en esta materia.

También se evidencia en la posición 74 que ocupa Colombia en el ranking mundial de cumplimiento de dichos objetivos, el cual es elaborado por Sachs et al. (2018) y en el que se refleja las áreas en las que debe enfocar los esfuerzos el país para subir el puntaje de 66.6 sobre 100 que tiene en la evaluación.

## 2. Estado del arte

Frente a los diferentes ajustes institucionales y los procesos instaurados por parte de las naciones en lo que respecta a la implementación de los ODS, Leyton, et al. (2017) plantea que:

“Se identifican dos grupos de países: aquellos que optaron por generar una institucionalidad ad hoc para cumplir esta tarea en la forma de comisión, de carácter más bien política, acompañada de un comité técnico y; aquellos que entregaron la responsabilidad de llevar adelante esta Agenda a instituciones regulares del Estado, donde una asume el rol de coordinación” (p. 18).

Es decir, los países asignan las funciones de implementación de los ODS a las entidades encargadas de la información estadística, la planeación y evaluación, las relaciones internacionales o de carácter social. Sin embargo, hay quienes han optado por generar una sinergia que incluye la población civil y entidades privadas a nivel nacional; dentro de estos se destaca Brasil, Costa Rica y Chile. Por ejemplo, en Brasil y Colombia:

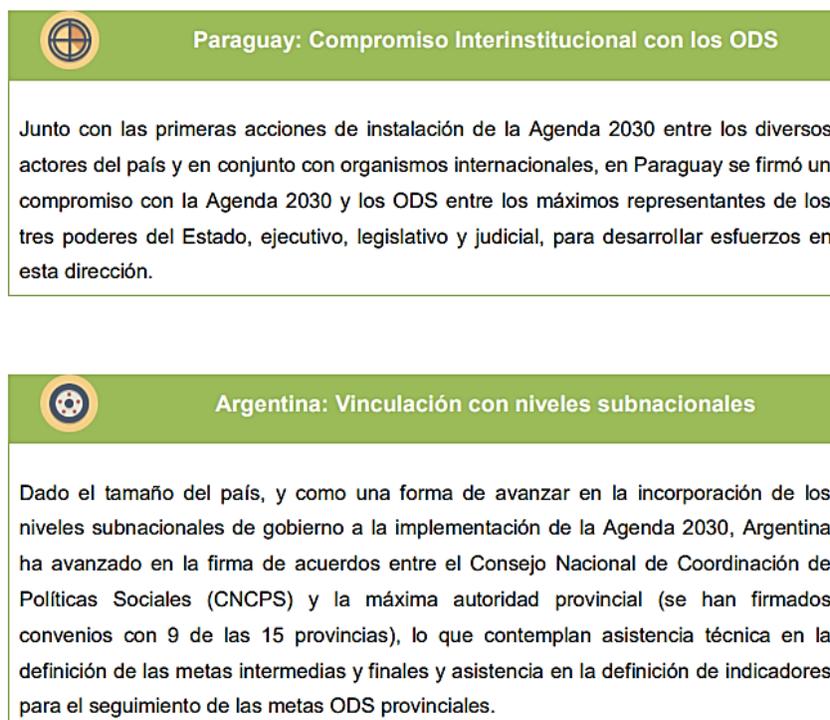
“El Gobierno ha incorporado en la Comisión para la implementación de los ODS a ocho representantes de instituciones públicas –seis del Gobierno Federal, uno de los gobiernos estatales y uno de los gobiernos municipales–, y ocho representantes de la sociedad –seis de la sociedad civil y dos del sector privado. Para el caso de Colombia, en febrero del 2015 se creó una Comisión interinstitucional de Alto Nivel para la articulación de esfuerzos, operacionalización e implementación de los ODS, convirtiéndose en la instancia formal de articulación. Esta Comisión es liderada por el Departamento Nacional de Planeación, quién tiene la Secretaría Técnica, cuenta con un Comité Técnico compuesto por las entidades competentes en estos temas y tiene como aliados a miembros de la sociedad civil, el sector privado, la academia y los medios de comunicación. (Leyton, et al., 2017, p. 18)

Las mayores dificultades están relacionadas con la unificación de las perspectivas de las diferentes instituciones alrededor de la Agenda 2030 y el establecimiento de las funciones de cada uno de los actores en el proceso de implementación. Adicionalmente, el proceso de articulación y

coordinación entre las instituciones y los servicios públicos es bastante crítico, ya que cada uno posee sus esquemas y prioridades establecidas, las cuales deben armonizarse con la Agenda 2030.

También, se enfatiza en el interés que se requiere por parte de las organizaciones de la sociedad civil para ser parte de los procesos de coordinación de los proyectos y actividades que proponen los ministerios y entidades públicas de cada país y que contribuyen a los procesos de operacionalización de la agenda.

“Entre las buenas prácticas que facilitan la coordinación para avanzar en la Agenda se pueden señalar dos: una es la relevancia de la continuidad institucional y de actores que venían trabajando en las labores de implementación de los ODM o cuando se cambia de gobierno, y otra es la generación de acuerdos formales desde el más alto nivel político del país para establecer coordinación entre los distintos ministerios, gobiernos subnacionales y poderes del Estado. En este último caso se destacan los casos de Paraguay y Costa Rica” (Leyton et al., 2017, p. 19).



*Figura 12.* Ejemplos de implementación de los ODS  
Fuente: Leyton, et al., 2017, p. 20

Sin embargo, los países y sus instituciones se han visto beneficiados en temas de asistencia técnica esencialmente por entidades de Naciones Unidas, es el caso del PNUD que aportó a definir una metodología piloto para la implementación del objetivo 16 en algunas naciones de Latinoamérica. Por ejemplo, El Salvador fue elegido en 2016, de entre 193 países, para la implementación acelerada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De acuerdo con Alan González, representante de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en ese momento, “se han obtenido recursos para la implementación de la Agenda 2030 a través del programa de ‘implementación acelerada’ en un acuerdo de colaboración entre Naciones Unidas y el gobierno de El Salvador” (Leyton et al., 2017, p. 26).

González precisó que El Salvador es parte de un grupo de 15 países en donde la FAO enfocará "todos sus esfuerzos" para cumplir los ODS, que tienen como lema "Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible". Según el representante de la FAO, que el país haya sido seleccionado dentro de los 15 países para la implementación acelerada de los referidos objetivos "no debe ser motivo de preocupación", sino de "orgullo", ya que será una referencia para los demás Estados.

En países como Brasil, Colombia y Costa Rica, se ha podido conseguir recursos del ámbito privado para el alcance de ciertas metas. Un ejemplo es Costa Rica, donde la mayoría de los recursos utilizados para la implementación proceden desde el sector privado, gracias a la figura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Adicional a esto en el documento ‘La implementación de la Agenda 2030 en América Latina’ identifican:

“La ausencia de instituciones bancarias como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional en este tipo de iniciativas, y se vuelve relevante

su involucramiento para facilitar el acceso a recursos frescos para esta agenda. Como buenas prácticas, se destaca en Argentina la elaboración de un estudio sobre el sector privado y los ODS en el cual se identifican oportunidades para el trabajo conjunto. Asimismo, en México se conformó la ‘Alianza por la Sostenibilidad’, un espacio de diálogo con el sector privado para el financiamiento de la Agenda 2030. Bajo un formato similar, en Ecuador se conformó el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEMDES) quienes están apoyando con especial énfasis la dimensión de evaluación de la agenda 2030 (Leyton et al., 2017, p.27)”.

A pesar de los esfuerzos, es necesario garantizar que la información consignada por las entidades en las Comunicaciones de Progreso sea más precisa y menos genérica, ya que no permite identificar con claridad si los resultados positivos son producto de la implementación y adopción de buenas prácticas o si finalmente obedece a comportamientos o fluctuaciones del mercado. En este sentido, otros autores indican que:

“Desde la perspectiva de las empresas españolas aún es necesario mejorar la comprensión e implementación del Pacto Global que opera en un entorno global. Aparentemente los Principios del Pacto Global son entendidos más bien para ser aplicados en el ámbito nacional o en filiales de países desarrollados. En ocasiones, las empresas incluso manifiestan que los temas considerados (p.ej. trabajo forzoso, corrupción) no representan un factor de riesgo para la compañía. Estos hechos sugieren que las empresas no son conscientes del riesgo de incumplimiento de los principios del Pacto Global en los países en desarrollo y de la importancia de transferir sus buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a contextos donde pueden existir necesidades básicas insatisfechas y restricciones en las libertades individuales” (Ayuso & Mutis, 2010, p.29).

Así mismo:

“Hay una escasa diferenciación entre las obligaciones por ley y las acciones que voluntariamente emprende la empresa para mejorar sus relaciones con sus grupos de interés. Varias empresas citan el cumplimiento de algunos principios que ya están regulados por ley, sin especificar acciones concretas para afianzarse en su cumplimiento” (Ayuso & Mutis, 2010, p.37).

En la misma línea, diversas agencias multilaterales manifiestan la constante ausencia de información en el tema de desarrollo en gran parte de los países pobres. En este sentido, Gómez Gil (2017) identifica:

“Cuatro grandes problemas al momento de implementar la Agenda 2030: la disponibilidad de datos, su calidad, los vacíos en información relevante, al igual que las discrepancias halladas en la información de origen nacional e internacional; información que sin duda es de gran impacto para identificar la eficacia de las actividades desarrolladas en pro del cumplimiento con los ODS” (p.112).

También, en la investigación realizada por Granados et al. (2017) se evidencia la falta de aspectos metodológicos en cuanto a las metas e indicadores que permitan cumplir con ODS en relación con los planes de desarrollo de la ciudad, lo que puede materializar el riesgo de la no ejecución de procesos de monitoreo en las actividades que determina la normatividad.

Por otro lado, vale la pena resaltar el análisis realizado por García & Granda (2020) acerca de los ODS como factor de competitividad empresarial, en donde el punto de partida es la comparación de los datos del Índice de Competitividad Global 2019 con el SDG Index and Dashboard, en donde se resalta que ocho de los diez primeros países en el SDG Index and Dashboard se encuentran en el primer quintil del Índice de Competitividad, lo que para las empresas es un interés creciente, debido a que con la adopción de estos objetivos genera una mejor reputación y facilidades para obtener financiación. En este documento se citan otros índices globales que ofrecen resultados interesantes sobre la vinculación entre sostenibilidad y competitividad global y concluye que, aunque se identifica una relación positiva entre los ODS y la competitividad, existen también excepciones que deben ser analizadas en un contexto más amplio para identificar el origen de la particularidad.

El documento finaliza destacando la perspectiva de Schmidt-Traub (2015), donde hace énfasis en la importancia del sector privado para la implementación de los ODS; estableciendo sinergias para la financiación, ya que se estima que para alcanzar los ODS se debe realizar una inversión de 2,4 billones de dólares al año (como se citó en García & Granda, 2020). Así mismo, señala el valor que tiene la capacidad de innovación del sector privado para impulsar la transformación que sugiere en las comunidades y sociedad y cierra con las dificultades que vienen enfrentando la implementación de los ODS en las organizaciones por falta de información, sensibilización y metas, y el paradigma de que la Agenda 2030 es un tema exclusivo de los gobiernos.

A las dificultades mencionadas por García & Granda, se suma que cada agente socio económico (empresas, organizaciones del tercer sector, organismos multilaterales, entre otros) han hecho “suyos” los ODS, redefiniéndolos en función de su contexto, su materialidad, sus necesidades, compromisos o capacidades para medir. De acuerdo con Forética (2019) es evidente la falta de metodología para la medición y seguimiento que requieren los ODS para seguir avanzando de manera conjunta en el cumplimiento de dicha agenda (como se citó en García & Granda, 2020).

Para terminar con un enfoque de país, Hernández et al. (2017) realizaron una investigación en la que, por medio de entrevistas de actores conocedores de política pública y desarrollo sostenible, evidencia que las limitaciones de esta agenda son “la baja apropiación de este tema, el peligro de enfocarse en metas y no en acciones, y la posible falta de voluntad política” (p. 2). Este factor finalmente es uno de los más críticos en la implementación de las ODS ya que es necesario el apoyo bilateral, que con la asignación de presupuesto se debe realizar para la ejecución de las actividades.

Con la nueva dinámica del desarrollo sostenible, Ojeda Medina (2020) argumenta que:

“Los gobiernos locales y regionales (GLR) son agentes convocados e interesados en la implementación de la Agenda 2030 para Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Nueva Agenda Urbana. A través de la cooperación Sur-Sur (CSS) descentralizada y la cooperación triangular (CT), estos actores cobran especial relevancia en la planificación multinivel y en la ejecución de políticas públicas destinadas a la implementación de los ODS” (Ojeda, 2020, p. 10).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace una interpretación y se pone en perspectiva la función estratégica de la CSS descentralizada y la cooperación triangulada, específicamente en Latinoamérica. En virtud del rol que desempeñan los gobiernos locales y regionales como agentes del desarrollo sostenible, ya que tienen los elementos necesarios y las prácticas requeridas para adherirse a las coaliciones multiactor en la implementación de los ODS en sus regiones. Convirtiéndose estas – CSS y CT- en los mecanismos para lograrlo.

Además, se plantea que, de acuerdo con las experiencias vividas por gobiernos locales y regionales en la implementación de los ODS, se pueden establecer dos grupos. El primero de ellos describe cómo se está dando el proceso de localización de ODS en la planificación del desarrollo sostenible en Colombia, México y Brasil bajo esquemas de política multinivel y con participación multiactor. Y el segundo, detalla dos proyectos que vinculan a gobiernos locales y regionales de Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Brasil en procesos de CSS descentralizada y CT relacionados con ODS específicos.

Es decir, con las particularidades que se muestran, los ODS y la Agenda 2030 se convierten en un llamado de atención mundial para responder a los desafíos que enfrentan los gobiernos nacionales, regionales y locales, de manera diferenciada y localizada.

En términos de Zenck, Urrutia & Ríos (2018):

“La visión holística sobre el desarrollo sostenible no podría ser factible sin la participación e involucramiento de todos los actores de la sociedad (empresa, gobierno y sociedad civil), quienes cumplen diferentes dinámicas en función de sus objetivos programáticos, pero sobre todo en su rol social frente a la responsabilidad del impacto de sus acciones y omisiones” (p. 48).

Es por ello, que Zenck, Urrutia & Ríos (2018) dentro de su investigación ‘El desarrollo sostenible como política pública Caso Gobierno Autónomo Descentralizado de Quito’ presenta un concepto de desarrollo sostenible desde la perspectiva de los gobiernos locales, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Quito, donde:

“El gobierno autónomo descentralizado implementa una política pública local en responsabilidad social para el fomento del desarrollo sostenible del territorio, sustentada en la corresponsabilidad corporativa y la participación ciudadana, incorporando normas internacionales como los Principios del Pacto Global, GRI, ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (p. 45)

Lo anterior, mediante la Ordenanza Metropolitana Número 084 firmada en noviembre de 2015, sobre la responsabilidad social para el fomento del Distrito Metropolitano de Quito como un territorio sostenible y responsable (Zenck, Urrutia & Ríos, 2018) y el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015–2025 cuyo objetivo es:

“Convertir a Quito en una ciudad inteligente, en torno a tres ejes definidos como: ciudad de oportunidades (dimensión económica), ciudad solidaria (dimensión social) y ciudad inteligente (dimensión medioambiental), por lo que su implementación genera las condiciones materiales necesarias para que Quito se desarrolle como un territorio socialmente responsable y sostenible. Este documento se alinea estrechamente con el ODS 17 para lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, así como también tiene concordancia con el programa Ciudades Sostenibles del Pacto Global” (p. 61).

En términos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la responsabilidad de incluir los ODS en las políticas públicas locales se refleja en la planificación de una estrategia urbanística al largo plazo, que se conoce como Visión 2040 y que se encuentra en su proceso de creación. La cual implica un trabajo obligado de adaptación de los ODS a la realidad local, al igual, que la socialización e intervención constante de todos los actores en los distintos procesos (como se citó en Zenck, Urrutia & Ríos, 2018).

Lo anterior, se convierte en un ejemplo destacable de buenas prácticas para replicar en el tema de gestión de la administración pública a nivel local y regional, enmarcada dentro de la voluntad política de un gobierno local para alinear sus políticas locales, sectoriales y transversales que permiten la construcción de territorios urbanos sostenibles, al mismo tiempo, que se adhieren los principios de responsabilidad social.

### 3. Metodología

En esta sección se explica la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, la cual se desarrolla mediante un enfoque explicativo mixto.

La aparición de los métodos mixtos se ha denominado la “revolución silenciosa” (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; O’Cathain, 2009) ya que su alcance no se limita solo a la recolección de información de distinta naturaleza, sino que implica la combinación de la lógica inductiva y deductiva de forma mixta durante el proceso investigativo (Bergman, 2010), abarcando el planteamiento del problema, la recolección, análisis de datos e interpretación de resultados y el informe final (Wolcott, 2009).

Entre otras ventajas, esta metodología permite el logro de una perspectiva más amplia y profunda del tema, ya que los métodos cuantitativo y cualitativo brindan una visión de la realidad (Lincoln y Guba, 2000) y entendimiento de los resultados.

La tabla 7 describe el proceso metodológico que tuvo esta investigación y los instrumentos que sirvieron de insumo para el análisis de la información recolectada, la contrastación con el marco teórico y la formulación de recomendaciones.

Tabla 7. Proceso metodológico

Planteamiento	Desarrollo	Registro
<b>Revisión bibliográfica para la construcción de instrumentos</b>	Revisión de literatura relacionada con el desarrollo sostenible, implementación de los ODS, barreras encontradas en el proceso y buenas prácticas para superarlas.	Matriz de identificación de criterios (Ver Anexo 1)
<b>Construcción de instrumentos</b>	Mediante el análisis de la ‘Matriz de identificación de criterios’, surge la necesidad de conocer la postura de las entidades promotoras de la Agenda 2030 y la experiencia de las entidades públicas adheridas a Pacto Global mediante la elaboración de entrevistas.	Cuestionario para entidades públicas adheridas (Ver Anexo 2)
<b>Aplicación de instrumento</b>	Programación y desarrollo de entrevistas, enfocadas en entender el proceso de adhesión y las actividades desarrolladas para el cumplimiento de los principios establecidos por Pacto Global.	Transcripción de información relevante de las entrevistas para el análisis de los datos y contrastación del marco teórico.
<b>Resultados</b>	Discusión de resultados	Matriz de barreras en la implementación de ODS (Ver Anexo 3)
<b>Recomendaciones</b>	Presentación de las recomendaciones a nivel gobierno, Pacto Global e institucional, que podrían tenerse en cuenta para mejorar la interacción y cerrar brechas que permitan el cumplimiento de la Agenda 2030.	

Fuente: elaboración propia

### 3.1 Revisión bibliográfica para la construcción de instrumentos

El punto de partida del proceso metodológico fue la búsqueda de la literatura relacionada con el desarrollo sostenible, Pacto Global y sus requisitos de adhesión, las estrategias adoptadas por las entidades públicas adheridas a este organismo de Naciones Unidas y las dificultades que a nivel global enfrentan los gobiernos, entidades públicas y privadas en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los documentos que aportaron al contenido para el diseño y estructura de los instrumentos desarrollados (‘Matriz de identificación de criterios’ y ‘Cuestionario para entidades públicas adheridas’) se encuentran en la tabla 8.

Tabla 8. Documentos relevantes para la construcción de instrumentos

Autor	Título	Contenido relevante
Presidencia de la República (2015)	Decreto 280 de 2015	Comisión del Gobierno encargada del seguimiento y reporte del avance de la Agenda 2030 a la ONU
Global Compact, GRI y WBCSD (2015)	SGD Compass - The guide for business action on the SDGs	Guía para implementar los ODS en la estrategia de la organización
OECD (2016)	Better Policies for 2030 An OECD Action Plan on the Sustainable Development Goals	Guía para apoyar a los gobiernos a identificar las buenas prácticas para la implementación adecuada de las ODS
Granados Becerra et al. (2017)	Evaluación de la inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en el Plan de Desarrollo “Bogotá, mejor para todos”	Implementación de los ODS y estrategias para abordar desde los POT
OECD (2017)	Getting Governments Organized to Deliver on the Sustainable Development Goals	Informe consolida algunas prácticas adoptadas por los gobiernos de México y África para facilitar la adopción y seguimiento de los ODS
Helsing (2018)	The State of Integration of the Sustainable Development Goals in Large Swedish Companies	Guía metodológica y revisión de los instrumentos que aplicaron para la investigación
Departamento Nacional de Planeación (2018)	Documento Conpes 3918 del 15 de marzo de 2018	Documento en el cual el Gobierno Nacional da lineamientos a las entidades públicas sobre la implementación de los ODS
Garzón Mora (2018)	Inclusión de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible y los ODS en el proceso de formación de la agenda de políticas públicas de Bogotá 2016-2019	Cómo implementar ODS desde las entidades públicas y las políticas del POT
Herrero (2018)	ODS en Colombia: Los retos para 2030	Análisis de las metas que tiene el país por cada ODS y las barreras que tiene el país en temas institucionales y de políticas por cada uno
Sachs et al. (2018)	Global Responsibilities - Implementing the goals	Avance de la implementación de los ODS en los diferentes países - Ranking mundial
Sachs et al. (2019)	Sustainable Development Report 2019	Resultado de avances por país sobre el cumplimiento de la Agenda 2030.
UN (2019)	World public sector reports	El informe presenta un balance preliminar de la evolución en relación con los principios institucionales de SDG 16.

Fuente: Elaboración propia

Luego de revisar la documentación, se determinó que los tres temas principales para abordar la primera fase del proceso metodológico serían: i) el rol de Pacto Global en la implementación de los ODS y los requisitos mínimos que le exige a las entidades públicas adheridas para reportar sus avances; ii) las prácticas recomendadas por Global Compact, GRI y WBCSD (2015) en el proceso de formulación de actividades y; iii) las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones a la hora de reportar los avances. Los hallazgos se muestran en la figura 13.



*Figura 13.* Análisis de información para formulación de criterios  
Fuente: Pacto Global (s.f), Global Compact, GRI y WBCSD (2015)

Así mismo, con la revisión bibliográfica se determinó que el insumo para construir el instrumento de la evaluación cuantitativa sería la Comunicación de Involucramiento (COE) que deben publicar las entidades públicas adheridas a Pacto Global, como mínimo cada dos años. Estos documentos permitirían conocer de primera mano el proceso de implementación de los ODS e identificar si los resultados son producto de la implementación y adopción de buenas prácticas o si finalmente obedece a comportamientos o fluctuaciones del mercado, ya que, como lo menciona Ayuso & Mutis (2010) es necesario mejorar la comprensión e implementación del Pacto Global que opera en el entorno global.

Partiendo de lo anterior, se construyó la ‘Matriz de identificación de criterios’ (ver figura 14) la cual incluye los aspectos principales de revisión de los informes:

- Declaración del CEO

- Identificación del ejercicio de materialidad o priorización de actividades
- Inclusión de los ODS en la estrategia de la organización
- Explicación de los ODS y de los principios que la entidad está cumpliendo con sus actividades
- Formulación de indicadores
- Uso de alguna metodología para reportar (por ejemplo: estándares GRI)
- ¿La entidad asegura la adhesión a Pacto Global de su cadena de suministro?
- ¿Tiene un plan de acción definido?
- ¿Maneja el informe integrado? (Informe de sostenibilidad y de gestión en un solo documento)
- ¿Identifica impactos positivos y negativos?
- Presentación de avances por parte de la entidad respecto al periodo anterior

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS										
	DECLARACIÓN DEL CEO	PRINCIPIOS / ODS QUE ABORDAN	INDICADORES	¿ADHESIÓN DE SU CADENA DE SUMINISTRO?	IMPACTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	MATERIALIDAD	¿INCLUIDO EN LA ESTRATEGIA?	PLAN DE ACCIÓN DEFINIDO	AVANCES	METODOLOGÍA DE REPORTE / INFORME INTEGRADO
<b>ENTIDAD 1</b> Adherida: **/**/**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ENTIDAD 2</b> Adherida: **/**/**	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<b>ENTIDAD 3</b> Adherida: **/**/**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 14. Ejemplo de Matriz de identificación de criterios  
Fuente: Elaboración propia

Teniendo claro los criterios para evaluar, se revisó el número de entidades públicas adheridas y cuántas de estas han reportado sus avances a Pacto Global, de acuerdo con la fecha de adhesión a este organismo.

Al 15 de abril de 2020, existen 33 organizaciones públicas adheridas, de las cuales 22 deben reportar su informe. De esta última cifra, tres entidades no han publicado el informe y tienen la fecha vencida (Alcaldía de Caldas, Junta Administradora Local Comuna 12 La América y Unión Sindical Emcali) y una (Gobernación del Tolima) presenta seis meses de retraso en el envío de la información.

Basado en lo anterior, se tomaron los dos últimos informes -en los casos en donde había más de uno- de 19 organizaciones, las cuales se describen en la tabla 9.

Tabla 9. Entidades públicas adheridas analizadas

Entidad y COE analizado	Fecha de adhesión a Pacto Global
Unidad Administrativa Vial (2019)	30/04/2018
Secretaría Distrital de Salud (2019)	28/03/2018
Superintendencia Nacional de Salud (2020)	26/12/2017
Agrosavia (2019)	1/05/2017
Procolombia (2019)	17/04/2017
La Previsora (2018)	19/12/2016
Personería de Bogotá (2018)	3/11/2016
MinTIC (2019)	30/09/2016
Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2018)	8/02/2006
Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2019)	8/02/2006
Unión Sindical Emcali (2017)	6/01/2006
Superintendencia de Industria y Comercio (2015)	17/12/2015
Superintendencia de Industria y Comercio (2018)	17/12/2015
Corpoguajira (2016)	19/08/2014
Corpoguajira (2018)	19/08/2014
Instituto de Desarrollo Urbano (2017)	16/04/2014
Instituto de Desarrollo Urbano (2019)	16/04/2014
Gobernación del Tolima (2015)	7/03/2013
Gobernación del Tolima (2017)	7/03/2013
Contraloría Municipal de Cundinamarca (2017)	14/09/2012
Contraloría Municipal de Cundinamarca (2019)	14/09/2012
Alcaldía de Bogotá (2016)	30/07/2012
Alcaldía de Bogotá (2018)	30/07/2012
Policía Nacional (2015)	21/03/2011
Policía Nacional (2018)	21/03/2011
Andesco (2017)	10/09/2008
Superintendencia de Sociedades (2016)	21/02/2008
Superintendencia de Sociedades (2018)	21/02/2008

Fuente: elaboración propia

## **3.2 Construcción de instrumentos**

En esta sección se explicarán los resultados del análisis de los informes reportados por las entidades adheridas a Pacto Global y a partir de sus hallazgos se crearán guías de entrevista para conocer la postura de las entidades promotoras de la Agenda 2030 y la experiencia de las entidades públicas adheridas al organismo de la ONU, en la implementación de los ODS.

**3.2.1 Análisis del contenido de las Comunicaciones de Involucramiento (COE).** De la revisión de los informes reportados por las entidades adheridas a Pacto Global se encontró que, aunque el proceso de adhesión es voluntario, este organismo exige que los informes cumplan unos parámetros de publicación con el fin de que el avance que se demuestre en ellos sea modelo para otras organizaciones. Objetivo que no se está logrando debido al incumplimiento de los mínimos exigidos y a que se están divulgando los informes con la ausencia de estos elementos (ver Anexo 3).

Si se tienen en cuenta los últimos COE reportados por las 19 entidades analizadas, dos de ellos no cuentan con la declaración del director o presidente de la organización en la que expresan su compromiso con los principios que promulga Pacto Global y cinco más no incluyen dentro del contenido del informe, la manera como están cumpliendo con los principios. Así mismo, solo cuatro entidades describen cómo aseguran que su cadena de suministro cumpla con los lineamientos de Pacto Global y explican la manera como hacen seguimiento a las actividades desarrolladas en esa vigencia (ver figura 15).

## CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE PACTO GLOBAL



Figura 15. Cumplimiento de requisitos de Pacto Global  
Fuente: elaboración propia

Bajo este panorama, es pertinente analizar cuál es el seguimiento o validación que realiza Pacto Global sobre la consistencia y cumplimiento de los requisitos de los informes que reportan sus entidades adheridas.

Las siguientes variables analizadas correspondieron a las que se determinaron a partir de los lineamientos y buenas prácticas de Global Compact, GRI y WBCSD (2015):

- Evaluación de los impactos negativos y positivos
- Materialidad
- Plan de acción
- Inclusión de ODS en la estrategia de negocio
- Indicadores
- Divulgación de avances

En esta revisión, los resultados son más alentadores. Sin embargo, evidencian la necesidad de profundizar estos puntos en la entrevista porque pueden ser contradictorios, por ejemplo, 13

entidades indican que han hecho algún ejercicio de materialidad porque tienen grupos de interés identificados y acciones que deben priorizar, pero solo 6 de las 19 entidades evalúan los impactos negativos y positivos de sus actividades, lo que se supone que es uno de los principales insumos que deben tenerse en cuenta a la hora de enfocar esfuerzos.

Ahora bien, respecto a la definición de planes de acción y de la inclusión de ODS en la estrategia de negocio, 12 entidades parecieran cumplirlos (ver figura 16). En el caso de los planes de acción, aunque hay actividades definidas en el corto plazo, no es evidente la formulación de indicadores o metas con lo que se pueda hacer seguimiento; y por el lado de la estrategia, es importante revisar en las entrevistas, si las actividades enfocadas en ODS que refieren como parte de su ‘core del negocio’, se hicieron en el ejercicio de planeación estratégica, o si por el contrario, la tarea consistió en adecuar los planes de acción que ya realizaban antes de la adhesión para cumplir con estos principios.

Respecto a la variable “Divulgación de avances”, se encontró que, de las 19 entidades públicas adheridas analizadas, 10 informes no eran sujetos de revisión porque no contaban con un histórico para comparar. De las nueve COE restantes, cuatro refieren avances sobre la vigencia anterior, mientras que cinco parecen no tener una continuidad entre un periodo y otro.



*Figura 16. Cumplimiento de mejores prácticas*  
Fuente: elaboración propia

Finalmente, las variables que hacen referencia a la comunicación y divulgación del reporte se incluyeron por uno de los objetivos específicos de esta investigación “Identificar las dificultades que presentan las entidades públicas adheridas para reportar sus informes a Pacto Global”. Por lo cual, se revisó si las entidades manejaban un informe de gestión integrado con sostenibilidad, o si de manera independiente, creaban un documento aparte para Pacto Global, y si seguían alguna metodología de reporte.

Al respecto, de las 19 entidades, seis siguen una metodología GRI y de esa cifra, cinco manejan el informe integrado. Sobre las 13 organizaciones restantes que no siguen un método estándar de reporte, solo una integra su informe de gestión con el COE (ver figura 17). Acerca de este último punto, vale la pena destacar que muchas de las entidades que integran este grupo, el informe que remiten es el de rendición de cuentas de toda la entidad que, si bien es un documento valioso para conocer las acciones que ha realizado la entidad en la vigencia, poco dan cuenta de lo que refiere a los ODS.



*Figura 17.* Criterios de comunicación y divulgación en los reportes  
Fuente: elaboración propia

**3.2.2 Guía de entrevistas.** A partir de los hallazgos encontrados en la ‘Matriz de identificación de criterios’ surgió la necesidad de conocer, por medio de entrevistas, la experiencia que han tenido las entidades públicas adheridas a Pacto Global y aquellas que han sido promotoras de la implementación de los ODS. Los múltiples actores permitirán conocer las barreras del proceso desde cada mirada y dar recomendaciones de acuerdo con los resultados.

El cuestionario se diseñó en un formato de entrevista semiestructurada, de manera que el entrevistado conociera el tema del que se le iba a preguntar, pero existiera la posibilidad de que en el desarrollo de la conversación surgieran preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información sobre un tema específico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Las preguntas del cuestionario se crearon teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos de la investigación, las barreras encontradas en la revisión bibliográfica y los resultados del análisis de los informes reportados por las entidades públicas adheridas a Pacto Global.

- a) Entrevistas a entidades públicas adheridas a Pacto Global:** las preguntas del cuestionario se enfocaron en la sustentación de las hipótesis planteadas como resultado del diagnóstico de la ‘Matriz de identificación de criterios’.

La guía se constituyó de 15 preguntas (ver Anexo 2) en las que se abarcaban cada una de las variables de medición del diagnóstico inicial, en búsqueda de tener un planteamiento claro que diera respuesta a las desviaciones encontradas en el informe reportado a Pacto Global.

**b) Entrevistas a entidades promotoras de los ODS:** la revisión bibliográfica evidenció la necesidad que se tiene, para esta investigación, de conocer no solo la labor de Pacto Global en la promoción de los ODS, sino también la forma como el Gobierno nacional está abordando la Agenda 2030 y cuáles son las políticas públicas que se han promulgado para generar una estructura institucional que permita que la implementación de estos objetivos tenga un impacto mayor y cree sinergias con otros sectores. En la plataforma de conocimiento creada por la Organización de las Naciones Unidas que recopila los informes de los países que participan en las revisiones nacionales voluntarias —estrategia adoptada para el seguimiento al cumplimiento de la Agenda 2030—, se encontró el primer reporte voluntario presentado por Colombia en el 2016. De acuerdo con Sustainable Development Knowledge (s.f.):

“Las revisiones nacionales voluntarias (VNR) tienen como objetivo facilitar el intercambio de experiencias, incluidos los éxitos, los desafíos y las lecciones aprendidas, con el fin de acelerar la implementación de la Agenda 2030. Los VNR también buscan fortalecer las políticas e instituciones de gobiernos y para movilizar el apoyo de múltiples partes interesadas y asociaciones para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”

Este informe de Colombia se construyó a partir de la incorporación de las ODS en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 y la creación de la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento en el 2015, encabezada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Este arreglo institucional establece la participación de los sectores y

grupos de interés, la cual funciona bajo el esquema de cinco grupos de trabajo, establece indicadores a nivel nacional y territorial, moviliza recursos y maneja asuntos internacionales y comunicaciones. En el reporte se destaca, la alineación de la estrategia de crecimiento verde con la terminación del conflicto y la construcción de una “paz estable y duradera” teniendo en cuenta las conversaciones entre las FARC-EP y el Gobierno en La Habana; así como con el proceso de adhesión del país a la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE)” y reconoce la importancia del DNP en la implementación de las ODS en las entidades públicas (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió que el cuestionario se aplicaría a cuatro entidades promotoras de la implementación de los ODS (ver figura 18) con preguntas enfocadas a identificar las estrategias y planes de acción adoptados para incentivar a las empresas públicas en la implementación de los ODS y los mecanismos de seguimiento y control con los que cuentan para medir el cumplimiento de las metas país.



*Figura 18.* Criterios de selección de entidades promotoras de ODS

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Aplicación de instrumento

En esta sección, se explican quiénes fueron los entrevistados y a qué entidad pertenecen. Así como, el tiempo y el medio por el cual se desarrolló.

**3.3.1 Aplicación de entrevistas a entidades adheridas.** La selección de las entidades adheridas se hizo a partir de la disponibilidad de información que existía en los informes reportados a Pacto Global.

Se escogieron ocho entidades (Superintendencia de Sociedades, Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones – Andesco, Policía Nacional de Colombia, Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), Superintendencia de Industria y Comercio, Personería de Bogotá, Procolombia, Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – Agrosavia) con sede en la ciudad de Bogotá, con el fin de hacer las entrevistas de manera presencial. Sin embargo, solo fue posible realizar cuatro entrevistas (ver tabla 10) debido a la emergencia sanitaria en el país por la pandemia del coronavirus.

*Tabla 10.* Representantes entidades públicas entrevistadas

Entidad	Código	Cargo
Policía Nacional de Colombia	C001	Subintendente Responsable de cooperación Internacional y Misiones de Paz
Personería de Bogotá	C002	Contratista asesora de la Personería delegada para el hábitat y medio ambiente
Agrosavia	C003	Líder de Gestión Organizacional
Andesco	C004	Vicepresidente

Fuente: elaboración propia

La duración de cada entrevista abarcó entre 30 y 60 minutos, una de ellas de manera presencial y las tres restantes, de manera telefónica por la misma contingencia. Estas fueron grabadas y transcritas para la posterior triangulación de los datos.

El proceso de transcripción y consolidación de las notas se realizó tan pronto finalizó cada conversación, con el fin de reducir el riesgo de una mala interpretación de los resultados.

**3.3.2 Aplicación de entrevistas a entidades promotoras de ODS.** Como se explicó en el literal 3.2.2 se entrevistaron a cuatro entidades. Tres del sector público y una organización de Naciones Unidas.

*Tabla 11.* Representantes entidades públicas entrevistadas

Entidad	Código	Cargo
Pacto Global	C005	Coordinadora general
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	C006	Contratista del Despacho del Viceministro Técnico
Departamento Nacional de Planeación	C007	Coordinadora de ODS
Departamento Administrativo de la Función Pública	C008	Profesional especializada de la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Fuente: elaboración propia

El cuestionario de la entrevista se constituyó de 15 preguntas, las cuales se desarrollaron en un tiempo promedio de 30 y 60 minutos. Dos entrevistas se desarrollaron de manera presencial y dos por medio telefónico.

De la misma manera que las entrevistas de las entidades adheridas, estas fueron grabadas y transcritas para la posterior triangulación de los datos. El proceso de transcripción y consolidación de las notas se realizó tan pronto finalizó cada conversación, con el fin de reducir el riesgo de una mala interpretación de los resultados.

#### 4. Resultados

Tanto las entidades públicas adheridas a Pacto Global, como las entidades promotoras de implementación de los ODS y la Agenda 2030 que participaron en el desarrollo de esta investigación, coincidieron en las dificultades que vienen enfrentando para la adopción de buenas prácticas dentro de las industrias y los sectores empresariales. Sin embargo, las barreras relacionadas en este capítulo corresponden a la triangulación elaborada entre los lineamientos dados por Pacto Global, los reportes presentados y las entrevistas desarrolladas, con lo cual se estructuró en la ‘Matriz de barreras en la implementación de ODS’ (ver Anexo 4), para analizar cada una de las barreras identificadas a continuación:

- **Falta de conocimiento sobre la implementación de actividades en la entidad que contribuyan al cumplimiento de los ODS:**

La falta de conocimiento y apropiación de los ODS, evidenciados en la ausencia de un ejercicio de materialidad reportado por los entrevistados y la falta de datos e información de estos en los reportes voluntarios, refleja la dificultad de establecer una sinergia entre los propósitos de las organizaciones y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Como lo menciona Hernández et al. (2017) en su investigación, “la baja apropiación de este tema, el peligro de enfocarse en metas y no en acciones, y la posible falta de voluntad política”, es la mayor limitante en la falta de apropiación de la Agenda 2030.

Este fue el criterio en el que los entrevistados hicieron mayor énfasis al momento de explicar que muchas empresas en el desarrollo de la misión organizacional aportan a los ODS sin saberlo y sin realizar un ejercicio de materialidad. Entre los comentarios se resalta:

“Lo que hace falta es más charla y conocimiento y apropiación. Yo creo que lo que está, está, lo que hace falta es la ejecución. Sin embargo, uno se da cuenta que muchas cosas que ya hacen las empresas forman parte ya de estos ODS, pero hay que hacerlo resaltar y sacarlo a la calle, mejor dicho, al público y a que se conozca”, indicó C004.

En este sentido, se evidencia la necesidad que hay de aprendizaje en la materia, teniendo en cuenta que los elementos que existen no siempre hacen una diferencia entre los tipos de acciones requeridas para crear cambios a gran escala (Barquet et al., 2016; Brugnach e Ingram, 2012; Tschakert & Dietrich, 2010).

Por otro lado, las entidades entrevistadas expresan desconocimiento sobre cómo implementar acciones para cumplir con el principio de derechos humanos -más allá de lo que obliga la ley-, desconocen los beneficios de estar en Pacto Global y las razones de estar adheridas se limitan a temas reputacionales y de buenas prácticas.

“Nosotros tenemos algunas actividades frente a segmentación de públicos objetivo, frente a los resultados de la agenda de investigación, pero nunca hemos hecho un ejercicio de materialidad, ni ha sido consultado con esos segmentos”, afirmó C003.

Este es uno de los temas más críticos en la implementación de las ODS, por lo que desde la ONU se han planteado metodologías para analizar las prioridades y facilitar a los gremios y empresas la elaboración de planes de acción conjuntos que dinamicen el cumplimiento de lo establecido en la Agenda 2030 (Weitz, Carlsen & Trimmer, 2019).

- **Ausencia de lineamientos metodológicos sobre la elaboración de reportes:**

La revisión de este criterio gira en torno a la Comunicación de Involucramiento (COE), que las entidades adheridas deben realizar como requisito de divulgación periódica. En el análisis de la matriz identificación de criterios, no se logró identificar ninguna información de la metodología de

reporte de sostenibilidad utilizado por las cuatro entidades seleccionadas para la entrevista, por lo que fue necesario revisar con los entrevistados la causa de la ausencia de esta información en el COE.

En este sentido se identificó, que desde Pacto Global no existe un requisito claro, los elementos requeridos para el reporte no van más allá de las prácticas e iniciativas adoptadas y la medición de los resultados se realiza de manera cualitativa o cuantitativa, por lo que para los entrevistados no tiene ninguna relevancia el uso de una metodología para la elaboración del reporte.

También resaltan que no existe un seguimiento y comunicación por parte de Pacto Global frente a los COE presentados, lo cual les impide identificar las oportunidades de mejora que tienen los reportes, uno de los comentarios a resaltar en este sentido es:

“Nunca hemos sido convocados por Pacto Global para revisar la información reportada o para recibir instrucciones de la manera en cómo se debe reportar o que indicaran cómo nos sirve la información, que también pues sería para ellos una garantía que el acceso a esa información va a ser de acuerdo con sus propias necesidades”, aseguró C002.

Este fue un punto clave de validación en la entrevista con Pacto Global esta observación y con esto se pudo identificar que dentro del alcance y propósito de la organización no está contemplado el seguimiento, auditoria y validación de la información reportada en los COE, lo que nos permite deducir que la Política del Pacto Global de la ONU sobre La Comunicación de Involucramiento para Organizaciones No Corporativas, carece de lineamientos que les permitan a sus adheridos una medición de los resultados y la identificación del valor agregado del desarrollo sostenible. Para finalizar se resalta lo expuesto por pacto global en este sentido:

“Pacto Global no hace revisión de estos informes, se suben a la página para cumplir con uno de los compromisos que cada entidad adquiere con Naciones Unidas. Nosotros no podemos

hacer veeduría, nos pueden consultar y orientamos sobre lo que se puede priorizar de cada ODS”, indicó C005.

- **Falta de comunicación y divulgación:**

La implementación de los ODS requiere una estrategia de comunicación integrada, que facilite la participación de la sociedad para maximizar el impacto de las políticas públicas y fomentar el compromiso por alcanzar las metas establecidas. En este sentido los entrevistados son conscientes de la falta de una estrategia de comunicación entre los principales actores y promotores de las iniciativas de desarrollo sostenibles, aún no se logra una unificación en el lenguaje y esto dificulta la transferencia de conocimientos y la apropiación del tema por los involucrados. Entre los hallazgos más relevantes en este sentido, se encontró que no existe espacios de comunicación y discusión entre los principales actores en la promoción de los ODS (Pacto Global y DNP), cada uno elabora y diseña el plan de trabajo sin buscar una sinergia que garantice un mayor compromiso en el trabajo conjunto para el cumplimiento de las metas establecidas por el país, en este sentido DNP destaca:

“Por medio de la dirección de justicia y gobierno, se les ha enfatizado en la importancia que incluyan el uso de los ODS, se les ha participado en talleres a lo largo del país, para mostrarles, los documentos y todos los contenidos que sean pertinentes para que haya una buena articulación y que no quede solo un tema del Gobierno nacional”, afirmó C007.

Ante la pregunta realizada a Pacto Global sobre sus alianzas con el Gobierno, la respuesta fue:

“El acercamiento se ha dado de manera independiente y lo que se ha notado es que el tema no es tan fuerte dentro del ejercicio y desarrollo de las entidades públicas. Los acercamientos que se han hecho porque algunas entidades públicas lo han pedido, no se han hecho acercamientos ni cursos dedicados, lo que me hace pensar que hace falta una capacitación dirigida al sector público con los temas de reporte y la articulación con la Agenda 2030”, aseguró C007.

Lo que indica que no existe vínculo entre pacto Global y el DNP en términos de divulgación de ODS y transferencia de conocimiento. Tampoco se comparten y analizan los resultados de los datos que en la implementación de los ODS se viene generando. La comunicación y el análisis de los resultados de las estrategias adoptadas por las industrias, gobiernos y regiones son de gran importancia para el planteamiento de estrategias conjuntas que facilite el cumplimiento de las metas establecidas, sin embargo, en la actualidad no se cuenta con una estrategia de comunicación que involucre a todos los actores con el objetivo de discutir las mejores prácticas y generar datos que aporten de manera significativa a las estadísticas del país.

“El seguimiento no es del cumplimiento de la agenda sino es seguimiento a la implementación de agenda. El cumplimiento se hace a través de preguntas, se hace a través de los indicadores que están asociados a unas metas”, concluyó C007.

En este sentido, Gómez Gil (2017) identifica “cuatro grandes problemas al momento de implementar la Agenda 2030: la disponibilidad de datos, su calidad, las lagunas en datos muy relevantes, así como las diferencias de datos existentes entre las fuentes nacionales e internacionales” (p.112); información que sin duda es de gran impacto para identificar la eficacia de las actividades desarrolladas en pro del cumplimiento con los ODS.

Por otro lado, se evidencia que el DNP y Pacto Global funcionan de manera totalmente independiente, alejados de la búsqueda del objetivo en común (ODS). En este aspecto se nota una gran diferencia en las expectativas planteadas por los dos promotores, acompañada de una ausencia en la auditoría y divulgación de los resultados, lo cual incide de manera importante en los informes generados por las entidades del sector público y privado. Con esto se ratifica la importancia de la divulgación de las mejoras que en materia de datos e información se debe tener para garantizar la evolución y continuidad de la Agenda 2030, como país.

- **Falta de coordinación de entidades:**

La Agenda 2030 requiere mucho más que la aplicación de políticas y normas para las entidades públicas requiere un cambio holístico en la estructura de poder que garantice la existencia de entidades públicas sólidas, democráticas y transparentes a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, Colombia ha reconocido la importancia de involucrar los ODS en los instrumentos de planeación y de política y, en consecuencia, el Gobierno nacional incorporó los ODS en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y estableció que la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel será el espacio formal para hacer seguimiento y tomar decisiones en cuanto a la implementación de actividades para el cumplimiento de la Agenda 2030.

En línea con lo anterior, el Departamento Nacional de Planeación (DNP publicó el Documento Conpes 3918, en el cual estableció indicadores y asignó tareas a algunas entidades del orden nacional para dar cumplimiento a la Agenda 2030. Sin embargo, el cumplimiento de estas metas requiere un ajuste desde el ordenamiento territorial, para que el alcance pueda ser mayor, y en esta medida se deben tener en cuenta las realidades y necesidades administrativas, sociales, económicas, ambientales y culturales de cada territorio colombiano, ya que por ser un país descentralizado requiere un mayor esfuerzo en el análisis de las variables y definición de las prioridades para lograr la sinergia necesaria y cumplir el objetivo final. Por lo que en el desarrollo de la entrevista con el DNP aclararon:

“Lo primero que hay tener en cuenta es que nosotros somos un país descentralizado entonces cuando se habla de entidades públicas, se deben diferenciar por entidades públicas del orden nacional y del orden departamental y municipal. Dada la estructura del estado colombiano el gobierno nacional no puede obligar a las entidades territoriales, por algún mecanismo que los obliga a incluir los ODS. Entonces que se ha hecho, desde la secretaría lo que se ha hecho es trabajar en temas de pedagogía para que incorporen los ODS y donde es que los tienen que

incorporar, en su principal instrumento de planeación que son los planes de desarrollo territorial”, afirmó C007.

Lo que indica que, aunque se han adoptado por el gobierno medidas para el cumplimiento de los ODS, la ausencia de obligatoriedad en el cumplimiento de lo establecido ha generado retrasos en los resultados esperados, sin embargo, como lo indicó C004, esto hace del proceso de aprendizaje necesario en la implementación de los ODS y de los ajustes que se requieren para obtener mejores resultados, sin embargo, resalta:

“El Plan Nacional de Desarrollo del Presidente Santos, el último plan no habían promulgado los ODS, pero ya hablaban de ellos, el Plan Nacional de Desarrollo del Presidente Duque ya está alineado con los ODS, el plan de la alcaldesa Claudia López, la propuesta está alineada con los ODS y muchos alcaldes están alineados. Entonces, yo siento que ese lenguaje por lo menos desde la presentación está, nos falta es desde la materialización”.

- **Medición de indicadores:**

De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados y validando el contenido de los reportes entregados, se identifica que las instituciones de auditoría nacional carecen de un entendimiento de la complejidad que representa la implementación de la Agenda 2030. Aunque se cuentan con metas e indicadores establecidos por la ONU y el CONPES, cada entidad formula sus propios indicadores según los proyectos que se tengan establecidos y no bajo un análisis que involucre los ODS, como lo menciona uno de los entrevistados:

“Realmente la agenda de investigación tiene su propio mecanismo de seguimiento y evaluación y los impactos no se dan en el inmediato. Cada proyecto tiene sus indicadores y hay proyectos que son transversales que miden impacto en cuanto a la oferta tecnológica”, indicó C003.

“Venimos de un reporte de indicadores que responde a la gestión de una administración, no responde a la gestión por ejemplo de una política pública, no responde a la gestión de un ODS,

inclusive eran los cuestionamientos que nosotros le hacíamos a la administración” aseguró C002.

Es por esto, que es necesario establecer los parámetros necesarios para el análisis de los datos, ya que deben ser clasificados según las diferencias territoriales y las variables que sean necesarias para realizar la comparación e interpretación de los resultados arrojados por los indicadores y de esta manera medir el avance en las metas establecidas.

Por su parte, Granados et al. (2017) asegura que la falta de aspectos metodológicos en cuanto a las metas e indicadores para cumplir con ODS en el plan de la ciudad, puede materializar el riesgo de la no ejecución de procesos de monitoreo en las actividades que determina la normatividad, por lo que de los 232 indicadores ODS, el Gobierno reconoce que tiene información total sobre el 52% de ellos, parcial sobre 30% y no tiene por falta de datos o por metodología aún no definida, el 16% (Documento Conpes 3918) y esto se deriva de la falta de sinergia entre los indicadores estratégicos y los necesarios para medir los ODS.

- **Financiación:**

Para la consecución de los ODS las finanzas públicas juegan un papel primordial por la necesidad de asignar recursos para la implementación de los planes de acción establecidos. Sin embargo, las políticas generalizas insisten en inclinarse hacia la financiación privada, favoreciendo de manera errónea el desarrollo basado en el lucro y no en los derechos humanos como lo define la ONU.

De esta manera, los gobiernos emiten políticas fiscales que favorecen las empresas, reduciendo los ingresos públicos y aumentando las desigualdades e impidiendo la asignación de recursos exclusivos para la implementación de los ODS, esto es una problemática que deben enfrentar los gobiernos a nivel global, es por eso que vale la pena resaltar el informe del creciente impacto que

genera en los gobiernos la evasión de impuestos, que como lo exponen investigadores de Noruega, Suecia y Dinamarca, en Eslovenia se presenta, en un valor aproximado del 3% en personas naturales y en un rango superior de riqueza incrementa al 30% aproximadamente, lo que representa los hogares con un patrimonio neto de 40 millones de dólares, por lo que en Martens (2017) concluye en su informe: “al considerar la evasión de impuestos, crece el aumento de la desigualdad en el Presupuesto General de la Nación, en el que se asignan recursos para las entidades públicas, no se especifica una cuenta presupuestaria dedicada a cumplir con los ODS, solo se habla de manera general sobre los gastos desde el marco de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda pública” (p.13)

En las entrevistas no se logró precisar ninguna información respecto a este tema, solo se alcanzó a identificar que el gobierno en Colombia no asigna un rubro presupuestal exclusivo para la implementación de los ODS, por lo que los vincula directamente al Plan de Nacional de Desarrollo, con el objetivo de establecer una sinergia entre los proyectos aprobados y los ODS y es en este marco donde se deben reforzar los controles para el manejo adecuado de los presupuestos asignados.

C007 indica que no hay un rubro dentro del presupuesto y aclara la procedencia de los recursos para el cumplimiento de los ODS:

“Pero pues un rubro específico no lo hay, es más dentro de la misma gestión de las entidades y el cumplimiento de su objetivo misional que se hace todo para que vayan a cumplir con sus responsabilidades en términos de ODS”.

Así mismo, confirma la ausencia de rubros presupuestales específicos para la implementación de los ODS, algo que sin duda debe ser revisado con más detalle ya que no es considerada una buena práctica gestionar las ODS dentro del marco presupuestal propio de un proyecto, cuando no

viene consolidado dentro de una sinergia establecida entre el ODS y la ejecución de actividades propias del negocio.

- **Las estrategias planteadas no tienen continuidad:**

La implementación de las ODS en las entidades públicas se ve vulnerada por los periodos de gobierno que se asocian con la rotación de los miembros de ministerios, gobernaciones y demás entidades públicas, los cuales generan planes por los periodos electos, impactando la planeación y financiamiento que requiere la Agenda 2030 en el largo plazo.

Hernández et al. (2017) realizaron una investigación en la que, por medio de entrevistas de actores concedores de política pública y desarrollo sostenible, evidencia que las limitaciones de esta agenda son “la baja apropiación de este tema, el peligro de enfocarse en metas y no en acciones, y la posible falta de voluntad política” (p. 2). Este factor finalmente es uno de los más críticos en la implementación de las ODS ya que es necesario el apoyo bilateral, que con la asignación de presupuesto se debe realizar para la ejecución de las actividades. Respecto a esto, los entrevistados comentan:

“Muy pocos gobiernos locales o a nivel nacional dan continuidad a los temas que se han priorizado. Muchos lo que hacen es borrar y cuenta nueva... empezamos de cero, cuando hay una historia”, afirmó C005.

“Lógicamente que hay que ponernos metas a corto plazo que esas sí pueden estar presentes en el Plan de Desarrollo, pero esto no es de meta, esto no es de cumplir esto, es de evaluarnos como estamos, en qué estamos mal, en qué podemos mejorar”, aseguró C002.

“En servicios públicos hemos encontrado un mejor terreno de siembra, en otros sectores de la economía ha sido mucho más difícil, y en el Gobierno ha sido difícil porque cambia mucho de gente y no hay una continuidad en las instituciones y no se hablan entre las instituciones, cada

una por su lado, y entonces no se conocen, y el no conocerse o no saber los programas no se puede hacer la sinergia adecuada para poderlos resaltar mucho mejor” señaló C004.

Por esta razón es que el DNP está focalizando los esfuerzos para que los entes gubernamentales adopten los ODS dentro de los planes de desarrollo territorial para garantizar la continuidad de la Agenda 2030.

#### **4.1 Recomendaciones**

La Agenda 2030 es un compromiso de 193 naciones que apunta a mejorar el desarrollo económico, social y ambiental del mundo (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015, p. 31). Las metas planteadas allí demandan el diseño de estrategias conjuntas y coordinadas entre entidades públicas, académicas y el sector empresarial.

En 2020, se cumplen cinco años del proceso de estructuración institucional, administrativa, de planeación estratégica, diseño de metas e indicadores a nivel gobierno, para lograr impactos significativos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en consecuencia, el cumplimiento de dicha agenda. Sin embargo, aun con las alianzas entre países latinoamericanos y del mundo, los espacios creados con la sociedad civil para debatir las prioridades de acción, entre otras estrategias, presentan brechas y requieren atención para lograr un avance importante en la materia.

A partir de los hallazgos encontrados en la revisión de los informes de las entidades públicas adheridas a Pacto Global y las entrevistas desarrolladas con estas y otras organizaciones promotoras de dar lineamientos para la implementación de los ODS se presentarán recomendaciones a nivel gobierno, Pacto Global e institucional.

**4.1.1. Gobierno.** Si bien existen espacios de interacción entre sectores a nivel Latinoamérica, a nivel local aún hace falta aunar esfuerzos y crear sinergias entre organismos para cumplir las metas, optimizar recursos y hacer del gobierno y las empresas una gestión sostenible en el tiempo.

En esto coincide el Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, quien asegura que el logro de las metas trazadas requiere de un mayor esfuerzo para lograr una alianza mundial sólida que permita promover la gestión del conocimiento, capacidad técnica y tecnológica y recursos económicos (United Nations, 2019).

La tendencia común en los países de Latinoamérica es que el conocimiento sobre la Agenda y los ODS se concentra en niveles centrales de gobierno, pero no permea a los territorios, al sector privado y a la sociedad civil (Stockholm Environment Institute, 2017).

Por su parte, Cities Alliance (2015) indica que el 65% de la Agenda 2030 no es posible alcanzarla sino se involucran los gobiernos locales y entidades territoriales no solo desde la implementación de los objetivos, sino en el proceso de cocreación, definición de prioridades, medición y seguimiento de los avances. Entre otras razones, porque en las regiones es donde se presentan las mayores dificultades y las que requieren un marco de intervención que está directamente relacionado con las 169 metas de la agenda; permite que las prioridades sean focalizadas en función de las realidades locales, las capacidades y recursos que requieran; y afianza las relaciones de cooperación con otros actores.

Teniendo en cuenta lo anterior, las recomendaciones de esta investigación desde el rol del Gobierno se encuentran en la Tabla 12.

Tabla 12. Frente de acción desde el Gobierno Nacional

TEMA	RECOMENDACIONES
Identificación e involucramiento de otros grupos de interés	Dentro de los retos que tiene el Gobierno Nacional, están la divulgación de los ODS y el involucramiento de otros actores dentro del plan de acción y el cronograma establecido. El Documento Conpes ya involucra a entidades del orden nacional y desde las estrategias y lineamientos a los Planes de Desarrollo Territorial, se exhorta a los gobiernos locales. Sin embargo, hace falta identificar otro tipo de actores que pueden fungir como agentes de conocimiento en sectores de la sociedad y crear canales de interacción.
Reglamentación	En términos de política pública, los documentos que exhortan a las entidades públicas a incorporar los ODS son el Documento Conpes, el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 y el primer acercamiento que se ha tenido desde el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, administrado por Función Pública. Sin embargo, hace falta evaluar un mecanismo mandatorio que sea más contundente y obligue a todas las entidades públicas a trabajar en esta línea, destinar recursos para ello y aunar esfuerzos con sus grupos de valor para lograrlo.
Divulgación	Según Stockholm Environment Institute (2017) algunas de las causas de que el gobierno no logre una comunicación efectiva con los sectores sobre la Agenda 2030 se debe a la forma que presenta la información y los canales que usa. Por lo que se debe hacer un mapeo de las estrategias y medios adecuados para divulgar la información. Las redes sociales, son un ejemplo, en ellas se pueden publicar mensajes específicos y segmentados por grupos sociales, teniendo en cuenta la política de lenguaje claro del Gobierno, para que el mensaje llegue de manera adecuada a todos los rincones del país. Otros actores son los medios de comunicación, a quienes se les debe comprometer para que generen espacios pedagógicos que permitan divulgar la Agenda 2030, evitando la generación de debates políticos o controversiales por el contexto que se vive en el país.
Continuidad	La Agenda 2030 no debería depender de los periodos de gobierno, sino que debe ser una acción movilizadora a partir de un trabajo intersectorial entre las diferentes ramas del poder (legislativo, judicial y ejecutivo). Los actores coinciden en esta apreciación y en que, si los proyectos se siguen manejando por el gobierno de turno, no se podrán generar avances significativos, pues no se asegura una continuidad. En consecuencia, se requieren estrategias –más allá del Plan Nacional de Desarrollo- a largo plazo, con presupuestos acordados y pertinentes y con alcances definidos, que generen una ruta como país más allá de los gobernantes de turno. Al final, independiente de quien dirija una región, departamento o país, las metas trazadas en la Agenda beneficia a toda la sociedad y se fijaron para un mundo mejor.
Financiación	Esta fue una de las grandes barreras en la implementación de los ODS, por lo que es necesario a nivel gobierno reformular la política presupuestal, de manera que se puedan asignar recursos públicos específicos a nivel nacional y territorial para el cumplimiento de la agenda (Martens, 2017). Lo anterior, bajo un mapeo correcto de las prioridades que tiene el país. Por el momento, los recursos del Presupuesto General de la Nación se asignan de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 que a su vez incluye planes y proyectos en materia de ODS. Sin embargo, el asignar rubros presupuestales específicos nombrados como “ODS” contribuiría al posicionamiento de la Agenda 2030 en la gestión de las entidades públicas y no solo quedaría como una cuenta general de inversión.
Medición y monitoreo	El gobierno colombiano tiene retos en cuanto a la implementación de un sistema de seguimiento y control con capacidades estadísticas (Rodríguez, Ramírez & Martín, 2017). Por lo cual, es pertinente revisar las mejores prácticas internacionales y con base en ello, decidir en qué invertir para asegurar la obtención de información con estándares de calidad que permitan establecer indicadores y hacer un seguimiento juicioso al cumplimiento de las metas trazadas. Los gobiernos locales también juegan un papel importante en este punto, pues es indispensable generar alianzas con los territorios para obtener datos oportunos, relevantes y desglosados que permitan cerrar las brechas de información que presenta el país no solo para hacer seguimiento a las metas trazadas en el marco de la Agenda 2030, sino para tomar decisiones informadas.
Alianzas	La Agenda 2030 es un asunto que no solo es de interés de los gobiernos, diferentes organizaciones y empresas de sectores privados, académicos y de interés social, desarrollan actividades de sostenibilidad y responsabilidad social que al final apuntan al mismo objetivo y que si se unen, podrán generar impactos masivos, en un gana-gana para todas las partes.

Fuente: elaboración propia

**4.1.2. Pacto Global.** Aunque los esfuerzos de este organismo se concentran en dar lineamientos a las empresas, es pertinente trabajar coordinadamente con el gobierno y servir de puente para generar sinergias entre el sector público y privado.

Respecto a sus entidades adheridas y el acompañamiento en el proceso, se requiere el diseño de una capacitación para este sector, la cual permita conocer los beneficios de estar adheridos a este organismo de las Naciones Unidas y de qué se tratan los Objetivos de Desarrollo Sostenible y

puedan compartir prácticas que sean adaptables a este tipo de organizaciones. En esta línea, se sugiere analizar la manera como pueden financiarse este tipo de talleres, ya que muchas entidades públicas adheridas refieren no contar con recursos del Presupuesto General de la Nación para este tipo de formación.

En cuanto a los reportes que cada entidad se compromete a presentar de manera voluntaria, se recomienda a Pacto Global validar la información antes de publicarla en la página y asegurar que los mínimos requeridos se están cumpliendo, de manera que se cumpla el objetivo de que estas comunicaciones tienen y es el de ser un referente para otras entidades adheridas.

Así mismo, se recomienda hacer alianzas con organizaciones encargadas de generar estándares en reportes de sostenibilidad y crear de manera conjunta, lineamientos básicos para que las entidades públicas tengan una guía de reporte y puedan validar si efectivamente la información que están incluyendo es la adecuada, un trabajo conjunto de los promotores en la implementación de los ODS genera más datos y estrategias que permitan alcanzar de manera eficiente las metas planteadas por el gobierno.

Esta guía debe tener en cuenta el contexto del sector público, su estructura, las políticas públicas promulgadas y temas como las cuentas presupuestarias determinadas en el Presupuesto General de la Nación. Así mismo, debe incentivar a las organizaciones a reportar la manera como dan cumplimiento a los principios de Pacto Global, a formular indicadores, plasmar información relevante sobre el seguimiento de las acciones planteadas, los impactos positivos y negativos resultantes de la gestión y los avances entre vigencias.

**4.1.3. Entidades públicas adheridas a Pacto Global.** Estas entidades se comprometieron a comunicar, por medio de las Comunicaciones de Involucramiento, los avances logrados en la implementación de los diez principios, y de esta forma se evalúa el compromiso y aplicación de los ODS en su gestión.

Sin embargo, estas buenas prácticas no han sido suficientes para avanzar, ya que los objetivos tradicionalmente son de acuerdos utópicos que no tienen responsabilidades precisas ni órdenes mandatorias, lo que facilita el incumplimiento. Por lo que es necesario que desde las organizaciones esta adhesión sea una decisión consciente de la contribución que realiza desde su gestión, no solo para cumplir con estos lineamientos, sino para la Agenda 2030, la sociedad y para sí mismo, ya que la adopción de los ODS le permitirá beneficiarse de generar una gestión sostenible en el tiempo. En la tabla 13 se exponen algunas recomendaciones de cómo plantear la estrategia en la organización y desarrollarla.

*Tabla 13. Recomendaciones para las entidades públicas adheridas a Pacto Global*

TEMA	RECOMENDACIONES
ODS en la estrategia de la empresa	Involucrar a la dirección y altos mandos de la entidad para que conozcan los beneficios de la Agenda 2030 e incluyan los ODS dentro de su planeación estratégica.
Materialidad	Seguir los lineamientos de Global Compact, GRI y WBCSD (2015). Hacer un mapeo de los grupos de interés que tienen relación con la entidad y analizar los impactos positivos y negativos que genera la actividad de la entidad sobre los ODS en ese público objetivo. De esta manera, podrá identificar qué planes de acción debe generar para mitigar riesgos y en qué aspectos no debe asignar tantos esfuerzos. Ese ejercicio permitirá identificar las brechas que hacen falta cerrar y adaptarlas al contexto, priorizar las acciones, delimitar el alcance y realizar un trabajo conjunto con cada una de las partes interesadas. Se recomienda que, en este ejercicio, se incluyan las políticas públicas promulgadas en esta materia y aquellas que guarden relación con los objetivos, las mejores prácticas adoptadas en otros países y empresas del sector privado que puedan ser adoptadas en la organización.
Plan de acción	Determinar los recursos (humanos y económicos) que se requieren para llevarlas a cabo, fijar plazos e indicadores para poder hacer seguimiento y monitoreo y medir los avances de la gestión en la entidad. En este punto, es importante que los planes de acción que se fijen sean pensados a un mediano y largo plazo, y no necesariamente se fijen por periodos electorales, la idea es asegurar la continuidad de las estrategias para lograr avances significativos.
Datos	Documentar cada una de las estrategias y generar datos estadísticos que pueden ser insumo para el Gobierno Nacional y para el reporte del país a Naciones Unidas.
Alianzas	Genere alianzas con sus grupos de interés y cadena de suministro para llevar a cabo proyectos conjuntos que contribuyan al cumplimiento de los ODS y convierta a su entidad en multiplicadora de conocimiento y divulgación de la Agenda 2030 y los objetivos. Aproveche los espacios creados por Pacto Global y participe en las mesas de trabajo para extraer ideas, crear sinergias con el sector privado y alinear la gestión de su entidad con las prácticas mundiales.
Divulgación	Respecto a la Comunicación de Involucramiento, se recomienda acogerse a un estándar de reporte de sostenibilidad que le permita cumplir con los requisitos mínimos exigidos por Pacto Global y rendir cuentas a la ciudadanía de manera transparente, ordenada y mostrando avances entre las vigencias.

Fuente: elaboración propia

## 5. Conclusiones

Esta investigación se propuso analizar las barreras que enfrentan las entidades públicas adheridas a Pacto Global en Colombia para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y poder proponer recomendaciones que le permitan a estas organizaciones analizar el contexto y alinear sus actividades con estos objetivos.

La revisión bibliográfica, los lineamientos de organismos internacionales, las mejores prácticas y barreras de otros países, así como los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados en esta investigación, permitieron identificar que las dificultades que se encuentran dentro del proceso de implementación de los ODS no solo se materializan internamente en las entidades públicas adheridas, sino que se presentan de manera estructural a nivel gobierno.

Desde el gobierno, se han adelantado acciones de política pública que dan lineamientos a las entidades públicas sobre cómo alinearse con los ODS, asignan metas e indicadores de gestión a algunas de ellas para cumplir con la Agenda 2030 y exhortan a organizaciones territoriales a ajustar sus Planes de Desarrollo Territorial en esta ruta.

Sin embargo, aún existen brechas por cerrar que seguramente en el momento que se aborden, contribuirán a hacer de la implementación un proceso factible en las entidades públicas, y en general, en la sociedad.

En este nivel, las barreras se encuentran en el involucramiento de otros actores en esta Agenda (sector privado, académico, sociedad civil, entre otros); la baja apropiación de estas metas debido a la ausencia de la divulgación de los objetivos; la discontinuidad de los planes de acción porque su planteamiento se basa desde periodos electorales; la insuficiencia de recursos

económicos y capacidades para enfocar esfuerzos en el cumplimiento de las metas país; y vacíos en la información estadística del país que dificultan la medición y monitoreo de las estrategias planteadas en esta línea.

Por su parte, la Red Local de Pacto Global en Colombia se ha visto enfrentada a muchas críticas e interrogantes respecto a los avances logrados en la implementación de los ODS, este organismo llegó en 2009 y aún once años después y con un mandato de por medio, en abril de 2020 solo reporta que 33 entidades públicas se encuentran adheridas trabajando en la consecución de estos objetivos, de las 6.750 entidades del orden nacional y territorial que se tienen identificadas, según datos del Departamento Administrativo de la Función Pública. Inclusive, algunas de ellas debido a la falta de obligatoriedad en su adopción, que, sumados a las circunstancias nacionales, los distintos niveles de desarrollo y las necesidades de los países, han afectado sin lugar a duda el seguimiento y control frente al cumplimiento de lo establecido.

Adicional, el enfoque de trabajo ha estado orientado al sector privado y su experiencia con estos actores puede ser aprovechada para generar sinergias con lo público, aunar esfuerzos y generar estrategias conjuntas que permitan impactos significativos.

En este sentido, las entidades públicas adheridas reclaman más acompañamiento de parte del organismo para diseñar planes de acción, conocer prácticas que se adecuen a su contexto y poder generar valor para sus organizaciones.

Las mayores dificultades para la implementación de los ODS en las entidades públicas adheridas a Pacto Global están relacionadas con la unificación de las perspectivas de las diferentes instituciones alrededor de la Agenda 2030 y el establecimiento de las funciones de cada uno de los actores en el proceso de implementación. Adicionalmente, el proceso de articulación y

coordinación entre las instituciones y entidades públicas es bastante crítico, ya que cada uno posee sus esquemas y prioridades establecidas, las cuales deben armonizarse con la Agenda 2030. En este sentido, las organizaciones públicas adheridas reclaman más acompañamiento de parte del organismo para diseñar planes de acción, conocer prácticas que se adecuen a su contexto y poder generar valor para sus organizaciones.

En cuanto a los informes que deben reportar como mínimo cada dos años con la declaración de compromiso del presidente de la entidad con los diez principios de Pacto Global, las dificultades se presentan ante la ausencia de lineamientos sobre cómo informar los avances, generar indicadores y hacer monitoreo a las actividades. Lo anterior, se debe a que el proceso de adhesión es voluntario y este organismo no tiene una función de revisión de los informes, pero que, por el lado de las entidades, se quedan sin argumentos para conocer si están haciendo bien o no la tarea.

En tanto, las recomendaciones para estas organizaciones están orientadas a incluir los ODS dentro de su modelo de negocio, hacer un mapeo de las estrategias y grupos de interés que deben priorizar y asignar recursos para implementar una estrategia medible, cuantificable y comprobable.

## 6. Referencias

- Agrosavia (2019). Somos parte del Pacto Global. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/475095/original/COE\\_Final\\_AGROSAVIA\\_2017-2019.pdf?1559246113](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/475095/original/COE_Final_AGROSAVIA_2017-2019.pdf?1559246113)
- Alcaldía de Bogotá (2016). Balance De Resultados Del Plan De Desarrollo Distrital 2012 - 2016 “Bogotá Humana”. [Online] Bogotá. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2016/269431/original/RendicionCuentas4Dic2015.pdf?1458159143](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/269431/original/RendicionCuentas4Dic2015.pdf?1458159143)
- Alcaldía de Bogotá (2018). Balance de Resultados del Plan de Desarrollo Distrital 2012 - 2016 “Bogotá Humana”. [Online] Bogotá. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2016/269431/original/RendicionCuentas4Dic2015.pdf?1458159143](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/269431/original/RendicionCuentas4Dic2015.pdf?1458159143)
- Andesco (2017). Comunicación de Involucramiento 2017. Bogotá. Recuperado de: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2017/441171/original/Informe\\_Sostenibilidad\\_Andesco\\_2017.pdf?1511801244](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/441171/original/Informe_Sostenibilidad_Andesco_2017.pdf?1511801244)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1987). “Resolución 38/161. El futuro que queremos” (pp. 10-15). Recuperado de: <https://undocs.org/es/A/42/427>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2012). “Resolución 66/288. El futuro que queremos” (párr. 247). Recuperado de: <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/RES/66/288>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). “Resolución 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (p.2). Recuperado de: <http://archive.ipu.org/splz-e/unga16/2030-s.pdf>

- Asamblea General de las Naciones Unidas (2012). “Resolución 66/288. El futuro que queremos” (párr. 247). Recuperado de: [https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S)
- Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Global de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? GCG Georgetown University - Universia (p.37). Recuperado de: <https://gcg.universia.net/article/view/382>
- Barquet, K., Thomalla, F., Boyland, M. and Osbeck, M. (2016). Using Learning to Harness Social and Organizational Culture for Disaster Risk Reduction. SEI Working Paper No. 2016-10. Stockholm Environment Institute, Stockholm and Bangkok.
- Bergman, M. M. (2010). On concepts and paradigms in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(3), 171-175. Doi: 10.1177/1558689810376950
- Bernal, M. (2016). Análisis de la institucionalidad de la iniciativa de pacto global en la organización de las naciones unidas y en la incidencia en la configuración del sistema internacional. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18983/BernalMonteroMonicaLizette2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brugnach, M. and Ingram, H. (2012). Ambiguity: the challenge of knowing and deciding together. *Environmental Science & Policy*, 15(1). 60–71. DOI: 10.1016/j.envsci.2011.10.005
- Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial (2011). Guía del Pacto Mundial para Gobiernos Locales - Convirtiendo el Pacto Mundial en fuente de Buenas Prácticas-. (p. 6-9) Recuperado de: <https://citiesprogramme.org/wp-content/uploads/2019/10/Guia-del-Pacto-Mundial-para-Gobiernos-Locales-Convirtiendo-el-Pacto-Mundial-en-fuente-de-Buenas-Pr-cticas-web1-1.pdf>
- Cities Alliance (2015). Sustainable Development Goals and Habitat III: Opportunities for a Successful New Urban Agenda.
- Chavarro, Vélez, Tovar, Montenegro, Hernández & Olaya (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. Recuperado de:

[https://minciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_en\\_colombia\\_y\\_el\\_aporte\\_de\\_la\\_ctei\\_2.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_en_colombia_y_el_aporte_de_la_ctei_2.pdf)

Contraloría Municipal de Cundinamarca (2017). Comunicado de Involucramiento. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2017/434871/original/CARTA\\_RENOVACION\\_DEL\\_COMPROMISO\\_DEL\\_PACTO\\_GLOBAL\\_CMB\\_2017.pdf?1509653785](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/434871/original/CARTA_RENOVACION_DEL_COMPROMISO_DEL_PACTO_GLOBAL_CMB_2017.pdf?1509653785)

Contraloría Municipal de Cundinamarca (2019). Comunicado de Involucramiento. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/480196/original/CARTA\\_RENOVACION\\_DEL\\_COMPROMISO\\_DEL\\_PACTO\\_GLOBAL\\_CMB\\_2019.pdf?1572447555](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/480196/original/CARTA_RENOVACION_DEL_COMPROMISO_DEL_PACTO_GLOBAL_CMB_2019.pdf?1572447555)

Corpogujaira (2016). Comunicación de involucramiento - Julio 2014 a junio 2016. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2016/339081/original/Comunicaci%C3%B3n\\_de\\_Involucramiento\\_2014-2016\\_Corpogujaira.pdf?1479405396](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/339081/original/Comunicaci%C3%B3n_de_Involucramiento_2014-2016_Corpogujaira.pdf?1479405396)

Corpogujaira (2018). Comunicación de involucramiento - Julio 2016 a junio 2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/470243/original/Proyecto\\_Corpogujaira\\_COE\\_2018.pdf?1544707917](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/470243/original/Proyecto_Corpogujaira_COE_2018.pdf?1544707917)

Departamento Nacional de Planeación. (2016). Planes de Desarrollo Territorial 2016 - 2019. [Online]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Fortalecimiento-Gestion-y-Finanzas-Publicas-Territoriales/Paginas/Planes-de-Desarrollo-2016---2020.aspx>

Departamento Nacional de Planeación (2018). Documento Conpes 3918 – Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2018). Reporte nacional voluntario – Colombia. Recuperado de: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20338RNV\\_Versio769n\\_revisada\\_31.07.18.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20338RNV_Versio769n_revisada_31.07.18.pdf)

- Du Pisani, J. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept, Environmental Sciences. DOI: 10.1080/15693430600688831. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15693430600688831?scroll=top&needAccess=true>
- Forética (2019). La hora del primer gran balance de la Agenda 2030. Evaluando los avances de los ODS: una realidad fraccionada. [https://foretica.org/Informe\\_ODS\\_2019](https://foretica.org/Informe_ODS_2019)
- García Navarro, V., & Granda Revilla, G. (2020). La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial. ICE, Revista De Economía, (912). DOI: 10.32796/ice.2020.912.6963
- Garzón Mora, J. (2018). Inclusión de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible y los ODS en el proceso de formación de la Agenda de Políticas Públicas de Bogotá 2016-2019. Especialización. Universidad Nacional. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20920>
- Global Compact, GRI y WBCSD (2015). SGD Compass - The guide for business action on the SDGs. (2015). Recuperado de: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf)
- Gobernación del Tolima (2015). Informe 2015 Pacto Global. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2015/189301/original/Pacto\\_Global\\_Gobernaci%C3%B3n\\_del\\_Tolima\\_CEO\\_2015\\_.pdf?1442424287](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2015/189301/original/Pacto_Global_Gobernaci%C3%B3n_del_Tolima_CEO_2015_.pdf?1442424287)
- Gobernación del Tolima (2017). Informe Pacto Global 2016-2017. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2017/434401/original/INFORME\\_PACTO\\_GLOBAL\\_GOBERNACION\\_DEL\\_TOLIMA\\_2016\\_-\\_2017.pdf?1509546997](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/434401/original/INFORME_PACTO_GLOBAL_GOBERNACION_DEL_TOLIMA_2016_-_2017.pdf?1509546997)
- Gobierno de Colombia (2016). Presentación Nacional Voluntaria de Colombia. Los ODS como instrumento para consolidar la paz. Recuperado de: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12644VNR%20Colombia.pdf>

- Gómez, D (2011). El Pacto Global de las naciones unidas: Sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. Bogotá. Volumen XIV - No. 28. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3850795.pdf>
- Gómez Gil, C. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. Papeles De Relaciones Ecosociales Y Cambio Global, 140. (p. 112). Recuperado de: [http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods\\_revison\\_critica\\_carlos\\_gomez\\_gil.pdf](http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods_revison_critica_carlos_gomez_gil.pdf)
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. Annual Review of Ecology and Systematics, 26(1), 1–24.
- Granados Becerra, J., Castro Franco, A., Camacho Obregón, C., Aldana Gaviria, C., Cuervo Páez, L., Castro Hernández, O., & Martínez, J. (2017). Evaluación de la inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en el Plan de Desarrollo “Bogotá, mejor para todos” [Ebook]. Bogotá: Contraloría de Bogotá. Recuperado de: <http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Estructurales/Planeaci%C3%B3n/2017%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20ODS.pdf>
- Helsing, D. (2018). The Road to Meaningful Engagement with the Sustainable Development Goals (Master of Science in Environmental Management and Policy). The International Institute for Industrial Environmental Economics.
- Hernández, A., Chavarro, D., Vélez, M., Niño, Á., Tovar, G., Montenegro, I., & Olaya, A. (2017). Percepciones sobre la Agenda 2030 y su relación con la Política Pública de CTeI en Colombia [Ebook] (pp. 1-10). Bogotá, Colombia. Extraído de: [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/percepciones\\_agenda\\_2030.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/percepciones_agenda_2030.pdf)
- Herrero, M. (2018). ODS en Colombia: Los retos para 2030. Colombia. Retrieved from [https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODS/undp\\_co\\_PUBL\\_julio\\_ODS\\_en\\_Colombia\\_los\\_retos\\_para\\_2030\\_UNU.pdf](https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODS/undp_co_PUBL_julio_ODS_en_Colombia_los_retos_para_2030_UNU.pdf)
- Hulme, D. (2009). The Millennium Development Goals (MDGs): a short history of the world’s biggest promise (p.4.). Recuperado de: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/773bwpi-wp-1607.pdf>

- Instituto de Desarrollo Urbano (2017). Comunicado de Involucramiento 2017. [Online] Bogotá. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2017/407011/original/Idu\\_-\\_pacto\\_global\\_3\\_%281%29.pdf?1501251054](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/407011/original/Idu_-_pacto_global_3_%281%29.pdf?1501251054)
- Instituto de Desarrollo Urbano (2019). Comunicado de Involucramiento 2019. [Online] Bogotá. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/477017/original/Comunicado-de-Involucramiento\\_IDU\\_2019.pdf?1564161387](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/477017/original/Comunicado-de-Involucramiento_IDU_2019.pdf?1564161387)
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of Mixed Methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133. Doi: 10.1177/1558689806298224
- Kanuri, C., Revi, A., Espey, J., & Kuhle, H. (s.f.). Cómo implementar los ODS en las ciudades [Ebook] (pp. 24-26). Recuperado de: <http://www.ods.gub.uy/images/Cmo-implementar-los-ODS-en-las-ciudades.pdf>
- La Previsora (2018). Informe de compromiso 2017 y 2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/470449/original/INFORME\\_DE\\_COMPROMISO\\_LA\\_PREVISORA.pdf?1545256181](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/470449/original/INFORME_DE_COMPROMISO_LA_PREVISORA.pdf?1545256181)
- Leyton, C, Cortínez, V, Umaña M, Suarez C & Barquet, K. (2017). La implementación de la Agenda 2030 en América Latina. Bogotá. [Online]. Disponible en: [https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1516211535DocumentodePosicionIRFfinalESP.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1516211535DocumentodePosicionIRFfinalESP.pdf)
- Lincoln, Yvonna S. y Guba, E. G. (2000) Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences, en Denzin N. y Lincoln Y. *Handbook of Qualitative Research*, pp. 163-188, (Thousand Oaks, Sage)
- Martens, J. (2017). Políticas públicas para los ODS (p. 13). Recuperado de: [https://www.2030spotlight.org/sites/default/files/download/spot2017esp/Spotlight2017\\_1\\_1\\_Martens\\_esp.pdf](https://www.2030spotlight.org/sites/default/files/download/spot2017esp/Spotlight2017_1_1_Martens_esp.pdf)

- MinTIC (2019). Comunicación de Involucramiento -COE- del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones al Pacto Global de las Naciones Unidas. Enero de 2017 a diciembre de 2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/476589/original/Comunicaci%C3%B3n\\_de\\_Involucramiento-COE-.pdf?1562948391](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/476589/original/Comunicaci%C3%B3n_de_Involucramiento-COE-.pdf?1562948391)
- Mitcham, C. (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, 17(3), 311–326.
- Naciones Unidas (s.f.). ONU. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.nu.org.bo/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- Oficina Internacional del Trabajo (2015). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (pp.5-6). Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_416438.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_416438.pdf)
- OECD. (2016). Better Policies for 2030. An OECD Action Plan on the Sustainable Development Goals. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dac/Better%20Policies%20for%202030.pdf>
- OECD. (2017). Getting Governments Organised to Deliver on the Sustainable Development Goals. New York. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/SDGs-Summary-Report-WEB.pdf>
- Ojeda Medina, T. (2020). El rol estratégico de los gobiernos locales y regionales en la implementación de la Agenda 2030: experiencias desde la cooperación Sur-Sur y triangular. *oasis*, 31, pp. 9-29. Recuperado de: <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.03>
- ONU (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015. ONU. Recuperado de: [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)
- ONU Latin American Regional Coordination (2013). Beyond 2015. Preliminary synthesis report of national consultations in Latin America and the Caribbean. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/getWSDoc.php?id=762>
- Pacto Global (s.f.) Los diez principios del Pacto Global. Disponible en: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

Pacto Global (s.f.) Pasos para la adhesión. Disponible en: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/como-adherir.html#pasos-para-la-adhesion>

Personería de Bogotá (2018). Comunicación sobre Involucramiento. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/469103/original/PERSONERIA\\_DE\\_BOGOTA\\_-\\_COLOMBIA.pdf?1541213474](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/469103/original/PERSONERIA_DE_BOGOTA_-_COLOMBIA.pdf?1541213474)

Policía Nacional (2015). Avances de Actividades – Pacto Global. [Online] Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2015/211031/original/301015\\_Avances\\_pacto\\_global\\_2015.pdf?1447363877](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2015/211031/original/301015_Avances_pacto_global_2015.pdf?1447363877) [Acceso 25 de abril de 2020].

Policía Nacional (2018). Avances de Actividades – Pacto Global. [Online] Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/469290/original/COE\\_PACTO\\_GLOBAL\\_PDF.pdf?1541806346](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/469290/original/COE_PACTO_GLOBAL_PDF.pdf?1541806346) [Accessed 25 April 2020].

Presidencia de la República (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “Todos por un nuevo país”. Recuperado de: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/especiales/Documents/20150616-especial-plan-nacional-desarrollo/index.html>

Presidencia de la República (2015). “Decreto 280 de 2015” (p. 2). Recuperado de: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20280%20DEL%2018%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf>

Procolombia (2019). Informe de sostenibilidad 2017-2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/472059/original/INFORMESOSTENIBILIDAD\\_FINAL.pdf?1550867526](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/472059/original/INFORMESOSTENIBILIDAD_FINAL.pdf?1550867526)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Objetivos de desarrollo del Milenio, Informe 2015, Nueva York. Recuperado de: <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia//ODM/undp-co-odsinformedoc-2015.pdf>

- Rodríguez Burgos, L., Ramírez Ruíz, L. A., & Martín Espinosa, M. (2017). Segundo monitoreo a la implementación de los ODS -junio de 2017-. CCONG. Recuperado de: <http://ccong.org.co/ccong/documentos/2do-documento-de-seguimiento-a-las-recomendaciones-presentadas-al-gobierno-nacional-para-la-implementacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible---ods> 787
- Sachs, I. 1974. *Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina*. *Estudios Internacionales*, 57-77.
- Sachs, Jeffery, Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Durand-Delacré, D., & Teksoz, K. (2016). *SDG Index and dashboards—a global report*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Recuperado de: <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2016/12/SDG-Index-ES-Executive-Summary.pdf>
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., LaFortune, G. and Fuller, G. (2018). *Global Responsibilities: Implementing the Goals - SDG Index and Dashboard Report 2018*. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, New York, USA
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., LaFortune, G., Fuller, G. (2019). *Sustainable Development Report 2019*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN).
- Saura, P., & Hernández, M. (2008). *La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental*. Universidad de Murcia. Facultad de Educación. Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Recuperado de: <https://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/989/1087>
- Secretaría Distrital de Salud (2019). *Comunicación de involucramiento*. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/481504/original/Carta\\_e\\_Informe\\_COE\\_SDS\\_Compromiso\\_Pacto\\_Global\\_2019.pdf?1577114748](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/481504/original/Carta_e_Informe_COE_SDS_Compromiso_Pacto_Global_2019.pdf?1577114748)
- Schmidt-Traub, G. (2015). *Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals: Understanding the Billions and Trillions*. SDSN Working Paper Version 2. United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN). [https://www.jstor.org/stable/resrep15864?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/resrep15864?seq=1#page_scan_tab_contents)

Stockholm Environment Institute. (2017). Lecciones de América Latina en la implementación de la Agenda 2030 (pp. 2-5). Suecia. Recuperado de: <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2018/03/sei-pb-2017-la-sdgs-retreat-es.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Informe de sostenibilidad Superintendencia de Industria y Comercio 2014-2015. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2016/323541/original/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_SIC\\_VERSI%C3%93N\\_FINAL.pdf?1475856230](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/323541/original/Informe_de_Sostenibilidad_SIC_VERSI%C3%93N_FINAL.pdf?1475856230)

Superintendencia de Industria y Comercio (2018). Informe de sostenibilidad Superintendencia de Industria y Comercio Sep 2015 - agosto 2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/467980/original/INFORME\\_SOSTENIBILIDAD\\_SUPERINTENDENCIA\\_DE\\_INDUSTRIA\\_Y\\_COMERCIO\\_2015-2018\\_borrador.pdf?1538971903](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/467980/original/INFORME_SOSTENIBILIDAD_SUPERINTENDENCIA_DE_INDUSTRIA_Y_COMERCIO_2015-2018_borrador.pdf?1538971903)

Superintendencia de Sociedades. (2016). Reporte de sostenibilidad 2016. Bogotá. Recuperado de: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2016/314761/original/REPORTE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2016.pdf?1473372559](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/314761/original/REPORTE_SOSTENIBILIDAD_2016.pdf?1473372559)

Superintendencia de Sociedades. (2018). Reporte de sostenibilidad 2018. Bogotá. Recuperado de: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/470194/original/REPORTE\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2018.pdf?1544557686](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/470194/original/REPORTE_DE_SOSTENIBILIDAD_2018.pdf?1544557686)

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2018). Informe de sostenibilidad 2017. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/465048/original/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_2017\\_SUPERVIGILANCIA\\_%281%29.pdf?1530293661](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/465048/original/Informe_de_Sostenibilidad_2017_SUPERVIGILANCIA_%281%29.pdf?1530293661)

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2019). Informe de sostenibilidad 2018. [Online]. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/95331-Ministerio-de-Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones>

- Superintendencia Nacional de Salud (2020). Informe de sostenibilidad 2017-2018. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2020/484298/original/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_-\\_Superintendencia\\_Nacional\\_de\\_Salud.pdf?1584827374](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2020/484298/original/Informe_de_Sostenibilidad_-_Superintendencia_Nacional_de_Salud.pdf?1584827374)
- Sustainable Development Knowledge (s.f.). Voluntary National Reviews Database. Extraído de: <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>
- Tschakert, P. and Dietrich, K. A. (2010). Anticipatory learning for climate change adaptation and resilience. *Ecology and Society*, 15(2). DOI: 10.5751/ES-03335-150211
- UN (2019) World Public Sector Report 2019: Sustainable Development Goal 16: Focus on Public Institutions, UN, New York, <https://doi.org/10.18356/9f6b5dc4-en>.
- Unidad Administrativa Vial (2019). Comunicado de involucramiento para organizaciones no empresariales 2018-2019. [Online]. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/473960/original/COE\\_UNIDAD\\_ADMINISTRATIVA\\_ESPECIAL\\_DE\\_REHABILITACION\\_Y\\_MANTENIMIENTO\\_VIAL.pdf?1556288274](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/473960/original/COE_UNIDAD_ADMINISTRATIVA_ESPECIAL_DE_REHABILITACION_Y_MANTENIMIENTO_VIAL.pdf?1556288274)
- Unión Sindical Emcali (2017). Comunicado de progreso 2016-2017. Recuperado de: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/451301/original/Comunicado\\_de\\_Progreso.pdf?1515163762](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/451301/original/Comunicado_de_Progreso.pdf?1515163762)
- United Nations (2019). Sustainable Development Goal 16: Focus on public institutions, World Public Sector Report 2019, Division for Public Institutions and Digital Government, Department of Economic and Social Affairs, New York, June.
- Weitz, N., Carlsen, H. and Trimmer, C. (2019). *SDG Synergies: An approach for coherent 2030 Agenda implementation*. Stockholm Environment Institute. Recuperado de: <https://www.sei.org/publications/sdg-synergies-factsheet/>
- Wolcott, H. F. (2009). *Writing up qualitative research*. Los Angeles, CA: Sage

Worster, D. (1993). *The wealth of nature: environmental history and the ecological imagination*, New York: Oxford University Press.

Zenck, M, Huerta, Urrutia, P & Ríos, I. (2018). El desarrollo sostenible como política pública Caso Gobierno Autónomo Descentralizado de Quito. *Regions & Cohesion* Volume 8, Issue 3, Winter 2018: 45–69. Recuperado de: [10.3167/reco.2018.080304](https://doi.org/10.3167/reco.2018.080304)



12	<a href="#">Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial</a>	2018-2019	Si	Si	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	Si bien la entidad evidencia un ejercicio de materialidad y priorización de acciones, el plan a corto plazo no se presenta en este informe, así como los indicadores o el impacto de las acciones que hasta el momento se han desarrollado para cumplir con los principios de Pacto Global y los ODS.
13	<a href="#">Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones</a>	No ha presentado reporte Debía entregarlo el 17/04/2020												
14	<a href="#">Secretaría Distrital de Salud</a>	2019	Si	No	Si	No	No	No	No	Si	N/A	No	Si	El COE presentado corresponde al informe de rendición de cuentas y los datos no se encuentran alineados para una Comunicación de Involucramiento, por lo que no describe de manera específica cómo aborda los principios ni ODS.
15	<a href="#">Superintendencia Nacional de Salud</a>	2017-2019	Si	N/A	No	No	Aunque no sigue una metodología en su reporte, evidencia ejercicios de materialidad y cómo incorpora los principios de Pacto Global dentro de sus actividades.							
16	<a href="#">Alcaldía de Caldas</a>	No ha presentado reporte Debía entregarlo el 07/11/2019												
17	<a href="#">Junta Administradora Comuna Local 12 La América</a>	No ha presentado reporte Debía entregarlo el 11/08/2019												
18	<a href="#">Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - Agrosavia</a>	2017-2019	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	N/A	No	No	El informe de gestión deja de lado los objetivos de sostenibilidad y se enfoca en las actividades y valor agregado que éstas generan, sin trazar una ruta estratégica clara

														enfocada en los ODS, aunque todo los programas y actividades desarrolladas van de la mano con lo que pretenden los ODS.
19	<a href="#">Procolombia</a>	2017-2018	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	N/A	Si	Si	Los estándares que usa son los GRI y aunque no se obliga a la cadena de suministra a adherirse a Pacto Global, tiene políticas en su manual de contratación que aseguran el cumplimiento de unos mínimos desde la dimensión económica, social y ambiental.
20	<a href="#">La Previsora S.A. Compañía de Seguros</a>	2017-2018	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	N/A	Si	Si	Integra las actividades desarrolladas por la empresa a los ODS, basados principalmente los instrumentos divulgados por el gobierno nacional para estructurar los planes de acción de cara a las ODS. Usa estándares GRI
21	<a href="#">Personería de Bogotá</a>	2016-2018	Si	Si	No	No	No	No	No	No	N/A	No	No	Las actividades presentadas en el COE son las que habitualmente realiza la entidad y que de alguna manera contribuyen al cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, no se evidencia un ejercicio desde la estrategia, un proceso de materialidad o un plan de acción alineado.
22	<a href="#">Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</a>	2017-2019	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	N/A	Si	No	El desarrollo del informe muestra cómo se han vinculado las ODS a las actividades desarrolladas y no desde la generación de un plan medible del valor agregado de las mismas, aunque se apoyan en los estándares de metodología GRI no hay un plan de acción claro en ODS.
23	<a href="#">Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada</a>	2017-2018	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Estándares GRI

24	<a href="#">Unión Sindical de Emcali (USO)</a>	2016-2018	Si	Si	No	No	No	No	No	No	N/A	No	No	No es un informe de gestión, solo es una explicación de los objetivos y como los pueden cumplir, sin embargo, existe una ambigüedad entre el documento y lo reportado en la página respecto al cumplimiento, se debe evaluar si hay algún otro canal donde estén mostrando la gestión
25	<a href="#">Superintendencia de Industria y Comercio</a>	2014-2015 2015-2018	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Estándares GRI
26	<a href="#">Corporación Autónoma Regional de la Guajira</a>	2014-2016 2016-2018	Si	No	No	Se evidencia una evolución significativa entre el informe del 2016 y 2018 denota con claridad la continuidad que ha tenido el plan de trabajo y se establece con claridad como se va a trabajar en el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, no hay metas, ni indicadores establecidos.								
27	<a href="#">Instituto de Desarrollo Urbano (IDU)</a>	2017-2019	Si	No	No	No	Si	Si	Si	No	N/A	No	No	No se relacionan con claridad las actividades con los ODS, de igual forma se toman de manera genérica los ODS sin definir una estrategia clara, con su respectiva medición.
28	<a href="#">Gobernación del Tolima</a>	Está atrasado en el último reporte (01/11/2019) 2016-2017 2014-2015	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	La naturaleza de esta entidad permite que las actividades que desarrolla estén alineadas a los principios de Pacto Global y en su informe describen cómo estas contribuyen al cumplimiento de los principios. Sin embargo, no se describe un plan de acción ni se asocian indicadores de cumplimiento.
29	<a href="#">Contraloría Municipal de Bucaramanga</a>	2016-2017 2018-2019	Si	Si	No	No	No	El informe de gestión incluye la descripción de las actividades de desarrollo que apuntan a los ODS seleccionados,						

															sin embargo, no se identifica ninguna metodología, estrategia y medición que proyecte resultados o metas.
30	<a href="#">Alcaldía Mayor de Bogotá</a>	2016-2018	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Los informes presentados por la Alcaldía no guardan relación entre una vigencia y otra. Mientras que el del 2016 corresponde al informe de rendición de cuentas y los datos no se encuentran alineados para una Comunicación de Involucramiento, por lo que no describe de manera específica cómo aborda los principios ni ODS y tampoco incluye el compromiso del CEO. Por su parte, el informe de 2018 describe de manera muy general qué actividades se desarrollaron en línea a los principios, pero no describe el plan de acción ni los indicadores establecidos.
31	<a href="#">Policía Nacional de Colombia</a>	2015-2018	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	Las actividades presentadas en el COE son las que habitualmente realiza la entidad y que de alguna manera contribuyen al cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, no se evidencia un ejercicio desde la estrategia, un proceso de materialidad o un plan de acción alineado.
32	<a href="#">Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones - Andesco</a>	2016-2017	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	N/A	No	No	No	Se encuentra alineada la estrategia con las ODS, es notable la evolución y comprensión del alcance entre el informe del 2016 y 2019, sin embargo, no se especifica con claridad la meta y valor agregado esperado.

33	<a href="#">Superintendencia de Sociedades</a>	2014-2015 2016-2017	Si	Si	No	No	Si	Los estándares que usa la Superintendencia de Sociedades son los GRI y aunque no se obliga a la cadena de suministra a adherirse a Pacto Global, tiene políticas en su manual de contratación que aseguran el cumplimiento de unos mínimos desde la dimensión económica, social y ambiental.						
----	--	------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--

## *Anexo 2. Cuestionario para entidades públicas adheridas*

Como estudiantes del MBA del CESA, nos encontramos desarrollando nuestro trabajo de grado sobre las barreras que afrontan las entidades públicas en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La metodología mixta de investigación que seleccionamos para nuestro proyecto involucra un levantamiento de información de la teoría y literatura existente del tema y la elaboración de entrevistas con involucrados directos en la gestión e implementación de las ODS en las entidades públicas, que nos permita identificar y validar las hipótesis establecidas en relación con las dificultades que enfrentan en la implementación de los ODS.

Tomando como punto de partida el compromiso adquirido por el país con la Organización de las Naciones Unidas, en el marco de la Agenda 2030, y el de la entidad con Pacto Global, buscamos identificar cómo desde esta entidad se están desarrollando actividades para cumplir con los ODS, mediante las siguientes preguntas:

- ¿Por qué o cuál fue la motivación para adherirse a Pacto Global?
- ¿La Junta Directiva, presidente o director de la organización ha estado involucrado? ¿De qué manera? ¿Cuál es su posición frente a este tema?
- ¿Han realizado un ejercicio de materialidad? ¿Por qué?
- ¿Implementan en su organización los principios y ODS desde la estrategia del negocio? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿desde qué ámbito? Aun cuando no se incluyen dentro de la estrategia, ¿considera importante que los ODS hagan parte de ella para que el compromiso sea más sólido?
- Una vez adherido, ¿cómo seleccionó las metas o los ODS en los que iba a trabajar la organización? ¿Por qué esos y no otros? ¿cómo fue el ejercicio de priorización?

- ¿Tienen un plan de acción definido para el futuro?, ¿El diseño del plan de actividades fue realizado por ustedes o contrataron a un experto?
- El compromiso que adquirió la organización con Pacto Global es la de cumplir con los 10 principios, pero... ¿también realiza actividades para abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿Cuáles?
- ¿Qué impacto positivo y negativo ha tenido? ¿Miden ese impacto?
- ¿Cuáles son los indicadores que han establecido? En caso de no tener KPI ¿Cómo hacen seguimiento?
- ¿Conoce las metas que tiene el país en la Agenda 2030? ¿Con cuál de las acciones implementadas en el marco de Pacto Global en su organización, cree que contribuye a las metas propuestas por el Gobierno?
- ¿Qué dificultades ha tenido que enfrentar para cumplir con este compromiso? ¿Qué funciona y qué no en la implementación de los ODS?
- ¿Considera que hacen falta lineamientos para cumplir con la Agenda 2030 o con el compromiso de Pacto Global es suficiente?
- De faltar lineamientos ¿quién debería ser la entidad que los cree y haga seguimiento? ¿Por qué?
- ¿Qué dificultades ha tenido a la hora de reportar las actividades que realiza para cumplir con los ODS? ¿Considera que hace falta una guía de cómo reportar estos avances?

Una vez recopilada y analizada la información, suministrada por los entrevistados, elaboraremos las conclusiones y recomendaciones que serán utilizadas como el entregable final del trabajo de grado, con el cual pretendemos brindar un aporte importante para definir planes de acción que promuevan un mayor involucramiento y participación del gobierno y las instituciones públicas,

encargadas de llevar el liderazgo en el cumplimiento de lo establecido en el pacto con las Naciones Unidas.

Anexo 3. Matriz de barreras en la implementación de ODS

MATRIZ BARRERAS IDENTIFICADAS						
Entidad	Falta de conocimiento para implementar / Divulgación / Materialidad	Normatividad y continuidad	Financiación	Reporte	Coordinación de entidades	Medición de indicadores
Andesco	<p>Desconocimiento de los ODS es la principal barrera en la implementación en términos generales. Sin embargo, en Andesco, está es una de las mayores fortalezas, por haber sido parte de los primeros interesados y formados en los ODS por la alianza establecida con Canadá (PNUD). Dentro de las entidades agremiadas se identifica un ejercicio de materialidad de las ODS que hacen parte del proceso productivo de la empresa, el cual se facilita teniendo en cuenta que son empresas prestadoras de servicios públicos, realizan talleres y formación para la adopción de estrategias que faciliten la adopción de los ODS.</p>	<p>Para Andesco la implementación de las ODS no es un tema que requiera de legislación, es conciencia y conocimiento de los beneficios que genera el desarrollo sostenible. El CONPES contempla lo necesario para una correcta implementación.</p> <p>En Andesco sí existe una continuidad en el trabajo realizado, debido a que se cuenta con el conocimiento y formación para dar continuidad a lo establecido. Sin embargo, resalta que en las entidades públicas el cambio de gobierno impide la continuidad de las actividades y planes de implementación propuestos.</p>	<p>Cada organización, prioriza las actividades según los ODS que desea intervenir y debe asignar los recursos para ello, en las empresas públicas cada uno hace su proyección de acuerdo con el core del negocio.</p> <p>No se tiene identificado un presupuesto específico ya que se encuentra inmerso en las actividades propuestas dentro de la estrategia.</p>	<p>Considera que la metodología GRI es suficiente para las entidades.</p> <p>No se debe perder la voluntariedad en la implementación de los ODS, por lo que no es necesario establecer un lineamiento, lo que se requiere es una mejor comunicación y la intención de reportar de la mejor manera los avances.</p>	<p>No existe un plan de acción conjunto entre las distintas entidades que hacen parte de ANDESCO, cada una elabora su plan de acción, de acuerdo con la meta y objetivo que desean implementar.</p> <p>Adicionalmente hace falta coordinación en las entidades del Gobierno para unir esfuerzos y dar cumplimiento a la Agenda 2030.</p>	<p>Cada empresa define las metas e indicadores propias del core de negocio, teniendo como punto de referencia lo definido en el CONPES, sin embargo, no se encuentra establecida la manera en que las metas específicas aportan al cumplimiento de las metas generales, debido a la ausencia de sinergia entre ellas</p>

<p>Personería</p>	<p>No se realiza un ejercicio de materialidad, las actividades realizadas se vinculan al cumplimiento de los ODS, sin evaluar la cobertura y eficacia de estas actividades dentro de lo establecido en los ODS, lo cual genera vacíos en el cumplimiento de las metas establecidas. Tampoco existe un plan de divulgación y discusión de avances y planes de mejora.</p>	<p>No existe una política pública que trascienda al periodo electoral, por lo que se limita a la gestión de los cuatro años de administración.</p> <p>Con el CONPES se dan los lineamientos para la adopción de metas e indicadores, sin embargo, no existe la suficiente claridad para involucrarlos y definirlos en el largo plazo ya que cada periodo político adopta sus prioridades y estrategias.</p>	<p>Presupuesto asignado para las actividades de la gestión propia de la Personería, sin embargo, los ODS se abordan dentro del cumplimiento de las actividades propias de la entidad y no desde una asignación de recursos propios para las ODS.</p> <p>No hay presupuesto para el tema de capacitación y los cursos de Pacto Global tienen costo.</p>	<p>Los informes se limitan a responder los temas particulares planteados de manera resumida y concreta, sin profundizar en la forma en cómo se cumple cada ODS.</p> <p>No hay una estructura establecida para reportar, por lo que cada uno reporta de acuerdo con su avance, por lo que se vincula con el informe de gestión y no con una metodología propia para el seguimiento de ODS.</p>	<p>La Secretaría de Planeación estableció planes de trabajo de manera individual sin vincularlos a la gestión de las otras entidades del Distrito, por lo que las mesas de trabajo para análisis serían cruciales para la definición de los planes de trabajo conjunto y los indicadores que medirán la gestión.</p> <p>No existe la adopción de una iniciativa o priorización de los ODS fundamentado en que la misión le apunta a todos los ODS, por lo que múltiples delegaciones se encargan de apuntar a cada uno de ellos.</p>	<p>Metas definidas a un medio plazo y que no están fijas a una agenda que regule el cumplimiento y medición. Adicionalmente los indicadores responden a la gestión de una administración (Pla de Desarrollo Territorial) y no a una política pública para cumplir los ODS. No hay un diagnóstico que permita medir el avance y estado en el que se encuentra la implementación por lo que es difícil tener información que garantice la continuidad de las metas establecidas.</p>
<p>Policía Nacional</p>	<p>Desconoce los beneficios de estar en Pacto Global y se encuentra adherido por temas reputacionales y de buenas prácticas. Se desconoce el ejercicio de materialidad y no realizan divulgación, ni comunicación de los avances en la implementación de las ODS.</p> <p>No cuenta con información suficiente sobre la Agenda 2030 y se limita a reportar las actividades que hace cada dirección que cumplen con ODS.</p>	<p>No hay continuidad porque las actividades no se plantean desde un panorama de ODS sino de las actividades propias de la Policía.</p>	<p>No hay presupuesto para el tema de capacitación y formación en ODS, ni para la implementación de estos ya que hacen parte del presupuesto propio de cada proyecto propuesto.</p>	<p>Al interior de la Policía ese informe ya tiene un código asignado y unas fechas para hacerlo. Ese formato ya estaba establecido cuando la persona encargada llegó a esta área, por lo que se sigue haciendo de esta manera.</p> <p>En dicho formato no se tiene establecida la medición de indicadores, por lo que el informe se limita al alcance dado por la institución y no el requerido para seguimiento de metas e indicadores.</p>	<p>El plan de trabajo de cada dirección está alineado al plan de gobierno y al del Ministerio de Defensa, no se diseña el plan estratégico teniendo en cuenta los ODS, sino que las actividades desarrolladas son un insumo para la gestión de los ODS, no se realizan mesas de trabajo y discusión con los demás miembros de las fuerzas militares para definir plan de trabajo conjunto.</p>	<p>Los indicadores obedecen a las actividades que plantea cada dirección, no al seguimiento de indicadores y metas planteadas para contribuir a lo planteado en el CONPES.</p>

Agrosavia	<p>No sabemos cómo implementar acciones para cumplir con el principio de derechos humanos, más allá de lo que obliga la ley, tampoco han realizado un ejercicio de materialidad, solo han asociado las actividades que realizan a la implementación de los ODS. La adhesión al pacto global la realizan por reconocimiento.</p>	<p>No se identifica apropiación o conocimiento de lo relacionado durante este rubro en la entrevista. Se relaciona el cumplimiento del diligenciamiento de una comunicación, sin embargo, esto puede ser una apreciación subjetiva del entrevistado. Lo cual demuestra la falta de divulgación y comunicación que en este sentido se presenta dentro de la organización.</p>	<p>Los recursos no se asignan específicamente para los ODS, aunque Agrosavia tiene un presupuesto generoso por parte de la Nación, las necesidades de investigación y tecnología del sector son inmensas, y no se puede cubrir la totalidad.</p>	<p>Solo hemos reportado una vez y no recibimos ningún tipo de retroalimentación en cuanto a si lo hemos hecho bien o mal; por lo que dimos por hecho que el requisito se había cumplido y que estábamos reportando bien.</p>	<p>No hay una articulación o trabajo conjunto entre las entidades del gremio, es necesario delegar responsabilidades e implementar acciones de ciencia y tecnología con unas metas definidas.</p>	<p>La definición de los indicadores no contempla las metas establecidas por los ODS, son definidos conforme a la estrategia de la empresa.</p>
-----------	---	--	--	--	---	--