



**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Modelo de excelencia EFQM y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Trabajo Fin de Grado realizado por Ignacio Bolaños Coral, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. Arturo Calvo de Mora Schmidt.

D. Ignacio Bolaños Coral

En Sevilla, 2 de junio de 2022





**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**CURSO ACADÉMICO [2021-2022]**

**TÍTULO:** Modelo de excelencia EFQM y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

**AUTOR:** Ignacio Bolaños Coral

**TUTOR:** Dr. D. Arturo Calvo de Mora Schmidt

**DEPARTAMENTO:** Administración de empresas y marketing

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:** Organización de empresas

**RESUMEN:**

Con este trabajo se trata de determinar si la implantación del modelo EFQM de excelencia contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas. Se estudian los indicadores de cada uno de los ODS y los criterios y subcriterios del modelo EFQM, para luego estudiar la capacidad de cumplir con los ODS aplicando el modelo EFQM. concluimos que el modelo EFQM es un buen modelo de gestión que permite a las organizaciones cumplir los ODS promoviendo el crecimiento económico y siendo respetuoso con los elementos que las rodean.

**TÉRMINOS CLAVE**

Propósito; Visión; Estrategia; Grupos de interés; Ecosistema; Cultura organizativa; Liderazgo



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 CONTEXTO</b> .....	1
<b>1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	2
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	3
<b>3. GESTIÓN DE LA EXCELENCIA Y EL MODELO EFQM 2020</b> .....	4
<b>3.1 LA EXCELENCIA EN EL MODELO EFQM</b> .....	4
<b>3.2 CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM 2020</b> .....	5
<b>3.2.1 BLOQUE I DE DIRECCIÓN</b> .....	5
<b>3.2.2 BLOQUE II DE EJECUCIÓN</b> .....	6
<b>3.2.3 BLOQUE III DE RESULTADOS</b> .....	8
<b>3.2.4 SÍNTESIS DEL MODELO</b> .....	8
<b>4. DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS ODS</b> .....	9
<b>5. RESULTADOS: ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA RELACIÓN ENTRE LOS SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM Y LOS ODS.</b> .....	23
<b>5.1 BLOQUE I CRITERIO 1º PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.</b> .....	23
<b>5.2 BLOQUE I CRITERIO 2º CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO.</b> .....	25
<b>5.3 BLOQUE II CRITERIO 3º IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.</b> .....	26
<b>5.4 BLOQUE II CRITERIO 4º CREAR VALOR SOSTENIBLE.</b> .....	28
<b>5.5 BLOQUE II CRITERIO 5º GESTIONAR FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.</b> .....	30
<b>5.6 BLOQUE III CRITERIO 6º PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y CRITERIO 7º RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.</b> .....	31
<b>5.7 ESQUEMA DE RESULTADOS</b> .....	32
<b>6. CONCLUSIÓN</b> .....	39
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTO

Las mejoras en innovación y productividad permiten que en la actualidad tengamos medios para explotar los recursos de manera extensiva y cada vez con más facilidades, pero las prácticas abusivas de estas explotaciones desgastan los ecosistemas y terminan con su productividad. La explotación cada vez más importante de recursos responde a la necesidad de alimentar a una población que crece cada vez más, debido al aumento de la esperanza de vida. En efecto, la innovación también afecta a áreas como la medicina, consiguiendo resolver problemas de salud que antes no tenían solución, alargando cada vez más la vida. Esto es también un factor a tener en cuenta sobre el mundo de hoy en día, ya que este aumento de la esperanza de vida lleva asociado todo tipo de problemas de dependencia económica (pensiones y prestaciones hospitalarias), envejecimiento de la población y disminución de la población activa respecto a los jubilados, asociado a todas las necesidades de este nuevo rango de población, que requiere alimentación, entretenimiento adaptado a su situación y otras necesidades que antes no aparecían (como ciertos cuidados concretos o incluso inventos para suplir incapacidades antes inviables).

El auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) han empujado el fenómeno de la globalización dando lugar a sociedades heterogéneas con diferentes necesidades y valores culturales para sus distintos miembros y la necesidad de adoptar comportamientos más tolerantes e inclusivos. Además, lleva a las sociedades consideradas desarrolladas a preocuparse más por el resto del mundo, ya que actualmente todo queda más cerca, tanto virtual como físicamente. Esto aumenta la necesidad de difundir unos ideales de justicia y equidad estandarizados, intentando que sean lo más globalmente aceptados posible.

Esto queda perfectamente reflejado en la creación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos son adoptados por la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 tras la firma de 193 jefes de Estado y de Gobierno mundiales, y desde entonces se ha convertido en el punto de referencia fundamental para el desarrollo global hasta el año 2030 (Agenda 2030) (Gil, 2018).

Para la consecución de la transición al modelo de vida sostenible es importante tener presente la figura de las empresas y organizaciones, y con ellas el concepto de la calidad y la gestión de esta. La calidad como excelencia (*Calvo De Mora, Criado, & Periañez-Cristobal, 2021*) puede entenderse como un absoluto y desde este punto de vista las organizaciones que quieran ser excelentes deben mejorar todos los procesos organizacionales y tratar de satisfacer a todos sus grupos de interés clave, tanto internos como externos, dentro de los cuales se encuentran los clientes, trabajadores, colaboradores y proveedores e incluso la sociedad en su conjunto.

Es en este momento donde entra la gestión de calidad total "TQM" (Total Quality Management) y modelos de gestión que busquen homogeneizar las características que debe reunir una organización para ser excelente. Entra en escena el Modelo de excelencia en gestión EFQM, el cual realiza un acercamiento al crecimiento económico compatible con crecimiento sostenido.

## 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

En este trabajo llevaremos a cabo un análisis de contenido con el fin de confirmar si existe una relación entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU y el modelo de excelencia en gestión EFQM.

La Agenda 2030 es un plan de acción internacional que nace del compromiso de los Estados miembro de las Naciones Unidas (*Educo, 2019*), y su finalidad es la de abordar los problemas medioambientales, de desigualdad social y económica y los asociados al crecimiento poblacional en el mundo entero. Los países que forman parte de las Naciones Unidas se comprometieron a adoptar la Agenda 2030 en el año 2015 adquiriendo un compromiso común y universal. No obstante, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus propias metas nacionales, apegándose a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, consistentes a su vez en 169 metas o indicadores (*Gámez, 2019*). La innovación y la acción social son claves para su consecución.

Por otro lado, el modelo EFQM 2020 (*Club Excelencia en Gestión. 2019*) ofrece un marco de gestión para abordar la transformación de una entidad u organización y alcanzar el éxito mediante la autoevaluación y mejora del rendimiento. Generalmente, el modelo EFQM Responde a las siguientes cuestiones:

¿Por qué existe la organización? (Dirección)

¿Cómo va a cumplir con su propósito y estrategias? (Ejecución)

¿Qué ha logrado? (Resultados)

Se trata por tanto de un modelo que busca el crecimiento y evolución de la organización que lo aplica a través de las mejoras en gestión y de calidad, pero debido a la necesidad actual de llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para poder evolucionar como organización, este trabajo busca evaluar la capacidad del modelo EFQM de responder a los ODS. Pretendemos por lo tanto estudiar si la aplicación de dicho modelo de gestión permite a la empresa crecer de forma responsable, siguiendo las exigencias vigentes actualmente, y por tanto es un modelo útil en su aplicación

## 2. METODOLOGÍA

Para empezar, se lleva a cabo una determinación de lo que es la excelencia y como el modelo EFQM 2020, con su aplicación de los criterios y subcriterios que lo conforman, ayudan a la consecución de esta.

Por otra parte, repasamos los 17 ODS, su origen y necesidad, y sus diferentes indicadores, remarcando aquellos que puedan verse más afectados por las acciones de las empresas y aclarando los puntos menos intuitivos, esclareciendo posibles ambigüedades de los diferentes objetivos.

Después de conocer en profundidad la operativa general del Modelo EFQM 2020 y los ODS llevamos a cabo un análisis de contenido más detallado sobre cada subcriterio. Los autores Hostil y Stone, en 1969, definen el análisis de contenido como “una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”.

La definición de Laurence Bardin del año 1996 conceptualiza el término “análisis de contenido” como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”. En base a estas definiciones de análisis del contenido, en nuestro caso el proceso a seguir será la definición y explicación en profundidad de las características de cada uno de los subcriterios para analizar de manera sencilla su contenido y ver de qué manera cada uno de estos puede llegar a contribuir a la consecución de los ODS. (Abela, 2002)

### 3. GESTIÓN DE LA EXCELENCIA Y EL MODELO EFQM 2020

#### 3.1 LA EXCELENCIA EN EL MODELO EFQM

Antes de hablar de su gestión, vamos a definir la excelencia en el marco organizativo en el que nos manejamos.

La excelencia implica ofrecer un valor superior a las expectativas de los grupos de interés con los que nos relacionemos. No se limita a ofrecer un producto a sus clientes cuyas cualidades sean superiores a las esperadas, sino que además debe de ofrecer valor a aquellos otros grupos como los proveedores y colaboradores por haberse relacionado con la organización, así como los empleados de esta deben percibir como satisfacción más que el salario por su trabajo. (*Calvo De Mora, Criado & Perriáñez-Cristobal, 2021*).

Para la gestión de la excelencia es importante un enfoque global de la organización pues es importante mantener niveles de excelencia en todos los niveles de la organización ya que se busca la satisfacción de todos los stakeholders sin distinción.

El modelo EFQM tiene su origen con la creación de la fundación EFQM en 1988 con la creación de un primer modelo europeo de gestión de la calidad y que más tarde se pasaría a llamar Modelo Europeo de Excelencia. En los años 1995 y 1996 se llevan a cabo ajustes para adaptarlo a las pymes y organizaciones del sector público.

La siguiente gran actualización del modelo se da en 2003 y perdura hasta 2013, actualización que durará hasta que se implanta el modelo EFQM 2020, que es el que sigue vigente hoy en día.

Aunque el contenido y presentación del modelo haya variado, los principios en los que se basa no lo han hecho, independientemente del tamaño o sector en que opere la organización. La importancia que el modelo da a los clientes, su relación a largo plazo con sus grupos de interés clave, y la relación causa-efecto, sigue vigente.

El modelo EFQM 2020, igual que sus predecesores reconoce el conjunto de valores europeos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea y la Carta Social Europea.

De igual manera reconoce el papel tan importante que pueden desempeñar las organizaciones para apoyar los objetivos de las Naciones Unidas, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas (año 2000, principios para que la actividad empresarial sea socialmente responsable y sostenible) o los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. (*Club Excelencia en Gestión, 2019*).

Con respecto a los anteriores modelos, el de 2020 da un paso más hacia adelante y entiende que la excelencia en el momento actual no basta, sino que debe buscar esa excelencia en su gestión de procesos y de relación con sus grupos de interés clave y además estar preparada para afrontar las vicisitudes que puedan encontrarse en un

entorno como el actual, denominado genéricamente VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

Para llevar a cabo la implantación del modelo EFQM 2020 se llevan a cabo un proceso de autoevaluación con el que se pretende determinar el grado de cumplimiento de la organización con los criterios y subcriterios del modelo de excelencia.

### 3.2 CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM 2020

La estructura del modelo se basa en tres bloques diferenciadores, cada uno basado en unos criterios que a su vez se dividen en otros subcriterios. (*Club Excelencia en Gestión, 2019*). Para abarcarlo vamos a dividirlos por bloques:

#### 3.2.1 BLOQUE I DE DIRECCIÓN

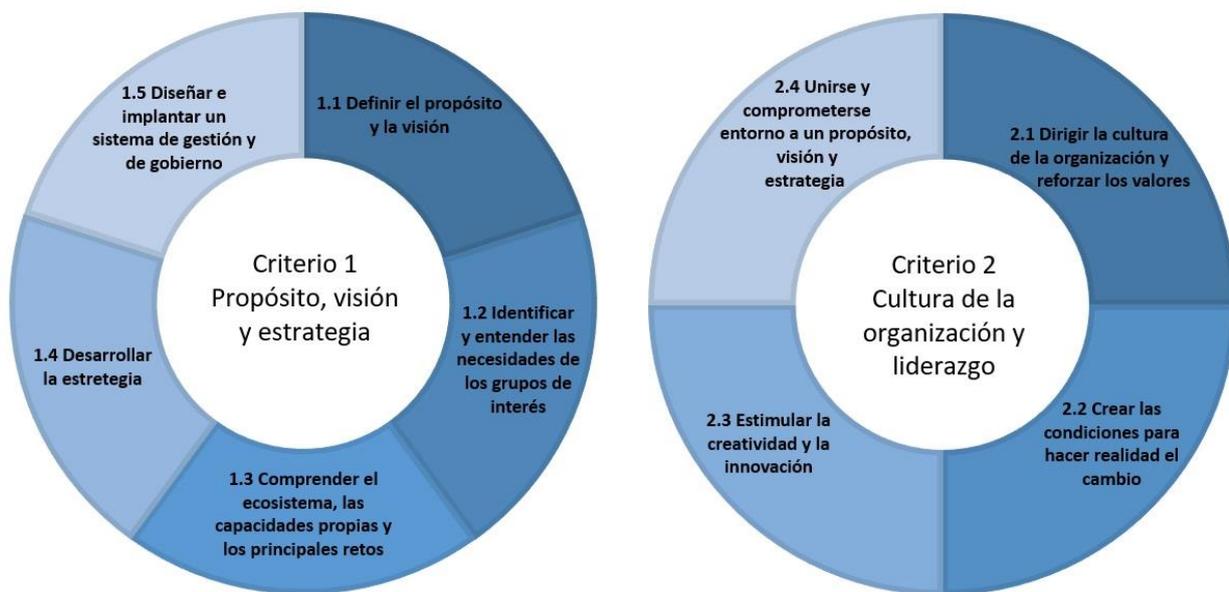


Gráfico 1: Criterio 1º y 2º

Este **primer criterio** del modelo hace referencia al camino que debe seguir la organización para ser líder de su ecosistema y alcanzar el mejor posicionamiento para sus planes de futuro.

El propósito de la organización debe establecer las bases para crear valor para sus grupos de interés y ofrecer un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su impacto en el ecosistema en el que opere.

Su visión debe ofrecer guía para las líneas de actuación actuales y futuras y definir, junto con el propósito, la estrategia.

La estrategia detalla los pasos para alcanzar el propósito y acercarse a la visión.

El **segundo criterio** abarca la “cultura de la organización y el liderazgo” donde se destaca que este último pasa a ser una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todas las áreas de la organización, inspirando a otros y reforzando y adaptando los valores de la organización y ayudando a dirigir la cultura de la organización.

Estos dos primeros criterios se engloban dentro de la “Dirección” en el modelo EFQM y responden a la pregunta de “¿Por qué existe la organización?”. Este bloque de dirección indica la ruta que seguirá la organización, pero a continuación, deben ejecutarse las estrategias de manera eficaz y eficiente por el bloque de Ejecución y sus tres criterios.

### 3.2.2 BLOQUE II DE EJECUCIÓN



## Gráfico 2: Criterio 3º, 4º y 5º

El **tercer criterio** del modelo y primero de “Ejecución” consiste en implicar a los distintos grupos de interés para la organización pasando tanto por los clientes como por la competencia, los partners y proveedores y la sociedad en su conjunto.

Para implicar a los grupos de interés hace uso de sus necesidades y expectativas, creando valor para ellos y reconociendo sus contribuciones para construir y mantener en el tiempo una relación basada en la transparencia, la confianza y la responsabilidad.

Una organización sobresaliente entiende que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger feedback de estos de manera proactiva para analizarlo y poder mejorar sus productos, servicios y/o soluciones.

El **cuarto criterio** reconoce que para el éxito de una organización sobresaliente a largo plazo y para su fortaleza económica es vital crear valor sostenible identificando aquellos puntos que diferencian a la organización del resto y cómo estas diferencias se usan como fuente de ventaja.

Una vez la organización comprende cuál es su ventaja competitiva desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones que vaya alineados con su propósito y con las necesidades actuales y potenciales de los grupos de interés implicados.

Haciendo uso de herramientas cuantitativas y cualitativas, llevar a cabo investigaciones de mercado de las percepciones sobre el valor de sus productos y/o servicios y así poder mejorar.

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización debe ser capaz de satisfacer el **quinto criterio** con sus dos requisitos al mismo tiempo.

Este se refiere a la necesidad de gestionar el funcionamiento actual de la organización de manera continuada a la vez que gestiona la transformación de la organización para prepararse para el futuro.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son, entre otros, el uso de la innovación y la tecnología, el uso eficiente de los recursos críticos y el uso de la información y los conocimientos.

### 3.2.3 BLOQUE III DE RESULTADOS

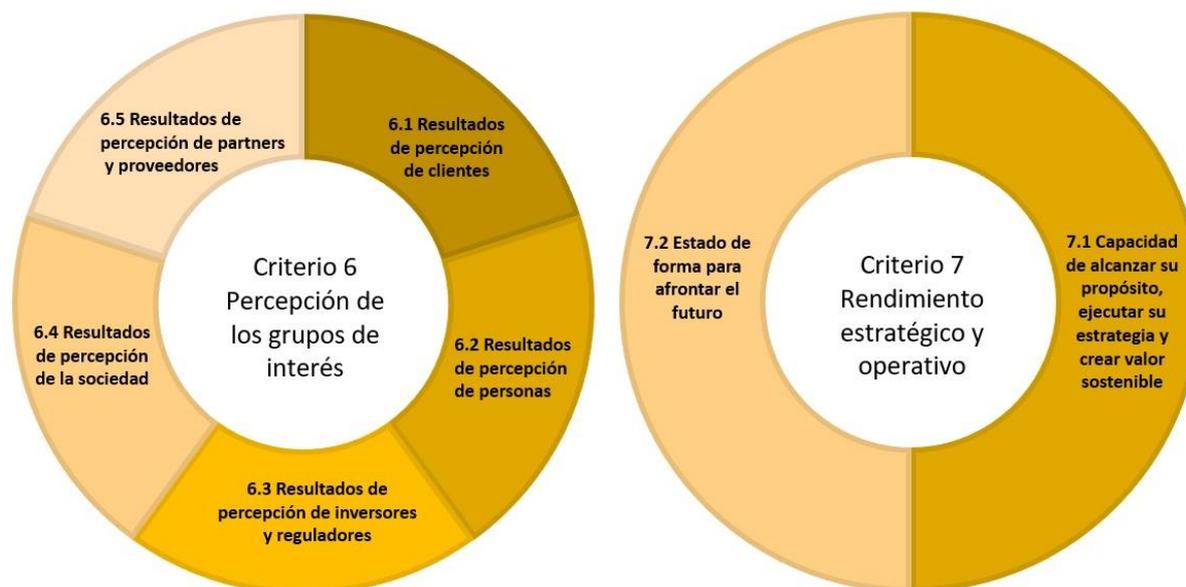


Gráfico 3: Criterio 6º y 7º

Los dos últimos criterios están enfocados en los logros de la empresa tras haber aplicado la dirección y ejecución del modelo EFQM y para ello se encarga de medir y obtener datos sobre la percepción de los grupos de interés, la creación de valor sostenible y de su posición como líder de su ecosistema para afrontar los potenciales cambios y transformaciones que deberá llevar a cabo en el futuro.

### 3.2.4 SÍNTESIS DEL MODELO

El **modelo de excelencia EFQM** está orientado hacia el progreso de la organización en términos de competitividad y de responsabilidad social.

Este progreso se concreta principalmente en la mejora de la imagen externa e interna de la organización y en mejoras de cuota de mercado, procura esfuerzos en materia de formación para disminuir errores y costes de no calidad, evitando desperfectos en los productos y/o servicios que ofrezca y permitiendo mayores beneficios, y esto lo compagina con las responsabilidades sociales de búsqueda de igualdad y paridad de sexos y razas en la organización con conductas y prácticas beneficiosas para el medioambiente. (Calvo-Mora, Blanco-Oliver, Roldán & Perriñez-Cristobal, 2020)

## 4. DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS ODS

La primera vez que oímos hablar del término “desarrollo sostenible” es en 1987 cuando la Doctora Gro Harlem Brundtland, licenciada en medicina, entonces primera ministra de Noruega presentó el informe “Nuestro futuro común” (Larrouyet, 2015), más conocido como “Informe Brundtland”. Dicho informe fue redactado para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) por la comisión Brundtland, creada para el desarrollo del medio ambiente y presidido por la Dra. Gro Harlem Brundtland, y resumía el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender las suyas propias.

El término desarrollo sostenible (Educo, 2019) (Pizzi, Caputo, Corvino & Venturelli, 2020) responde a la necesidad que tiene la humanidad de realizar un consumo responsable de los recursos naturales para no poner en riesgo su supervivencia en el futuro. Los tres pilares que se relacionan en el desarrollo sostenible son la economía, la sociedad y el medioambiente y el fin de su relación será un desarrollo económico y social afín con el cuidado del medioambiente y uso responsable de los recursos limitados” (Larrouyet, 2015).

Vamos a proceder al desglose y explicación de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, incidiendo en los indicadores que más relevancia tienen de cara a su aplicación práctica en la gestión empresarial. Para cada objetivo, explicamos brevemente en qué consiste, resaltando los indicadores más relevantes del mismo.


<b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo
<i>Indicador 1.1.1. Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)</i>
<i>Indicador 1.2.1. Proporción de la población que vive por debajo del umbral nacional de la pobreza, desglosada por sexo y edad.</i>
<i>Indicador 1.5.2. Pérdidas económicas directas atribuidas a los desastres en relación con el producto interior bruto (PIB) mundial.</i>

Se han producido grandes avances desde el año 2000 en materia de pobreza consiguiéndose una reducción de esta en el mundo entero del 50%, pero aún queda mucho trabajo por hacer.

En la actualidad, alrededor de 740 millones de personas (10% de la población mundial) siguen viviendo con menos de 1.96\$ al día (Pobreza extrema), pero esto no quiere decir que una vez se supere este nivel de ingresos se asegure una vida digna. Cerca de 1300 millones de personas, cerca un cuarto de la población mundial, sobre

todo de los continentes africano y asiático, sufre carencias más allá del dinero, cómo son la desnutrición, falta de escolarización, estados de las viviendas, etc. Es así como, en el año 2015 en la Asamblea General de las Naciones Unidas para convenir los ODS, este fue el primer problema en abordarse. Para alcanzarlo es fundamental orquestar un crecimiento económico sostenido y que promueva la igualdad (Agudo, 2018) (Kenny, 2015).

 <b>2 HAMBRE CERO</b>
<b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
<i>Indicador 2.1.1. Prevalencia de la subalimentación.</i> <i>Indicador 2.3.1. Volumen de producción por unidad de trabajo desglosado por tamaño y tipo de explotación (agropecuaria/ganadera/forestal).</i> <i>Indicador 2.3.2. Media de los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, desglosada por sexo y condición indígena.</i> <i>Indicador 2.4.1. Proporción de la superficie agrícola en que se practica una agricultura productiva y sostenible.</i>

En el año 2015 y a pesar de los incrementos de productividad y crecimiento económico, nos encontramos con casi 800 millones de personas en todo el mundo sufren de desnutrición extrema, con 90 millones de menores de 5 años con un peso excesivamente bajo y 1 de cada 4 personas pasando hambre en África.

Es por ello por lo que es necesario tomar acciones que permitan llevar a cabo la explotación de los recursos ganaderos, marinos y agrícolas para sustentar el problema de la alimentación, pero estas acciones deben tener en cuenta la sostenibilidad de los recursos ante el crecimiento sostenido de la población mundial para evitar arrasar con los recursos y destruir nuestra capacidad de proveer de alimentos. (SDGF, 2018)

## 3 SALUD Y BIENESTAR



**Objetivo 3.** Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades

*Indicador 3.2.2. Tasa de mortalidad neonatal.*

*Indicador 3.4.1. Tasa de mortalidad atribuida a las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, la diabetes o las enfermedades respiratorias crónicas.*

*Indicador 3.4.2. Tasa de mortalidad por suicidio.*

*Indicador 3.6.1. Tasa de mortalidad por lesiones debidas a accidentes de tráfico.*

*Indicador 3.8.1. Cobertura de los servicios de salud esenciales.*

*Indicador 3.9.1. Tasa de mortalidad atribuida a la contaminación de los hogares y del aire ambiente.*

Desde el año 1990 hasta el año 2015 la mortalidad infantil por enfermedades prevenibles y la mortalidad materna habían caído hasta en casi un 50% en todo el mundo, pero aun así nos encontramos con que todos los años mueren más de 6 millones de niños antes de cumplir cinco años y 16.000 menores fallecen a diario debido a enfermedades prevenibles, como el sarampión y la tuberculosis. En el África Subsahariana la principal causa de muerte entre los adolescentes es el VIH. Todos los días, cientos de mujeres mueren durante el embarazo o el parto y en las regiones en desarrollo, solo el 56 % de los nacimientos en zonas rurales es asistido por profesionales capacitados.

Estas muertes se podrían evitar con prevención, tratamiento, campañas de vacunación y educación en salud y sexualidad.

La finalidad de los ODS será la de promover la investigación y desarrollo de medicamentos y facilitar el acceso a la sanidad y a estas medicinas para mejorar la salud de las personas de todo el mundo. (SDGF, 2018)

## 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



**Objetivo 4.** Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

*Indicador 4.4.1. Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica.*

*Indicador 4.5.1. Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos de esta lista que puedan desglosarse.*

*Indicador 4.c.1. Proporción de doctores con las calificaciones mínimas requeridas, desglosada por nivel educativo*

La tasa total de matrícula alcanzó el 91% en las regiones en desarrollo en 2015 y la cantidad de niños que no asisten a la escuela disminuyó casi a la mitad a nivel mundial, sin embargo, el progreso también ha enfrentado grandes desafíos en las regiones en desarrollo debido a los altos niveles de pobreza, conflictos armados y otras emergencias. Aún existen grandes disparidades, especialmente entre las zonas rurales y urbanas, y los menores de los hogares más pobres tienen cuatro veces más probabilidades de no asistir a la escuela que aquellos provenientes de familias con más recursos

El objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita de aquí a 2030 y proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, con el fin de lograr acceso universal a educación superior de calidad. (SDGF, 2018)

## 5 IGUALDAD DE GÉNERO



**Objetivo 5.** Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

*Indicador 5.1.1. Determinar si existen o no marcos jurídicos para promover, hacer cumplir y supervisar la igualdad y la no discriminación por motivos de sexo*

*Indicador 5.5.2. Proporción de mujeres en cargos directivos*

*Indicador 5.a.1. a) Proporción del total de la población agrícola con derechos de propiedad o derechos seguros sobre tierras agrícolas, desglosada por sexo; y b) proporción de mujeres entre los propietarios o los titulares de derechos sobre tierras agrícolas, desglosada por tipo de tenencia*

*Indicador 5.a.2. Proporción de países cuyo ordenamiento jurídico (incluido el derecho consuetudinario) garantiza la igualdad de derechos de la mujer a la propiedad o el control de las tierras*

En los últimos años se han logrado avances en materia de igualdad de género mediante la creación y la reforma de la legislación en muchos países, pero aun así las mujeres siguen careciendo de una representación igualitaria en la vida política, económica y pública y continúan siendo objeto de discriminación.

Una de cada cinco mujeres y niñas en el mundo ha sido víctima de violencia de género y millones siguen enfrentando problemas respecto a sus derechos y capacidad de optar a puestos de trabajo digno.

Es por ello necesario garantizar el acceso universal a salud reproductiva y sexual y otorgar a la mujer derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos. Hoy más mujeres que nunca ocupan cargos públicos, pero alentar a más mujeres para que se conviertan en líderes en todas las regiones ayudará a fortalecer las políticas y las leyes orientadas a lograr una mayor igualdad entre los géneros. (SDGF, 2018) (Pacto Mundial, s. f.).

## 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



**Objetivo 6.** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos

*Indicador 6.3.1. Proporción de los flujos de aguas residuales domésticas e industriales tratados de manera adecuada*

*Indicador 6.4.2. Nivel de estrés hídrico: extracción de agua dulce en proporción a los recursos de agua dulce disponibles*

*Indicador 6.5.1. Grado de gestión integrada de los recursos hídricos*

En 2015 y a pesar de haber conseguido que 2100 millones de personas tuvieran un mejor acceso agua y saneamiento desde 1990, la escasez de este recurso afectaba a más del 40% de la población. En el año 2011 se encontraban más de 40 países en situación de estrés hídrico y el aumento de sequías y desertificaciones están exacerbando esas tendencias.

Es así, que el sexto ODS estima necesario realizar inversiones adecuadas en infraestructura, proporcionar instalaciones sanitarias y fomentar prácticas de higiene en todos los niveles con el fin de garantizar el acceso universal al agua potable segura y asequible para todos en 2030. (SDGF, 2018)

## 7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



**Objetivo 7.** Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos

*Indicador 7.1.2. Proporción de la población cuya fuente primaria de energía son los combustibles y tecnología limpios*

*Indicador 7.2.1. Proporción de la energía renovable en el consumo final total de energía*

*Indicador 7.a.1. Corrientes financieras internacionales hacia los países en desarrollo para apoyar la investigación y el desarrollo de energías limpias y la producción de energía renovable, incluidos los sistemas híbridos*

*Indicador 7.b.1. Capacidad instalada de generación de energía renovable en los países en desarrollo (expresada en vatios per cápita)*

Entre 1990 y 2010, la cantidad de personas con acceso a energía eléctrica aumentó en 1.700 millones. Pero a la vez que crece la población mundial también lo hace la demanda de energía accesible. La economía global dependiente de los combustibles fósiles y el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero están generando cambios drásticos en nuestro sistema climático y es por ello que se ha generado una nueva tendencia que impulsa el uso de fuentes alternativas de energía.

En 2011, la energía renovable representaba más del 20% de la electricidad generada a nivel global, pero, aun así, una de cada cinco personas no tiene acceso a esta por lo que debería registrarse un incremento en la producción de estas energías acorde con la creciente demanda. Para garantizar acceso universal a electricidad asequible en 2030, es necesario invertir en fuentes de energía limpia, como la solar, eólica y termal y expandir la infraestructura y mejorar la tecnología para contar con fuentes de energía limpia en todos los países en desarrollo, estimulando el crecimiento a la vez que ayuda al medio ambiente. (SDGF, 2018)

## 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**Objetivo 8.** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

*Indicador 8.1.1. Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita*

*Indicador 8.2.1. Tasa de crecimiento anual del PIB real por persona empleada*

*Indicador 8.3.1. Proporción del empleo informal con respecto al empleo total, desglosada por sector y sexo*

*Indicador 8.4.2. Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB*

*Indicador 8.5.1. Ingreso medio por hora de las personas empleadas, desglosado por sexo, edad, ocupación y personas con discapacidad*

*Indicador 8.5.2. Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.*

*Indicador 8.8.1. Lesiones ocupacionales mortales y no mortales por cada 100.000 trabajadores, por sexo y estatus migratorio*

*Indicador 8.9.1. PIB generado directamente por el turismo en proporción al PIB total y a la tasa de crecimiento.*

Entre 1990 y 2015 la cantidad de trabajadores que viven en condiciones de pobreza extrema ha disminuido drásticamente, pese al persistente impacto de la crisis económica 2007. A pesar de la recuperación, el crecimiento económico mundial es más lento y aumentan las desigualdades a la vez que se llega a límites de demandas de trabajo con respecto a la oferta laboral cada vez mayor. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2015 hay más de 204 millones de personas desempleadas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica, la promoción de creación de empresas y la erradicación del trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030. (SDGF, 2018)

## 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURAS



**Objetivo 9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

*Indicador 9.2.1. Valor añadido del sector manufacturero en proporción al PIB y per cápita*

*Indicador 9.2.2. Empleo del sector manufacturero en proporción al empleo total*

*Indicador 9.3.1. Proporción del valor añadido total del sector industrial correspondiente a las pequeñas industrias*

*Indicador 9.4.1. Emisiones de CO2 por unidad de valor añadido*

*Indicador 9.5.1. Gastos en investigación y desarrollo en proporción al PIB*

*Indicador 9.5.2. Número de investigadores (en equivalente a tiempo completo) por cada millón de habitantes*

*Indicador 9.b.1. Proporción del valor añadido por la industria de tecnología mediana y alta del valor añadido total*

El acceso a energía eléctrica y agua, la existencia de carreteras, de conexiones marítimas, áreas y de internet son aspectos esenciales para lograr sociedades prósperas y sostenibles. Además, con el creciente aumento de la población a nivel mundial, se hace necesario construir más infraestructuras y de forma más sostenible. El objetivo será conseguir infraestructuras sostenibles, resilientes y de calidad para todos, impulsar una nueva industria bajo criterios de sostenibilidad que adopte tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, fomentar la tecnología, la innovación y la investigación y lograr el acceso igualitario a la

información y al conocimiento, principalmente a través de internet. (Pacto Mundial, s.f.)

<b>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</b> 
<b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad en los países y entre ellos
<i>Indicador 10.1.1. Tasas de crecimiento per cápita de los gastos o ingresos de los hogares del 40% más pobre de la población y la población total.</i> <i>Indicador 10.2.1. Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.</i> <i>Indicador 10.3.1. Proporción de la población que declara haberse sentido personalmente discriminada o acosada en los últimos 12 meses por motivos de discriminación prohibidos por el derecho internacional de los derechos humanos</i> <i>Indicador 10.4.1. Proporción del PIB generada por el trabajo</i> <i>Indicador 10.5.1. Indicadores de solidez financiera</i>

El 10% de la población más rico ostenta el 40% de la riqueza mundial y el 10% más pobre entre el 2%-7% de la riqueza, y es una tendencia que se ha visto agravada con el paso del tiempo y el crecimiento de la población (sobre todo en los países en desarrollo).

La desigualdad de ingresos es un problema global que requiere de medidas globales de mejora de la regulación y el control de los mercados y las instituciones financieras y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones que más lo necesiten. (SDGF, 2018)

# 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



**Objetivo 11.** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

*Indicador 11.4.1. Total de gastos per cápita destinados a la preservación, protección y conservación de todo el patrimonio cultural y natural, desglosado por fuente de financiación (pública y privada), tipo de patrimonio (cultural y natural) y nivel de gobierno (nacional, regional y local/municipal)*

*Indicador 11.5.2. Pérdidas económicas directas en relación con el PIB mundial, daños en la infraestructura esencial y número de interrupciones de los servicios básicos atribuidos a desastres*

*Indicador 11.6.1. Proporción de residuos sólidos municipales recogidos y administrados en instalaciones controladas con respecto al total de residuos municipales generados, desglosada por ciudad*

*Indicador 11.c.1. Proporción de apoyo financiero para los Países Menos Adelantados que se asigna a la construcción y rehabilitación de edificios sostenibles, flexibles y eficientes en recursos que utilizan materiales locales*

En 1990, había 10 ciudades con más de 10 millones de habitantes en el mundo. En 2014, la cifra había aumentado a 28, donde viven en total cerca de 453 millones de personas. El rápido crecimiento de las ciudades en el mundo en desarrollo, en conjunto con el aumento de la migración del campo a la ciudad, ha provocado un incremento explosivo de las mega urbes y se estima que esta tendencia continuará. Dado este crecimiento, se antoja necesario mejorar la seguridad y la sostenibilidad de las ciudades y garantizar el acceso a viviendas seguras y asequibles y el mejoramiento de los asentamientos marginales. También hay que realizar inversiones en transporte público, crear áreas públicas verdes y mejorar la planificación y gestión urbana de manera que sea participativa e inclusiva. (SDGF, 2018)

## 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



**Objetivo 12.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

*Indicador 12.2.2. Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB*

*Indicador 12.3.1. a) Índice de pérdidas de alimentos y b) índice de desperdicio de alimentos*

*Indicador 12.4.2. a) Desechos peligrosos generados per cápita y b) proporción de desechos peligrosos tratados, desglosados por tipo de tratamiento.*

*Indicador 12.5.1. Tasa Nacional de reciclado, en toneladas de material reciclado*

*Indicador 12.6.1. Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad*

*Indicador 12.a.1. Capacidad instalada de generación de energía renovable en los países en desarrollo (expresada en vatios per cápita)*

Para conseguir un crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. La agricultura es el principal consumidor de agua en el mundo y el riego hoy representa casi el 70% de toda el agua dulce disponible para el consumo humano y los recursos alimenticios de una gran proporción de la población mundial sigue siendo insuficientes para satisfacer incluso sus necesidades básicas. En este contexto, es importante reducir el desperdicio per cápita de alimentos en el mundo a nivel de comercio minorista y consumidores para crear cadenas de producción y suministro más eficientes. (SDGF, 2018)

## 13 ACCIÓN POR EL CLIMA



**Objetivo 13.** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

*Indicador 13.2.2. Emisiones totales de gases de efecto invernadero por año*

En el año 2015 las emisiones de gases de efecto invernadero eran un 50% superiores a las de 1990 y el calentamiento global está provocando cambios duraderos en el sistema climático, cuyas consecuencias pueden ser irreversibles si no se toman

medidas urgentes con la ayuda de los gobiernos y un amplio abanico de medidas tecnológicas para limitar el aumento de la temperatura media global a 2°C respecto de los niveles preindustriales. (SDGF, 2018)

<b>14</b> VIDA SUBMARINA 
<b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
<i>Indicador 14.5.1. Cobertura de las zonas protegidas en relación con las zonas marinas</i>

Los medios de sustento de más de 3.000 millones de personas dependen de la biodiversidad marina y costera, y sin embargo, el 30% de las poblaciones de peces del mundo está sobreexplotado hasta unos niveles inferiores necesario para producir un rendimiento sostenible.

Los océanos también absorben alrededor del 30% del dióxido de carbono generado por las actividades humanas y se ha registrado un 26% de aumento en la acidificación de los mares desde el inicio de la revolución industrial. La contaminación marina, que proviene en su mayor parte de fuentes terrestres, está llegando a niveles alarmantes: por cada kilómetro cuadrado de océano se encuentra un promedio de 13.000 trozos de desechos plásticos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible generan un marco para ordenar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros de la contaminación terrestre, así como para abordar los impactos de la acidificación de los océanos. Mejorar la conservación y el uso sostenible de los recursos oceánicos a través del derecho internacional también ayudará a mitigar algunos de los retos que enfrentan los océanos. (SDGF, 2017)

## 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



**Objetivo 15.** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad

*Indicador 15.2.1. Avances hacia la gestión forestal sostenible*

La agricultura representa 80% de la alimentación humana y un recurso económico y medio de desarrollo importante. Por otra parte, los bosques son fundamentales para combatir el cambio climático y cubren el 30% de la superficie terrestre, provee hábitats cruciales a millones de especies y son fuente importante de aire limpio y agua.

La actual degradación del suelo no tiene precedentes y la pérdida de tierras cultivables es 30 veces superior al ritmo histórico.

Urge tomar medidas para reducir la pérdida de hábitats naturales y la biodiversidad promoviendo la ordenación sostenible de los bosques y deteniendo la deforestación. (SDGF, 2017)

## 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



**Objetivo 16.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

*Indicador 16.4.1. Valor total de las corrientes financieras ilícitas de entrada y salida*

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia y trabajan con los gobiernos y las comunidades para encontrar soluciones duraderas a los conflictos e inseguridad. El fortalecimiento del Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos es fundamental en este proceso, así como la reducción del flujo de armas ilícitas y la consolidación de la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial. (SDGF, 2018)

# 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



**Objetivo 17.** Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

*Indicador 17.1.1. Total de ingresos del gobierno en proporción al PIB, desglosado por fuente*

*Indicador 17.4.1. Servicio de la deuda en proporción a las exportaciones de bienes y servicios*

*Indicador 17.8.1. Proporción de personas que utilizan Internet*

*Indicador 17.13.1. Tablero macroeconómico*

*Indicador 17.17.1. Suma en dólares de los Estados Unidos prometida a las alianzas público-privadas centradas en la infraestructura*

*Indicador 17.19.1. Valor en dólares de todos los recursos proporcionados para fortalecer la capacidad estadística de los países en desarrollo*

El mundo globalizado está más interconectado que nunca y mejorar el acceso a la tecnología y los conocimientos es una forma importante de intercambiar ideas y propiciar la innovación. Para lograr el crecimiento y desarrollo sostenibles, es vital que se coordinen las políticas para ayudar a los países en desarrollo a manejar su deuda y para promover inversiones para los menos desarrollados. (SDGF, 2018)

## 5. RESULTADOS: ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA RELACIÓN ENTRE LOS SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM Y LOS ODS.

Una vez se entiende cómo funciona el modelo EFQM y qué consigue su implementación, es el momento de plantearnos si su aplicación nos permite acercarnos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la agenda 2030. Para llevar a cabo la comparativa, el proceso a seguir será el desglose de cada uno de los subcriterios con la correspondiente valoración. (Allen, Metternicht & Wiedmann, 2016).

### 5.1 BLOQUE I CRITERIO 1º PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.

#### 1.1 Definir propósito y visión.

El propósito y visión de una organización ayudan a identificar las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes de manera sostenida en el tiempo.

De esta manera la definición del propósito serviría para que, mediante la focalización de los esfuerzos de la organización en las áreas a las que quiera dar más valor, se optimice la actividad que lleve a cabo.

Esta potencial optimización se traduciría en mejoras del rendimiento y productividad de la organización, promoviendo la consecución del **Objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos)**.

La optimización también conlleva un uso más adecuado de los recursos, incidiendo positivamente en el **Objetivo 12 (Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles)**.

#### 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.

Se trata de identificar a los grupos de interés en el ecosistema para determinar cuáles de ellos tienen mayor potencial para facilitar o impedir la consecución de objetivos de la organización y actuar en consecuencia, analizando las relaciones, comportamientos y estrategias de estos grupos y tratando de prever cómo afectarán a la organización.

Los grupos de interés internos (Propietarios, administradores, empleados) tendrán interés en mejorar el rendimiento y productividad de la organización.

Los grupos de interés externos (Proveedores y acreedores, clientes, competidores, sociedad) tendrán otros intereses y más variados.

Por ejemplo, es una tendencia actual de nuestra sociedad el preocuparse por el medio ambiente o por las desigualdades de género, por lo que una organización que vaya en contra de estas tendencias encontrará muchas dificultades en el desarrollo de su actividad y su marca tendrá mala imagen. Una organización sobresaliente se preocupará de que su actividad sea respetuosa con el medio ambiente, y con hombres y mujeres por igual y esto puede tener una influencia positiva en la consecución de

los **objetivos 3 (Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades) y objetivo 5 (Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas), objetivo 13 (Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos), objetivo 14 (Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y objetivo 15 (Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad)**

### *1.3 Comprender el ecosistema, capacidades y retos.*

Una organización sobresaliente investiga y entiende su ecosistema, así como las tendencias de los mercados actuales y futuras, analizando diferentes escenarios para poder reaccionar de manera adecuada a las contingencias y vicisitudes que pueda enfrentar.

Todo esto sirve para que la organización pueda entender cuáles son los retos del momento actual y los que vendrán y como se encuentra para poder afrontarlos en su momento y/o poder anticiparse.

Una organización que conoce su posición y su capacidad tomará, a priori, mejores decisiones incidiendo positivamente en el éxito del **objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).**

### *1.4 Desarrollar la estrategia.*

Las organizaciones procuran el desarrollo y toma de acciones que marquen el ritmo dentro de su ecosistema y que permitan la traducción de estas estrategias en objetivos de rendimiento y transformación.

Para definir la estrategia debe implicar a sus grupos de interés en la misma, y esta debe ayudar a responder al modelo de negocio de la organización y abordar los principales retos identificados.

Una buena estrategia, que responda a las necesidades de la organización en el presente y que tenga capacidad de cambio para adaptarse a las necesidades futuras, supondrá una fuente de competitividad para la organización.

La competitividad se traduce en altos rendimientos de los factores productivos permitiendo un abaratamiento de los costes y mayores beneficios, repercutiendo a su vez de manera positiva en el logro del **objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).**

### *1.5 Diseñar e implementar un sistema de gestión y de gobierno.*

Que responda a las necesidades de los grupos de interés de la organización, a su estrategia, su capacidad y a los desafíos que se planteen.

Este sistema debe asegurar la gestión del funcionamiento actual, asegurando que se cumplen los requisitos legales y gubernamentales, y de la transformación y el cambio, revisando el sistema de gestión y de gobierno para que se adapte a la velocidad de los cambios que se den en su ecosistema.

## **5.2 BLOQUE I CRITERIO 2º CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO.**

### *2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.*

Una organización sobresaliente dirigirá su cultura organizativa para que se alinee con su propósito y visión, y reforzará aquellas normas y conductas deseadas que promuevan, refuercen y manifiesten sus valores, asegurando que las personas que trabajen en ella incorporen estos valores a sus propias actuaciones. El hecho de incorporar estos valores por parte de las personas debe ser reconocido a fin de fomentar la adopción de estos.

A través de la cultura y valores, la organización debe promover la sostenibilidad del medioambiente y de los recursos y materias primas escasos, y recalcar la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.

Una organización cuya cultura y valores refuercen las acciones de responsabilidad social corporativa será más igualitaria en cuestiones de género, ayudando a la consecución de los **objetivos 5 (Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas)** y **objetivo 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas)**, fomentará el cuidado del medioambiente en sectores como el agrícola y ganadero, así como en sectores energéticos y de abastecimiento o de la construcción, incidiendo positivamente en el logro de los **objetivos 6 (Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos)**, **objetivo 7 (Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos)** y **objetivo 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación)**. Por supuesto, cualquier medida que promueva el cuidado del medioambiente implica una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, ayudando con el **objetivo 13 (Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos)**.

### *2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.*

Estimulando la idea de mejora continua y la transformación de la organización, creando ambientes de “no culpabilización” donde equivocarse y experimentar para aprender, y trabajando con sus grupos de interés clave son los tres aspectos requeridos para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.

Una organización sobresaliente aprende de las experiencias y define estrategias que permitan gestionar el cambio.

### *2.3 Estimular la creatividad y la innovación.*

Una organización sobresaliente promueve una cultura y establece metas y objetivos para fomentar y estimular la creatividad, innovación y pensamiento disruptivo, pues entiende la importancia y beneficios que puede obtener de estos para alcanzar su propósito, visión y estrategia.

Para ello, participará en redes de aprendizaje y formación, y hará uso de las herramientas y técnicas necesarias para promover la creatividad e innovación en la organización.

La promoción de la creatividad y la innovación, así como la formación contribuyen positivamente en los **objetivos 4 (Garantizar una educación inclusiva y equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos) y 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación)**

### *2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.*

La organización procurará primero, comunicar su propósito, visión y estrategia a sus grupos de interés clave para obtener su confianza y compromiso, y también transmitir el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas en estos para obtener y mantener esta confianza y compromiso antes mencionada.

Segundo: la organización fomentará y apreciará el recibir feedback en lo referente a su propósito, visión y estrategia para conocer su situación real frente a sus grupos de interés clave y qué retos al compromiso de estos puede encontrar.

## **5.3 BLOQUE II CRITERIO 3º IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

### *3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles.*

La organización tratará de identificar y clasificar a sus clientes y estar en contacto con los diferentes segmentos en todas las etapas de creación de valor para estar al tanto de sus necesidades y facilitar la recepción de feedback sobre sus productos, servicios o soluciones (la experiencia del cliente).

Para que la relación con los clientes se mantenga en el tiempo, habrá que satisfacer las necesidades y expectativas de este grupo (Valor añadido), considerando los cambios y adaptando las prácticas de la organización a estos, contribuyendo al éxito del **objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).**

Algunas de las tendencias actuales que generan valor añadido en el cliente son los planes de responsabilidad social corporativa, pues ayudan a entender al cliente que la organización es otro ser vivo que habita en su comunidad.

Los planes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) procuran que su actividad sea respetuosa con el medioambiente y con su comunidad, por lo que la actividad que lleve a cabo estos planes colaborará con la consecución de **los objetivos 13**

**(Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos), objetivo 14 (Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y objetivo 15 (Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad)**

### *3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.*

Este grupo de interés estará constituido por los trabajadores de la organización, y ésta intentará crear un entorno favorecedor para el bienestar de los empleados, reconociendo y recompensando sus logros y aciertos, facilitando la formación para el desarrollo de sus conocimientos y capacidades.

Una organización sobresaliente desarrolla una estrategia para la gestión de personal que se adapte a sus necesidades actuales y futuras, y se preocupa de tomar medidas que fomenten un buen ambiente laboral, la paridad e igualdad en la organización.

Una organización que fomente el desarrollo y formación de sus empleados contribuye positivamente a la consecución del **objetivo 4 (Garantizar una educación inclusiva y equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos)**, y procurando la inclusión de personal independientemente de su sexo o raza se avanza en el logro de los **objetivos 5 (Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas) y objetivo 10 (Reducir la desigualdad en los países y entre ellos)**

### *3.3 Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.*

Para asegurar y mantener su apoyo, la organización sobresaliente debe mantener una relación de beneficio mutuo y ser transparente con estos grupos de interés clave. Para ello es importante comprender las necesidades y expectativas de los inversores y reguladores e implicarlos en los objetivos de mejora y transformación.

En un entorno favorable para la organización donde la ley permite el ejercicio de la actividad y goce de fuentes de financiación, la organización sobresaliente dedicará recursos a la innovación y búsqueda de mejoras de la productividad y rendimiento de la misma favoreciendo el éxito de los **objetivos 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos) y objetivo 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación).**

### *3.4 Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.*

Una organización sobresaliente buscará desarrollar, establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo con su comunidad siguiendo su propósito, visión y estrategia, facilitando canales de comunicación entre la organización y la comunidad para poder recibir y aprovechar el feedback, y tratará de mantener altos niveles de confianza con

estos grupos siendo transparente y rindiendo cuentas de las necesidades y expectativas de estos grupos.

Para mantener una relación beneficiosa con colectivos que se centren en tendencias como la igualdad de género, la discriminación y colectivos eco-friendly, la organización deberá llevar a cabo buenas prácticas en temas de igualdad y medioambiente, favoreciendo la consecución de los **objetivos 5 (Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas), objetivo 10 (Reducir la desigualdad en los países y entre ellos) y objetivo 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas)** en materia de igualdad, y los **objetivos 6 (Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos) , objetivo 7 (Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos), objetivo 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación), objetivo 13 (Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos), objetivo 14 (Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y objetivo 15 (Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad)** en materia medioambiental.

*3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.* Se trata de aquellos agentes externos con los que trabaja la organización para poder llevar a cabo su actividad.

La organización debe asegurarse de que la relación que mantiene con estos grupos de interés se basa en la transparencia y la responsabilidad mutuas, para obtener una relación de confianza que permita la creación de valor sostenible, y que estos colaboradores y proveedores actúan alineados al propio propósito, visión y estrategia de la organización.

Buenas relaciones con los agentes externos se traducen en ventajas en costes para la organización lo que la ayudará a mejorar su productividad y margen de beneficios, ayudando con el **objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).**

## **5.4 BLOQUE II CRITERIO 4º CREAR VALOR SOSTENIBLE.**

### *4.1 Diseñar el valor y cómo se crea.*

La organización identifica los elementos diferenciadores con los que cuenta para añadir valor a su catálogo de productos, servicios y/o soluciones, el cuál desarrolla implicando a sus grupos de interés clave, haciendo uso de herramientas cuantitativas

y cualitativas de información e investigación de mercados, y percepciones del entorno, para maximizar este valor.

#### *4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor.*

Una vez identifica lo que la diferencia del resto, la organización debe aprovechar su red de contactos, tanto física como digital, para, a través de estos elementos diferenciadores, potenciar la imagen de la organización y su propuesta de valor y llegar con estas a los clientes actuales y potenciales. La estrategia de la organización debe estar enfocada en vender aquellos elementos que la diferencien y su propuesta de valor.

#### *4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor.*

La organización sobresaliente implantará sistemas eficaces de creación de valor alineados con su propósito, visión y estrategia y hará entrega de estas propuestas de valor a su público objetivo satisfaciendo su demanda y aconsejando sobre su uso responsable, y procurando minimizar el impacto negativo en la sociedad y medioambiente de la entrega.

#### *4.4 Diseñar e implantar la experiencia global.*

La organización usa la percepción y entendimiento sobre sus grupos de interés clave para definir y personalizar la experiencia global según cada segmento.

También debe asegurarse de que las personas de la organización disponen de recursos para maximizar la experiencia global y establecer un seguimiento en cada fase del proceso de creación de valor incorporando mediciones en los puntos clave.

**Las organizaciones que sean capaces de encontrar aquellos elementos diferenciadores que poseen y generar valor con ellos, que sean capaces de transmitir este valor y venderlo, y hacerlo llegar al público objetivo (Esta es la experiencia global) conseguirá que sus relaciones con los grupos de interés clave con los que se relacione sean mucho más sostenibles y de confianza, traduciéndose directamente en menores costes (proveedores) y mayores ingresos (clientes) y fuentes de financiación (inversores), y esto incidirá positivamente en la consecución del objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).**

## 5.5 BLOQUE II CRITERIO 5º GESTIONAR FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.

### 5.1 Gestionar funcionamiento y riesgo.

La organización procura una vinculación coherente entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor y resultados. Esto lo logra gracias a su sistema de gestión, el cual también promoverá mejoras en sus procesos y proyectos, basadas en hechos y con resultados.

La organización también desarrolla planes de gestión del riesgo, identificando y evaluando su impacto potencial en sus prioridades estratégicas, su funcionamiento y oportunidades.

### 5.2 Transformar la organización para el futuro.

La organización identifica sus necesidades de transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia y objetivos de creación de valor, así como los principales retos y oportunidades que plantee el ecosistema donde se desenvuelva.

Adaptará su estrategia, modelo de negocio y, cuando sea necesario, sus objetivos de creación de valor para que sean flexibles con sus necesidades operativas y futuras.

Para poder llevar a cabo la transformación es imprescindible aplicar innovaciones y metodologías de trabajo que incrementen la productividad y permitan afrontar los retos y aprovechar las oportunidades que ofrezca el futuro.

### 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.

La organización aprovecha las innovaciones que apoyan las mejoras en su actividad actual y en sus necesidades futuras. Para ello destina recursos y herramientas a desarrollar creatividad, pensamiento disruptivo y en definitiva, a innovar.

Hace uso de las nuevas tecnologías existentes y emergentes para crear valor, mejorar infraestructura y capacidad de respuesta, y flexibilizar procesos.

El objetivo de la gestión de estas innovaciones y tecnología es el de maximizar los beneficios de la organización en el presente y en el futuro.

Impulsar la innovación y la tecnología incide positivamente en el **objetivo 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación)** y su aprovechamiento ayudará a la maximización de beneficios, promoviendo la consecución del **objetivo 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos)**.

### 5.4 Aprovechar los datos, la información y la tecnología.

Haciendo uso de técnicas analíticas y herramientas avanzadas, la organización transformará aquellos datos, tanto internos como externos, que identifiquen necesarios para apoyar sus planes y gestionar su catálogo de productos, servicios y/o soluciones, en información y conocimiento con el fin de identificar oportunidades y crear más valor sostenible para sus grupos de interés clave. La creación de valor

sostenible ya se relaciona en el **Criterio 4º Crear valor sostenible** con el **objetivo 8 de promoción del crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.**

#### *5.5 Gestionar los activos y los recursos.*

La organización sobresaliente identifica y gestiona, procurando un máximo aprovechamiento, los activos y recursos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación y determina cuáles son los que no va a necesitar y los desecha de manera responsable y sostenible.

Estos activos y recursos que gestiona la organización pueden ser financieros, como el capital o la inversión, tangibles, como bienes y maquinaria, e intangibles, como datos o tecnologías y softwares.

El cumplimiento de este subcriterio del modelo incide positivamente en el cumplimiento de **los objetivos 12 (Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles), objetivo 13 (Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos), objetivo 14 (Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y objetivo 15 (Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad)**

### **5.6 BLOQUE III CRITERIO 6º PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y CRITERIO 7º RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.**

*6.1 Resultados de la percepción de los clientes.*

*6.2 Resultados de la percepción de las personas.*

*6.3 Resultados de la percepción de reguladores e inversores.*

*6.4 Resultados de la percepción de la sociedad.*

*6.5 Resultados de la percepción de partners y proveedores.*

*7.1 Capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.*

*7.2 Preparación o estado de forma de la organización para afrontar el futuro.*

El tercer bloque del modelo, el bloque de resultados se centra en las percepciones de los distintos grupos de interés clave con los que se ha relacionado la organización y con el análisis de su propio rendimiento estratégico, a la hora de alcanzar su propósito, operativo, con cómo ha ejecutado la estrategia y creado valor, y con su posición para afrontar los retos y oportunidades futuras.

No se encuentra dividido en subcriterios como tal. Aun así, podemos observar lo estrechamente relacionado que se encuentra con el resto de los subcriterios ya abordados en los anteriores bloques, y la importancia de conocer sus resultados para adaptar sus acciones y estrategias para lograr su propósito.

## **5.7 ESQUEMA DE RESULTADOS**

Para facilitar la comprensión del análisis de contenido entre los subcriterios del modelo EFQM y los ODS, se ha llevado a cabo la ilustración gráfica de la relación entre ambos mediante la creación de una tabla (tabla 1) y de la intensidad en que los criterios contribuyen a la consecución de los objetivos (tabla 2 a tabla 6).

Para crear la tabla (tabla 1), se ha dividido la lista de objetivos en cuatro bloques diferentes, diferenciando las acciones por las personas, las acciones por el planeta, las acciones por la prosperidad y las acciones por la convivencia. A cada uno de estos cuatro grupos se le ha asociado un color. Posteriormente, se han organizado los subcriterios del modelo EFQM en una tabla. Para cada uno de los subcriterios, se valora si contribuye positivamente a la consecución de los ODS, y en caso de ser así, se le asocia el color del bloque de objetivos al que contribuye.



Para las siguientes tablas se mantendrá la asociación de colores presente en la tabla 1. En estas se llevará a cabo un recuento de cuantos ODS de cada tipo (personas, medioambiente, prosperidad y convivencia) contribuye a conseguir cada subcriterio del modelo EFQM 2020.

En este apartado se muestra el grado de intensidad con el que los subcriterios de los bloques de Dirección y Ejecución del modelo EFQM 2020 inciden en la consecución de los ODS. El bloque de resultados, al ser un apartado de control de la gestión, funcionamiento y posición de la organización no se ha incluido.

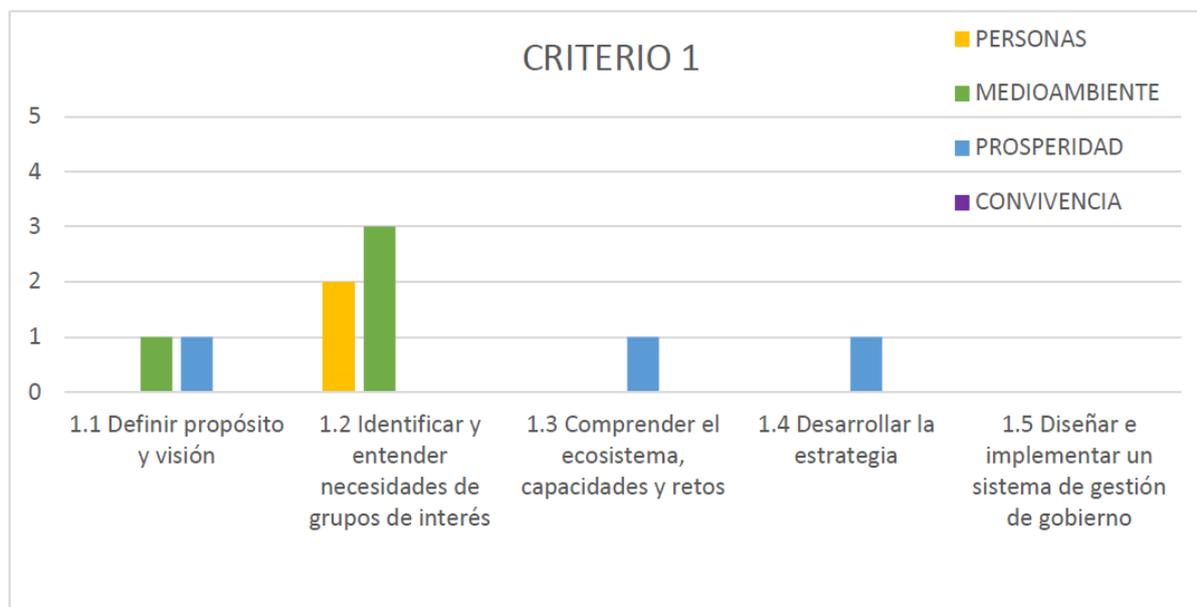


TABLA 2. Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

Como se puede apreciar en la Tabla 2:

El subcriterio 1.1 colabora con la consecución de 2 ODS (Objetivos 8 y 12).

El subcriterio 1.2 colabora con la consecución de 5 ODS (Objetivos 3 y 5, y Objetivos 13, 14 y 15).

Los subcriterios 1.3 y 1.4 colaboran respectivamente con la consecución de 1 ODS (Objetivo 8).

En resumen, podemos decir que los subcriterios del criterio 1 contribuyen positivamente con los ODS en sus dimensiones de personas, medioambiente y prosperidad.

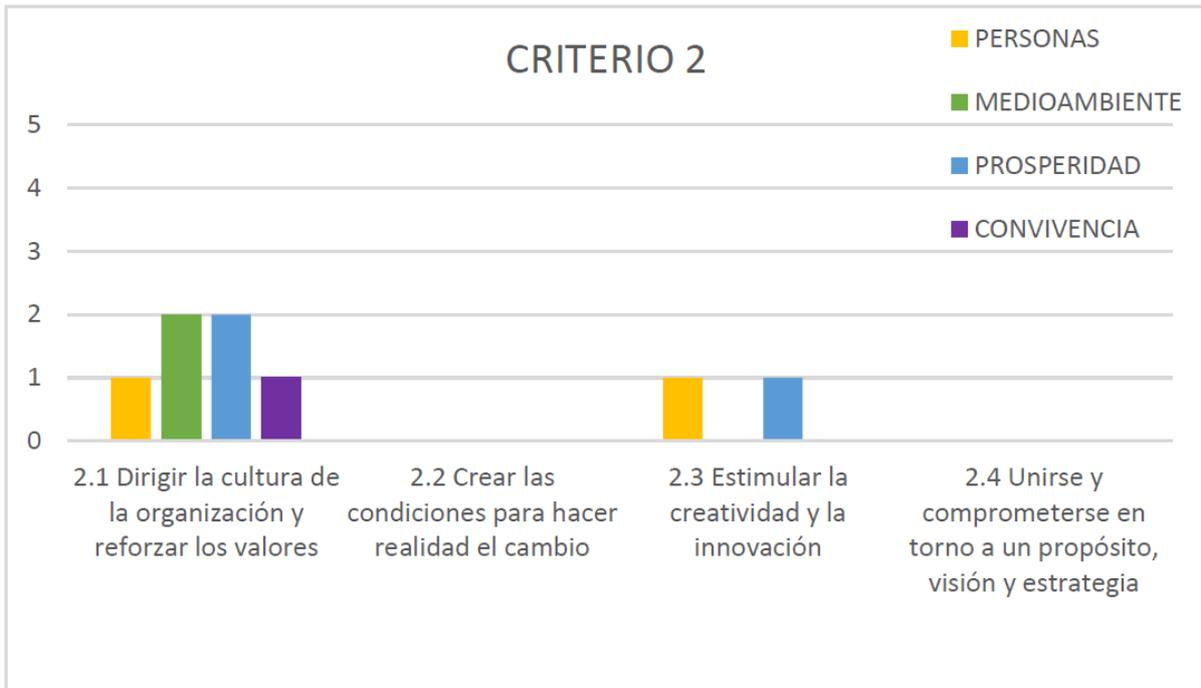


TABLA 3. Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo.

Como se puede apreciar en la Tabla 3:

El subcriterio 2.1 colabora con la consecución de 6 ODS (Objetivo 5, Objetivos 6 y 13, Objetivos 7 y 9, y Objetivo 16).

El subcriterio 2.3 colabora con la consecución de 2 ODS (Objetivo 4 y Objetivo 9).

De esto, podemos apreciar que estos dos subcriterios del criterio 2 contribuyen al éxito de los ODS en todas sus dimensiones.

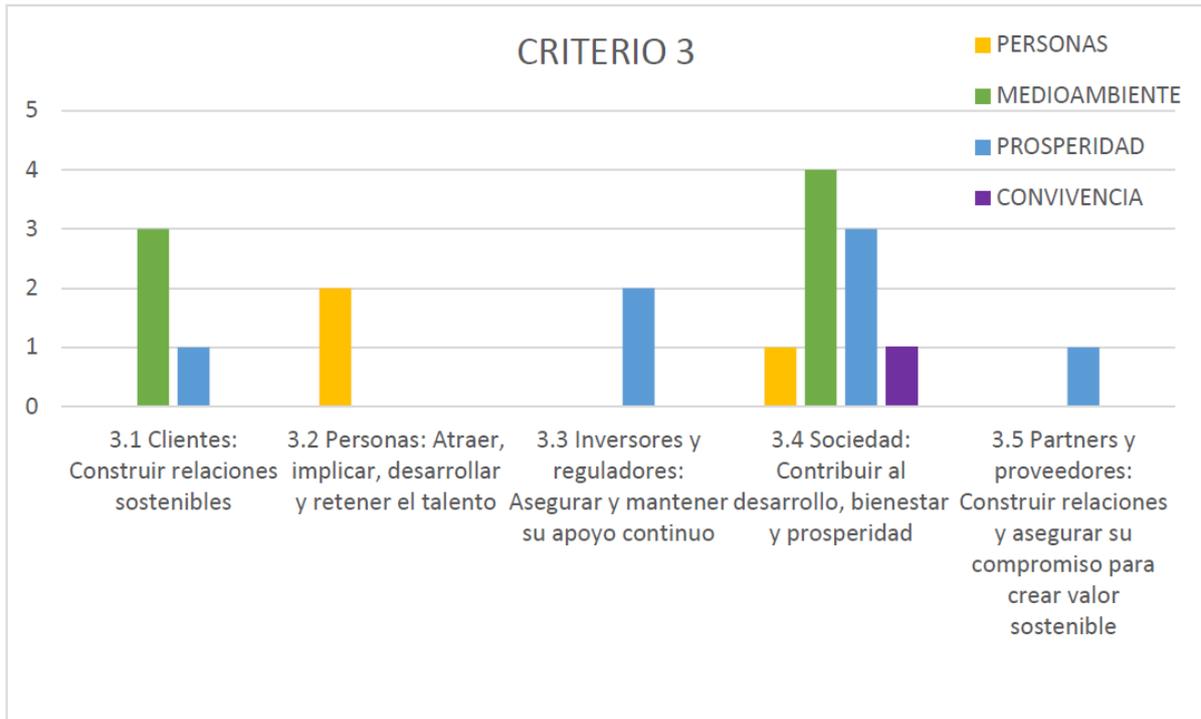


TABLA 4. Criterio 3: Implicar a los grupos de interés clave.

Como se aprecia en la Tabla 4:

El subcriterio 3.1 colabora con la consecución de 4 ODS (Objetivos 13, 14 y 15, y Objetivo 8).

El subcriterio 3.2 colabora con la consecución de 2 ODS (Objetivos 4 y 5).

El subcriterio 3.3 colabora con la consecución de 2 ODS (Objetivos 8 y 9).

El subcriterio 3.4 colabora con la consecución de 9 ODS (Objetivo 5, Objetivos 6, 13, 14 y 15, Objetivos 7 y 9, y Objetivo 16).

El subcriterio 3.5 colabora con la consecución de 1 ODS (Objetivo 8).

Vemos por tanto que los subcriterios del criterio 3 contribuyen a la consecución de todas las dimensiones de los ODS.

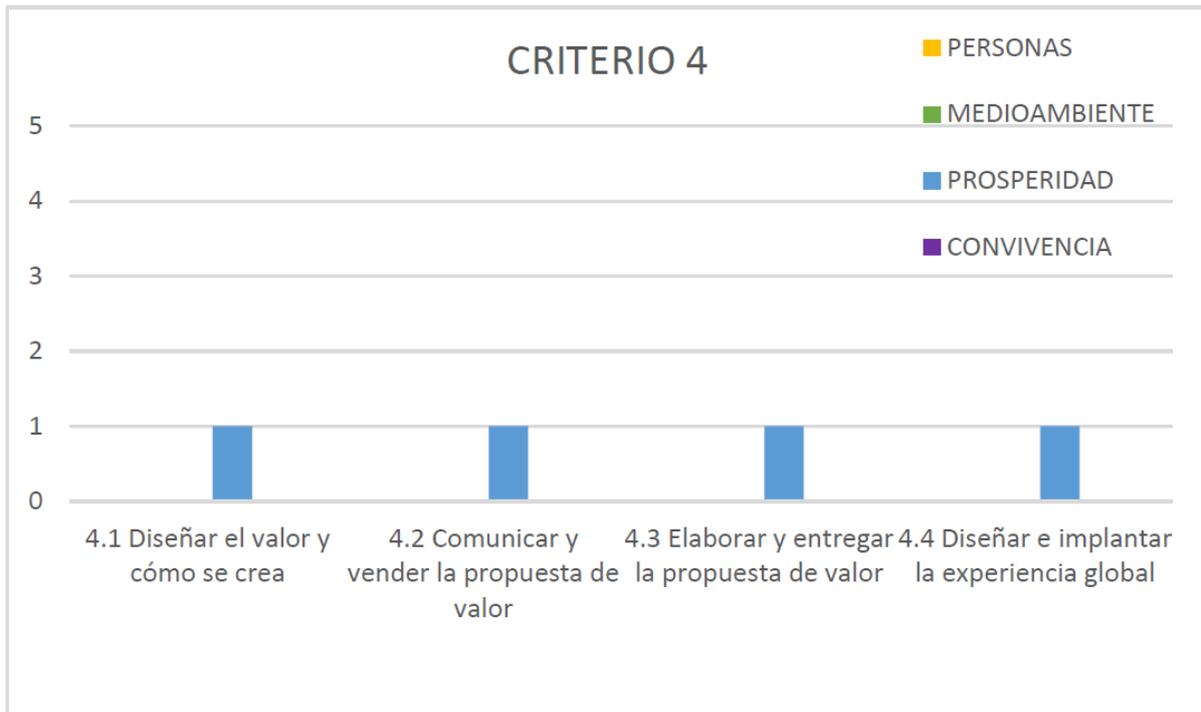


TABLA 5. Criterio 4: Crear valor sostenible.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, los subcriterios del criterio 4 colaboran simultáneamente para la consecución de 1 ODS (objetivo 8) de la dimensión de prosperidad.

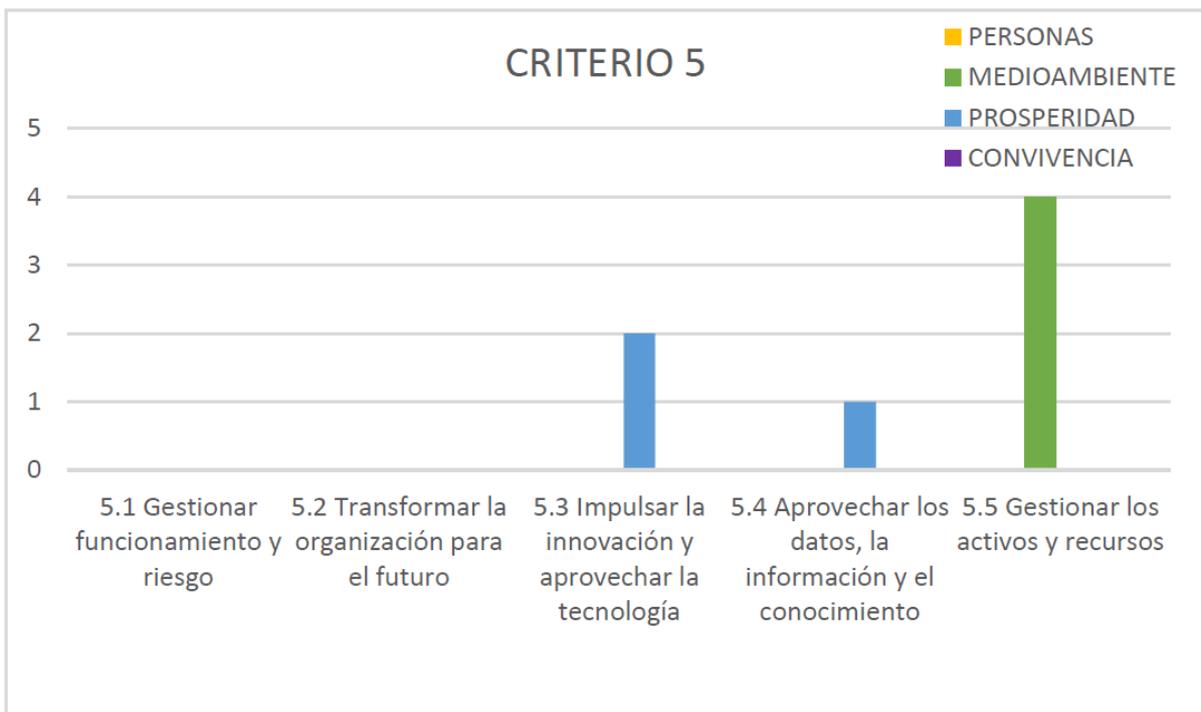


TABLA 6. Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.

Como se muestra en la Tabla 6:

El subcriterio 5.3 colabora con la consecución de 2 ODS (Objetivos 8 y 9).

El subcriterio 5.4 colabora con la consecución de 1 ODS (Objetivo 8).

El subcriterio 5.5 colabora con la consecución de 4 ODS (Objetivos 12, 13, 14 y 15).

De este resultado se puede determinar que los subcriterios del criterio 5 contribuyen a la consecución de las dimensiones de prosperidad y medioambiente de los ODS.

## 6. CONCLUSIÓN

La búsqueda de la excelencia en gestión es una actividad que engloba al conjunto completo de procesos que ocurren en una organización.

Cuando hablamos de calidad en la empresa, hoy en día no nos referimos al precio de los productos que ofrece ni en el nivel de detalles que tiene, sino que nos referimos a la calidad como la cualidad de la organización de ofrecer un valor añadido por el trato con ella.

El modelo de excelencia en gestión EFQM 2020 entiende que para ser excelente uno debe satisfacer a todo aquel que tenga una relación con la empresa en la actualidad, y estar preparado para ofrecer un trato de calidad a aquellos con los que se relacione en el futuro. Cobra gran importancia desde el punto de vista estratégico la información y expectativas que se tienen de los distintos grupos de interés clave y las tendencias del mercado actual, y es aquí donde conjugan los intereses del modelo EFQM 2020 con los 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Los ODS pretenden un desarrollo global en la economía, la sociedad y el medioambiente y el fin de su relación será un desarrollo económico y social afín con el cuidado del medioambiente y uso responsable de los recursos limitados. Es importante estar alineado con estos objetivos pues no solo la imagen de la marca o de la organización dependen de ello, sino que, sin dramatizar, se puede decir que el futuro de la supervivencia humana depende de lo bien que un motor del cambio tan potente adapte sus prácticas para que sean sostenibles.

Gracias a los resultados obtenidos del análisis de contenido entre los subcriterios del modelo EFQM 2020 y los 17 ODS, y esquematizado en las tablas del punto **5.7**, se puede apreciar que, efectivamente, la implantación de este modelo de gestión colabora con la consecución de los objetivos en materia de economía, medioambiente y sociedad, ya que el modelo estimula las mejoras e inversión en innovación y productividad, procura que su actividad sea respetuosa con el medioambiente y su entorno, y promueve la consecución de derechos e igualdad entre hombres y mujeres y todas las razas y etnias.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. 34 pp.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2016). National pathways to the Sustainable Development Goals (SDGs): A comparative review of scenario modelling tools. *Environmental Science & Policy*, 66, 199-207.
- Agudo, A. (2018, 21 septiembre). La ONU presenta un nuevo mapa de la pobreza global más allá del dinero. *El País*.  
[https://elpais.com/elpais/2018/09/20/planeta\\_futuro/1537441680\\_635893.html](https://elpais.com/elpais/2018/09/20/planeta_futuro/1537441680_635893.html)
- Calvo-Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J.L. and Perriáñez-Cristóbal, R. (2020), "TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 120 No. 12, pp. 2297-2317.
- Calvo De Mora, A, Criado, F, & Perriáñez-Cristobal, R. (2021). *Gestión de la calidad*. Ediciones Pirámide. España.
- Club Excelencia en Gestión. (2019). *Modelo EFQM 2020*.
- Educo. (2019, 23 septiembre). Qué son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. *Cuaderno de Valores: el blog de Educo*. <https://www.educo.org/blog/Que-son-los-17-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible>
- Gámez, M. J. (2019, 30 agosto). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Gil, C. G. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica*. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 140, 107-118.
- Kenny, C. (2015). *Objetivo 1—Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo* | Naciones Unidas. *United Nations*.  
<https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-1-poner-fin-la-pobreza-en-todas-sus-formas-y-en-todo-el-mundo>

- Larrouyet, M. C. (2015). Descripción: Desarrollo sustentable: origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta. Repositorios Digitales.  
[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIDAA\\_ed644993446588078ed5bfc73a686e7d](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIDAA_ed644993446588078ed5bfc73a686e7d)
- Pacto Mundial. (s. f.-a). [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org). Pacto Mundial Red Española.  
<https://www.pactomundial.org/ods/5-igualdad-de-genero/>
- Pacto Mundial. (s. f.-b). [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org). Pacto Mundial Red Española.  
<https://www.pactomundial.org/ods/9-industria-innovacion-e-infraestructura/>
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of cleaner production*, 276, 124033.
- SDGF. (2018, febrero-a). Objetivo 2: Hambre cero. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-2-hambre-cero>
- SDGF. (2018, febrero-b). Objetivo 3: Buena salud. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-3-buena-salud>
- SDGF. (2018, febrero-c). Objetivo 4: Educación de calidad. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-4-educaci%C3%B3n-de-calidad>
- SDGF. (2018, febrero-d). Objetivo 5: Igualdad de género. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-5-igualdad-de-g%C3%A9nero>
- SDGF. (2018, febrero-e). Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-6-agua-limpia-y-saneamiento>
- SDGF. (2018, febrero-f). Objetivo 7: Energía asequible y sostenible. Sustainable Development Goals Fund <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-7-energ%C3%ADa-asequible-y-sostenible>
- SDGF. (2018, febrero-g). Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-8-trabajo-decente-y-crecimiento-econ%C3%B3mico>

- SDGF. (2018, febrero-h). Objetivo 10: Reducir desigualdades. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-10-reducir-desigualdades>
- SDGF. (2018, febrero-i). Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-11-ciudades-y-comunidades-sostenibles>
- SDGF. (2018, febrero-j). Objetivo 12: Consumo responsable y producción. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-12-consumo-responsable-y-producci%C3%B3n>
- SDGF. (2018, febrero-k). Objetivo 13: Acción climática. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-13-acci%C3%B3n-clim%C3%A1tica>
- SDGF. (2017, enero-a). Objetivo 14: Vida marina. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-14-vida-marina>
- SDGF. (2017, enero-b). Objetivo 15: Vida en la tierra. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-15-vida-en-la-tierra>
- SDGF. (2018, febrero-l). Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones fuertes. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-16-paz-justicia-e-instituciones-fuertes>
- SDGF. (2018, febrero-m). Objetivo 17: Alianzas para los objetivos. Sustainable Development Goals Fund. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-17-alianzas-para-los-objetivos>