

Propuesta metodológica de sostenibilidad organizacional basada en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) y los objetivos de desarrollo sostenible ODS: estudio de caso con la Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (ACPEF)



Yara Aillen Roa-Aguilera*
Faizully Andrea Barbosa-Moreno**

Recibido: 2025-11-19 • Enviado a pares: 2026-01-20
Aprobado por pares: 2026-04-28 • Aceptado: 2026-05-14
<https://doi.org/10.22395/angr.v25n49a13>

Resumen

En el tercer sector latinoamericano persisten dificultades para integrar de forma operativa los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (en adelante ASG) y su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en organizaciones sociales con recursos limitados, estructuras de gobernanza frágiles y escasa sistematización de procesos. El artículo responde a ese vacío con una propuesta metodológica para incorporar, de forma ordenada, esos marcos de sostenibilidad en la gestión de una organización social colombiana: la Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (ACPEF). El estudio tiene un enfoque mixto y se desarrolla en tres fases: análisis documental comparativo de experiencias de sostenibilidad, investigación-acción participativa para coconstruir una matriz de alineación ASG-ODS, y diseño de indicadores para la implementación piloto. El proceso deja dos productos centrales: la ruta metodológica y una matriz que conecta dimensiones ASG, ODS priorizados e indicadores de seguimiento. Para la validación se combinaron entrevistas semiestructuradas y una

* Magíster en innovación y evaluación de proyectos, ingeniera comercial con énfasis en Mercadotecnia. Docente investigadora, Escuela de Negocios de la Fundación Universitaria Compensar, Bogotá, Colombia. Líneas de investigación: comunicación publicitaria, gestión de segmentos. Correo: yaillenroa@ucompensar.edu.co, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8073-8707>. https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000101103

** Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa, especialista en Informática Educativa, especialista en Alta Gerencia, profesional en Mercadeo y Publicidad. Escuela de Negocios de la Fundación Universitaria Compensar, miembro del grupo EGE. Correo: fabarbosam@ucompensar.edu.co, Google académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=new_articles&hl=es&img=Faizully+Andrea+Barbosa+Moreno&authuser=3#. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4673-4053>.

encuesta con escala Likert, aplicada a quince beneficiarios antes y después de la implementación (pretest y posttest); los resultados se analizaron con la prueba de Wilcoxon. Los hallazgos muestran mejoras estadísticamente significativas en la percepción de sostenibilidad financiera, impacto social y rendición de cuentas, y un mayor peso de la comunicación institucional como fuente de legitimidad. Debido a su carácter exploratorio y a la validación en un caso único, los resultados no constituyen una verificación definitiva, pero sí ofrecen evidencia inicial sobre la pertinencia de esta propuesta metodológica para organizaciones del tercer sector en contextos latinoamericanos.

Palabras clave: desarrollo sostenible, gobernanza, organización no gubernamental, salud mental, gestión, metodología, América Latina.

Methodological proposal for organizational sustainability based on environmental, social, and governance (ESG) criteria and the Sustainable Development Goals (SDGs): a case study of the Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (ACPEF)

Abstract

The Latin American third sector continues to face challenges in operationally integrating environmental, social, and governance (ESG) criteria and aligning them with the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly in social organizations with limited resources, fragile governance structures, and limited process systematization. This article addresses this gap by proposing a methodology for systematically incorporating these sustainability frameworks into the management of a Colombian social organization: the Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (Colombian Association of People with Schizophrenia and Their Families – ACPEF). The study adopts a mixed-methods approach and is conducted in three phases: a comparative documentary analysis of sustainability experiences, participatory action research to co-construct an ESG-SDG alignment matrix, and the design of indicators for pilot implementation. The process yields two main outputs: a methodological pathway and a matrix linking ESG dimensions, prioritized SDGs, and monitoring indicators. Validation combined semi-structured interviews with a Likert-scale survey administered to fifteen beneficiaries before and after implementation (pretest and posttest); the results were analyzed using the Wilcoxon test. The findings show statistically significant improvements in perceptions of financial sustainability, social impact, and accountability, as well as an increased role of institutional communication as a source of legitimacy. Given the exploratory nature of the study and its validation through a single case, the results do not constitute definitive verification; however, they provide initial evidence of the relevance of this methodological proposal for third-sector organizations in Latin American contexts.

Keywords: sustainable development, governance, non-government organization, mental health, management, methodology, Latin America.

Proposta metodológica de sustentabilidade organizacional baseada em critérios ambientais, sociais e de governança (ASG) e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): estudo de caso com a Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (ACPEF)

Resumo

No terceiro setor latino-americano, persistem dificuldades para integrar, de forma operacional, os critérios ambientais, sociais e de governança (doravante ASG) e sua articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente em organizações sociais com recursos limitados, estruturas de governança frágeis e pouca sistematização de processos. O artigo responde a essa lacuna com uma proposta metodológica para incorporar, de forma ordenada, esses referenciais de sustentabilidade à gestão de uma organização social colombiana: a Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (Associação Colombiana de Pessoas com Esquizofrenia e seus Familiares – ACPEF). O estudo adota uma abordagem mista e é desenvolvido em três fases: análise documental comparativa de experiências de sustentabilidade, pesquisa-ação participativa para co-construir uma matriz de alinhamento ASG-ODS e elaboração de indicadores para a implementação-piloto. O processo resulta em dois produtos centrais: a rota metodológica e uma matriz que conecta dimensões ASG, ODS priorizados e indicadores de acompanhamento. Para a validação, foram combinadas entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa com escala Likert, aplicada a quinze beneficiários antes e depois da implementação (pré-teste e pós-teste); os resultados foram analisados por meio do teste de Wilcoxon. Os achados mostram melhorias estatisticamente significativas na percepção da sustentabilidade financeira, do impacto social e da prestação de contas, bem como maior relevância da comunicação institucional como fonte de legitimidade. Devido ao seu caráter exploratório e à validação em um único caso, os resultados não constituem uma verificação definitiva, mas oferecem evidências iniciais sobre a pertinência desta proposta metodológica para organizações do terceiro setor em contextos latino-americanos.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, governança, organização não governamental, saúde mental, gestão, metodologia, América Latina.

Introducción

En las últimas décadas cambió la discusión sobre el papel de las organizaciones en la sociedad. La rentabilidad y el cumplimiento funcional dejaron de ser el único criterio: hoy se espera que las organizaciones generen valor para múltiples grupos de interés. Con ese desplazamiento, los criterios ASG, la sostenibilidad organizacional y los ODS pasaron de la periferia al centro de la gestión y de la evaluación institucional. Este giro es especialmente complejo en América Latina. Las organizaciones del tercer sector de la región operan con financiamiento inestable, capacidades técnicas desiguales y marcos regulatorios fragmentados, mientras se les exige un impacto social alto y demostrable. La literatura sobre sostenibilidad organizacional y sobre los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*, equivalentes a los criterios ASG) ha crecido de manera notable, pero la mayoría de sus desarrollos metodológicos se pensaron para grandes empresas privadas y se ajustan mal a organizaciones sociales con estructuras más flexibles y recursos restringidos.

ACPEF es un caso relevante para estudiar cómo traducir los marcos globales de sostenibilidad en prácticas concretas. La organización desarrolla procesos de acompañamiento psicosocial, apoyo familiar, visibilización de la salud mental y construcción de redes de apoyo, por eso necesita fortalecer su sostenibilidad en el plano financiero y también en las dimensiones social, comunicacional y de gobernanza. El presente estudio propone y somete a prueba piloto una propuesta metodológica de sostenibilidad organizacional basada en criterios ASG y ODS, adaptada a una organización del tercer sector en Colombia. Es una investigación aplicada: un estudio de caso único, desarrollado directamente con la ACPEF con una validación piloto de alcance exploratorio. El artículo no pretende formular una propuesta metodológica universal. Busca una ruta metodológica contextualizada, flexible y replicable con ajustes, que combina análisis documental, participación institucional, definición de indicadores y una evaluación inicial de resultados.

La pregunta que orienta la investigación es la siguiente: ¿Cómo puede diseñarse y someterse a prueba piloto una propuesta metodológica de sostenibilidad organizacional basada en criterios ASG y alineada con los ODS en una organización social sin ánimo de lucro en contexto latinoamericano, y qué efectos iniciales genera en su fortalecimiento institucional y en la percepción de valor social?

El objetivo general fue diseñar y evaluar de manera piloto una propuesta metodológica de sostenibilidad organizacional basada en criterios ASG y ODS, aplicada a la ACPEF. Los objetivos específicos son cuatro: i) identificar referentes teóricos y experiencias comparables sobre sostenibilidad en organizaciones sociales; ii) coconstruir una matriz de alineación ASG-ODS adaptada al caso; iii) diseñar indicadores de seguimiento y iv) valorar los efectos iniciales mediante un enfoque mixto.

El artículo está organizado en cinco apartados: el marco teórico sobre sostenibilidad, ASG, gobernanza y comunicación en el tercer sector; la propuesta metodológica ASG-ODS formulada para la ACPEF; la metodología de investigación y el proceso de validación piloto; los resultados cuantitativos y cualitativos y, por último, la discusión de los hallazgos, sus alcances y las conclusiones.

ASG: más que una tendencia, un estándar de competitividad

La sostenibilidad abre a las empresas oportunidades de negocio ligadas al desarrollo sostenible, a partir de un sistema de valores y de principios (Cerdán & Castro, 2025). La sostenibilidad empresarial va más allá de la rentabilidad financiera: busca generar impactos positivos en la sociedad y el planeta sin afectar el medioambiente ni los derechos humanos. Abarca tres áreas: la ambiental (gestión de emisiones, uso eficiente de recursos y mitigación de riesgos climáticos), la social (derechos laborales, diversidad e inclusión, impacto en comunidades y relación con los grupos de interés) y la de gobernanza (estructura directiva, ética, transparencia y rendición de cuentas).

Adoptar los criterios ASG de forma genuina implica superar la visión cortoplacista de la rentabilidad. Las empresas que lo logran obtienen beneficios concretos: mejor acceso a financiamiento, mayor confianza de los inversionistas y una reputación que las diferencia en mercados saturados. Los retos tampoco son menores: estandarizar indicadores, asegurar la verificación independiente de la información y evitar que las iniciativas sostenibles terminen reducidas a campañas de *marketing*.

Contexto global

El cambio hacia modelos de negocio más responsables se aceleró porque la información circula hoy a gran velocidad. Las redes sociales y los medios digitales les dieron poder a consumidores y ciudadanos, que ahora exigen transparencia y coherencia a las marcas. No basta con incluir la sostenibilidad en los ejes misionales: todo el equipo —desde la alta dirección hasta la línea operativa— debe estar sincronizado y capacitado, y el compromiso debe reflejarse en los objetivos, estrategias, acciones e indicadores del plan estratégico. De lo contrario se cae en el *Greenwashing* o lavado verde, es decir, la adopción superficial de prácticas sostenibles para obtener beneficios reputacionales sin cambios estructurales reales (Lyon & Montgomery, 2015; Delmas & Burbano, 2011). El riesgo para la confianza institucional es directo, con audiencias más vigilantes y mayor exposición mediática, estas prácticas pueden costar reputación, sanciones regulatorias y el vínculo con los grupos de interés. Engañar a las partes interesadas sobre las iniciativas ambientales de una empresa puede socavar la confianza en ella o en toda una industria, así como el progreso hacia la sostenibilidad (Zervoudi & Christopoulos, 2025).

La ACPEF está en el extremo opuesto del *greenwashing*: materializa el criterio social con acciones concretas de inclusión y apoyo psicosocial, en su gestión, el impacto social se mide en la vida de las familias, no en estrategias de comunicación vacías. En la cadena de valor, la sostenibilidad exige buenas prácticas sociales (códigos éticos, inclusión comunitaria, desarrollo de proveedores) dentro de una cultura de transparencia y equidad. Con los criterios ASG se busca entender y medir el valor de una organización más allá de lo financiero en el contexto de las decisiones de inversión y de los indicadores económicos tradicionales. Se visibiliza así el valor tangible e intangible en un plano técnico y cuantificable, lo que permite un análisis financiero ético, adaptado a los desafíos del mercado y punto de partida para construir modelos de negocio más conscientes y sostenibles (Coelho & Suescum Coelho, 2025).

La gobernanza puede entenderse como un proceso de relacionamiento entre diferentes actores sociales, formales e informales que deciden y evalúan aspectos de interés público combinando cooperación y competencia; la calidad del sistema depende de la interacción entre esos actores (Munévar, 2010). De igual forma, integrar la sostenibilidad en la estrategia organizacional permite responder a las expectativas de consumidores e inversionistas, quienes exigen cada vez mayor compromiso y coherencia en las prácticas corporativas (Carroll & Shabana, 2010), no obstante, estos mismos desafíos abren oportunidades para adaptar los modelos globales a las realidades locales (Cortés & Turrent, 2022). Por ejemplo, en contextos con alta informalidad, las empresas que adoptan prácticas de transparencia y formalización laboral cumplen con estándares internacionales y, además, generan un impacto social directo en sus comunidades.

Uno de los casos más representativos en América Latina es el de Bancolombia, cuya experiencia ha sido documentada en el estudio de Escobar y Mesa (2023), quienes analizaron la integración de criterios ASG en su propuesta metodológica de valoración financiera. Según los autores, la entidad convirtió variables consideradas intangibles, como la sostenibilidad social o ambiental en indicadores cuantificables que pesan en la toma de decisiones estratégicas. El caso muestra que una entidad financiera puede ir más allá de los modelos tradicionales de evaluación e incorporar la sostenibilidad de forma transversal y medible; de hecho, se volvió un referente para otras organizaciones del sector privado y social en la región.

La buena gobernanza en organizaciones sin fines de lucro comienza en la junta directiva, cuyo papel esencial es garantizar el cumplimiento de la misión a través de la supervisión estratégica, la transparencia, la independencia y la rendición de cuentas. En el caso de la ACPEF, este criterio de gobernanza se refleja en los esfuerzos por estructurar procesos internos que fortalezcan la sostenibilidad y transparencia de sus acciones, con el fin de consolidar prácticas y replicarlas, asegurar la viabilidad

de los proyectos (en especial los dirigidos a población vulnerable) y equilibrar la misión social de la Asociación con su administración. Ese enfoque genera confianza y facilita la articulación con actores sociales y estratégicos.

La revisión de literatura no arrojó una propuesta metodológica única de gobernanza aplicable a todas las organizaciones del tercer sector. Diversos autores, como Chait *et al.* (2005), sostienen que las juntas directivas pueden adoptar estructuras variadas en función de su contexto organizacional, misión y capacidad operativa. Ostrower y Stone (2010), por su parte, subrayan la flexibilidad: las mejores prácticas no son universales y deben ajustarse al entorno de cada entidad.

La buena gobernanza pasa por construir marcos adaptativos que permitan una toma de decisiones participativa, ágil y alineada con los valores institucionales. Al analizar estos criterios y su relación con la experiencia de ACPEF, se evidencia que la gobernanza no se reduce a la formalidad de una junta: es un ejercicio de liderazgo colectivo orientado a la rendición de cuentas, la legitimidad social y el cumplimiento de la misión.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2023), el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, titulado *Colombia, potencia mundial de la vida*, propone posicionar al país como referente global en la protección de la vida, la humanidad y la naturaleza. Este documento reconoce expresamente la riqueza ambiental de Colombia como un activo común estratégico y plantea, de manera textual, que se deben priorizar la protección de los recursos naturales, la contención de la deforestación, la descarbonización y la construcción de territorios resilientes frente al cambio climático; la gestión ambiental constituye, en esa línea, un eje del desarrollo sostenible de las organizaciones (García *et al.*, 2024).

La UCompensar alineó sus acciones con esos lineamientos a través de su modelo de articulación universidad-empresa, con iniciativas que reflejan su compromiso con el desarrollo sostenible. Por su parte, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2024) plantea la transición hacia un modelo económico sostenible como un compromiso colectivo: proteger la biodiversidad y, a la vez, transformar la actividad productiva de los territorios para preservar la vida y el bienestar social. La integración de la sostenibilidad en los planes de desarrollo locales es esencial para enfrentar los retos de deforestación, descarbonización y resiliencia climática (Departamento Nacional de Planeación, 2023), por ello es necesario que los gobiernos den continuidad a los planes de desarrollo que en periodos de cuatro años no logran ejecutarse y mantengan el enfoque en sostenibilidad empresarial que se está demandando actualmente.

Criterio Social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en su dimensión social, ayuda a gestionar riesgos reputacionales y legales y fortalece la resiliencia de la organización. También aporta al posicionamiento de la marca: los clientes prefieren cada vez más productos de marcas que se ocupan de la comunidad donde operan. Por lo tanto, el caso de la ACPEF demuestra cómo el criterio social de la sostenibilidad organizacional puede trascender la lógica corporativa: allí se traduce en inclusión, acompañamiento psico-social y reducción de desigualdades. La organización muestra que el valor no se mide solo en términos económicos: también cuenta el bienestar generado en comunidades vulnerables.

La perspectiva latinoamericana: retos y oportunidades

En América Latina, la adopción de los criterios ASG, de la RSC y del buen gobierno corporativo presenta una dinámica particular. Si bien existen empresas pioneras que han incorporado estas prácticas de forma estratégica, la región arrastra desafíos estructurales: marcos regulatorios fragmentados o incipientes, alta informalidad empresarial, desigualdad socioeconómica persistente y brechas de género en la participación directiva.

Del desinterés a la estrategia: evolución de la RSC

La RSC dejó atrás su concepción inicial como un conjunto de acciones desinteresadas al margen de la estrategia empresarial. Hoy se concibe como un enfoque transversal que permea la cultura organizacional, integra la sostenibilidad en la cadena de valor y responde a expectativas tanto internas como externas. Este cambio se refleja en la transición de la voluntariedad a la obligatoriedad en materia de responsabilidad social y sostenibilidad (González, 2023). Para Carroll y Shabana (2010), la presión de consumidores, inversionistas y reguladores obliga a las empresas a demostrar con evidencia el impacto de sus acciones sostenibles, más allá del cumplimiento simbólico. Van Zanten y Van Tulder (2018) agregan que integrar los ODS en la estrategia corporativa requiere mecanismos medibles, auditables y coherentes, sin ellos crece la desconfianza y la organización puede quedar como oportunista o incoherente frente a sus grupos de interés.

La sostenibilidad se ha convertido en una necesidad real y estratégica para las organizaciones que desean perdurar, crecer y contribuir positivamente a la sociedad (Freeman *et al.*, 2020). Los criterios ASG y los ODS se han vuelto guías para construir modelos de negocio más conscientes y resilientes (Van Zanten y Van Tulder, 2018). En distintas partes del mundo, empresas de diversos sectores han empezado a transformar sus operaciones y valores, integrando prácticas sostenibles que les permiten innovar mientras cuidan del planeta y las personas (Carroll y Shabana, 2010). Grupo Bimbo,

Aguas Andinas, Aleatica, Nilus y el Hotel Stadthalle muestran que el equilibrio entre rentabilidad y el impacto positivo es posible, sus acciones van de la gestión eficiente del agua y la energía a la inclusión social (Villacián, 2023). Persisten, sin embargo, brechas en la forma en que se miden los avances, se comunican los resultados o se equilibran los objetivos sociales con las exigencias financieras. Muchas veces, las buenas intenciones no alcanzan su potencial por falta de indicadores claros o mecanismos sólidos de evaluación y transparencia (Escobar & Mesa, 2023; Higgins & Coffey, 2016).

En este tipo de organizaciones (con financiación inestable, estructuras de gobernanza débiles y procesos poco sistematizados), la incorporación de criterios ASG y la alineación con los ODS se presenta como un desafío complejo. Además, la literatura científica evidencia una insuficiente disponibilidad de propuestas metodológicas validadas que permitan integrar estos marcos de sostenibilidad de manera operativa, medible y replicable en este tipo de entidades: los avances internacionales se concentran en la evaluación y el reporte de la sostenibilidad de las entidades sin ánimo de lucro, más que en rutas metodológicas para su implementación (Jones y Mucha, 2014; Traxler *et al.*, 2020).

Este vacío representa una limitación crítica tanto para la gestión interna de estas organizaciones como para su capacidad de articulación con políticas públicas y cooperación intersectorial. En particular, se requiere diseñar enfoques adaptados que traduzcan los principios globales de sostenibilidad en prácticas concretas, sostenibles y contextualizadas a la realidad del tercer sector en América Latina. Para responder a la pregunta de investigación formulada en la introducción, se realiza un análisis documental que compara casos emblemáticos en América Latina e identifica patrones comunes, retos persistentes y oportunidades de mejora. Después se formula la propuesta en la ACPEF, con el propósito de generar una ruta metodológica contextualizada y potencialmente adaptable a otras organizaciones del tercer sector.

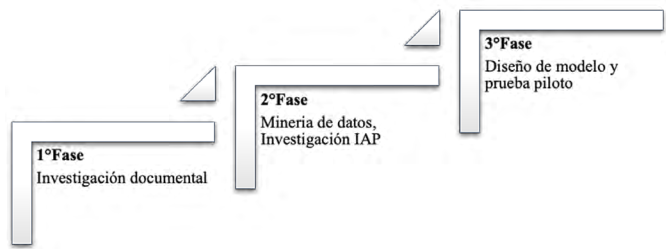
Metodología

Con el objetivo de valorar la aplicabilidad de la propuesta metodológica de sostenibilidad, se diseñó una metodología de enfoque mixto que integra técnicas cualitativas y cuantitativas para abarcar diferentes dimensiones de análisis. Este enfoque permite identificar las percepciones de los actores involucrados y, a la vez, medir con herramientas estadísticas el impacto de la intervención en la organización objeto de estudio. La propuesta sigue una lógica aplicada y contextualizada: su implementación en la ACPEF permite obtener evidencia inicial sobre su pertinencia y generar elementos susceptibles de ser adaptados y contrastados posteriormente en otras organizaciones del tercer sector.

Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo aplicado y se desarrolla como un estudio de caso único con validación piloto de alcance exploratorio. La unidad de análisis es la ACPEF. Se seleccionó de manera intencional: es una organización del tercer sector con trayectoria en salud mental, estaba dispuesta a participar en el proceso y había manifestado la necesidad de fortalecer su sostenibilidad. El enfoque es mixto y concurrente. El componente cualitativo explora percepciones y significados institucionales; el cuantitativo mide cambios en la percepción de los beneficiarios antes y después de la implementación piloto. La **figura 1** sintetiza la ruta metodológica seguida.

Figura 1. Las tres fases de la ruta metodológica



Nota. Elaboración propia.

El enfoque de investigación es mixto: según el enfoque cualitativo, se emplearon entrevistas semiestructuradas que permitieron obtener información detallada sobre la percepción institucional. Desde lo cuantitativo, se aplicaron encuestas con escala Likert para evaluar los resultados alcanzados antes y después de la implementación de la propuesta. La investigación tiene como propósito analizar si una propuesta metodológica de sostenibilidad impacta de forma positiva a ACPEF y contribuye a fortalecer su sostenibilidad institucional. Las variables de estudio son:

- Variable independiente (causa): Propuesta metodológica ASG.
- Variable dependiente (efecto): sostenibilidad organizacional

El desarrollo de este proyecto tiene una ruta metodológica que se muestra a continuación en la **tabla 1**.

Tabla 1. Fases de la ruta metodológica

Fase	Título y Enfoque	Descripción de las Acciones
Fase I	Análisis documental-comparativo	Análisis documental-comparativo de modelos de sostenibilidad en organizaciones sociales, centrado en las dimensiones ASG y su alineación con los ODS.

Fase	Título y Enfoque	Descripción de las Acciones
Fase 2	Investigación acción-participativa (Coconstrucción)	Investigación-acción participativa con colaboradores, directivos y estudiantes de la ACPEF para coconstruir una propuesta metodológica aplicable al contexto institucional y potencialmente adaptable a otras organizaciones.
Fase 3	Diseño de indicadores y matriz de alineación	Se diseña una matriz de alineación ASG-ODS a partir del diagnóstico institucional y se formulan indicadores estratégicos asociados a metas de sostenibilidad 2024-2025.

Nota. Elaboración propia.

Las tres fases articulan el análisis documental con la aplicación práctica. Sus principales productos son la matriz ASG-ODS y el conjunto de indicadores formulados para orientar la gestión de la organización hacia la sostenibilidad integral y la generación de valor social.

Población y muestra

El marco muestral estuvo conformado por actores institucionales de la ACPEF. Para el desarrollo del componente cualitativo, se realizaron entrevistas a un total de diez personas seleccionadas mediante un procedimiento de muestreo no probabilístico, bajo el criterio del investigador. Estas personas incluyeron expertos vinculados al programa *Pacto de productividad* y colaboradores directos de la ACPEF. Las herramientas empleadas fueron entrevistas semiestructuradas, orientadas a identificar percepciones sobre la sostenibilidad organizacional, así como sugerencias para fortalecer la alineación con los criterios ASG y los ODS.

Criterios de selección de participantes

Para el componente cualitativo se utilizó un muestreo no probabilístico e intencional, con tres criterios: i) vinculación directa con la ACPEF o con el programa *Pacto de productividad*; ii) conocimiento de los procesos administrativos, misionales o comunicacionales de la organización y iii) disponibilidad para participar de manera voluntaria. Para el componente cuantitativo se encuestó a beneficiarios que participaron en las actividades del periodo de implementación piloto y que respondieron el instrumento en sus dos aplicaciones (antes y después).

Técnicas e instrumentos

La información se recogió con entrevistas semiestructuradas a directivos, profesionales y beneficiarios (guiadas por una pauta temática sobre percepción de la sostenibilidad, criterios ASG y ODS), con una encuesta Likert de 1 a 5 aplicada antes y después de

la implementación para medir sostenibilidad financiera, impacto social y rendición de cuentas, y con recursos narrativos institucionales, en particular el pódcast *Sin filtro: marketing en carne viva*, utilizados como material complementario de análisis.

Procedimiento y análisis de la información

El trabajo de campo tuvo tres momentos: primero el pretest y las entrevistas iniciales, luego la implementación piloto de la propuesta (matriz de alineación ASG-ODS e indicadores), finalmente, el postest y las entrevistas de cierre. La información cualitativa se procesó mediante análisis temático, con categorías construidas a partir de las dimensiones ASG y de la comunicación institucional. Para el componente cuantitativo se empleó la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas, dado el carácter ordinal de la escala y el tamaño reducido de la muestra, con un nivel de significancia de 0,05.

Consideraciones éticas

La participación en el estudio fue voluntaria. Las personas participantes fueron informadas del propósito académico de la investigación y otorgaron su consentimiento para el uso de la información. Los datos se trataron de forma anónima y agregada, sin registrar información que permitiera identificar a los beneficiarios, en atención a la condición de vulnerabilidad de la población acompañada por la ACPEF.

Resultados

Propuesta metodológica y matriz de alineación ASG-ODS

El producto central de la fase 3 es la matriz de alineación ASG-ODS. La **tabla 2** presenta su síntesis: dimensiones de la propuesta, ODS priorizados por la organización e indicadores de seguimiento formulados para la implementación piloto.

Tabla 2. Matriz de alineación ASG-ODS de la ACPEF (síntesis)

Dimensión	ODS asociados	Líneas de acción en ACPEF	Indicadores de seguimiento
Social	ODS 3 (salud y bienestar), ODS 10 (reducción de las desigualdades)	Acompañamiento psicosocial, inclusión de las familias, visibilización de la salud mental	Percepción de impacto social (Likert, pre y post), beneficiarios y familias acompañadas
Gobernanza	ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas)	Sistematización de la información, mecanismos de control interno, rendición de cuentas a los grupos de interés	Percepción de rendición de cuentas (Likert, pre y post), informes de gestión publicados

Dimensión	ODS asociados	Líneas de acción en ACPEF	Indicadores de seguimiento
Económico-financiera	ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico)	Diversificación de fuentes de financiación, alianzas con actores estratégicos	Percepción de sostenibilidad financiera (Likert, pre y post), recursos gestionados mediante convenios y alianzas
Ambiental	Por definir con la organización	Por definir en la siguiente fase de implementación	Por definir
Comunicación institucional (transversal)	Transversal a los ODS priorizados	Estrategia multicanal, narrativas institucionales (pódcast y campañas de salud mental)	Alcance, interacción y engagement de los canales digitales

Nota. Elaboración propia a partir del proceso de coconstrucción con la ACPEF (fases 2 y 3 de la ruta metodológica).

Encuesta: análisis estadístico inferencial

Se empleó la prueba de Wilcoxon para evaluar cambios pre y post por grupo, dada la naturaleza ordinal de la escala y el tamaño pequeño de la muestra. Los resultados se presentan en la **tabla 3**.

Tabla 3. Resultados en beneficiarios (n = 15)

Ítem	Estadístico W	Valor p	Significancia
Sostenibilidad financiera	0.0	0.002	Significativo
Impacto social	0.0	0.0008	Significativo
Rendición de cuentas	0.0	0.0196	Significativo

Nota. los tres ítems presentan diferencias significativas entre el pretest y el posttest ($p < 0,05$). El cambio más amplio se dio en impacto social y el más moderado en rendición de cuentas, lo que orienta las prioridades de la siguiente fase de implementación.

Entrevista: análisis cualitativo: entrevistas semiestructuradas y narrativas institucionales

La validación incluyó también un análisis cualitativo, con entrevistas semiestructuradas y recursos narrativos como el *podcast* institucional *Sin filtro: marketing en carne viva*. Estas herramientas permitieron recoger percepciones tanto personales como institucionales y comunitarias. En un episodio del *podcast*, Gloria Gómez, líder de la ACPEF declara que "es una organización que trabaja con personas que viven experiencias de trastorno mental (...) y su grupo familiar". Esta afirmación ilustra el alcance social del trabajo de la organización. Asimismo, los comentarios de Tatiana Díaz y Sandra Rache, profesionales del ámbito académico, refuerzan el compromiso institucional con la sostenibilidad social desde los ejes de investigación y extensión universitaria. El discurso narrativo del *podcast* enfatiza que la ACPEF no es una entidad comercial, sino una organización

que comunica esperanza, lo que muestra el componente intangible de su estrategia de sostenibilidad.

Las entrevistas a beneficiarios, profesionales y directivos muestran un cambio en la manera de entender y valorar la sostenibilidad dentro de la organización. Ese cambio, cultural y también estructural, acompañó la implementación de la propuesta metodológica y le dio legitimidad. Del análisis temático de las entrevistas salieron cuatro categorías: i) sostenibilidad financiera y gestión de recursos; ii) impacto social e inclusión; iii) gobernanza y rendición de cuentas y iv) comunicación institucional. La **tabla 4** resume los cambios de percepción por perfil de participante.

Tabla 4. Resultados por perfil

<i>Perfil</i>	<i>Percepción pre propuesta</i>	<i>Percepción pospropuesta</i>	<i>Cambio percibido</i>
Directivo	Positiva, pero preocupada por sostenibilidad económica y visibilidad	Fortalecida: reconoce avances en organización, recursos y comunicación	Alta
Profesional	Percibe vacíos en sistematización y medición de impacto	Aprecia coherencia, estructura, alineación ASG/ODS y mejora institucional	Moderada-alta
Beneficiarios	Inseguridad, desinformación, baja percepción de impacto	Mayor sentido de pertenencia, percepción de transparencia e inclusión	Alta (verificada estadísticamente)

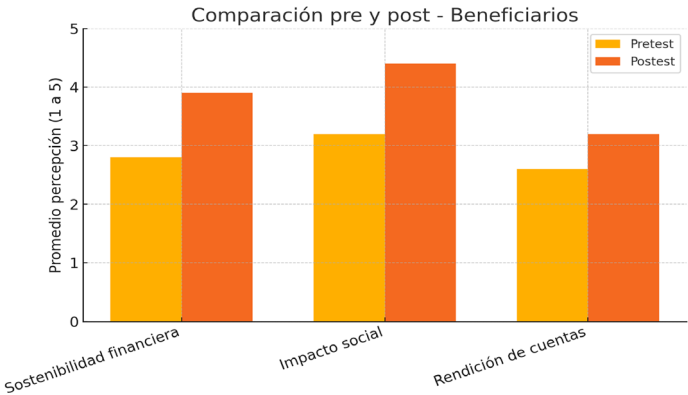
Nota. Percepciones obtenidas mediante entrevistas semiestructuradas, recursos narrativos y observación participativa. El cambio percibido es mayor entre los beneficiarios; los tres perfiles coinciden en señalar avances en organización interna y comunicación.

La estrategia de comunicación multicanal de la ACPEF fue determinante para visibilizar su misión institucional. Los contenidos digitales, las campañas de salud mental y las narrativas de impacto fortalecieron el sentido de pertenencia de la comunidad y la confianza de los aliados. La comunicación estratégica con enfoque social sostiene buena parte de la propuesta metodológica: amplifica mensajes, abre alianzas y moviliza apoyo en un tema sensible como la salud mental.

Los beneficiarios perciben mejoras significativas en las tres dimensiones evaluadas, y la prueba de Wilcoxon respalda esos cambios. Estos resultados aportan evidencia inicial sobre el comportamiento de la propuesta en el contexto estudiado y justifican evaluar posteriormente su potencial de adaptación en otras organizaciones del tercer sector. La **figura 2** muestra el cambio en la percepción de los beneficiarios antes y después de la implementación de la propuesta. La figura muestra los promedios de percepción (en escala de 1 a 5) de quince beneficiarios de la ACPEF respecto a tres dimensiones clave de la sostenibilidad organizacional: i) sostenibilidad financie-

ra; ii) impacto social y iii) rendición de cuentas. Para medir el efecto de la propuesta metodológica en la percepción de sostenibilidad de los beneficiarios se usó análisis estadístico inferencial.

Figura 2. Gráfico comparativo de resultados en beneficiarios



Nota. Elaboración propia.

Dimensiones y resultados estadísticos

El análisis se centró en tres dimensiones: sostenibilidad financiera, impacto social y rendición de cuentas. La **tabla 5** presenta los resultados por dimensión.

Tabla 5. Resultados pre y post por dimensión evaluada en beneficiarios

Dimensión evaluada	Puntuación promedio inicial (pretest)	Coficiente estadístico (Wilcoxon)	Valor P	Significancia	Cambio promedio percibido (post-pre)
Sostenibilidad financiera	~2,8 (baja/moderada)	W = 0,0	0,002	Significativo	+1,1 puntos
Impacto social	~3,2 (media positiva)	W = 0,0	0,0008	Significativo	+1,2 puntos
Rendición de cuentas (gobernanza)	~2,6 (baja)	W = 0,0	0,0196	Significativo	+0,6 puntos

Nota. Elaboración propia con base en los instrumentos aplicados (pretest y posttest).

Discusión

La implementación piloto de la propuesta metodológica de sostenibilidad organizacional basada en criterios ASG y alineada con los ODS en la ACPEF evidencia la posibilidad de adaptar marcos globales de sostenibilidad a organizaciones del tercer

sector en contextos latinoamericanos. A partir del análisis comparativo, la aplicación de instrumentos de percepción y el análisis estadístico inferencial, los hallazgos aportan evidencia inicial sobre la pertinencia y viabilidad de la propuesta en el contexto estudiado.

Sostenibilidad como práctica transversal, no retórica

El hallazgo más llamativo es el aumento en la percepción de sostenibilidad financiera entre los beneficiarios: +1,1 puntos en la escala Likert, con significancia estadística. Cuando la sostenibilidad se integra a la estructura del quehacer organizacional, y no como estrategia aislada o discursiva, el cambio lo perciben incluso los actores externos; aquí, los usuarios y las familias que acompaña ACPEF.

Esta conclusión coincide con la perspectiva planteada por Freeman *et al.* (2020), quienes afirman que la sostenibilidad debe permear la cultura institucional para generar impacto a largo plazo. Asimismo, el episodio del *podcast* Sin filtro enfatiza que “no se trata de vender, sino de comunicar esperanza”, lo cual refuerza la noción de sostenibilidad como práctica humanística además de económica.

Impacto social y ODS: legitimidad que se percibe y se mide

La dimensión de impacto social presentó la mejora más amplia en términos de percepción (+1,2), lo que refleja la capacidad de la propuesta metodológica para conectar con los principios del ODS 3 (Salud y bienestar) y el ODS 10 (Reducción de desigualdades). Este hallazgo respalda la idea de que la alineación con los ODS legitima la acción social y, además, facilita su escalamiento porque ofrece un lenguaje común entre actores diversos (Estado, cooperación, empresa, academia).

Van Zanten y Van Tulder (2018) advierten, eso sí, que implementar los ODS exige indicadores precisos, verificación externa y monitoreo continuo. Los instrumentos pre y post de este estudio van en esa dirección: traducen lo intangible en datos concretos.

Gobernanza: mejora incipiente, pero significativa

La dimensión de rendición de cuentas, asociada al criterio de gobernanza, presentó un incremento más moderado (+0,6), aunque estadísticamente significativo. La percepción de transparencia y responsabilidad institucional todavía se está consolidando, algo esperable en organizaciones del tercer sector con recursos limitados y estructuras menos formalizadas.

Pese a ello, el discurso de actores clave como el directivo (Gloria Nieto) y el profesional académico (Sandra Rache), recogido en el *podcast*, muestra una clara intención de fortalecer mecanismos de gobierno ético y participativo. La evolución

hacia una gobernanza sólida, como plantean Chait *et al.* (2005), no se limita a una estructura jerárquica: es un ejercicio de liderazgo compartido y de rendición de cuentas ante la sociedad.

El rol de la comunicación como activo de sostenibilidad

Un hallazgo atraviesa todo el estudio: la comunicación institucional funciona como motor de sostenibilidad social. La estrategia multicanal de la ACPEF, con narrativas como Velavita y sus plataformas digitales, muestra un aumento sostenido de audiencias y *engagement*, según el cuadro de indicadores del área de comunicaciones. Este activo, que los modelos de sostenibilidad tradicionales suelen subestimar, es una herramienta estratégica para movilizar conciencia y visibilizar el impacto social. Como se destaca en el episodio radial: "si el *marketing* mueve emociones, también debe mover conciencia".

Aporte del estudio y diferencias frente a otros modelos

El aporte del estudio no radica en los marcos ASG y ODS en sí mismos, sino en su traducción operativa para una organización del tercer sector. A diferencia de modelos formulados para grandes empresas, como el modelo de valoración financiera basado en criterios ESG documentado para Bancolombia (Escobar & Mesa, 2023), la propuesta desarrollada con la ACPEF parte de las capacidades reales de una organización social: se construye de manera participativa, prioriza indicadores de percepción y de gestión alcanzables con recursos limitados, e incorpora la comunicación institucional como dimensión transversal de la sostenibilidad. Sus productos concretos (la ruta metodológica de tres fases, la matriz de alineación ASG-ODS y el conjunto inicial de indicadores) constituyen una contribución metodológica cuyo potencial de adaptación a otras entidades sin ánimo de lucro de la región deberá ser contrastado en estudios posteriores.

Limitaciones y alcance de la validación

Los resultados deben leerse en función del alcance del estudio. La validación corresponde a una prueba piloto de carácter exploratorio realizada en un caso único, con muestras pequeñas seleccionadas por muestreo no probabilístico y con mediciones basadas en percepciones. Por lo tanto, los hallazgos no son una validación concluyente de la propuesta metodológica ni demuestran su replicabilidad amplia: aportan evidencia inicial de su pertinencia y viabilidad en el contexto estudiado. Estudios posteriores con diseños multicaso, muestras mayores y mediciones longitudinales permitirán contrastar estos resultados y ajustar la propuesta.

Conclusiones

La sostenibilidad como parte estructural del negocio, no como estrategia paralela

Las organizaciones analizadas, incluida la ACPEF, muestran que cuando la sostenibilidad se incorpora de forma transversal (en los objetivos estratégicos, la toma de decisiones, la operación cotidiana y la cultura institucional) se logran resultados más sólidos y duraderos. En el caso de la ACPEF, el análisis pre y post de los instrumentos aplicados evidenció un incremento significativo en la percepción de los beneficiarios respecto a la sostenibilidad financiera (+1,1 puntos en promedio), lo que sugiere que integrar una propuesta metodológica sostenible en la estructura interna contribuye a fortalecer la viabilidad, la confianza de los actores sociales y la capacidad de innovación. Esta integración mejora la reputación institucional y, además, permite anticipar riesgos y adaptarse a un entorno cada vez más exigente con los impactos sociales y ambientales.

La alineación con los ODS como camino hacia legitimidad y escalabilidad

La alineación estratégica con los ODS fortalece la legitimidad y la escalabilidad de las estrategias sostenibles, siempre que esta articulación sea operativa, contextualizada y basada en evidencia. Los ODS ofrecen un marco normativo y ético de referencia global, pero su efectividad depende de que cada organización los traduzca en metas medibles, claras y ajustadas a su realidad. En el estudio, el impacto social mostró la mayor mejora (+1,2 puntos): cuando los ODS aterrizan en acciones concretas (acompañamiento psicosocial, inclusión familiar, activación comunitaria) generan valor tangible y percibido por los grupos de interés. El análisis también deja una advertencia: sin indicadores operativos es difícil monitorear avances, comunicar resultados y escalar buenas prácticas. Las organizaciones deben avanzar hacia sistemas de gestión del desempeño sostenible que integren indicadores ASG y marcos ODS, con herramientas cuantitativas y cualitativas que guíen la toma de decisiones y generen confianza.

La gobernanza ética como sustento de modelos sostenibles

Una gobernanza sólida, ética y participativa mantiene cualquier modelo de sostenibilidad exitoso. Las prácticas de buen gobierno corporativo (transparencia, rendición de cuentas, gestión de riesgos, participación inclusiva y responsabilidad social) refuerzan la integridad institucional y aumentan la legitimidad de las organizaciones ante sus grupos de interés. En el caso de la ACPEF, si bien la percepción sobre la dimensión de rendición de cuentas mostró un crecimiento más moderado (+0,6 puntos), la mejora fue estadísticamente significativa y apunta hacia estructuras más abiertas y responsables. La gobernanza aparece entonces como una dimensión en construcción dentro del tercer sector, que se fortalece con normas y, sobre todo, con prácticas coherentes con los valores institucionales.

Las organizaciones que consolidan mecanismos de gobernanza participativa y ética protegen su reputación y logran mayor sostenibilidad interna, capacidad de adaptación y articulación con aliados estratégicos, incluidos el Estado, la cooperación internacional y el sector privado con propósito. Como prospectiva, se plantean tres líneas de trabajo: replicar la propuesta metodológica en otras organizaciones del tercer sector mediante diseños multicaso; desarrollar la dimensión ambiental de la matriz ASG-ODS, que en esta fase piloto tuvo un desarrollo incipiente y avanzar hacia mediciones longitudinales que permitan valorar la permanencia de los cambios percibidos en el tiempo.

Recomendaciones

Consolidar la sostenibilidad como eje transversal en la gestión organizacional

La ACPEF y otras organizaciones similares deberían integrar la sostenibilidad como dimensión estructural de sus planes estratégicos, operativos y comunicacionales. En concreto:

- Articular los principios ASG a los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.
- Asegurar que todos los procesos, desde el diseño de servicios hasta la comunicación externa, estén alineados con criterios de sostenibilidad.
- Fomentar una cultura organizacional basada en valores sostenibles, con capacitación constante para todos los niveles de la entidad

Fortalecer la alineación operativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Para que la alineación con los ODS funcione como herramienta de legitimidad y escalabilidad conviene:

- Traducir los ODS relevantes en metas concretas, medibles y contextualizadas para la organización.
- Desarrollar tableros de control e indicadores que permitan evaluar periódicamente los avances en relación con cada dimensión ASG.
- Integrar la medición de impacto en los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas.

Reforzar la dimensión de gobernanza institucional

Dado que la percepción de gobernanza mostró mejoras incipientes, pero aún limitadas, se sugiere:

- Formalizar políticas y mecanismos de rendición de cuentas que sean accesibles, comprensibles y permanentes para todos los actores.
- Promover la participación de beneficiarios, aliados y colaboradores en espacios de seguimiento y evaluación de la gestión.
- Establecer comités o instancias de supervisión ética y de control interno que refuercen la transparencia y la integridad organizacional.

Reconocer la comunicación institucional como un activo estratégico de sostenibilidad

La experiencia de la ACPEF muestra que las narrativas institucionales, la visibilidad digital y la conexión emocional mueven actores y generan confianza. Por ello, se recomienda:

- Invertir en estrategias de comunicación digital con enfoque social, que prioricen la empatía, la inclusión y el impacto.
- Medir sistemáticamente el desempeño comunicacional (alcance, interacción, engagement) como parte de los indicadores ASG.
- Capacitar al equipo interno en *storytelling*, *marketing* con propósito y comunicación de impacto.

Evaluar y adaptar la propuesta metodológica en otras organizaciones sociales

La propuesta metodológica desarrollada en ACPEF puede servir de referencia para otras organizaciones sin ánimo de lucro. Se sugiere:

- Diseñar una guía metodológica adaptable con base en esta experiencia piloto.
- Promover alianzas interinstitucionales que faciliten el escalamiento de la propuesta metodológica en otros contextos territoriales.
- Documentar y socializar las lecciones aprendidas para enriquecer el campo de prácticas sostenibles en el tercer sector.

Referencias

- Campillo Cortés, L. A. y Briano Turrent, G. C. (2022). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas. *Podium*, 42, 73-92. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.5>.
- Carroll, A. B. and Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- Chait, R. P., Ryan, W. P. and Taylor, B. E. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. John Wiley & Sons.
- Cerdán, C. y Castro, E. (31, 03, 2025). *La sostenibilidad como elemento de ventaja competitiva, más si cabe en tiempos de incertidumbre*. Cinco Días. La sostenibilidad como elemento de ventaja competitiva, más si cabe en tiempos de incertidumbre | Legal | Cinco Días.
- Delmas, M. A. and Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 "Colombia, potencia mundial de la vida"*. Ley 2294 de 2023. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>.
- Escobar Álvarez, V. y Mesa Yoria, D. (2023). *Modelo de valoración basado en criterios ESG: Caso Bancolombia* [Trabajo de grado, Universidad EIA]. https://kujane.minciencias.gov.co/Record/REIA2_9ef17ee61fcddd0daff504537cfc3579
- Freeman, R. E., Phillips, R. and Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>.
- García González, E., Ramos Theran, O. y Castellar Bustos, M. P. (2024). Gestión ambiental para el desarrollo sostenible empresarial. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 17, 138-145. <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2024V17.12229>.
- González-Echenique, C. (2023). *ESG, sostenibilidad y RSC: las empresas y el futuro regulatorio* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. ESG, Sostenibilidad y RSC: Las empresas y el futuro regulatorio.
- Higgins, C. and Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: A critical discourse analysis. *Journal of Cleaner Production*, 136, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.101>.
- Jones, K. R. and Mucha, L. (2014). Sustainability assessment and reporting for nonprofit organizations: Accountability "for the public good". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465-1482. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9399-9>.
- Lyon, T. P. and Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>.

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Cartilla de prioridades ambientales para los Planes de Desarrollo Territorial 2024-2027*. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2024/03/CARTILLA-PRIORIDADES-AMBIENTALES-PARA-PDT-2024-2027.pdf>.
- Ostrower, F. and Stone, M. M. (2010). Moving governance research forward: A contingency-based framework and data application. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), 901-924. <https://doi.org/10.1177/0899764009334589>.
- Suescum Coelho, C. y Suescum Coelho, C.-E. (2025). Sostenibilidad empresarial: Descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones. *Actas Iberoamericanas en Ciencias Sociales*, 3(1), 120-136. <https://doi.org/10.69821/AICIS.v3i1.84>.
- Traxler, A. A., Greiling, D. and Hebesberger, H. (2020). GRI sustainability reporting by INGOs: A way forward for improving accountability? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1294-1310. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9976-z>.
- Van Zanten, J. A. and Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3-4), 208-233. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0008-x>.
- Villacián Goncer, P. (2023). *Los criterios ESG y la comunicación de la sostenibilidad: el caso del grupo Iberdrola* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/68438>.
- Whittingham Munévar, M. V. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*, (2), 219-236. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>.
- Zervoudi, E. K. and Christopoulos, A. G. (2025). From the corporate social responsibility (CSR) and the environmental, social and governance (ESG) criteria to the greenwashing phenomenon: A comprehensive literature review. *Sustainability*, 17(5), 2222. <https://doi.org/10.3390/su17052222>.