

Integrar los ODS en la gestión de las organizaciones: las *Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas*

Integrating SDGs into management: *Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)*

Natalia Arroyo-Vázquez

Arroyo-Vázquez, Natalia (2024). "Integrar los ODS en la gestión de las organizaciones: las *Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas*". *Anuario ThinkEPI*, v. 18, e18e26.

<https://doi.org/10.3145/thinkepi.2024.e18a26>

Publicado en *IweTel* el 15 de octubre de 2024

Natalia Arroyo-Vázquez

<https://www.directorioexit.info/ficha820>

<https://orcid.org/0000-0002-4692-3420>

Universidad de León

natalia.arroyo@gmail.com



Resumen: La Asociación Española de Normalización (UNE) ha publicado las *Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas* (UNE-ISO/UNDP PAS 53002:2024), que buscan facilitar la integración de los ODS en la gestión de todo tipo de organizaciones, entre las que se podrían encontrar bibliotecas, archivos o centros de documentación. Estas *Directrices* presentan un enfoque integral, que afecta a toda la organización y a distintas etapas de la gestión, proporcionan pautas para realizar una planificación que optimice los resultados en materia de ODS e invitan a las organizaciones a asumir un mayor compromiso con la sostenibilidad y la equidad. Cabe destacar dos aspectos de este documento: propone considerar como stakeholders o partes interesadas que puedan verse influidas por las actividades de la organización al medio ambiente, al planeta, o las generaciones futuras, entre otras, y plantean la necesidad de evaluar el impacto producido por las organizaciones y tenerlo en cuenta en la toma de decisiones.

Palabras clave: *Objetivos de Desarrollo Sostenible; ODS; Gestión; Planificación; Sostenibilidad; Bibliotecas; Archivos; Centros de documentación; UNE- ISO/UNDP PAS 53002.*

Abstract: The International Organization for Standardization (ISO) published the *Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)*, ISO/UNDP PAS 53002:2024, which seek to facilitate the integration of the SDGs in the management of all types of organizations, among which libraries, archives or documentation centers could be found. This document presents a comprehensive approach, which affects the entire organization and different stages of management, provide guidelines for planning that optimizes results in terms of SDGs and invite organizations to make a greater commitment to sustainability and equity. Two aspects of this document are worth highlighting: it suggests considering the environment, the planet, or future generations, among others, as stakeholders that may be influenced by

the organization's activities, and raise the need to evaluate the impact produced by the organizations and take it into account when making decisions.

Keywords: *Sustainable Development Goals; SDGs; Management; Planning; Sustainability; Libraries; Archives; Documentation centers; ISO/UNDP PAS 53002.*

En el mes de septiembre se han publicado las *Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas* (UNE, 2024), cuyos aspectos más destacados se comentan en esta nota ThinkEPI.

Las directrices se publican bajo una norma UNE-ISO/UNDP PAS 53002, que es la versión en español de la ISO/UNDP PAS 53002. Han sido desarrolladas en colaboración con el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (UNDP, por sus siglas en inglés) y bajo una especificación disponible públicamente (PAS). Este tipo de especificaciones se publican en abierto y se pueden descargar de forma gratuita para responder a una necesidad urgente del mercado, al igual que fueron publicadas en su día las *Directrices generales para el trabajo seguro durante la pandemia de Covid-19*.

El documento proporciona una serie de pautas generales, que puedan servir a todo tipo de organizaciones en la incorporación de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de *Naciones Unidas* (ODS en adelante) en los procesos de gestión y planificación. Al tener una perspectiva general, estas pautas son aplicables también a bibliotecas, archivos y centros de documentación. No se encontrarán en ellas indicaciones concretas sobre cómo las bibliotecas pueden contribuir a los ODS —para ello podemos acudir a la documentación publicada por la IFLA (2016), el *Consejo de Cooperación Bibliotecaria* (Sellés-Carot; Martínez-González, 2021) o Rebiun (Marraud, 2021)—, sino más bien indicaciones para gestionar y planificar mejor la implicación en los ODS, señalando qué aspectos se deben tener en cuenta. La propuesta supone, por lo tanto, integrar los ODS en el conjunto de la organización y asumir un mayor compromiso con el desarrollo sostenible.

Las Directrices se basan en el ciclo de Deming o PDCA (acrónimo del inglés *Plan-Do-Check-Act*, o lo que es lo mismo, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), en el que se basan también otras normas ISO. Aquellas personas familiarizadas con las normas de sistemas de gestión, como por ejemplo la ISO 9001 (UNE, 2015), encontrarán que la terminología, los conceptos y los procesos son muy similares. Incluso la estructura de las *Directrices* es común, pues sigue la Estructura Armonizada de ISO para las normas de sistemas de gestión. Sin embargo, es posible aplicar las *Directrices* sin haber implementado previamente la ISO 9001.

Este documento está alineado con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (Naciones Unidas, 2015) y con los estándares de impacto para empresas del *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (2021), en el que se valoran la integración de los ODS en la estrategia, el enfoque de gestión, la transparencia y la gobernanza de las empresas.

Todo apunta a que en un futuro estas *Directrices* podrían convertirse en una norma. El pasado mes de junio se constituyó el nuevo comité internacional ISO/PC 343, que está desarrollando la norma ISO 53001 *Sistema de gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Requisitos*. La *Asociación Española de Normalización* (UNE) participa en este comité como miembro de pleno derecho, junto a otros 27 países participantes y 25 países observadores (Marcos, 2023).

Las Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas proporcionan pautas generales para todo tipo de organizaciones que puedan servir en la incorporación de los ODS en los procesos de gestión y planificación

Se destacan en los siguientes apartados algunos aspectos de las *Directrices*, centrados en los puntos relacionados con los ODS, que son el objeto del documento. La estructura de las *Directrices* resulta en ocasiones reiterativa, por lo que se han intentado sintetizar estos puntos de forma independiente de dicha estructura.

Las *Directrices* tienen como objetivo desarrollar nuevas formas de trabajar en las organizaciones, también en bibliotecas, que apoyen la sostenibilidad, la igualdad y la consecución de los ODS

Motivación de las *Directrices*

En el apartado introductorio de las *Directrices* se explica cuál es su motivación o razón de ser: “desarrollar nuevas soluciones, modelos empresariales y formas de trabajar y de ser que apoyen la sostenibilidad, la regeneración, la inclusión, la igualdad y, en última instancia, la consecución de los ODS”. De esta manera, se involucra a todo tipo de organizaciones, públicas y privadas, para caminar hacia un mundo más sostenible y equitativo, asumiendo que la viabilidad y estabilidad continuas de los sistemas ambientales y sociales nos afectan a todos, también a las organizaciones.

Las *Directrices* contienen, como es habitual en las normas ISO, un *corpus* de definiciones que aclaran determinados conceptos relacionados con los ODS, pero también con la gestión. En este apartado cabe destacar la definición de *desarrollo sostenible* —que nos ayuda a entender mejor la orientación de este documento— como el

“desarrollo que satisface las necesidades ambientales, sociales y económicas del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (UNE, 2024).

Los ODS en el análisis del entorno y de las partes interesadas

El primer paso a la hora de definir la estrategia de las organizaciones consiste en analizar su situación inicial, atendiendo a aspectos internos y externos. En este sentido, las *Directrices* recomiendan incorporar en esta fase todos aquellos aspectos que puedan afectar a la implicación de la organización en los ODS, a la optimización de los resultados y a la sostenibilidad. Las *Directrices* incluyen también algunas posibles cuestiones externas e internas por las que las organizaciones se puedan ver afectadas.

En la terminología de ISO, las partes interesadas o *stakeholders* son aquellas personas u organizaciones que puedan afectar, verse afectadas o percibirse afectadas por las decisiones o actividades de una organización (UNE, 2024). Las *directrices* destacan la importancia de identificar e involucrarse con las partes interesadas adecuadas para optimizar su contribución a los ODS y para valorar el impacto de la organización. Se diferencian las partes interesadas que contribuyen al impacto, por un lado, y aquellas que reciben el impacto de la organización, por otro.

Las *Directrices* proponen considerar, como partes interesadas que pueden recibir el impacto de la organización, al medio ambiente, al planeta, o las generaciones futuras, entre otras. Recomiendan tener en cuenta especialmente a grupos vulnerables, más afectados por la desigualdad o la discriminación, con el fin de mejorar en igualdad y equidad, bajo el principio de los ODS de “no dejar a nadie atrás” (Naciones Unidas, 2015).

Se recomienda considerar como partes interesadas o *stakeholders* al medio ambiente, al planeta, a grupos vulnerables o a las generaciones futuras

Integración de los ODS en toda la organización

A la hora de optimizar su contribución a los ODS, las *Directrices* recomiendan considerar todas las actividades, productos y servicios que desarrolla la organización y que puedan afectar al desarrollo sostenible. Invitan además a integrar aspectos de equidad en la gestión, como pueden ser fomentar la diversidad de opiniones y la participación del personal, proporcionar un trabajo digno a los trabajadores, promover la igualdad de género o impulsar las mismas oportunidades para todos. Proponen también que las actividades que tengan como objetivo la consecución de los ODS, se basen en principios responsables, como son la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto por los derechos humanos y el principio de no dejar a nadie atrás, entre otros.

Para optimizar los resultados en los objetivos de la organización respecto a los ODS, resulta fundamental el compromiso y el liderazgo por parte de la alta dirección, a la hora de establecer una política y objetivos, de asignar los recursos necesarios o de comunicar la importancia del compromiso de la organización, entre otros aspectos.

Se aconseja establecer una política de ODS para las organizaciones, que sirva como marco de referencia y que sea comunicada a las partes interesadas. Además, las *Directrices* recomiendan contar con una política de derechos humanos, basada en principios de equidad y justicia, que apoye en la protección de este tipo de derechos, especialmente en países o zonas más vulnerables.

Planificación de la contribución a los ODS

Las *Directrices* proporcionan pautas para realizar una planificación en materia de ODS, que son aplicables igualmente a cualquier otro proceso de planificación. En el apartado de planificación estratégica, se explica cómo formular objetivos —indicando con qué ODS están alineados y seleccionando aquellos que serán prioritarios en función de su impacto— y se insta a seleccionar indicadores para medir su consecución e incorporar cambios en la planificación. Respecto a la planificación operativa, se incluyen pautas generales sobre los procesos y la toma de decisiones, incluyendo aspectos sobre la gestión de datos y la evaluación del impacto.

Para optimizar los resultados de las contribuciones a los ODS, al igual que en otros aspectos, las *Directrices* recomiendan especificar sobre quién recae la responsabilidad de cada función dentro de la plantilla, comunicándolo a las partes interesadas. Las personas que asumen alguna función en materia de ODS deberán reunir una serie de competencias y conocimientos, para lo cual necesitarán formación o experiencia adecuadas. Finalmente, las *Directrices* aconsejan que todas las personas que forman parte de la organización sean conscientes de su política de gestión y de sus objetivos respecto a los ODS, integrándolos en la cultura de la organización.

El impacto de la organización

El impacto que produce la organización es un concepto crucial en las *Directrices*, que se define como “un cambio beneficioso o adverso en el bienestar como resultado de la adopción de una decisión” (UNE, 2024). El impacto se mide en función de un umbral, entendido como un intervalo que no debería rebasarse para obtener un beneficio, y se debe considerar tanto el impacto positivo como el negativo.

La medición del impacto que producen las organizaciones como consecuencia de sus actividades es un elemento que deben tener en cuenta las organizaciones en la toma de decisiones

Las *Directrices* consideran el impacto como un valioso indicador en la evaluación del desempeño de la organización. Pero también se entiende como un elemento fundamental en la toma de

decisiones basadas en evidencias, pues permite priorizar aquellas estrategias que generen más impactos beneficiosos en las partes interesadas y un mínimo de impactos adversos, con una menor inversión de recursos. Las *Directrices* aseguran que los indicadores de impacto son más útiles que los de resultados en la toma de decisiones y recomiendan valorar también aquellos impactos inesperados que pueden generar las acciones de la organización.

Las actividades que tengan como objetivo la consecución de los ODS, se deben basar en principios responsables, como son la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto por los derechos humanos y el principio de no dejar a nadie atrás, entre otros.

Otros apartados de las *Directrices*

Las *Directrices* incluyen otros apartados destacables relacionados con la mejora continua, con la cultura de la innovación y con la colaboración. En este sentido, invitan a establecer mecanismos para mejorar de forma continua su contribución a los ODS y a colaborar con organismos gubernamentales, con expertos o con otras partes interesadas, estableciendo alianzas.

Un aspecto en el que se incide a lo largo de todo el documento, y que es un elemento que se repite en otras normas de sistemas de gestión, es la importancia de mantener información documentada en todos los procesos.

Finalmente, las *Directrices* incluyen un anexo informativo en el que se explican en detalle los conceptos de umbrales y asignaciones, que se manejan en el ámbito de la sostenibilidad. Así, los umbrales establecen un límite en la toma de decisiones basadas en el impacto, mientras que las asignaciones miden si se realiza un reparto equitativo de los recursos.

Referencias

- IFLA (2016). *Acceso y oportunidades para todos: cómo contribuyen las bibliotecas a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas*. <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/topics/libraries-development/documents/access-and-opportunity-for-all-es.pdf>
- Marcos, Tania** (2023). "Normas para ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible". *UNE, la revista de normalización española*, 63. <https://revista.une.org/63/normas-para-ayudar-a-alcanzar-los-objetivos-de-desarrollo-so.html>
- Marraud, Gerardo** (coord.) (2021). *Guía de acción de las bibliotecas universitarias y científicas para los ODS*. Rebiun. <https://hdl.handle.net/20.500.11967/895>
- Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021). *Estándares de impacto ODS empresas: integrando la gestión del impacto en la toma de decisiones de las empresas para optimizar su contribución al desarrollo sostenible y los ODS*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/sdg-impact-standards-for-enterprises-version1-es.pdf>
- Sellés-Carot, Alicia; Martínez-González, Belén** (coord.) (2021). *La implicación de las bibliotecas españolas en la Agenda 2030*. Consejo de Cooperación Bibliotecaria. https://www.libreria.cultura.gob.es/libro/la-implicacion-de-las-bibliotecas-espanolas-en-la-agenda-2030_5396/
- UNE (2015). *UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Madrid: Asociación Española de Normalización.
- UNE (2024). *UNE-ISO/UNDP PAS 53002. Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas*. Madrid: Asociación Española de Normalización. <https://www.iso.org/es/standard/87945.html>