



Universidad de Córdoba
Facultad de Derecho y CC.EE.
y Empresariales

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“El papel de las empresas en un Modelo de Responsabilidad Social Compartida para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estudio de Caso Fundación del Empresariado Chihuahuense en México”

Córdoba España, julio 2020

AUTORA: Kathy Melina González González

DIRECTORA: Prof. Dra. Rocío Muñoz Benito



Agradecimientos

Gracias siempre a Dios por darme la oportunidad de cumplir todos mis sueños.

Gracias a mi familia que incansablemente ha creído en mí y me han dado siempre alas.

Gracias a la Asociación Iberoamericana de Posgrado por la oportunidad que otorga a jóvenes latinoamericanos, de tener una preparación en el extranjero para regresar y ser agentes de cambio en nuestros países.

Gracias a mis compañeros becarios y ahora familia latina que me acompañaron en el camino y me dieron fuerzas en tiempos difíciles.

Gracias a todos mis compañeros de máster por todo lo aprendido juntos y las amistades que se quedan en distintas latitudes, pero para toda la vida.

Gracias España.

Sin ustedes esto no hubiera sido posible.

ÍNDICE

Resumen	6
Abstract:.....	6
INTRODUCCIÓN	8
Objetivos del proyecto	8
Estructura del trabajo	8
Metodología de investigación:.....	9
PARTE I: MARCO TEORICO.....	11
1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y SUS ANTECEDENTES	11
1.1 Antecedentes	12
1.2 Situación actual.....	14
1.3 Los ODS en México	17
2. ESTADO DE BIENESTAR EN MÉXICO	20
3. LAS EMPRESAS Y LOS ODS	22
3.1 La Responsabilidad Social Empresarial y las Alianzas Público- Privadas	24
3.2 Participación de las Empresas y Buenas Prácticas.....	27
4. FINANCIACIÓN DE LOS ODS.....	38
PARTE II: ESTUDIO DE CASO	43
5. ESTUDIO DE CASO MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA	43
5.1 Historia del modelo.....	43
5.2 Contexto socio-demográfico de chihuahua	44
5.3 Descripción del modelo de responsabilidad social compartida	52
5.4 Actores del modelo.....	52
5.5 Financiación.....	53
5.6 Estructura	55
5.6.1.....	55
<i>¿Qué es el Fideicomiso?</i>	55
5.6.2. <i>La Fundación</i>	57
5.6.3. <i>Operación de la fundación</i>	59
5.7 Análisis del proceso de toma de decisiones	65
5.7.1 <i>Comité Técnico</i>	65
5.7.2 <i>El Consejo Directivo</i>	67
5.7.3 <i>Consejos locales</i>	68

5.7.4 <i>Autonomía de la toma de decisiones</i>	70
5.8 Mecanismos de fiscalidad y rendición de cuentas	71
5.8.1 <i>Rendición de cuentas de forma ascendente</i>	71
5.8.2 <i>Rendición de cuentas de forma descendente:</i>	72
5.10 Proyectos y programas implementados	76
5.10.1 <i>Tipo de proyectos que apoyan</i>	77
5.10.2 <i>Proyectos emblemáticos</i>	80
5.10.3	85
<i>Costo - efectividad de los programas y proyectos</i>	85
5.10.4 <i>Administración de los proyectos</i>	86
5.10.5 <i>Alineación de los proyectos y programas con los ODS</i>	87
6. REPLICACIÓN DEL MODELO	89
CONCLUSIONES:	92
Bibliografía:	96
Normativa	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pobreza según entidad federativa	18
Ilustración 2: Los ODS en la cadena de valor en la empresa	30
Ilustración 3. Actores del Modelo de Responsabilidad Social Compartida	52
Ilustración 4. Caso hipotético de la contribución extraordinaria	54
Ilustración 5. Órganos de estructura	55
Ilustración 6. Esquema de Funcionamiento.....	58
Ilustración 7. Costo – Efectividad.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa efectiva del impuesto sobre la renta y reducción de la desigualdad	39
Gráfico 2. Variación del producto interno bruto 2019	48
Gráfico 3. Tasa de ocupación en el sector informal.....	49
Gráfico 4. Distribución de la inversión extranjera por sectores.....	50
Gráfico 5. Porcentaje en las áreas de impacto 1996- 2006.....	78
Gráfico 6. Porcentaje en las áreas de impacto histórico	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional del modelo	59
Figura 2. Mapa Jerárquico de la toma de decisiones.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del macro proceso del modelo	63
--	----

Resumen

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen la primera agenda global adoptada por la comunidad internacional en pro del desarrollo sostenible desde sus múltiples dimensiones. El presente trabajo analiza a las empresas como uno de los actores sociales imprescindibles para el logro de esta agenda. La colaboración del sector privado ha sido primordial para el desarrollo al ser uno de los principales impulsores del crecimiento económico, la reducción de la pobreza y el desarrollo humano. Además de su colaboración en este sentido y de las prácticas de responsabilidad social que se han incorporado a nivel interno en las empresas para la consecución de los objetivos, el sector privado ha logrado diseñar soluciones innovadoras para mejorar el entorno donde se desarrolla su actividad, impulsando modelos de cooperación viables para la consecución de la Agenda 2030.

En este sentido uno de los modelos, es el Modelo de Responsabilidad Social Compartida, que se analiza como un caso de estudio en el presente trabajo, el cual ha sido impulsado por empresarios mexicanos en Chihuahua México. Esta iniciativa ha logrado articular al sector público, privado y el tercer sector, para la financiación e implementación de proyectos en materia de educación, salud y capital social, para contribuir así, al desarrollo humano de la comunidad donde se encuentra. Analizando su contexto, estructura, funcionamiento, proyectos y replicación, se presenta como un modelo empresarial viable, con incidencia para la consecución de la Agenda 2030 de manera local.

Palabras clave: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030, empresas, Modelo de Responsabilidad Social Compartida, México.

Abstract:

The sustainable development goals determine the first global agenda adopted by the international community in favor of sustainable development from its multiple dimensions. This paper analyzes companies as one of the essential social actors for achieving this agenda. The collaboration of the private sector has been essential for development as it is one of the main drivers of economic growth, poverty reduction and human development. In addition to its collaboration in this regard and the social responsibility practices that have been incorporated within companies to achieve the objectives, the private sector has managed to design innovative solutions to improve the environment in which it operates, promoting models of cooperation viable for achieving the 2030 Agenda.

In this sense, one of the models is the Shared Social Responsibility Model, which is analyzed in this paper, which has been promoted by Mexican companies in Chihuahua Mexico. Managing to articulate the public, private and third sectors for the financing and implementation of projects in education, health and social capital, contributing to the human development of the community where they are located. Analyzing its context, structure, operation, projects and replication, it is presented as a viable business model, influencing the achievement of the 2030 Agenda locally.

Key words: Sustainable development goals, Agenda 2030, Companies, Shared Social Responsibility Model, México.

INTRODUCCIÓN:

Los objetivos de desarrollo sostenible representan un cambio de paradigma para el desarrollo, constituye una ruta para lograr mayor bienestar social, oportunidades económicas y protección del medio ambiente. Las empresas son uno de los actores con mayor influencia para el logro de los objetivos, es por ello que se vuelve necesario visibilizar y analizar su participación, esfuerzos e innovaciones que inciden en la consecución de dichos objetivos.

El estudio del modelo que se analiza fue motivado por mi experiencia personal como colaboradora durante dos años en uno de los organismos que lo implementan, debido a ello fui testigo de su potencial en el impacto social y de la motivación e ímpetu que muestran los empresarios con la implementación del modelo. Dentro de mi experiencia pude darme cuenta del interés de diferentes organismos empresariales y organizaciones internacionales, interesados en su implementación en distintas provincias y países. Es por ello que he decidido realizar el presente análisis que pueda servir como base para la posible proyección del modelo en otras latitudes y con un enfoque alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo una alternativa para que las empresas ejerzan su responsabilidad social.

Objetivos del proyecto:

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el modelo de responsabilidad social compartida como un mecanismo innovador y viable, creado e impulsado por el sector empresarial, para contribuir al desarrollo social local e incidir en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

1. Brindar una referencia de distintas iniciativas mediante las cuales las empresas pueden ejercer su responsabilidad social y colaborar con el logro de la agenda 2030.
2. Analizar la viabilidad para replicar el modelo en un contexto similar.
3. Visibilizar el papel de las empresas para la contribución al bien social en el contexto mexicano.
4. Destacar la importancia de la cooperación entre en sector público, privado y el tercer sector para el logro de los objetivos.

Estructura del trabajo:

La investigación se desarrolla en 6 capítulos los cuales desarrollan distintos temas esenciales para cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

En el primer capítulo se desarrolla información de distintas organizaciones y autores sobre la creación de los ODS y sus antecedentes, donde se aborda que son, el proceso que dio paso a su creación y cuáles son los objetivos que conforman la Agenda 2030. Aborda los diferentes actores implicados en su consecución y la construcción de alianzas para el logro de los objetivos. Por otra parte, se focaliza la situación de la Agenda en México desde las distintas realidades del país y cómo se ha avanzado en su implementación en el país.

El segundo capítulo aborda el Estado de bienestar en México, donde se conceptualiza el Estado de bienestar y se dejan ver las deficiencias que este tiene en México y en general en América Latina a diferencia de países desarrollados como el conjunto de la Unión Europea. Aborda también cómo el estado ha fallado al no poder garantizar los servicios básicos para toda la población y cómo muchas veces es indispensable la cooperación de las empresas y el tercer sector para la generación de bienestar, lo cual es destacable dada la naturaleza del modelo que se presenta como estudio de caso.

El tercer capítulo desarrolla una parte importante del trabajo, ya que aborda el papel que juegan las empresas en la Agenda 2030 y en la consecución de los ODS, analizando sus distintas implicaciones y participación desde su responsabilidad social empresarial. Destaca la participación de las empresas en alianzas público- privadas para potencial y multiplicar los resultados en los ODS. Se destacan una serie de acciones que las empresas pueden incorporar a sus procesos internos y modelos de negocios, incluyendo a los diferentes objetivos en ello. Aborda también una serie de buenas prácticas, que se han catalogado así, por su contribución al logro de las metas que se han establecido para la Agenda 2030.

En el capítulo se analiza un aspecto muy importante dentro del tema, y es la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual es primordial tener dimensionado para cualquiera de las acciones que los actores puedan o no realizar en pro de la Agenda 2030. Marca distintos tipos de financiación que se contemplan para poder hacer frente a la implementación de la agenda y cita algunos ejemplos. Se vuelve relevante ya que el modelo objeto de estudio es un importante mecanismo de financiación.

El estudio de caso se encuentra en el capítulo 5, donde se realiza un análisis del Modelo de Responsabilidad social compartida impulsado e implementado por empresarios de la provincia de Chihuahua en México, el cual es un modelo innovador que pudiera ser viable de implementación como un mecanismo de responsabilidad social de las empresas y de incidencia en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El capítulo aborda la historia del modelo, el contexto en el que se ha desarrollado, una descripción completa del modelo analizando los actores, estructura y financiación, así como el proceso de toma de decisiones y los mecanismos de fiscalidad y rendición de cuentas. Otra parte importante de este capítulo es el análisis de la destacada vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil y los proyectos y programas implementados, analizando tanto su costo- efectividad, la administración de estos y su alineación con los ODS.

En el último capítulo se encuentran algunos ejemplos sobre replicas que se han realizado del modelo donde se destacan algunos factores de éxito o de fracaso al momento de implementarlo, y deja ver la viabilidad para poder desarrollarlo en contextos similares.

Finalmente se exponen las conclusiones de la investigación y se plantea una postura personal sobre el tema desarrollado.

Metodología de investigación:

La metodología utilizada para la presente investigación se basa en un estudio de caso cualitativo mediante el análisis de información de fuentes primarias y secundarias.

El perfil de la investigación es descriptivo, explicativo e integrador ya que los puntos abordados en el marco teórico, son utilizadas para el análisis del caso de estudio.

Los instrumentos de investigación utilizados y los cuales se encuentran citados en la investigación fueron los siguientes:

- Material bibliográfico que aborda la temática en la que se enfoca la investigación.
- Normativa relacionada con el caso de estudio y con el marco teórico de este.
- Artículos e informes recuperados de sitios web de los organismos relacionados con la investigación.
- Conocimientos propios sobre el modelo abordado, al haber colaborado en el profesionalmente.

El sistema de cita empleado es APA.

En conclusión, la investigación se basa en el análisis cualitativo de un modelo, para corroborar la viabilidad de éxito e implementación de este como mecanismo para el logro de ciertos objetivos.

Se ha consensado con la tutora del trabajo que el lenguaje empleado en este Trabajo fin de máster se ajuste al español de América Latina ya que se encuentra redactado bajo el contexto mexicano, por lo que algunas expresiones y gramática no se ajustan exactamente al español de España.

PARTE I: MARCO TEORICO

1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y SUS ANTECEDENTES

Para conocer la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible es importante que contextualicemos su creación y que los antecedió.

Comenzando por definir el concepto de desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” una definición dada en el informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. El desarrollo sostenible es un modelo de visión compartida, holística y a largo plazo, promueve la prosperidad y las oportunidades económicas, un mayor bienestar social y la protección del medio ambiente (ONU, 2017).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), nace oficialmente el 24 de octubre de 1945, es una organización internacional formada por 193 países, que se han reunido para trabajar juntos en favor de la paz y seguridad de las naciones, después de la segunda guerra mundial. La ONU se compromete a trabajar para mantener la paz mundial, respetar los derechos y libertades de los seres humanos y ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas más necesitadas (ONU,2020).

En septiembre de 2015, los 193 estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas se dieron cita en la ciudad de Nueva York, sede de la ONU, para aprobar la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 constituye la primera agenda global y omnicompreensiva aprobada por el conjunto de la comunidad internacional, resultado de los esfuerzos realizados a partir de la Declaración del Milenio del año 2000, en el seno de la Asamblea General de Naciones Unidas. La Agenda de Desarrollo Sostenible materializa, así, los debates y esfuerzos desarrollados por la comunidad internacional en pro del desarrollo humano sostenible desde sus múltiples dimensiones: el desarrollo de las personas, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental, las instituciones democráticas y justas, y la conformación de una alianza internacional para su consecución (FEMP, 2018).

Esta Agenda es un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad. Busca también fortalecer la paz universal, las libertades y la igualdad. Reconoce su objetivo de erradicar la pobreza en todas sus formas y sus dimensiones, incluyendo pobreza extrema, que es el mayor desafío global y requisito indispensable para desarrollo sostenible. Un viaje colectivo donde la comunidad internacional se propone que nadie se quede atrás (ONU,2015).

Los ODS son universales, tienen que aplicarse en todos los países y su implementación va dirigida a todas las personas, independientemente de su condición social, raza, cultura, etnia, edad, y deben ser integrados en las agendas nacionales de desarrollo de todos los países.

Lanzan el mensaje de la necesidad de lograr un compromiso global, que nos permita alcanzar el desarrollo humano sostenible en todos los países del mundo, trabajando desde el ámbito internacional, regional, nacional, y local (García Varela & Borja Segade, 2017).

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas, buscan lograr avances significativos en las áreas que los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se planteaban pero que no lograron (ONU, 2015).

1.1 Antecedentes

Los ODM, antecedente de los ODS, fueron establecidos en septiembre del año 2000, cuando los jefes de Estado y Gobierno de 189 países aprobaron la Declaración del Milenio. La suscripción de los ODM consolidó un gran número de los compromisos asumidos por separado en cumbres y conferencias de las Naciones Unidas celebradas durante la década de 1990, y recibió un apoyo político sin precedentes por parte de la sociedad civil y de las principales instituciones internacionales de desarrollo (Centro de Información de Naciones Unidas, 2015).

Dos años después de la Declaración del Milenio, en 2002, la ONU, con la asistencia del Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), estableció 21 metas y 48 indicadores para monitorear en cada país el avance y cumplimiento de los ODM hacia 2015 (Cereceda, R. C., Hernández, S. R., & Rivera, E. D. O, 2016).

Las Naciones Unidas promulgaron ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, que establecían lo siguiente (ONU, 2000):

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.

Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.

Objetivo 5: Mejorar la salud materna.

Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Sin embargo, los ODM fueron también criticados por ser demasiado acotados, estar enfocados en problemas de desarrollo y umbrales de logro que prevalecen sobre todo en el África Subsahariana o regiones de Asia, y por no atender las causas de la pobreza, la desigualdad de género o considerar la naturaleza holística del desarrollo. Los ocho ODM no incluyeron temas importantes para el desarrollo, como los derechos humanos, la justicia o el Estado de derecho. (Ford. L, 2015)

Existen diferencias destacables entre los ODM y los ODS, y es importante destacar las siguientes (Coonrod, 2014):

- Metas más ambiciosas. Las metas de los ODM buscaban reducir a la mitad la cantidad de personas viviendo en pobreza o padeciendo hambre, mientras que los ODS han planteado como meta llegar al cero estadístico.
- Metas universales. Los ODM fueron diseñados bajo la premisa de que los países donantes debían apoyar a los menos avanzados mediante la ayuda oficial para el desarrollo, es decir, bajo un esquema de financiamiento predominantemente Norte-Sur. En cambio, las metas de los ODS pretenden ser aplicables a todos los países por igual, independientemente de su condición de desarrollo, y combatir la pobreza y desigualdad al interior de todas las naciones.
- Metas integrales. Los ODM se limitaron a combatir la pobreza y sus síntomas, sin incluir cuestiones de gran relevancia para el desarrollo como la paz, la estabilidad, los derechos humanos y el Estado de derecho. Los ODS incluyen en su agenda estos aspectos y los abordan desde una visión holística del desarrollo.
- Distinción entre hambre, pobreza y desigualdad. Ambas cuestiones estaban contenidas dentro del objetivo 1 de los ODM, mientras que en los ODS son tratadas por separado, reconociendo así que, aunque se trata de condiciones interrelacionadas, deben ser, por su relevancia individual, distinguibles en sus metas e indicadores de seguimiento y logro. Más aún, los ODS incorporan la desigualdad como un componente integral a la prosperidad, necesariamente vinculado con un crecimiento sostenible y un desarrollo incluyente.
- Construcción de paz. Los ODS incluyeron este objetivo que no fue tomado en cuenta en los ODM. Se reconoce así que la paz, el vivir libre de conflicto, es un elemento necesario para el progreso.
- Financiamiento. Los ODM se concibieron para ser financiados por los flujos de ayuda oficial al desarrollo —que no se materializaron—, mientras que los ODS consideran que la capacidad de los países para hacer frente a sus desafíos, dependerá también de mejorar sus propias capacidades tributarias y combatir la corrupción en la administración pública.
- Revolución en la generación y uso de información y datos. Los ODM omitieron mencionar cuáles serían sus mecanismos de supervisión, evaluación y rendición de cuentas. En contraste, los ODS se han planteado que para 2020 todos los países “aumenten la disponibilidad de datos de alta calidad, oportunos y confiables, desagregados por variables como: ingreso, género, edad, raza, etnicidad, condición

migratoria, condición geográfica y cualquier otra característica relevante en el contexto nacional”.

- Énfasis en la calidad de la educación. Los ODM se enfocaron sobre todo en metas de acceso educativo (aumentar las tasas de matriculación) y no incorporaron temas de calidad educativa en su agenda de desarrollo. En contraste, los ODS estarán centrados sobre todo en mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para lograr establecer los 17 objetivos que marcarían la agenda internacional, fue necesaria la participación y perspectiva de los gobiernos locales y regionales, del sector privado empresarial, universidades y el conjunto de la sociedad civil organizada. Los 17 objetivos se encuentran interrelacionados, por lo que el logro de cada uno de ellos afecta al resto, mejorando así las condiciones de vida de las generaciones futuras (UNDP, 2018).

1.2 Situación actual

La agenda quedó conformada por los siguientes objetivos (ONU, 2020):



1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas.



2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.



3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.



4. Garantizar una educación inclusiva, y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.



6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.



7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible, y moderna para todos.



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



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



10. Reducción de las desigualdades.



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



12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.



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



14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos.



15. Promover el uso sostenible de ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir en la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.



16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.



17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Este nuevo modelo de desarrollo solo será posible con la participación activa de todos los actores relevantes: poderes públicos (ejecutivos, legislativos, organismos internacionales), academia, sector privado, organizaciones internacionales, sociedad civil y ciudadanía. Esto pasa por la generación de nuevos modelos de alianzas público-privadas capaces de gestar soluciones escalables y que maximicen la aportación de cada uno de los actores.

Ello, supone la apuesta por un modelo de gobernanza que incorpore y revalorice alianzas de diferentes actores en el territorio para promover un enriquecimiento mutuo y una adecuada generación de sinergias tal y como promueve el ODS 17 “Alianzas para lograr los objetivos”.

Sensibilizar a la población e incorporar a los diferentes actores relevantes, públicos y privados, tanto en el diseño de la planificación como en la ejecución de las actuaciones para su efectiva implementación.

Establecer sistemas de seguimiento de progresos y de rendición de cuentas, ofreciendo un marco armonizado de recogida de información que fortalezca las capacidades de las administraciones locales para un tratamiento ágil de la información. Los ODS son, también, una revolución en términos de gestión de datos.

Para poder lograr cambios significativos es importante involucrar a los actores sociales desde los respectivos territorios de cada país, la acción a nivel local resulta obligada para hacer de la agenda 2030 un esfuerzo viable (Llorens, 2019).

“La localización se trata por tanto de un proceso de adaptación de la agenda global a las características y circunstancias de cada territorio, siendo consustancial con la necesidad de participación de los diferentes actores que componen una comunidad” (CIDOB, 2015).

La garantía de participación de todos los actores institucionales (gobiernos, empresas y sociedad civil), y muy particularmente del ámbito local, supone un reconocimiento del rol clave de las ciudades y de las redes que les asocian, para poder abordar de manera eficaz buena parte de los retos que la nueva agenda plantea (Pagán, 2019).

Las instituciones locales deben facilitar la adaptación de las acciones de la nueva Agenda 2030 a cada contexto territorial y singularidad cultural, haciendo posible su implementación.

Todo esto exige impulsar la formación de capacidades entre los diferentes actores locales en el enfoque del Desarrollo Territorial en general, y en el diseño y la aplicación de iniciativas locales de desarrollo en particular, alentando en todo ello las capacidades técnicas y de gestión de los gobiernos locales, de las asociaciones empresariales y sindicales, de la sociedad civil, y del sector de conocimiento, el cual debe involucrarse de forma decidida en dichas iniciativas.

La construcción de una gobernanza descentralizada y un entorno propicio para el funcionamiento participativo de todos los actores territoriales exige una voluntad política colectiva para ello.

Asimismo, la incorporación del enfoque del Desarrollo Económico Local como parte sustantiva del conjunto de las políticas públicas en cada Estado o nación requiere adecuaciones de carácter legislativo y marcos jurídicos apropiados, una tarea a la que hay que prestar especial atención en cada caso.

El logro de un Desarrollo Humano Sostenible exige, pues, trabajar desde lo local, en un contexto global de valores compartidos que la nueva Agenda Mundial de Desarrollo 2030 debe ser capaz de difundir eficazmente incluyendo una perspectiva amplia del cambio transformador que se busca (Llorens, 2019).

1.3 Los ODS en México

Desde la perspectiva local de México, donde se sitúa el presente caso de estudio, México tuvo una contribución importante en la elaboración de la agenda mediante aportaciones conceptuales como la inclusión social y económica, así como el tema de la igualdad de género y el reconocimiento de la contribución positiva de la migración.

México tiene la voluntad de sumarse a ese esfuerzo colectivo, como lo ejemplificó su activa participación en la cumbre de la COP21 que se realizó en diciembre de 2015 en París, Francia. Previamente, en septiembre de 2015, México firmó junto con otros 12 países una Declaración Conjunta de Gobierno Abierto para la Agenda 2030 en la que se sostiene que la transparencia, la rendición de cuentas, la innovación y participación ciudadana son fundamentales para tener

instituciones sólidas que permitan alcanzar las metas de la Agenda 2030 (Rodríguez Barba, 2016).

La implementación de los ODS ha traído consigo retos para la planeación de las acciones de la política de desarrollo de México. Ha sido un esfuerzo articular de forma coherente las metas e indicadores de los ODS con el plan nacional de desarrollo vigente, dado que cada realidad nacional y subnacional, supone un contexto diferente.

Ilustración 1: Pobreza según entidad federativa.



Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_18/Pobreza_2018_CONEVAL.pdf

Un desafío fundamental para la efectiva implementación de los ODS a nivel nacional es la gran diversidad de realidades, problemas y capacidades institucionales que existe en cada entidad y región del país. Como ilustración de esta diversidad y heterogeneidad, basta observar el índice de pobreza de cada entidad del país (Cereceda, R. C., Hernández, S. R., & Rivera, E. D. O, 2016).

Ante estas diferentes realidades, México ha llevado a cabo una serie de acciones para impulsar la localización de los 17 ODS en el ámbito subnacional, refiriéndonos por subnacional a las provincias y municipios. Esto incluye la sensibilización a actores locales en materia de la Agenda 2030, la generación y publicación de datos desagregados sobre el cumplimiento de la Agenda 2030, así como la creación de Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) de la Agenda 2030 en los ámbitos estatal y municipal.

Asimismo, para apoyar a los gobiernos subnacionales en la localización de la Agenda 2030, en 2017, la Oficina de la Presidencia de la República elaboró una Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la Elaboración de Planes Estatales y Municipales de

Desarrollo. Esta guía busca ayudar a entidades federativas y a municipios en la incorporación de la Agenda 2030 en la política pública local.

Como parte de la estrategia del gobierno para fortalecer la apropiación de la Agenda 2030 por la ciudadanía, el gobierno federal, mediante diferentes alianzas con organizaciones de la sociedad civil, gobiernos estatales y organismos de cooperación internacional, ha organizado diferentes capacitaciones y talleres sobre la Agenda 2030 y su aplicación en el ámbito local. El propósito de muchas de estas capacitaciones ha sido familiarizar a organizaciones de la sociedad civil con la Agenda, sus principios rectores y su aplicación en el ámbito subnacional.

Desde la adopción de la Agenda 2030, en 2015, México ha registrado avances importantes en su incorporación en la política pública del país. Muestra de ello son la reforma de 2018 al marco legal de la Ley de Planeación, que incorpora la Agenda 2030 a la Planeación Nacional; la instalación de mecanismos de seguimiento y monitoreo, por medio de la Plataforma de Seguimiento a los ODS en 2016; y el establecimiento del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en 2017 (Sulmont & Visser, 2019).

Aunque el Poder Ejecutivo es responsable de implementar las políticas públicas nacionales para la consecución de los ODS, las funciones de legislación, supervisión, control presupuestario y representación del Poder Legislativo son vitales para que los ODS puedan materializarse en una mejor calidad de vida y más amplio ejercicio de derechos para un mayor número de personas. Como representantes de la ciudadanía y corresponsables en la conducción del gobierno y la construcción de instituciones, a los legisladores les corresponderá crear un entorno político e institucional favorable para la implementación de los ODS.

Tal y como lo menciona Rodríguez Barba en su análisis “Los retos para alcanzar las metas propuestas son diversos. Pero indudablemente, sin una transformación estructural de las sociedades, estos propósitos continuarán siendo sólo un anhelo compartido. El éxito de estas estrategias es sin duda un reto mayor para los gobiernos, pero al mismo tiempo de lograrse representaría una oportunidad única de desarrollo y de inclusión para México, así como para el resto de la comunidad internacional en un mundo globalizado que enfrenta grandes desigualdades y desafíos importantes” (Rodríguez Barba, 2016).

Las expectativas en torno a los ODS son altas, a pesar de las críticas respecto de su amplitud y extensión temática y de que aún están en discusión los indicadores definitivos que permitirán darles puntual seguimiento. Las altas expectativas se derivan en parte de la experiencia internacional de los ODM, que permitieron articular una ambiciosa, pero clara hoja de ruta sobre las metas del desarrollo global y las aspiraciones de la comunidad internacional. Se espera que, continuando con ese esfuerzo mundial, los ODS establezcan las directrices futuras que garanticen el derecho al desarrollo de todos los países y los derechos económicos y sociales para toda la población (Mora, 2015).

2. ESTADO DE BIENESTAR EN MÉXICO

Para focalizar la importancia de la implementación de la Agenda en México y la participación de los diversos actores para su consecución es significativo contextualizar el estado de bienestar en el país.

El Estado del Bienestar (EB), un conjunto de instituciones estatales proveedoras de políticas sociales dirigidas a la mejora de las condiciones de vida y a procurar la igualdad de oportunidades de los ciudadanos. Las políticas sociales, a su vez, son intervenciones de los poderes públicos que afectan las oportunidades vitales de los ciudadanos y cubren sus riesgos vitales, principalmente en los ámbitos de la educación, del empleo, de la salud, de la seguridad social y de las transferencias fiscales (Moreno, 2012).

Esta protección consiste en el suministro de recursos, bienes y servicios hacia el mayor número de población que lo requiriera, es decir con esta aseveración podemos denotar que la política de bienestar pugnaba por un cierto matiz de universalidad, y por ende buscar una igualdad entre todos los miembros de una sociedad (Marcial, 2005).

El Estado de bienestar, por mucho tiempo y en buen número de estudios sobre la región latinoamericana, ha sido propuesto como institución exclusiva de los países desarrollados, quizá de sólo algunos países de Europa o, de modo aún más restrictivo, como creación de la socialdemocracia europea (Moreno, 2003).

En una serie de análisis sobre países no desarrollados, como lo expresa Gough “se ha llegado a la conclusión que, en América Latina, los estados no regulan a los mercados y, estos frecuentemente excluyen a la mayoría de la población por lo que gran parte de la producción del bienestar descansa en las familias y las redes sociales de apoyo, en este sentido, todos los regímenes de bienestar en América Latina poseen un elemento de informalidad” (Gough y Wood 2004).

En México, el sistema de protección social conformado en los últimos ochenta años en el país manifiesta características un tanto similares, pero en la práctica alejadas, respecto de los desarrollos observados en las democracias europeas. Desde el punto de vista formal, la Constitución reconoce hoy día los derechos sociales que son comúnmente aceptados en las sociedades modernas como componentes del mínimo indispensable para disponer de una vida digna y de oportunidades de integración y ascenso sociales. En los hechos, con excepción de la educación primaria, el acceso a los servicios que se derivan de estos derechos no está garantizado para amplios sectores de la población que permanecen marginados, absoluta o parcialmente.

Si se considera al conjunto de beneficios que puede brindar el Estado en el país, encontramos que menos del 50% de la población puede disfrutar, con cierta garantía, de todos los servicios básicos que aluden al bienestar: educación, seguridad social (protección contra riesgos y pensiones), salud, vivienda y alimentación.

Podemos concluir que el Estado mexicano se encuentra todavía alejado de las características que definen a los Estados de bienestar, incluso de aquellos que son considerados como rezagados en el marco de las democracias capitalistas avanzadas (Ordoñez Barba, 2002).

Teniendo en cuenta el estado de bienestar proporcionado por el estado mexicano, y las deficiencias que este presenta para asegurar condiciones de vida digna para su población, la implementación de los ODS se vuelve una tarea indispensable que requiere del apoyo de las empresas, sociedad civil y academia para lograr avances en la implementación de la Agenda.

3. LAS EMPRESAS Y LOS ODS

Para alcanzar las metas que los ODS plantean es necesaria la acción de todos los actores sociales, en este epígrafe se aborda el papel que cumplen las empresas para su logro.

El sector privado desempeña un papel esencial en el desarrollo como uno de los principales impulsores del crecimiento económico, la reducción de la pobreza y el desarrollo humano. Produce bienes y servicios, proporciona ingresos y genera ingresos fiscales utilizados para brindar servicios de salud, educación y otros servicios básicos. Por estas razones, la importancia del sector privado se ha subrayado recientemente en la Agenda 2030, que exige un crecimiento inclusivo y sostenible (Miyamoto & Chiofalo, 2017).

Dicho lo anterior, el sector empresarial debe asumir un rol más amplio e integral, es decir, implementar acciones que vayan más allá de las actividades inherentes al negocio, como la rentabilidad, y a favor de otras actuaciones en materia de educación, salud, igualdad, creación de empleo o protección ambiental (Fernández, 2018).

“Si bien, siempre se ha reconocido el papel de las empresas y de los negocios en el desarrollo a través del comercio, la inversión y la creación de empleo, las expectativas están cambiando rápidamente. Cumplir estas expectativas supone un reto para las empresas. El papel potencial del sector privado es diverso, implicando muchas formas diferentes de compromiso. Por lo tanto, también es importante reconocer la naturaleza y las implicaciones, muy distintas, de las diferentes formas en que se comprometen las empresas para el desarrollo” (Byiers, 2017).

En el artículo 67 de la resolución aprobada por la Asamblea General para la implementación de la agenda 2030, firmado por los 193 estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, estipula que “La actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas son los grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las cooperativas y las multinacionales. Exhortamos a todas las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible” (ONU, 2015).

En contraste con los ODM, la Agenda 2030 implica directamente al sector privado en dos de los ODS, el ODS 8 para alcanzar trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 9 para promover la industria, la innovación y la infraestructura (OECD, 2016).

Aunque evidentemente no descarta que pueda participar activamente en la consecución de los demás objetivos de la agenda.

Según Byiers la implicación del sector privado para el desarrollo, podría clasificarse bajo dos títulos generales:

1. Promover una mayor actividad del sector privado, para la consecución de los objetivos.
2. Promover un mejor comportamiento del sector privado.

“Mientras que el primero de ellos trata de fomentar más y nuevas actividades, el segundo se refiere a configurar la conducta de la empresa para garantizar el mantenimiento de las normas sociales y ambientales” (Byiers & Rosengren, 2012).

Para dinamizar la Agenda Global se demandan propuestas y soluciones innovadoras, prácticas de gran impacto y, en este sentido, las compañías que tienen experiencia, conocen los territorios, y que tienen una base de relacionamiento sólida con las comunidades y las organizaciones, deberían comenzar a visibilizarse como un socio experto.

Este cambio de paradigma con respecto a anteriores esquemas exclusivamente filantrópicos y asistencialistas, sugiere un mayor nivel de involucramiento de las empresas en los programas y actividades de desarrollo, incluso su participación debe considerarse desde las primeras etapas de diseño y planificación de los procesos, junto con el resto de actores (Rivera, 2019).

Desde la participación del sector privado en la discusión de la agenda, se ha promovido que las pequeñas, medianas y grandes empresas conozcan y actúen en línea con los ODS.

Con motivo de la Cumbre Sobre el Desarrollo Sostenible de 2015, la empresa PricewaterhouseCoopers (PWC), una de las firmas de consultoría más reconocidas a nivel mundial, daba a conocer los resultados de la encuesta “*Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*” en la que se habían consultado a cerca de 1000 altos ejecutivos y más de 2000 personas a nivel mundial sobre su nivel de conocimiento y las acciones hasta entonces desarrolladas en torno a los ODS. El informe revela como dato principal que el 92% de los empresarios afirma tener un amplio conocimiento sobre la agenda 2030, dicho nivel de conciencia sobre los ODS está sustentando, como se mencionó, en los esfuerzos de Naciones Unidas y sus diferentes mecanismos para impulsar una sociedad de actores informados y empoderados.

Se muestra también que más de la mitad de las compañías encuestadas (52%) estaban trabajando al respecto identificando los ODS relevantes para su empresa, al tiempo que el 71% dijo estar planeando desarrollar algún proyecto específico que estuviera acorde con su tipo de negocio, nicho de mercado u oportunidad de nuevas inversiones y crecimiento (PWC, 2015).

De acuerdo con el barómetro de empresas elaborado por Deloitte España, cumplimentado entre diciembre 2019 y enero 2020, se entrevistaron a 291 empresas españolas para valorar

su contribución a los objetivos de desarrollo sostenible, dando como resultados destacados que el 54% de las empresas afirma tener una estrategia ligada a alguno de los ODS y el 35% señala que los consideraran en un futuro. El 45% considera que su empresa contribuye mucho para el logro de los objetivos y solo un 2% considera que no influye en lo absoluto. El sector tecnológico, financiero, energético y de bienes de consumo son los que se consideran que tienen una alta contribución. Los tres objetivos prioritarios para las empresas entrevistadas por su nivel de impacto son: el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, seguido del ODS 5 “Igualdad de género” y el ODS 3 “Salud y bienestar”, aunque seguidos muy de cerca de “Producción y consumo responsables” (ODS 12), “Industria, innovación e infraestructura” (ODS 9), “Energía asequible y no contaminante” (ODS 7) y “Acción por el clima” (ODS 13) (Deloitte, Barómetro de Empresas, 2020).

A través el Grupo Asesor del Sector Privado del Fondo ODS, las empresas vinculadas han logrado en los últimos años establecer una serie de alianzas pioneras en áreas como la seguridad alimentaria, la educación, y el empleo para mujeres y jóvenes. Dentro de sus acciones se destacan la promoción de los ODS; lo cual ha facilitado la incorporación de nuevas compañías al Fondo; la realización de estudios y el impulso a las buenas prácticas empresariales.

El Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible –Fondo ODS- es un mecanismo de cooperación al desarrollo creado en 2014 por el PNUD, para apoyar las actividades de desarrollo sostenible a través de programas conjuntos integrados y multidimensionales. Tomando como fundamento las lecciones aprendidas del Fondo para el Logro de los ODM, su objetivo es reunir en una alianza para el desarrollo a los organismos de la ONU, los gobiernos, la academia, la sociedad civil y las empresas para hacer frente a los desafíos de la pobreza. Actualmente el Fondo ODS tiene programas conjuntos en 22 países, su presupuesto es aproximadamente de 70 millones de dólares, de los cuales 57% proviene de socios nacionales e internacionales en forma de fondos de contrapartida (Rivera, 2019).

3.1 La Responsabilidad Social Empresarial y las Alianzas Público- Privadas

En el mismo sentido del apartado anterior, visualizando el papel que desempeñan las empresas, es importante abordar algunos mecanismos que se han dado en el sector, incluso desde antes del establecimiento de los ODS, jugaban ya un rol importante para la contribución social.

Desde hace algunos años se ha hablado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se ha definido desde distintos conceptos, según el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) como: “El compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familiares, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (WBCSD, 2020).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Son las prácticas de la empresa que tratan de evitar el daño, al mismo tiempo que promueven el bienestar de los grupos de interés al acatar regulaciones y normas vigentes, y yendo voluntariamente más allá de lo requerido” (BID, 2011).

Así como no existe una única definición de RSE tampoco existe un modelo estandarizado para su implementación; instituciones y referentes en la materia han desarrollado diversos materiales para conducir el camino de las organizaciones hacia una gestión socialmente responsable; señalando que el camino inicia con la convicción y voluntad de poder lograr negocios sostenibles, y con un compromiso fidedigno por entender el contexto y actuar con miras al bien común.

Con menciones específicas, la declaración de los ODS sitúa a las empresas y a los actores no estatales en un lugar de preponderancia para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, convocándolos a sumar sus esfuerzos, a contribuir, a transformar patrones de producción y consumos insostenibles, a promover el crecimiento inclusivo, el acceso a energías renovables, a una gestión responsable de los recursos naturales, a promover la innovación y al empoderamiento de las mujeres en el mercado, en el lugar de trabajo y en los distintos ámbitos de la sociedad (Riviera, 2019).

En el Documento de Resultados de Busán, el cuarto foro de alto nivel sobre la eficiencia de la ayuda de la OCDE/ CAD en 2011, tal como lo expresa Byiers “ya se comenzaba a hablar de compromisos para permitir la participación del sector privado en el diseño y la implementación de políticas y estrategias de desarrollo, así como desarrollar aún más los mecanismos financieros innovadores para movilizar la financiación privada para objetivos comunes de desarrollo. En cuanto al aumento de la participación, el Documento de Resultados de Busán se refiere a la necesidad de: invitar a representantes del sector público, del sector privado y de las organizaciones afines a desempeñar un papel activo en la exploración de la manera de promover los resultados tanto del desarrollo como de los negocios para que se refuercen mutuamente” (Byiers, 2017).

El Panel de Alto Nivel del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Agenda de Desarrollo post 2015, liderado por dos presidentes y un primer ministro, tenía dos representantes del sector privado: uno de la compañía multinacional Unilever y otro de la Asociación de Fabricantes de Kenia. “De acuerdo con la Declaración de los ODS, el sector privado es ahora un socio clave en la intensa participación mundial para respaldar la aplicación de los ODS, es decir, no solo un grupo social al que consultar sobre políticas sino un socio clave en la implementación, como parte de asociaciones público-privadas y de la sociedad civil” (ECOACSA, 2017).

Según Ángel Pes, presidente de la Red Española del Pacto Mundial, para que los gobiernos puedan avanzar en el logro de los compromisos adoptados a escala global, “Es necesario que cuenten con un respaldo total del sector privado. Es decir, por parte del mundo empresarial, las organizaciones no gubernamentales, asociaciones y resto de agentes sociales”

La importancia de este tipo de asociaciones es unir esfuerzos y crear nuevas herramientas para poder colaborar juntos, cumpliendo las metas que marca la agenda. Si el trabajo no se realiza de manera conjunta los resultados definitivamente no podrán ser satisfactorios para 2030.

Existen diversas cuestiones cuando se habla del papel primordial que tienen las empresas en la colaboración para afrontar los problemas sociales, como lo analiza Vives “¿Es responsabilidad de la empresa privada resolver las deficiencias en la gobernanza pública? ¿Se afectan las actividades de la empresa como consecuencia de estas deficiencias? ¿Puede la empresa privada permanecer indiferente ante esta situación y esperar que el gobierno lo resuelva?”

Menciona que si bien es cierto que “La corrección de las diferencias técnicas o administrativas de los gobiernos no es responsabilidad de las empresas, no es menos cierto que si sus actividades se ven afectadas no puede permanecer indiferente. Si las actividades de apoyo al buen gobierno redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes y futuros de la empresa, podrían considerarse como parte legítima de la RSE, entendida esta, en una forma muy simplificada como el conjunto de actividades que, mejorando la contribución de la empresa a la sociedad, mejorar su propia situación” (Vives, 2008).

Respecto a lo anterior hay un ejemplo en particular que vale la pena resaltar, que refleja la organización del sector privado para combatir un problema específico que afecta directamente a sus empresas. Es el caso de la iniciativa de FICOSEC, un fondo empresarial creado en 2011 en la provincia de Chihuahua México. Constituido por las empresas de la provincia para coadyuvar con el gobierno en la implementación de proyectos en prevención de la violencia y fortalecimiento de las instituciones de seguridad, con el fin de disminuir la violencia que afectaba a sus empresas por constantes asaltos, extorciones y secuestros de empresarios, además de una baja en la competitividad de sus empresas e inversiones por encontrarse en un territorio altamente violento. Es así como nació la iniciativa de ayudar con el financiamiento e implementación de proyectos que ayudaran a mejorar las condiciones de seguridad y por ende la situación de las empresas en la provincia.

En muchos de los casos la responsabilidad primaria es del gobierno, sin embargo, por el impacto que estas carencias pueden tener sobre la operatoria de la empresa, puede convenirle apoyar la gestión y funciones del gobierno.

Según Vives el diseño, ámbito y extensión de sus intervenciones deben tomar en cuenta, entre otros los siguientes factores (Vives, 2008):

- “Condiciones políticas imperantes (aceptación de la empresa privada)”.
- “La relación empresa-gobierno en este caso en particular”.
- “La capacidad de la empresa y su ventaja competitiva en el área de intervención”.

- “El compromiso de la empresa con el país o región”.
- “Impacto que la intervención tendrá sobre sus actividades comerciales”.
- “El desarrollo relativo de la zona de influencia”.
- “Socios en la intervención”.

Para fortalecer las alianzas público- privadas la empresa puede y debe entrar en asociaciones con otros actores, como asociaciones gremiales, organizaciones de la sociedad civil y/o organismos multilaterales de desarrollo. Como menciona Vives “Estas asociaciones suelen sacar a la empresa del protagonismo, aunque se mantiene su participación, dándole legitimidad e independencia a la intervención”. Además de mejorar la efectividad de la ejecución y el impacto de la acción, dar mayor continuidad y proporcionar mayor capacidad de seguimiento, control y transparencia.

“Se necesita aprovechar la capacidad y voluntad de la empresa de mejorar la situación de la sociedad y en particular de la gobernanza pública. La empresa privada puede y debe contribuir a la efectividad del sector público en la medida que su mejora tenga una contribución positiva” (Vives, 2008).

Como lo expresa Cañeque en su artículo de “Alianzas público-privadas para el desarrollo, “Un actor importante para el buen funcionamiento de este tipo de alianzas es el llamado tercer sector. Su constitución como sociedad civil organizada y su experiencia en implementación de proyectos sociales e identificación de las necesidades locales, la convierte en un agente indispensable a la hora de garantizar buenos resultados”.

“Las alianzas para el desarrollo, por lo general si son bien gestionadas tienen el potencial de multiplicar el impacto en los objetivos de desarrollo, conseguir beneficios financieros, fortalecer las instituciones y asegurar la transparencia y buena gestión tanto entre las inversiones relacionadas como en los resultados obtenidos en términos de desarrollo”.

Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros que participan.

“Las alianzas para el desarrollo pueden ser una fuente adicional de recursos financieros, técnicos y de conocimientos para los gobiernos; aportan apoyo técnico, material y financiación adicional (tanto pública como privada) a la sociedad civil” (Cañeque, 2007).

3.2 Participación de las Empresas y Buenas Prácticas

El empresariado como socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ha buscado distintas alternativas para contribuir al logro de las metas establecidas en la agenda. La experiencia de algunas entidades en el diseño de estas alternativas ha llevado a crear guías que sirvan a las empresas en su misión para la implementación de la agenda.

El Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), han desarrollado el *Sustainable Development Goals Compass (SDG Compass)*, una guía para la acción empresarial en los ODS, el cual plantea las distintas rutas o formas desde las cuales las empresas pueden contribuir a los Objetivos de Desarrollo sostenible y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento.

El SDG Compass plantea a las empresas utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permite capitalizar una serie de beneficios tales como (COMPASS, 2015):

- “Identificar futuras oportunidades de negocio: Los retos mundiales de desarrollo sostenible, ya representan oportunidades de mercado para aquellas empresas capaces de desarrollar y entregar soluciones innovadoras y efectivas.”
- “Mejorar el valor de la sostenibilidad corporativa: El caso empresarial para la sostenibilidad corporativa está bien establecido. Al integrar consideraciones de sostenibilidad a través de la cadena de valor, las empresas pueden proteger y crear valor para ellas mismas.”

El esfuerzo a nivel mundial de los gobiernos y de los diversos actores para la consecución de los ODS, tienen a fortalecer los incentivos de valor financiero, dentro de los cuales la SDG Compass incluye los siguientes:

- “La introducción de impuestos, multas y otros mecanismos de fijación de precios para hacer que las externalidades actuales se internalicen en el negocio. Esto fortalecerá aún más los incentivos económicos para que las empresas utilicen los recursos de manera más eficiente o para que cambien a alternativas más sostenible”.
- “Las generaciones más jóvenes, en particular valoran las prácticas empresariales responsables e incluyentes, y el desempeño de la sostenibilidad está emergiendo como un factor importante en la “guerra por el talento”. La moral de los empleados, el compromiso y la productividad pueden fortalecerse aún más en las empresas que estén adoptando medidas para promover los ODS”.
- “Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y manteniéndose al día con el desarrollo de políticas: Las empresas que alinean sus prioridades con los ODS, pueden mejorar el relacionamiento con clientes, empleados y otras partes interesadas”.
- “Estabilizar las sociedades y los mercados: No pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas. Invertir en el logro de los ODS, apoya los pilares del éxito empresarial”.

La implementación exitosa de los ODS en las empresas ayudará a:

- “Sacar a miles de millones de personas de la pobreza, y de esta manera a ayudar a crecer los mercados de consumo en todo el mundo”;
- “Fortalecer la educación, para promover la existencia de empleados más calificados y comprometidos”;
- “Lograr avances en la igualdad de género y en el empoderamiento de la mujer, creando así un “mercado emergente virtual” equivalente en tamaño y en poder adquisitivo, a las poblaciones de China y de India”;
- “Asegurar que la economía mundial funcione con seguridad dentro de la capacidad del planeta para proveer recursos esenciales tales como agua, suelo fértil, metales y minerales, preservando así los recursos naturales de los cuales las empresas dependen para su producción”;
- “Fomentar instituciones responsables y bien gobernadas, así como sistemas financieros y de comercio abiertos y basados en normas, reduciendo así los costos y los riesgos asociados a hacer negocios”.
- “Usar un lenguaje común y un propósito compartido: Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayudará a las empresas a comunicar su impacto y desempeño, con mayor consistencia y eficacia a las partes interesadas. Los objetivos ayudarán a reunir a los socios sinérgicos para abordar los retos sociales más urgentes del mundo”.

El SDG Compass se basa en el reconocimiento de la responsabilidad de todas las empresas de cumplir con toda la legislación pertinente, respeta los estándares mínimos reconocidos internacionalmente y respetar los derechos universales, independientemente de su tamaño, sector o lugar de operación.

Un punto destacable mencionado en el SDG Compass es que tomando un enfoque estratégico para los ODS, la primera tarea de las empresas debe ser “Realizar una evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que sus actividades comerciales tienen sobre los ODS a lo largo de la cadena de valor. Esto le ayudará a identificar dónde los impactos positivos se pueden escalar y dónde los impactos negativos pueden reducirse o evitarse”.

La guía propone a las empresas que realicen un mapeo de los ODS frente a la cadena de valor, basándose en el siguiente modelo:

Ilustración 2: Los ODS en la cadena de valor en la empresa



Fuente: SDG Compass, 2015

El mapeo de las áreas de alto impacto le ayudará a su compañía a comprender dónde concentrar sus esfuerzos. Para cada una de las áreas de impacto potencialmente alto, identifique uno o más indicadores que expresen de la forma más adecuada la relación que existe entre las actividades de su empresa y su impacto en el desarrollo sostenible, de tal manera que el desempeño se pueda monitorear a través del tiempo.

Para lograr objetivos compartidos o para abordar cambios sistemáticos, las empresas trabajan cada vez más con aliados para mejorar su impacto y su alcance.

En una encuesta del 2014, 90% de una muestra de 38.000 ejecutivos, gerentes y líderes de opinión encuestados, concordaron en que, al abordar eficazmente los temas de sostenibilidad, estos no se pueden gestionar de manera aislada (COMPASS, 2015).

Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), empresas que introducen la sostenibilidad en sus negocios. los modelos son rentables y exitosos, con retornos positivos de capital en términos de reducción de riesgos, diversificación de mercados y carteras, mayores ingresos, menores costos y productos de mayor valor. Estas cinco vías pueden ayudar a garantizar la cantidad y calidad de inversión para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OECD, 2016).

1. Inversión extranjera directa: su intervención en los países en vías de desarrollo crea nuevos empleos, aumenta la productividad, permite la transferencia de tecnología.
2. Finanzas combinadas: para mejorar la escala de inversión en los países en vías de desarrollo.
3. Monitoreo y medición de fondos privados: mejora la transparencia en la financiación de estrategias y buenas prácticas.

4. Inversión en impacto social: empoderar a los más necesitados para mejorar sus vidas, traerá consigo una sociedad más eficaz, con innovación y que escale en negocios sostenibles.
5. Conducta responsable en los negocios: mejora el negocio y sus resultados para producir un bien social, económico y ambiental.

La Red Española del Pacto Mundial, también propone una guía para la acción y lo basa en 10 principios (MUNDIAL, 2017):

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que fortalezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

“Los Diez Principios son la base para contribuir a los ODS. Pero, además, las empresas pueden contribuir positivamente a un amplísimo número de metas de desarrollo sostenible que afectan a la salud, al planeta, a los derechos humanos, a la pobreza, etc. Por ejemplo, propiciando condiciones laborales y salarios dignos; apostando por la I+d+i en tecnologías, en la salud o en agricultura; implementando el respeto a los derechos humanos en su organización y su cadena de valor” (MUNDIAL, 2017).

Como lo hemos podido ver, no existe una sola forma en la que las empresas puedan contribuir al logro de los ODS, es por eso que es importante abrir el panorama sobre su participación, y no solo visibilizarla desde su compromiso ambiental o desde las actividades que realice la empresa en su interior a favor de los objetivos, hay que visualizar también el potencial que se tiene hacia fuera y no solo como factor de crecimiento económico. Proporcionándoles incluso oportunidades de negocio.

Como lo vimos anteriormente se plantea la contribución de las empresas desde dos perspectivas:

1. Cómo promover una mayor actividad del sector privado, para la consecución de los objetivos.

2. Cómo promover un mejor comportamiento del sector privado.

Existen diversas prácticas que se han catalogado como exitosas, por los resultados que han obtenido en su implementación y que tienen potencial de ser replicadas por otras empresas.

La Red Española para el Pacto Mundial, ha hecho una recopilación de estas prácticas y las ha catalogado conforme al Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuyen, resaltando las siguientes (MUNDIAL, 2017) :

ODS 1 Fin a la pobreza

Banco Popular: Trabaja este objetivo apoyando la bancarización de colectivos en riesgo de exclusión de Paraguay y Guatemala mediante la concesión de microcréditos para pequeñas empresas, dirigidas en su mayoría por mujeres y jóvenes. Con este apoyo pueden desarrollar sus negocios y acceden a mejores condiciones laborales.

CaixaBank: Contribuye en la implementación del programa Caixa Proinfancia, enfocado a dar apoyo a familias con integrantes menores entre 0 y 18 años en situación de vulnerabilidad, el cual lleva a cabo actividades de integración escolar, alimentación e higiene infantil, apoyo psicosocial y apoyo a los padres.

Las empresas juegan un papel importante para conseguir alcanzar este Objetivo, creando oportunidades laborales para grupos vulnerables, proporcionando condiciones de trabajo dignas a empleados y proveedores e impactando positivamente en las comunidades locales, países en desarrollo y zonas afectadas por crisis sociales o ambientales. Todas, independientemente de su sector, pueden tomar medidas al respecto.

ODS 2 Hambre cero

San Isidro Labrador S.C.A: Es una Cooperativa de agricultores la cual destina el 10 % de su producción para bancos de alimentos. Además, ha comenzado a implementar el proyecto Coexplay, mediante el cual se llevan a cabo conferencias en instituciones educativas a través sobre la importancia de una alimentación sana y equilibrada.

La participación del sector privado en este objetivo también puede dimensionarse desde el impulso a la investigación en tecnología agrícola, así como en la expansión de prácticas sostenibles con los alimentos para impactar de forma positiva en la soberanía alimentaria de las comunidades donde operan.

ODS 3 Salud y Bienestar

Correos: Ha aportado en la realización de una Campaña de Reducción del Riesgo Cardiovascular, con el objetivo de que sus empleados tomen conciencia sobre prácticas saludables que disminuyan los riesgos cardiovasculares. En esta campaña se fomenta la actividad física y la alimentación saludable.

ODS 4 Educación de Calidad

BBVA: Para contribuir con este objetivo BBVA ha realizado el proyecto “Ahorro para todos” localizado en Perú, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables del ámbito rural mediante la educación financiera. En menos de dos años, el proyecto ha logrado formar a más de 8.600 personas de 24 comunidades de las regiones de Apurímac y Cusco.

ODS 5 Igualdad de Género

Alsa Grupo S.L.U: Es una empresa del sector de transporte, que se ha distinguido por su colaboración en materia de sensibilización e inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Cuenta con políticas de inclusión laboral para reforzar presencia de mujeres en todos los grupos profesionales, incluso en aquellos que siempre habían sido llevados a cabo por hombres, como los conductores. Y ha puesto en marcha un comité de igualdad.

ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento

Agbar: Plantea su contribución a través desarrollos tecnológicos sobre la red de agua potable de las Islas Canarias, los cuales han otorgado una mejor gestión de los recursos hídricos, produciendo un ahorro del 30 % de agua no registrada en la región, a su vez han evitado la emisión de alrededor de 500 toneladas de CO₂ a la atmósfera.

Es responsabilidad de las empresas también poder gestionar de forma sostenible los recursos hídricos en la elaboración de sus productos y servicios, fomentando y facilitando la mejora de la gestión del agua en su cadena de valor y transformando en sostenibles aquellas de sus operaciones que generen contaminación de los recursos hídricos.

ODS 7 Energía Asequible y no Contaminante

Iberdrola: Implementa el programa “Electricidad para todos” el cual tiene como objetivo incrementar el acceso a la electricidad en países en desarrollo, a través el financiamiento de proyectos que se llevan a cabo por las empresas del grupo, además de un componente social desarrollado por OSC y voluntariado corporativo. Desde el lanzamiento del programa, más de 1.500.000 personas en Latinoamérica y África se han beneficiado del acceso a la electricidad.

ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Cajamar: Implementa el ODS 8 a través del apoyo financiero a jóvenes emprendedores agrícolas y agroalimentarios, proporcionando también generación de conocimiento agrario, inversión en I+D+i, de manera que pueden generar sus ideas de negocio con cobertura financiera y apoyo técnico, fomentando así el desarrollo sostenible de la agricultura basado en la cooperación.

En este objetivo es evidente el rol del sector privado, ya que las empresas son el instrumento principal para la creación de puestos de trabajo.

ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura

Telefónica: Implementa desde 2014 un proyecto en Perú para proveer del servicio de internet de banda ancha y de telefonía móvil 3G gracias a una obra sin precedentes en la trayectoria de las telecomunicaciones peruanas, que logró conectar a comunidades aisladas. Este proyecto ha beneficiado a más de 430.000 habitantes, mejorando la comunicación en Perú, el acceso a la educación, cultura y oportunidades de desarrollo.

ODS 10 Reducción de las Desigualdades

Adecco: Ha llevado a cabo el proyecto #DiversidadSinEtiquetas el cual busca empoderar personas a través de iniciativas educativas, formativas y laborales para generar un cambio en la inclusión laboral en cuanto a edad, género, cultura o estatus social. Plantea su modelo centrándose desde el talento de las personas, pretende disminuir las desigualdades en las empresas y crear igualdad de oportunidades sin importar origen social.

ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles

Vodafone: Aporta con la iniciativa “Vodafone Ciudad Conectada”, cuyo propósito es desarrollar un ecosistema de innovación enfocado en servicios inteligentes. Ha logrado conseguir una gestión más eficiente de los servicios públicos, por ejemplo, con la disminución de fugas de agua, optimización de riego en parques públicos y gestión de residuos.

ODS 12 Producción y Consumo Responsables

Eroski: Ha logrado desarrollar un sistema de producción sostenible trabajando con sus proveedores en el diseño envases y embalajes ecológicos así como comercializando productos tradicionalmente desaprovechados, ha impulsado los productos locales, contando con supermercados neutros en emisiones y donando todos los productos aptos para el consumo humano a más de 50 organizaciones sociales.

Las empresas pueden aportar a este objetivo desde distintas alternativas como las siguientes: uso eficiente de los recursos, optimizar los envases, utilizar materiales biodegradables,

reciclables o reutilizables, impulsar el uso de energías renovables, combatir el desperdicio alimentario, y utilizar el etiquetados ecológicos.

ODS 13 Acción por el Clima

EDP: Presenta su aporte a la lucha contra el cambio climático a través de 5 compromisos concretos: reducir las emisiones de CO2 en un 75 % hasta 2030; producir a partir de fuentes renovables superando el 75 % de potencia instalada en 2020; ahorrar 1TWh de ahorro acumulado hasta 2020 en sus productos y servicios; fomentar la investigación de tecnologías limpias, eficiencia energética y redes inteligentes y ampliar la instalación de contadores inteligentes al 90 % de clientes de baja tensión del Grupo EDP en la Península Ibérica hasta 2030.

Sin duda el sector privado es protagonista estableciendo estrategias para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera; impulsando las energías renovables en detrimento de las fósiles en sus actividades, invirtiendo en I+D+i para desarrollar innovaciones medioambientales y trabajando coordinadamente con la comunidad internacional en alcanzar los compromisos mundiales en materia de cambio climático.

ODS 14 Vida Submarina

Alcampo: Ha desarrollado una política de pesca sostenible que promueve la restauración de poblaciones de peces y ecosistemas marinos. Gracias a ello Alcampo dejó de comercializar especies en peligro de extinción. Aunado a ello, ha llevado a cabo una campaña de concienciación ciudadana llamada #miMarsuMar, sobre la importancia de consumir pescado de forma responsable.

ODS 15 Vida de Ecosistemas Terrestres

REE: Cuenta con el proyecto «El Bosque de Red Eléctrica», con dos objetivos: contribuir a la protección del medio natural mediante la recuperación de espacios naturales degradados y apoyar la lucha contra el cambio climático gracias a la plantación de arbolado. Hasta 2015, se han conseguido restaurar un total de 720 Ha degradadas por el fuego que fijarán 165.575 toneladas de CO2.

ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Solidas

OstosSola: Creó en 2015 la Fundación Participa, con el objetivo de la promoción e impulso de la participación ciudadana en la vida pública, promover la regeneración política, alcanzar el fortalecimiento institucional, consolidar la democracia y avanzar hacia instituciones eficaces y transparentes, que rindan cuentas. Posibilita que los ciudadanos puedan decidir sobre las prioridades de gobierno y exigir una gestión eficaz en el cumplimiento del programa electoral.

ODS 17 Alianzas para Lograr los Objetivos

PRISA: Colabora activamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en la cobertura, tratamiento y difusión de la información sobre desarrollo sostenible, hambre, alimentación y pobreza. Trabaja también con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) en promover valores comunes tales como la libertad de expresión, la libertad de prensa, la seguridad de los periodistas y la educación, en particular la formación docente.

El sector privado tiene un rol claro en relación a la consecución de este Objetivo, llevando a cabo alianzas con el sector público, la sociedad civil, universidades y otras empresas para realizar proyectos que contribuyan a la consecución de los ODS, alineando la nueva agenda global con los objetivos de la compañía e invirtiendo una mayor cantidad de recursos en los países en desarrollo. Por otro lado, se reconoce la experiencia de la empresa y su capacidad de innovación y de avance tecnológico como factores fundamentales.

Siguiendo con las propuestas sobre el rol de las empresas en los ODS, hay autores que destacan como una práctica importante e imprescindible el Desarrollo del Sector Privado (PSD, por sus siglas en inglés), que se define como "Cooperación para el desarrollo que aborda políticas e instituciones, el funcionamiento del mercado y los recursos empresariales para mejorar el clima de inversión y la capacidad productiva del sector privado local, en particular de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de países en desarrollo". Si bien el objetivo de PSD para la mayoría de los socios de desarrollo es, en última instancia, mejorar el crecimiento económico y reducir la pobreza a través de un sector privado dinámico, hay una variedad de enfoques, lo que hace que las evaluaciones comparativas sean un desafío. Este es particularmente el caso desde una perspectiva cuantitativa, ya que la falta de un marco común con respecto al alcance de la PSD dificulta la obtención de una imagen global de los recursos financieros asignados a esta área. De hecho, los análisis cuantitativos exhaustivos de la financiación oficial del desarrollo (ODF, por sus siglas en inglés) para PSD son raros.

En los países en desarrollo, el sector privado constituye una fuente clave de sustento, ya que proporciona el 90% de todos los empleos. El sector privado también puede ofrecer productos y servicios que el sector público no proporciona adecuadamente (Evans, 2015).

El desarrollo del sector privado puede contribuir a la reducción de la pobreza mientras se abordan los problemas fiscales al aumentar los ingresos del gobierno a través de impuestos, que representan en promedio el 60% del producto interno bruto en los países en desarrollo. Además, el PSD puede empoderar a las mujeres, los jóvenes y los vulnerables, así como contribuir a la producción y el consumo sostenibles. Por lo tanto, el PSD se considera crucial para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los socios de desarrollo (gobiernos, organizaciones internacionales) están tratando de ayudar a las empresas viables a expandirse en los países en desarrollo, incluidos aquellos con alto impacto social y ambiental, como los proyectos amigables con el clima o para las comunidades más desfavorecidas. Se involucran en inversiones de impacto social, conducta

empresarial responsable (RBC), responsabilidad social corporativa y diálogo de políticas público-privadas. Los ejemplos incluyen “*Grow Africa*”, una iniciativa de la Comisión de la Unión Africana, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África y el Foro Económico Mundial, que proporciona una plataforma para que los gobiernos y las empresas promuevan modelos comerciales que involucren a los pequeños agricultores, faciliten los vínculos de la cadena de valor y mejoren acceso a las finanzas, con un enfoque especial en las mujeres y los jóvenes.

En este contexto, el PSD se está considerando como un medio viable para reducir la pobreza a través del crecimiento liderado por el sector privado. Las actividades de PSD se centran principalmente en: desarrollar la capacidad del sector público para mejorar el clima de inversión; apoyar la infraestructura física; y mejorar la capacidad productiva, tanto para el sector público como para el privado. Desde otra perspectiva, las actividades de PSD incluyen apoyo a nivel de políticas e instituciones, funcionamiento del mercado y recursos empresariales (Miyamoto & Chiofalo, 2017).

4. FINANCIACIÓN DE LOS ODS

Lograr las ambiciosas metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, resulta evidente que requerirá una gran cantidad de recursos, y que este es un factor decisivo para su resultado. Para ello se necesitarán más recursos de los que los gobiernos puedan aportar y mecanismos novedosos para la captación de capital que pueda ser destinado a las actividades de la agenda a nivel local, nacional y global. Es por ello que la aportación del sector privado será esencial en el financiamiento.

El Comité Intergubernamental de Expertos sobre Financiamiento para el Desarrollo Sustentable ha estimado que el costo de articular una red de seguridad social para erradicar la pobreza extrema puede alcanzar los 66 mil millones de dólares, mientras que la inversión anual necesaria para mejorar la infraestructura básica (en agua, agricultura, transporte y energía) podría alcanzar los 7 millones de billones de dólares. En su reporte, el Comité afirmó que el financiamiento público y la cooperación para el desarrollo serían claves para implementar los ODS, pero también enfatizó la necesidad de que el sector privado participe en la provisión de fondos. El impulso de reformas fiscales, el combate a los flujos financieros ilícitos y a la corrupción son medidas consideradas relevantes, sin ser suficientes (Cereceda, Hernández & Rivera, 2016).

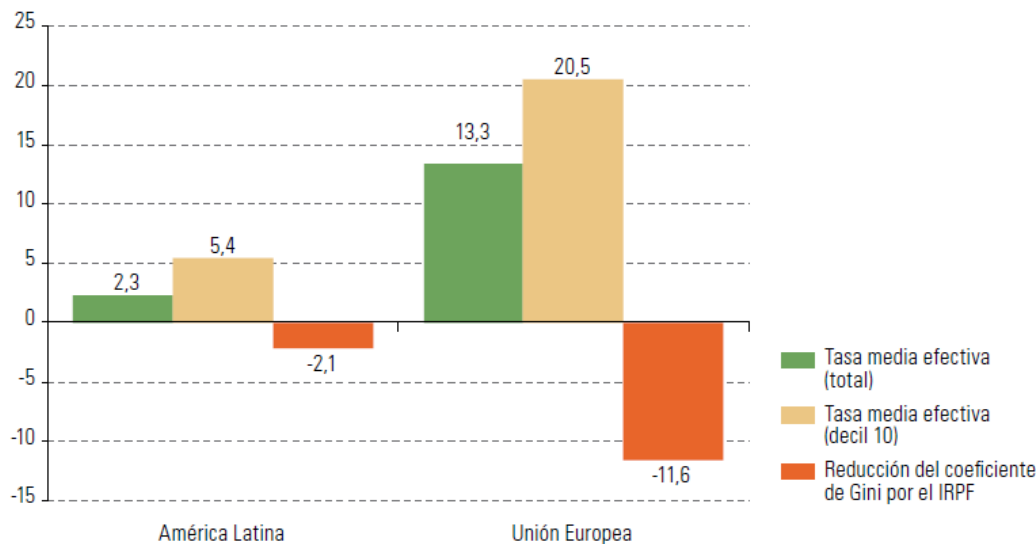
Un primer paso para alcanzar el financiamiento necesario de los ODS fue la celebración de la 3ª Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, en Addis Abeba, Etiopía, del 13 al 16 de julio de 2015. En esa reunión, los 193 miembros de la ONU definieron los compromisos necesarios a fin de asegurar los recursos financieros suficientes para implementar la Agenda de Desarrollo Post 2015. Como resultado de la Conferencia se adoptó la Agenda de Acción de Addis Abeba, la cual compromete a los países a cumplir con su cuota de ayuda oficial al desarrollo y promueve la movilización de “recursos nacionales a través de una ampliación de la base tributaria, una mejora de los sistemas recaudatorios y un combate a la evasión fiscal y los flujos financieros ilícitos” (CEIGB, 2015).

Una de las principales fuentes de financiamiento para la agenda, son los recursos nacionales públicos, obtenidos principalmente por la recaudación de impuestos a través de los sistemas tributarios de cada país y que son destinados para la financiación al desarrollo.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la región afronta varios desafíos en este ámbito, como los bajos niveles de tributación, con una razón media de impuestos sobre producto interno bruto (PIB) del 22,8% en 2015, 11,4 puntos porcentuales menos que el promedio del 34,3% del PIB observado en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), y la débil recaudación mediante tributos directos, especialmente en el caso del impuesto sobre la renta de las personas físicas. “El impuesto sobre la renta de las personas físicas es especialmente débil como instrumento tributario en la región” (CEPAL, 2015).

Gráfico 1. Tasa efectiva del impuesto sobre la renta y reducción de la desigualdad

América Latina (16 países) y Unión Europea (27 países): tasa efectiva del impuesto sobre la renta de las personas físicas y reducción de la desigualdad debida a ese impuesto, 2011^{a b}
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

a Calculado sobre la base de los ingresos brutos (ingresos de mercado más transferencias públicas y privadas).

b Los datos de EUROMOD incluyen impuestos directos adicionales en algunos países, como los impuestos inmobiliarios y los impuestos a las instituciones religiosas.

A ello se suma la elevada evasión fiscal, que, según estimaciones de la CEPAL, en 2015 supuso alrededor de 340.000 millones de dólares (un 6,7% del PIB regional).

Según el informe presentado por la CEPAL “El bajo crecimiento económico regional se suma a escenarios fiscales complejos y bajas tasas de ahorro nacionales, lo que implica un gran desafío para las políticas públicas y los medios de implementación destinados al financiamiento del desarrollo. Dado que el espacio fiscal y la disponibilidad de recursos seguirán siendo limitados, se requerirán reformas integradas y sostenidas en el ámbito de las finanzas públicas que apunten a asegurar la solvencia del sector público, a proteger la inversión, a cautelar los logros sociales y a ampliar los recursos tributarios”.

Dicho informe aborda el caso de América Latina y el Caribe estableciendo que “De 28 de los 33 países que conforman la región son considerados de renta media sobre la base de su nivel de ingreso per cápita, el financiamiento público es insuficiente para cumplir dicha tarea y tendrá que ser complementado con flujos privados. Los países de América Latina y el Caribe afrontan, por tanto, el reto de combinar recursos privados y públicos y buscar fuentes innovadoras que les brinden el impulso necesario para maximizar el impacto del financiamiento para la Agenda 2030”.

Tal como lo define la CEPAL “El financiamiento innovador para el desarrollo abarca una gran diversidad de mecanismos e instrumentos, algunos de los cuales ya se están utilizando,

mientras que otros todavía se encuentran en fase de planificación. Se dividen en cuatro grandes categorías: i) impuestos, cuotas u otros cargos obligatorios sobre las actividades globalizadas; ii) contribuciones solidarias voluntarias; iii) instrumentos de carga anticipada y deuda, y iv) garantías estatales, incentivos público-privados, seguros y otros mecanismos basados en el mercado”.

Un ejemplo ilustrativo de un financiamiento innovador es el Mecanismo Internacional de Compra de Medicamentos (UNITAID). Una iniciativa a nivel mundial enfocada en el área de la salud, la cual recauda más de la mitad de su financiamiento a través de un “Gravamen internacional de la solidaridad” impuesto sobre las tarifas de los viajes aéreos. Esta iniciativa ha logrado financiar tratamientos contra el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria para alrededor de 47 millones de personas en 94 países de todo el mundo: 12 en América, 25 en Asia, 7 en Europa Oriental, 8 en África Septentrional y Oriente Medio y 42 en África Subsahariana.

La iniciativa de Gravamen de solidaridad en los boletos aéreos fue lanzada en 2006 por los Gobiernos del Brasil, Chile, Francia, Noruega y el Reino Unido, este impuesto sobre la venta de boletos aéreos se coordina de manera internacional y se aplica a nivel nacional recauda fondos para el Mecanismo Internacional de Compra de Medicamentos (UNITAID) y el Servicio Financiero Internacional para la Inmunización (IFFIm). Al comprar un boleto de avión, se le cobra al pasajero una tasa baja del impuesto. En la iniciativa participan actualmente 14 países, y el nivel de impuestos varía de un país a otro. Tuvo una recaudación de 1.000 millones de dólares entre 2006 y 2011.

Otro de estos mecanismos mencionado en el citado informe es el “Servicio Financiero Internacional para la Inmunización (IFFIm)”, el cual recauda fondos mediante la emisión de bonos en los mercados de capitales internacionales. “El IFFIm reembolsa a los tenedores de bonos durante períodos de hasta 20 años con los compromisos a largo plazo (jurídicamente vinculantes) de la AOD de los Gobiernos donantes. Esta disposición permite a los Gobiernos comprar y pagar más tarde o adelantar la AOD. Fue lanzado en 2006 por seis Gobiernos donantes (España, Francia, Italia, Noruega, Reino Unido y Suecia) y hasta la fecha también se han unido Australia, el Brasil, los Países Bajos y Sudáfrica” (CEPAL, 2017).

“Sobre la base de la premisa comentada anteriormente de que los fondos públicos no son suficientes, existen numerosas discusiones sobre cómo alentar a las fundaciones a participar más activamente en el desarrollo y, a la vez, sobre cómo aumentar la participación del sector privado en forma de inversión de cartera, capital privado, fondos de infraestructura privados y alianzas o asociaciones público-privadas (APP)” (Byiers, 2017).

Se puede reconocer que por una parte la recaudación de impuestos, los sistemas tributarios y las diferentes iniciativas de captación de fondos bajo estos sistemas, constituyen una parte importante del financiamiento, pero también se encuentran otras alternativas donde el sector privado desempeña un papel directo en la financiación, este puede darse en dos sentidos:

1. Como catalizador de capital hacia las económicas en desarrollo.

2. Como implementador, orientando su propia actividad hacia la sostenibilidad. (Fernández, 2018)

Para la participación del sector privado como catalizador de capital hacia las economías en desarrollo, se requiere una estructura de incentivos adecuada para que las empresas inviertan donde más se necesita, así como sistemas para mejorar el seguimiento del comportamiento de las empresas, reciban o no financiación pública.

Por lo tanto, como lo comenta Byiers “El éxito o no de las estrategias de desarrollo del sector privado, de la aplicación de la financiación privada a los proyectos de desarrollo y de la vinculación de los fondos públicos a la inversión privada dependerá de la forma en que definan estos factores. Para ello es necesario comprender los factores institucionales y políticos que impulsan las reformas de las políticas del sector privado y que aseguran que los beneficios económicos fluyan hacia la población en general a través del empleo, una mejor gobernanza y la provisión de servicios públicos” (Byiers, 2017).

Para este punto, la inversión extranjera directa es, con mucho, la mayor fuente de flujos internacionales de capital para el desarrollo países y se considera una de las fuentes de inversión privada más favorables para el desarrollo. Ya que puede crear empleos, aumentar la capacidad productiva, permitir a las empresas locales acceder a nuevos mercados internacionales y trae consigo transferencias de tecnología que pueden tener efectos positivos a largo plazo. Se espera que estos flujos jueguen un papel importante en llenar la brecha financiera de los ODS (OECD, 2016).

Bajo la financiación de la empresa como implementador, al orientar su actividad hacia el logro de los objetivos, pueden generar beneficios sociales y financieros medibles aportando efectividad, innovación, responsabilidad y escala a los esfuerzos del desarrollo. En esta parte también las empresas y el gobierno tienen funciones complementarias en la implementación, promoción y habilitación de una conducta empresarial responsable.

No hay que perder de vista que en este tipo de financiamiento los inversores buscan un impacto social y ambiental en sus inversiones, pero también rentabilidad financiera. En este punto las instituciones financieras pueden proporcionar incentivos positivos a dichas empresas —es decir a aquellas que incorporen criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus modelos empresariales— asignando activos en consecuencia. Otro ejemplo de ello son los bonos ODS, instrumentos de renta fija y pueden convertirse en nuevas soluciones para integrar las inversiones en los ODS (Fernández, 2018).

Construir una base de evidencia sobre los impactos, resultados, éxitos y fracasos del impacto social de este tipo de intervenciones con recursos oficiales y financiación privada, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha creado un nuevo marco internacional de medición "Apoyo oficial total para el desarrollo sostenible" (TOSSD), para proporcionar información importante sobre estrategias de financiamiento y mejores prácticas, ayudando a atraer financiación del desarrollo para apoyar los ODS.

Una encuesta reciente de la OCDE ha confirmado la viabilidad de recopilación y medición de datos sobre el efecto de movilización directa de garantías, préstamos sindicados y acciones en vehículos de inversión colectiva; se está trabajando para desarrollar metodologías similares para otros instrumentos financieros. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer, en particular para encontrar formas de medir el efecto indirecto o "catalítico" de las intervenciones públicas y privadas en el logro de los objetivos mundiales (OECD, 2016).

PARTE II: ESTUDIO DE CASO

5. ESTUDIO DE CASO MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA

Anteriormente hemos abordado el papel que juegan las empresas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, más allá de su aporte como factor de desarrollo económico y generación de empleo. Hemos visto como desde su operación han incorporado nuevas prácticas para generar negocios más sostenibles, alineados y comprometidos con los ODS.

Actualmente la participación del sector empresarial en la acción social es destacada y han logrado aportar soluciones innovadoras para mejorar el entorno en el que se desarrollan, impulsando modelos de cooperación que pueden llegar a ser una herramienta viable para la consecución de la Agenda 2030 de manera local.

En distintas partes del mundo las empresas han emprendido acciones importantes en este sentido, tal es el caso del “Modelo de Responsabilidad Social Compartida” impulsado por los empresarios de la provincia de Chihuahua en el norte de México, el cual se presenta en este capítulo como estudio de caso para analizar su contexto, funcionamiento, aportación social, relación con los ODS y su viabilidad de ser replicado en contextos similares.

5.1 Historia del modelo

Conocer la historia de la creación del modelo objeto de estudio, puede ayudar a comprender como fue posible la suma de esfuerzos de todos los actores que integran esta iniciativa empresarial, cuyo impacto muy seguramente no se dimensiono en un principio, pero que el paso del tiempo la ha convertido en un ejemplo para el sector privado no solo en México.

La coyuntura crítica que motivo la unión de diversos factores para la creación del modelo fue una crisis en la capital de la provincia, ocasionada por una inusual tromba en 1990. Ante las cuantiosas pérdidas materiales y humanas que sufrieron cientos de familias en la capital de la provincia, se dio la unificación de diversas voluntades. En aquel momento los empresarios de toda la provincia externaron toda su empatía y conciencia social sobre al desastre natural ocurrido, por lo cual plantearon unirse para ayudar a la reconstrucción de la capital, a la población afectada y al sector empresarial que también había sufrido daños. El objetivo era sumar a todas las empresas, no únicamente a los empresarios más comprometidos y no solo a quienes representaban un mayor valor económico.

Uno de los principales cuestionamientos se centró en cuál sería el método mediante el cual se pudiera recaudar fondos suficientes para lograr un impacto significativo. Bajo ese contexto el único actor que poseía la capacidad recaudatoria para lograr la suma de todas las empresas, era el gobierno de la provincia, que en México se le conoce como Gobierno del Estado, a través de la secretaría de hacienda.

Lo que los empresarios planteaban era un instrumento recaudatorio auto-impuesto, proponiendo que se le diera un tratamiento de recaudación extraordinaria en la Ley de ingresos. Es así como el empresariado chihuahuense, representado por los líderes de las diversas cámaras empresariales, en una acción sin precedente en el país, solicitó al Gobierno del Estado que se les cobrara una contribución extraordinaria al Impuesto sobre Nóminas (ISN). Esta petición tuvo respaldo por las 24 cámaras empresariales que existían en 1990, y actualmente por las 52 existentes, las cuales representan a la totalidad de las empresas de la provincia.

El dinero que se recaudó en 1991 se manejó a través de un fideicomiso y todo lo recaudado se invirtió en la rehabilitación de las principales zonas dañadas por la tromba y en apoyo a cientos de familias damnificadas, lo mismo en los ejercicios de 1992 y 1993. Este tiempo llevo a los empresarios a comprobar los beneficios que podía lograr el financiamiento privado a este tipo de causas, lo cual condujo al planteamiento de la conformación de un nuevo fideicomiso, y la creación de una estructura para dar continuidad a la iniciativa, dicho fideicomiso se establecería mediante un decreto, y se establecería como receptor de fondos etiquetados para beneficiar a la población chihuahuense.

En 1994 el Congreso del Estado de Chihuahua aprobó la creación del fideicomiso denominado “Fondo Social del Empresariado Chihuahuense” que estaría vigente por un periodo de 6 años, es decir hasta el año 2000. El cual sería renovado cada 6 años y que actualmente administra las aportaciones de los empresarios de la provincia.

La necesidad de una estructura operativa que permitiera una mejor organización y distribución de los recursos, dio origen a la creación de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. en 1996, y que hasta la fecha es la encargada de la aplicación y destino de los recursos recaudados por medio del fideicomiso (De León González , 2015).

5.2 Contexto socio-demográfico de chihuahua

Para comprender el modelo de cooperación promovido durante 30 años por los empresarios de Chihuahua, es necesario tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla, el cual puede ejercer como elemento diferencial para la implementación exitosa del modelo, y puede ser base para replicarlo en otros contextos.

Chihuahua se encuentra en el norte de México, cuenta un clima que fusiona una mezcla entre el calor del verano y lo gélido del invierno, con una diversidad de ecosistemas como desiertos, bosques y sierras. Chihuahua colinda al norte con Estados Unidos de América, uno de los países con mayor desarrollo en el mundo, por lo cual la mayoría de los habitantes de Chihuahua se encuentran más cercanos a sus costumbres que a los de las provincias del centro y sur del país.

Para empezar, es de importancia destacar que Chihuahua es la provincia más extensa de México con 247 455 km², que representan 12.6% del territorio nacional (INGEI, 2020).

Geográficamente tiene una extensión mayor que Reino Unido, Grecia y Portugal por mencionar algunos países, lo cual constituye una complejidad natural respecto a la distribución de la población.

Población

En el último censo de población realizado en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), contó con una población de 3,555,574 habitantes que representa el 3% nacional, de los cuales el 50.7% mujeres y 49.3% hombres.

La edad promedio de la población es de 26 años, y la mitad de la población es menor de 27 años.

La distribución de los habitantes se concentra en las zonas urbanas, el 63.8 % se concentra en Ciudad Juárez y Chihuahua la capital. Ciudad Juárez es la mayor ciudad industrial de la provincia y una de las principales del país, colindante con la ciudad de El Paso Texas. El menor porcentaje de la población se asienta en urbes más pequeñas, pueblos y comunidades rurales (CIES, 2019).

La migración de los habitantes del estado a los Estados Unidos de América es habitual, en el censo de 2015, el 1% de la población emigraron a ese país en los cinco años previos. Y 2 de cada 100 personas es decir 79, 532, nacieron en Estados Unidos y regresaron a México con sus padres (INEGI, 2020).

Chihuahua cuenta con un número considerable de población indígena que vive principalmente en las sierras de la provincia en pequeñas comunidades rurales, y en los últimos años se ha dado una fuerte migración a zonas urbanas en búsqueda de empleo. Según datos de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de México, a 2015 Chihuahua contaba con 139,174 habitantes indígenas y 109,378 son los hablantes de lengua indígena, es decir 3.5 de cada 100 habitantes de la provincia. Se hablan 58 lenguas indígenas, las cinco principales son: tarahumara (78%), tepehuano del norte (7.7%), mixteco (2.3%), náhuatl (1.2%) y zapoteco (0.8%) (INEGI, 2013) (Coordinación general de planeación y evaluación, 2016).

Educación

Chihuahua es una de las provincias del país con mayor alfabetización, según datos del Centro de Información económica y social del gobierno de la provincia de Chihuahua el 96.4% de habitantes de 15 años o más cuenta con algún grado educativo (CIES, 2019).

El promedio de los años de escolaridad cursados es de 8.8 años, lo que equivale el tercer año de educación secundaria. En el municipio de Chihuahua capital el promedio es de 10.4 años,

mientras que en municipios como Batopilas que se encuentra en la sierra de la provincia, es de 3.8 años. Podemos ver como se mencionaba anteriormente que también es una de las provincias con más desigualdad (INEGI, 2013).

A 2019 había en la provincia 1, 193, 534 estudiantes, de los cuales 10% se encuentran estudiando preescolar, 35 % educación primaria, 16 % secundaria, 14% media superior o bachillerato, 12% superior y 13% otras modalidades.

Salud

La población de la provincia cuenta con derecho a los servicios de salud, que actualmente cuanta con 627 unidades médicas de las cuales el 89 % corresponden al sector público. Con ello un 63% del personal médico labora en el sector público (CIES, 2019).

Uno de los principales problemas de salud de la población son las enfermedades cardiovasculares que es la principal causa de muerte a nivel provincial. Los problemas de salud mental son un problema de salud pública, que también se ve reflejado en las primeras causas de mortalidad a razón del suicidio con una tasa registrada de 11 defunciones por cada 100 mil habitantes.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía a 2016 la esperanza de vida en la provincia era de 69.7 años para los hombres y 76.3 años para las mujeres, menor que la esperanza de vida a nivel nacional que es de 72.3 y 77.7 años respectivamente (Secretaría de Salud del Estado, 2017).

Índice de desarrollo humano

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece el Índice de desarrollo humano (IDH) como un indicador de desarrollo que pretende medir el bienestar de la población, el cual se compone por tres aspectos, la salud, la educación y el ingreso.

El IDH estima valores que van de 0 a 1, donde un valor más cercano a uno indica mayor desarrollo humano, tanto para el índice general como para sus subíndices o componentes de salud, ingreso y educación

Según el informe del PNUD en México publicado en 2019, Chihuahua cuenta con el 5% de sus municipios con IDH bajo, 52% medio, 40% alto y un 3% muy alto. Crecimiento anual acumulado del IDH de 2010 a 2015 es de un 4.6 % y tasa de crecimiento promedio anual es de 0.9%. Indica también que el 16.1% de los municipios cambiaron a una categoría superior de IDH de 2010 a 2015 (PNUD, 2019).

De acuerdo con información del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en Chihuahua tenemos los más altos índices de crecimiento en algunas ciudades, pero los más bajos en otras, situación que nos ubica como una de las entidades con mayor desigualdad en México.

Los programas para combatir la pobreza y la marginación, normalmente se concentran en el centro y sur de la República, por lo que se han debido buscar opciones que permitan “autogenerar” recursos para lograr mejores oportunidades de vida en la provincia.

Chihuahua ha logrado avanzar en la disminución de la pobreza y la pobreza extrema. Según información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) Chihuahua en 2008 contaba con un 32.1% de su población en situación de pobreza, en 2018 el porcentaje disminuyó al 26.3% de la población. En el caso de la pobreza extrema paso de un 6.7% de su población en 2008 a un 2.6% en 2018 (CONEVAL, 2019).

Seguridad

La provincia de Chihuahua en los últimos años se ha visto enmarcada por un clima de inseguridad, convirtiéndose en una de las entidades con mayor índice de delincuencia en el país. Esto puede atribuirse en gran parte a su localización estratégica para los diferentes grupos del crimen organizado, ya que por su frontera con Estados Unidos se vuelve un punto importante para transporte de droga que se envía al mercado americano de estupefacientes. Lo cual desata una ola de violencia por el conflicto de los grupos del crimen organizado que se disputan el envío de droga. Por lo cual una de las ciudades más violentas de la provincia es Ciudad Juárez, que en 2010 ocupó el primer lugar a nivel mundial en asesinatos, con 229 homicidios dolosos por cada 100 mil habitantes (Consejo Ciudadano de Seguridad y Justicia, 2014).

Después de esta crisis de inseguridad en el transcurso de los años se han disminuido los homicidios, en 2019 Ciudad Juárez presentó una tasa de 88 homicidios por cada 100 mil habitantes. La provincia de Chihuahua presentó 2,167 homicidios en carpetas de investigación, con una tasa de 56 homicidios por cada 100 mil habitantes, siendo la cuarta provincia con más homicidios a nivel nacional.

En otro tipo de delitos considerados de alto impacto en 2019 presentó 16 denuncias por extorsión, 25 carpetas de investigación por feminicidio, por lesiones dolosas presenta una tasa de 119.86 casos por cada 100 mil habitantes, robo a casa habitación una tasa de 78.06, robo a negocio una tasa de 59.44 y 16 carpetas de investigación por secuestro (Observatorio Ciudadano de Prevención, Seguridad y Justicia, 2020).

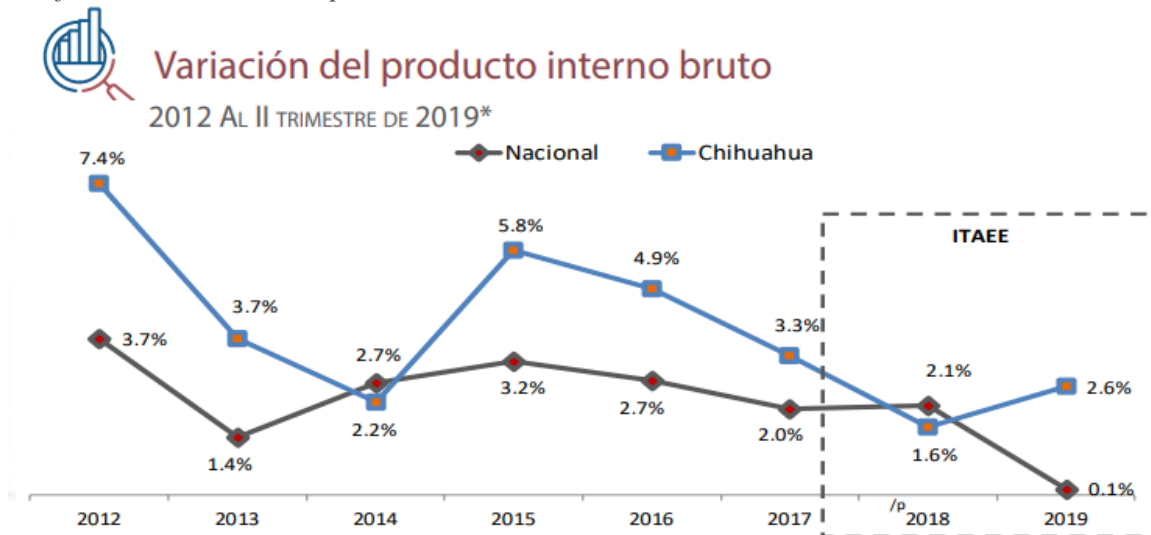
En los años 90 en Ciudad Juárez hubo un gran número de feminicidios, siendo esta problemática conocida a nivel mundial. En 2009 la Corte Interamericana de Derechos Humanos emitió una sentencia donde responsabilizaba al gobierno mexicano de la muerte de 8 mujeres encontradas en un campo algodnero de Ciudad Juárez, por la falta de una investigación adecuada, siendo acusados de responder con indiferencia o los feminicidios, así como exhibir altos grados de tolerancia ante los crímenes, realizar investigaciones inadecuadas y negligentes y no prevenir ni proteger la vida de las mujeres.

Desarrollo Económico

Chihuahua es una provincia calificada a nivel nacional como una de las más prosperas. En 2019 se posiciono como el primer lugar a nivel nacional en crecimiento económico con un 4.2% respecto el año anterior según el Centro de Información Económica y Social del Estado.

El Producto Interno Bruto (PIB) con cierre a diciembre 2019 fue de 581, 997 millones de pesos (27.491.59 millones de euros)¹ a precios constantes y de 759, 557 millones de pesos (35,878.93 millones de euros) a precios corrientes. El PIB está integrado 27 % aportado por la industria manufacturera, 17% comercio, 7 % construcción, 6% agropecuario, 3% minería, 2% generación y transmisión de energías eléctricas, gas, agua y 38% por el sector servicios que incluye: servicios financieros, salud, educativos, inmobiliarios, de apoyo a los negocios, gobierno, transporte, información en medios masivos y servicios de alojamiento temporal.

Gráfico 2. Variación del producto interno bruto 2019



Fuente: CIES 2019, con base en datos INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa /p Cifras preliminares

El PIB per capita de Chihuahua es de 195,809 pesos corrientes (9.249,36 euros)³, superior al PIB per capita nacional situado en 177, 354 pesos (8.377,60 euros).

En cuanto a datos de empleo, según datos de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico en 2019 presentó una tasa de desempleo de 3.2%. Durante el tercer trimestre de 2019 la población económicamente activa (PEA) del estado, se ubicó en 1.77 millones de personas, lo que representa el 62% de la de la población de 15 años y más, en el mismo

¹ Tipo de cambio euro-peso promedio 2019: 21.17, según datos del Banco de México

³ Tipo de cambio euro-peso promedio 2019: 21.17, según datos del Banco de México

periodo un total de 1.71 millones de personas se encontraban ocupadas, tanto en el sector formal como en el sector informal.

La provincia es el segundo lugar con la tasa más baja de informalidad laboral en el país con un 37% cifra menor en 19.5 puntos porcentuales a la media nacional. En cuanto a la tasa de ocupación en el sector informal es la provincia con la tasa más baja con un 15.7% por lo que se encuentran laborando en la informalidad 269,535 personas (CIES, 2019).

Gráfico 3. Tasa de ocupación en el sector informal



Fuente: CIES 2019 con base en datos INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa /p Cifras preliminares

El sector de las micro y pequeñas empresas es vital para la generación de empleo en la provincia ya que el 53.4% del personal ocupado labora en ellas, el 34.1% en grandes empresas y el 12.5% en medianas.

En 2019 se generaron 10,031 nuevos puestos de trabajo formales y a diciembre se encontraban 892,899 puestos de trabajo formales registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

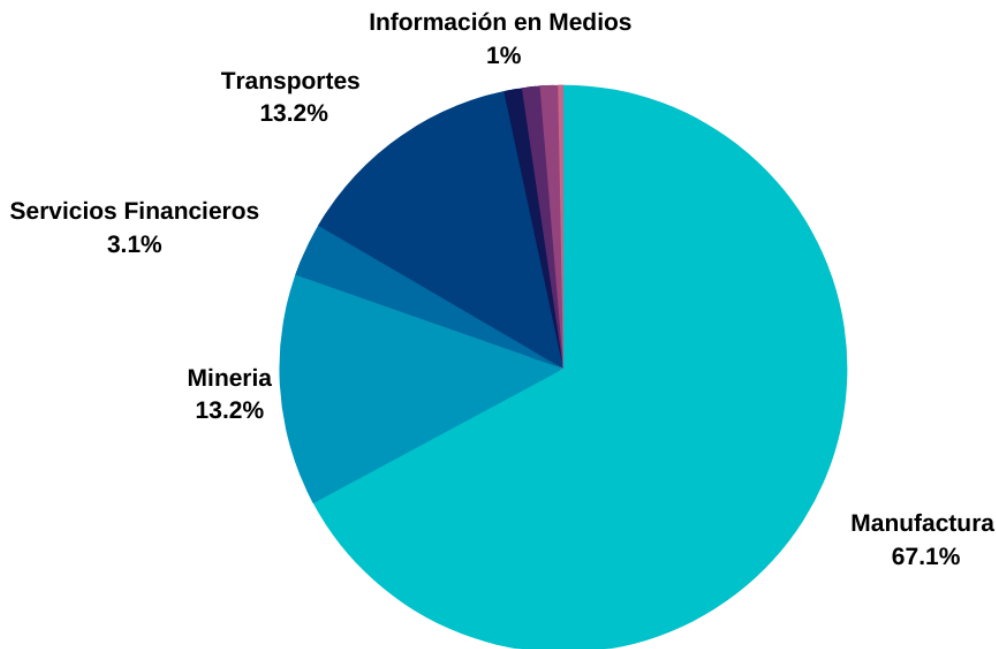
El salario promedio diario de los trabajadores en 2019 fue de 374.6 pesos diarios (17.69 euros)⁴ y en el último año registro un aumento del 9%.

Un pilar importante en la economía de la provincia es la inversión extranjera directa, siendo el 5to receptor de inversión en el país. En 2019 recibió 1,119 millones de dólares, que fueron invertidos principalmente en la industria manufacturera con un 77%. El principal origen de la inversión extranjera es Estados Unidos de América con un 69%, España 8%, Canadá 8%,

⁴ Tipo de cambio euro-peso promedio 2019: 21.17, según datos del Banco de México

Japón 5%, Reino Unido 4%, Países bajos 2% y 4% otros países. Acumulado desde 2013 a 2019 la inversión extranjera se distribuyó entre los siguientes sectores:

Gráfico 4. Distribución de la inversión extranjera por sectores



Fuente: Elaboración propia con información de (CIES, 2019)

Los principales productos que se exportan son máquinas automáticas para el tratamiento o procesamiento de datos y sus unidades en forma de sistemas con un 36% de las exportaciones, 16% unidades de procesamiento, 13% partes de asiento para la industria aeroespacial y 10% arneses para uso automotriz. Ciudad Juárez acumula el 79.3% de las exportaciones de la provincia. En 2019 las exportaciones no petroleras del sector manufacturero y minero metalúrgico ascendieron a los 41,280 millones de dólares.

Chihuahua ocupa el 1er lugar nacional en la producción de cereza, pistache, manzana, algodón, nuez, avena, cebolla, trigo, alfalfa, cacahuete y 2do lugar en producción de oro, plata y plomo. En 2018 el PIB agroindustrial y agropecuario fue 10.9% en el PIB total estatal.

Y para cerrar con el contexto económico de la provincia, en 2019 Chihuahua presentó una inflación de 2.9% (CIES, 2019)

Recaudación de impuestos

En 2019 Chihuahua se situó como la cuarta entidad del país en la obtención de ingresos propios debido principalmente a su capacidad recaudatoria y a las acciones de fiscalización efectuadas por gobierno del estado. De acuerdo a una evaluación realizada y dada a conocer

por gobierno del estado, con una puntuación de 72.2 se ubica entre las 6 entidades federativas que tienen una evaluación alta.

El Indicador Compuesto de Capacidad para Generar Ingresos (ICGI), unidad con la que se hizo la medición, coteja la proporción entre los impuestos cobrados por cada entidad federativa respecto a los ingresos de libre disposición que reciben del Gobierno Federal. El promedio de las 32 entidades federativas fue de 44.8 puntos, lo que indica que Chihuahua se ubicó 27 puntos por encima de la media nacional.

El gobierno y los contribuyentes de Chihuahua han hecho un esfuerzo considerable en la recaudación de los fondos públicos necesarios para realizar obras y otorgar servicios de calidad.

Responsabilidad Social Empresarial

Como se ha comentado anteriormente, las empresas están llamadas al compromiso para la creación de una mejor sociedad. Y las empresas de chihuahua siempre han sido pioneras en su responsabilidad social para con su entorno.

Según el estudio “Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial en Empresas Chihuahuenses” presentado en 2018 por la Revista Internacional de Administración y Finanzas, de una encuesta aplicada a 455 empresas de la provincia, en conjunto presentan una puntuación de 3.006 en nivel de RSE. Según la métrica establecida por este estudio se califica la RSE en cinco niveles, el nivel uno presenta acciones nulas para la RSE, sin conocimiento y sin interés alguno por lograrlo, en el nivel dos se encuentran empresas con acciones incipientes de RSE pero denotan interés por lograrlo, el nivel tres presenta acciones importantes que muestran interacciones con la RSE y cuentan con información, en el nivel cuatro están las empresas que cuentan con acciones claras para la RSE sin embargo aún no tienen estrategias muy claras y el nivel 5 cuando las acciones de las empresas están totalmente dirigidas a la RSE. En base a esta métrica se encuentra que de las empresas encuestadas el 89 % de las grandes empresas se encuentran entre el nivel 3y 4 y el 70 % de las microempresas están en el nivel 1 y 2 (Martínez Ramos, P. J., Escobedo Cisneros, H. C., Reyes López, J. G., & García Bencomo, M. I. ,2018).

5.3 Descripción del modelo de responsabilidad social compartida

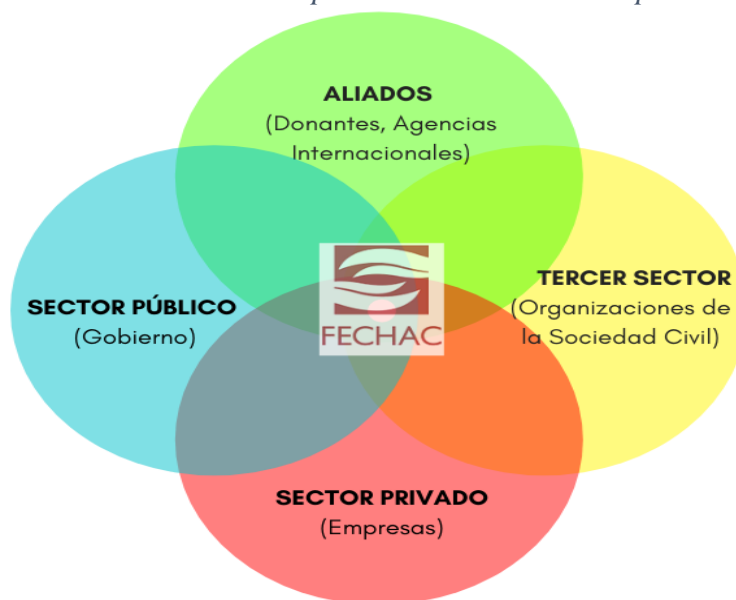
El Modelo de Responsabilidad Social Compartida, como lo hemos visto, nace de un sector empresarial exitoso y dinámico, en una provincia con una de las fronteras más importantes de México. Un sector que da vida a lo que hoy se conoce como FECHAC, Fundación del Empresariado Chihuahuense, la cual que lleva detrás una estructura que va más allá de una fundación, estructura que abordaremos en el presente capítulo.

FECHAC puede definirse como un vehículo mediante el cual más de 39.000 empresarios de Chihuahua, hacen llegar su apoyo a la población. Es una organización independiente y autónoma, apartidista y sin fines de lucro, enfocada en la creación de valor social, atendiendo necesidades principalmente en materia de educación, salud y formación de capital social. Su propósito es elevar la calidad de vida de la población de Chihuahua, promoviendo la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

5.4 Actores del modelo

Para que FECHAC pueda llegar a lograr lo anterior mencionado ha generado el Modelo de Responsabilidad Social Compartida. Para comprender el modelo y la razón por la cual se plantea como responsabilidad social compartida es importante que tengamos en cuenta 4 actores importantes, el sector privado, el sector público, las organizaciones de la sociedad civil y el grupo de aliados, los cuales son imprescindibles para el funcionamiento y éxito del modelo. En la participación de cada uno de ellos recae la responsabilidad social compartida.

Ilustración 3. Actores del Modelo de Responsabilidad Social Compartida



Fuente: Elaboración propia con base en (De León González , 2015)

La participación de cada uno de estos actores se da en un momento distinto de modelo, en el cual se define cuál es su papel y la importancia que tiene su colaboración.

La alianza de los distintos actores es sin duda un claro ejemplo de la implementación del ODS 17, que establece la importancia del trabajo en alianza y conjunto para el logro de los objetivos.

5.5 Financiación

Como se abordó en la historia, los empresarios de Chihuahua decidieron solicitar al Gobierno del Estado⁵ que se les impusiera una contribución extraordinaria del 10 % sobre el Impuesto Sobre Nóminas, como instrumento para financiar la atención de las problemáticas sociales que deseaban atender.

En México existen distintos tipos de impuestos, uno de ellos son los impuestos estatales, los cuales se aplican únicamente en el estado, un estado en el caso de España es lo equivalente a una provincia. Dichos impuestos son administrados por los gobiernos provinciales y no se ceden a la federación.

El impuesto sobre Nóminas es un impuesto estatal, que grava la realización de pagos de dinero por concepto de remuneraciones de trabajo personal prestado bajo la subordinación de un patrón siempre y cuando se generen en el territorio de la provincia o lo perciban personas domiciliadas en la misma. Los sueldos y salarios, dinero pagado por tiempo extraordinario, bonos, primas de antigüedad y comisiones son considerados remuneración para este impuesto. Este impuesto obliga a las sociedades y personas físicas en carácter de patrones a que realicen el pago por la remuneración de sus trabajadores. Se toma como base para la aplicación del gravamen el monto total de los pagos antes mencionados y se aplica una tasa del 3% sobre el importe (Congreso del Estado de Chihuahua, 2018).

Sobre el 3% del Impuesto sobre Nóminas se realiza una contribución extraordinaria del 10%. Una contribución extraordinaria se refiere a una prestación tributaria establecida por el Estado mediante una ley o decreto, para la realización de un fin específico del ente público. En este caso el fin específico es contribuir al desarrollo social de la población chihuahuense por medio del apoyo financiero para la implementación de proyectos sociales.

Esta contribución extraordinaria es recauda por el estado y es depositada en un fideicomiso para que este funja como vínculo para hacer llegar los recursos a su fin específico.

Es aquí la primera interacción de los actores del modelo, donde el sector público juega un papel muy importante como vínculo para la recaudación de los recursos aportados por las empresas por medio de la contribución extraordinaria y el cual es una clave de éxito para

⁵ En México se le llama Gobierno del Estado al poder ejecutivo a nivel provincial, si lo comparamos con España. El Gobierno Federal es el que comprende al país.

FECHAC por su modelo de recaudación, ya que la gran mayoría de los ingresos de la fundación provienen de esta aportación que pagan las empresas chihuahuenses.

Probablemente sin la disposición del estado para recaudar los recursos y cederlos al fideicomiso, el modelo no tendría el mismo impacto social ni capacidad de recaudación de la contribución de más de 39,000 empresas que aportan actualmente y este sería muy similar a otros modelos de fundaciones empresariales. Es esto una de las razones por las que el sector público es un elemento importante.

Además de los recursos aportados por las empresas de Chihuahua, FECHAC recibe aportaciones de organizaciones internacionales como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y algunas fundaciones internacionales, las cuales realizan sus aportaciones a proyectos y programas específicos que son impulsados e implementados por FECHAC, cuyas aportaciones representan desde 1996 un promedio del 22% de los recursos. Y aquí encontramos otro punto de interacción de los actores del modelo, en este caso con los Aliados, que son parte del apoyo financiero y técnico para que los programas y proyectos de la iniciativa puedan tener éxito y trascendencia (De León González , 2015).

Para comprender el cálculo de la aportación de los empresarios por empleado, se presenta el siguiente caso hipotético:

Ilustración 4. Caso hipotético de la contribución extraordinaria

CONCEPTO	IMPORTE
Total de remuneraciones pagadas	36.000,00
Total de remuneraciones exentas	3.960,00
Base del impuesto sobre Nomina	32.040,00
Tasa aplicada	3%
Impuesto causado	961,20
Contribución FECHAC (10%)	96,12

Fuente: Elaboración propia

El modelo puede considerarse como un mecanismo de financiamiento innovador para el logro de la Agenda 2030. Como se abordaba anteriormente en el apartado de la financiación de los ODS, en este caso el modelo es un mecanismo innovador, dentro de la categoría de impuestos y la categoría de contribuciones solidarias, dado en un panorama local y focalizado. En la conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo en Addis Abeba, se hablaba ya de la movilización de recursos nacionales mediante la ampliación de la

base tributaria, en este caso se enfocaba a mejorar la efectividad de recaudación, pero de igual forma deja ver que el mecanismo de recaudación se ha visto desde diferentes puntos, como un mecanismo efectivo para el financiamiento de los objetivos y el modelo lo implementa dentro de su estructura.

5.6 Estructura

Para poder analizar la viabilidad de un modelo es necesario conocer su estructura y organización, de manera que permita hacer detallar como se integra para poder ejercer su función y toma relevancia tanto para la legitimidad del modelo como para su efectividad.

La estructura del modelo se divide principalmente en dos herramientas para lograr su funcionamiento, la primera es el fideicomiso y la segunda la fundación.

Ilustración 5. Órganos de estructura



5.6.1 ¿Qué es el Fideicomiso?

Comenzando por el concepto, de acuerdo a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en México “un fideicomiso es un instrumento legal que permite la transmisión de uno o más bienes, cantidades de dinero o derechos presentes o futuros, a una persona natural o persona jurídica llamada “fiduciario”, para que sean administrados o intervenidos de acuerdo a un contrato, a favor del “fideicomitente” o de un tercero, llamado “beneficiario””(FECHAC, 2020).

El fideicomitente que transfiere los bienes, dinero o derechos al fiduciario, en este caso es el estado libre y soberano de Chihuahua por conducto de la Secretaría de Finanzas y Administración, y el dinero transmitido es el que se ha recaudado por la contribución extraordinaria de los empresarios chihuahuenses.

El fiduciario a quien se le hace la transmisión en este caso del dinero es la institución BBVA Bancomer Servicios, S.A. el cual mediante un contrato otorga el dinero al “beneficiario” que en este caso es la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. Es esta quien finalmente se encarga de la administración y operación de los recursos para que cumplan con los objetivos para los cuales fueron recaudados.

Es así como se establece el Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH), cuyos principales fines se señalan legalmente en el Decreto estatal 1131/2012 y establecen lo siguiente:

- “Contribuir al desarrollo social y humano de los chihuahuenses mediante programas, acciones, planes y proyectos que coadyuven a fortalecer sus capacidades y resolver sus carencias y problemas.”
- “Coadyuvar al sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social.”
- “Impulsar acciones y programas dirigidos a atender las necesidades producidas por situaciones de urgencia, desastres naturaleza o contingencias similares.”
- “Fortalecer la capacidad de las personas o grupos vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social, para resolver necesidades, ejercer sus derechos e integrarse armónicamente al seno familiar, laboral y social.”
- “Apoyar programas, acciones, planes y proyectos de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.”
- “Contribuir con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.”
- “Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil de manera que contribuyan al logro de sus objetivos y los señalados por este fideicomiso, previa justificación y evaluación de su impacto en el beneficio social.” (Decreto No.1131/2012 I P.O, 2012)

Es importante destacar que el decreto por el que se crea el fideicomiso no es permanente y este tiene que renovarse periódicamente. Actualmente se encuentra vigente hasta el año 2022, año en el cual los empresarios tendrán que organizarse y gestionar con el gobierno que se encuentre en ese momento la renovación del decreto para que el fideicomiso pueda seguir funcionando como hasta ahora. Este proceso no será el primero ya que en varias ocasiones se ha renovado dada la efectividad del modelo para el bien público. Esta dinámica ha fomentado la participación de los empresarios quienes en cada renovación del decreto reafirman su intención de seguir contribuyendo en el beneficio de la sociedad Chihuahuense.

El fideicomiso no presenta una estructura o medios de carácter operativo para realizar sus fines, es aquí donde toma importancia la participación de la Fundación del empresariado Chihuahuense para el logro de los objetivos del fideicomiso. Las decisiones respecto a el destino de los recursos del fideicomiso, su organización, transparencia, y demás decisiones que involucren al fideicomiso, son tomadas por un comité técnico, el cual será abordado más ampliamente cuando se analicen los procesos de toma de decisiones.

5.6.2. La Fundación

La segunda herramienta del modelo es la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C a la que en lo siguiente se refiere como FECHAC. La asociación por medio de un contrato es la “beneficiaria” de los recursos del fideicomiso y su responsabilidad en el modelo es dar administración y operación de los mismos.

En 1996 se constituye oficialmente la FECHAC, la cual ha permitido contar con una capacidad operativa, mejor correlación con otras OSC, procuración de recursos financieros adicionales a los del fideicomiso y la autonomía de un organismo que depende solamente de los empresarios.

Es una OSC, independiente, autónoma, apartidista y sin fines de lucro, cuya participación en el modelo es importante ya que está pone al servicio de los fines del fideicomiso, la capacidad organizacional y de sus recursos humanos para recibir a las organizaciones de la sociedad civil, a las entidades de gobierno y las diversas solicitudes de financiamiento para acciones, obras, programas o proyectos, las cuales son analizadas para determinar su viabilidad y en su caso someterlos a la aprobación del Comité Técnico del fideicomiso, para que una vez aprobados sean financiados a través de FECHAC, quien se encarga de la entrega los recursos y del monitoreo durante la ejecución.

Es mediante la fundación donde se tiene interacción con las organizaciones de la sociedad civil, quienes son en su mayoría las implementadoras de las iniciativas que llegan a las comunidades. Las OSC realizan un destacado trabajo como parte del modelo, lo cual se analiza posteriormente.

La misión de la fundación es crear mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses y su visión es ser una institución líder en responsabilidad social compartida, sustentable, transparente, efectiva y con incidencia en políticas públicas.

FECHAC cuenta con una plantilla de 75 colaboradores de tiempo completo, los cuales tienen presencia en las nueve ciudades más importantes de la provincia y cuenta con una oficina central que da soporte y coordina los esfuerzos en toda la provincia.

El órgano de gobernanza de la fundación es un Consejo Directivo, integrado por empresarios de distintas partes de la provincia, quienes toman las decisiones respecto a los asuntos de la fundación y cuya labor se verá más detalladamente en el análisis de los procesos de toma de decisiones del modelo.

Las principales labores de la fundación son:

- Otorgar financiamiento para la implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de las personas de una zona delimitada.

- Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil que buscan implementar sus proyectos para dar solución a necesidades específicas de la población.
- Establecer alianzas estratégicas con diversos actores como el gobierno, empresas, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y otras fundaciones para contribuir a fortalecer el trabajo que desde FECHAC se realiza.
- Realizar investigación que permita implementar proyectos de intervención social basados en evidencia de su funcionamiento y resultados.
- Contribuir al fortalecimiento de las OSC para su profesionalización, de manera que puedan estar preparadas para ofrecer servicios de calidad a los beneficiarios de las acciones emprendidas.
- Dar monitoreo y evaluación de los proyectos de intervención social, con el fin de mejorar las deficiencias que puedan darse y comprobar los resultados obtenidos.

Una vez ubicados los actores y herramientas del modelo necesarias para su funcionamiento, se puede resumir en el siguiente esquema:

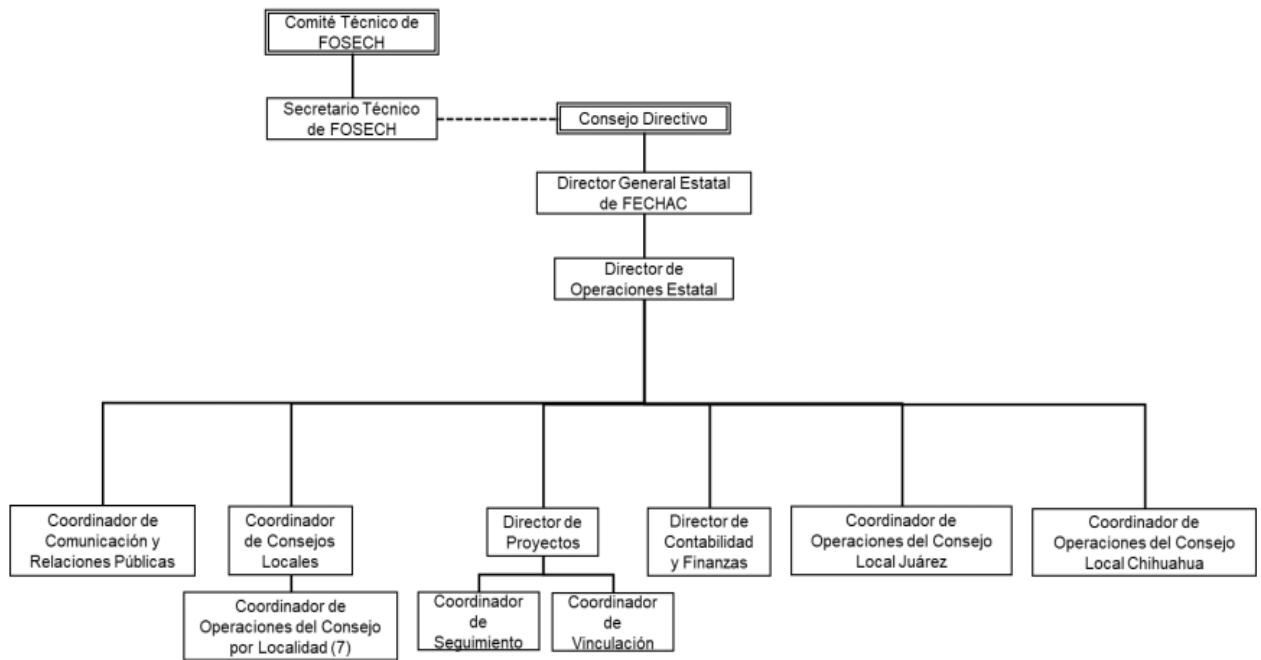
Ilustración 6. Esquema de Funcionamiento



Fuente: Elaboración propia con información de (De León González , 2015)

Para poder realizar este proceso el modelo requiere de una estructura organizacional que sea capaz de enlazar al fideicomiso y la fundación. Para ello se ha establecido un organigrama transversal entre ambos, destacando las posiciones más relevantes para llevar a cabo su labor de beneficio social.

Figura 1. Estructura Organizacional del modelo



Fuente: Deloitte, 2019

Es evidente que el modelo de responsabilidad social compartida es un claro ejemplo del objetivo de desarrollo sostenible 17, que busca generar alianzas para el logro de los ODS, en este caso por medio de una alianza multisectorial, liderada por el sector empresarial.

5.6.3. Operación de la fundación

Como se vio anteriormente la fundación tiene un papel primordial en la operación de los recursos aportados por el empresariado, es por ello de suma importancia detallar su operación, sus procesos internos y administrativos para lograr cumplir con su misión.

Para ello, la Dirección General de FECHAC tiene la responsabilidad de velar por la disponibilidad de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales necesarios para apoyar la operación, organizada mediante procedimientos, políticas, manuales especificaciones y registros que permitan administrar de manera eficiente y eficaz.

La fundación requiere de una estructura importante de recursos humanos, expertos en los temas que aborda, para asegurarse que todas las iniciativas apoyadas logren un cambio en la población objetivo. Para ello FECHAC ha diseñado un organigrama donde se establecen

todos los puestos requeridos en base a su experiencia y por los cuales actualmente se compone la fundación.⁶

El principal trabajo que se realiza desde la FECHAC tiene que ver con la financiación e implementación de las iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de la población, para ello ha sido importante establecer procesos para la aprobación, financiación, monitoreo y evaluación de las iniciativas.

Las fases del macro proceso para llevar a cabo lo anterior son las siguientes:

1. En la primera fase se lleva a cabo la recepción de solicitudes de financiamiento por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil o entidades gubernamentales. En la cual se revisa que la organización cumpla con la totalidad de los requisitos establecidos en las políticas de financiamiento, los cuales se abordan más adelante. La solicitud del proyecto puede hacerse en línea o en una de las nueve oficinas que tiene FECHAC en toda la provincia.
2. Se evalúa la pertinencia de la iniciativa tanto técnica como financieramente. En la parte técnica se analiza principalmente la alineación de los objetivos de la iniciativa con los que objetivos que apoya FECHAC, que cuente con una estructura lógica de abordaje del problema que plantea resolver y que el proyecto o programa este estructurado en base a metas medibles e indicadores. Financieramente se revisa la pertinencia del presupuesto respecto a las actividades que se tienen planificadas, se revisan y se pide justificar cada una de las partidas para las que es solicitado el recurso.
3. En caso de que la evaluación de la iniciativa haya sido aprobada por el personal especializado de FECHAC. Esta pasa a posterior aprobación de los consejos locales de la fundación, los cuales se encuentran integrados por empresarios de las diferentes zonas del estado.
4. Una vez que son aprobados por los consejos locales, pasan a aprobación del Consejo Directivo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense.
5. Cuando son aprobados por el Consejo Directivo, son turnados para presentación y posterior aprobación del Comité Técnico del fideicomiso, quien tiene la decisión final sobre la financiación de las iniciativas.
6. Aprobados por el Comité Técnico se procede a generar un convenio con la OSC, para la entrega de los recursos.
7. Una vez iniciado el proyecto, programa u obra, se realiza un monitoreo periódico, donde se revisan los avances respecto a las metas y objetivos de la iniciativa y se realiza una revisión del recurso ejercido, donde las OSC tienen que comprobar el gasto de los recursos otorgados. En caso de que hubiera alguna irregularidad la Organización está obligada a acatar las observaciones realizadas por la fundación.

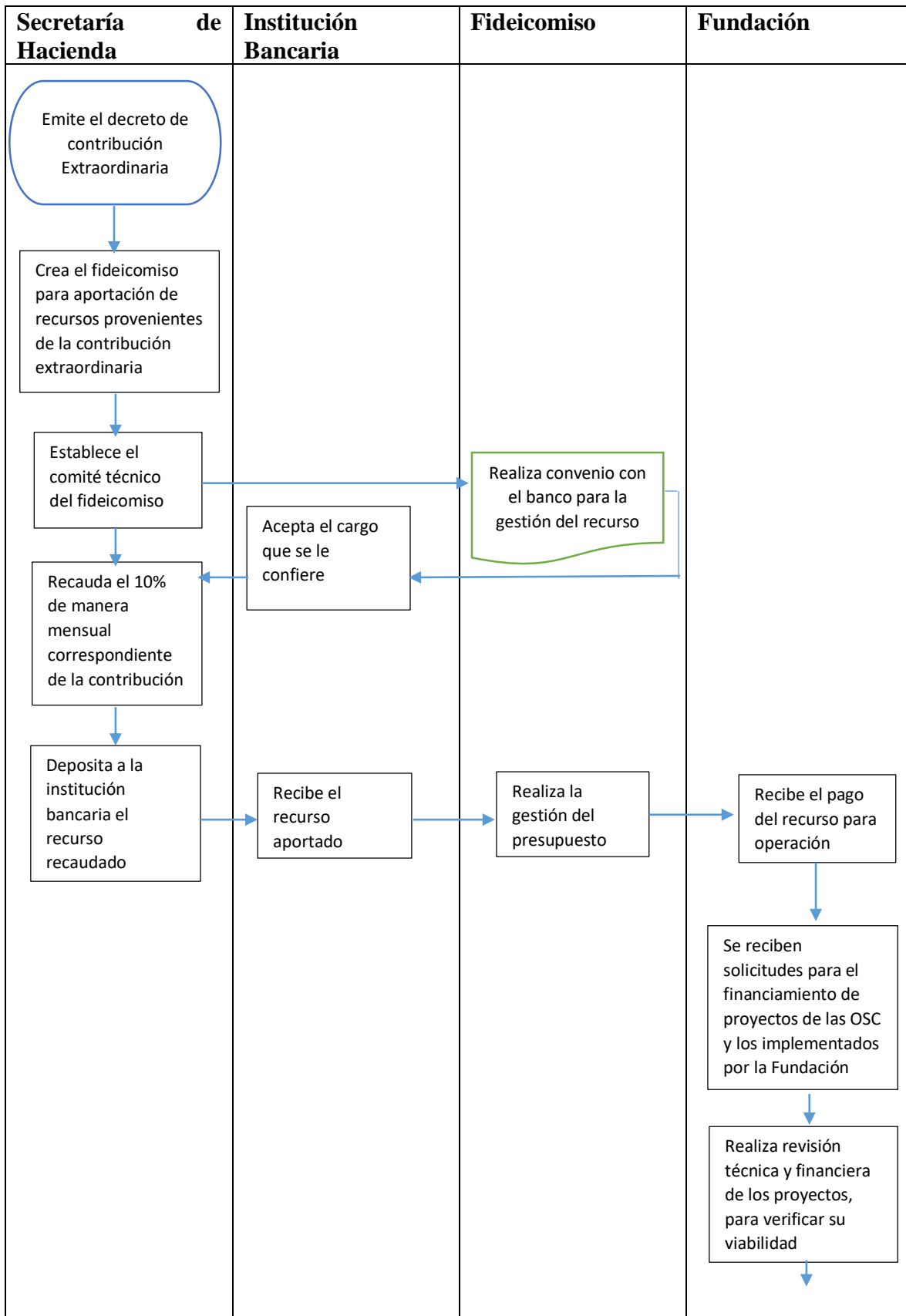
⁶ Para más información visitar la página web de la fundación en el siguiente enlace:
<http://www.fechac.org.mx/pdf/organigrama201903.pdf>

8. Finalizados los proyectos o programas se aplica una evaluación realizada por una institución especializada externa a FECHAC, es en este punto donde se puede conocer el impacto de los recursos del empresariado invertidos en las iniciativas.

(Deloitte, Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense Evaluación de Procesos, 2019)

Es importante destacar que la fundación implementa directamente algunos proyectos, por lo cual en esa situación la fase uno no se lleva a cabo.

Durante este proceso hay interacción entre el fideicomiso y la fundación al igual que entre distintas áreas y puestos que son indispensables para la correcta administración de una gran cantidad de recursos. Para comprender las distintas interacciones que se dan entre los actores durante el marco proceso y las actividades que realiza cada uno de ellos, se presenta el siguiente mapa:



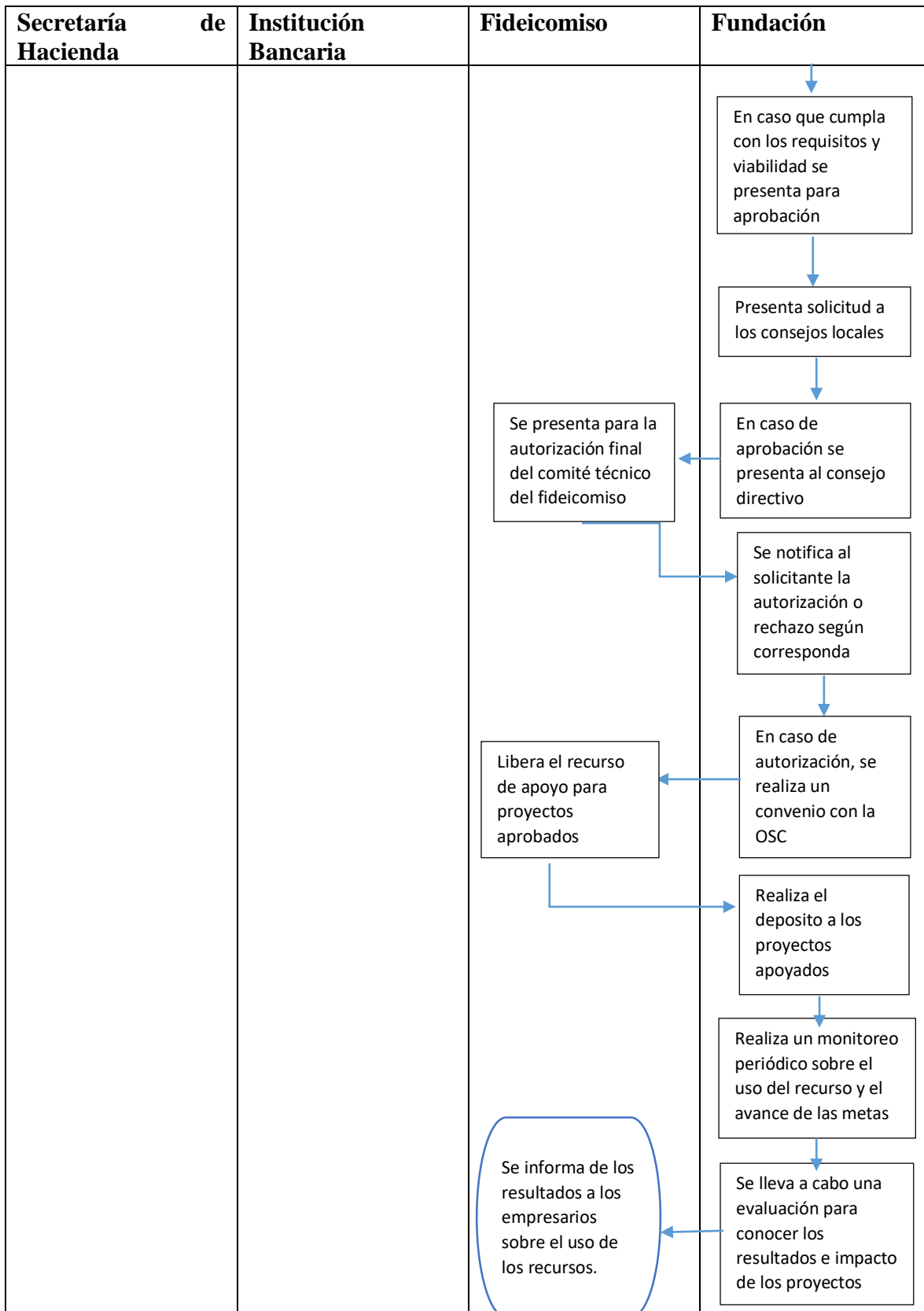


Tabla 1 Descripción del macro proceso del modelo
Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta que la fundación realiza otras actividades como el fortalecimiento de la sociedad civil, generación continua de alianzas para el logro de objetivos e investigación de buenas prácticas de intervenciones sociales basadas en evidencia, por mencionar algunas.

Un atributo sustancial que destacar es el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el que cuenta la fundación que tiene como finalidad estabilizar la eficacia y eficiencia de los servicios, buscando obtener la satisfacción de los actores con quienes se interactúa. Desde 2013 cuenta con la certificación ISO 9001:2008, la cual certifica la calidad de sus procesos y servicios prestados. La importancia de contar con este tipo de certificación nace precisamente de su naturaleza empresarial y de la visión de sus líderes, de profesionalizar su función y maximizar los beneficios que aporta a la sociedad mediante servicios de calidad.

En su compromiso con la sostenibilidad su sede en Chihuahua Capital, ha adquirido la certificación LEED Silver (*Leadership in Energy & Environmental Design*), una certificación que se compone por un conjunto de normas sobre estrategias encaminadas a la sostenibilidad en edificios, con aspectos relacionados con la eficiencia energética, el uso de energías alternativas, la eficiencia en el consumo del agua, entre otros. Aunado a ello ha establecido una alianza con el Instituto Superior de Arquitectura y Diseño y la Cámara Mexicana para la Industria de la Construcción, para generar otros proyectos de infraestructura sostenible en organizaciones de la sociedad civil. Alineándose en este punto al objetivo de desarrollo sostenible nueve, industria, innovación e infraestructura, enfocado en la meta 9.1. Infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad (FECHAC, 2020).

Los recursos que aportan empresarias y empresarios de Chihuahua por medio de su contribución extraordinaria, son considerados recursos públicos, por lo tanto, la fundación al ser beneficiada de ellos tiene que cumplir con los principios del “Presupuesto Basado en Resultados” (PBR), un modelo de gestión impulsado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, con el fin de mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos para la consecución de los resultados. Por ello cuenta con una matriz de indicadores para resultados, donde se monitorea el avance que ha tenido como organización respecto de sus metas y la aplicación de los recursos y una matriz de objetivos y metas que deben ser logrados.

El monitoreo es realizado por la Secretaría de Hacienda de forma periódica y es publicado en la página del fideicomiso al acceso de quién desee consultarlo. Funge como una de las herramientas de transparencia con las que cuenta, para que los empresarios y la población en general puedan consultar la información. Como parte del PBR, todo programa que se implementa con recursos públicos, debe de ir alineado al plan nacional de desarrollo, por lo cual los objetivos de la fundación se encuentran alineados a este (Deloitte, Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense Evaluación de Procesos, 2019).

Como una observación importante para la interacción del modelo con la Agenda 2030, sería importante que sus objetivos también se alinearan de forma explícita a los ODS en los que

tiene una mayor injerencia y pueda hacer visible desde la planeación estratégica su participación e impacto en la consecución de estos de manera local.

Todo lo anterior ha llevado a la fundación a formar parte de la lista de “*Business Guide to Partnering with NGOs*” de la Organización de las Naciones Unidas, como una de las 79 organizaciones no gubernamentales más confiables del mundo para asociarse (De León González , 2015).

5.7 Análisis del proceso de toma de decisiones

Las practicas encaminadas al logro de los ODS, sin duda tienen que ser un ejemplo de modelos fuertes con procesos sólidos, transparentes y anticorrupción, tal como lo marca el ODS 16 al hablar de instituciones sólidas. Para lograr este tipo de modelos es muy importante hacer un análisis a los procesos de toma de decisiones sobre la operación y el destino de los recursos, por ello es importante su estudio y análisis.

Como lo vimos en el capítulo anterior, el modelo cuenta con distintos órganos que permiten su funcionamiento, uno de ellos indispensable para la recaudación de los fondos, el fideicomiso, y uno responsable de la aplicación y operación de los recursos en los proyectos y programas, la fundación. De igual manera para la toma de decisiones existen distintos órganos, que permiten asegurar la legitimidad y autonomía de las decisiones fundamentales para la aplicación de los recursos.

5.7.1 Comité Técnico

La máxima autoridad para la toma de decisiones respecto a la autorización del fin de los recursos es el Comité Técnico del fideicomiso, es quien se encarga de aprobar las iniciativas propuestas por las OSC y revisadas previamente por FECHAC, además de fungir como validador y revisor de la operación del modelo. En la integración del Comité Técnico del fideicomiso, se busca pluralidad y representación del sector público y evidentemente de los empresarios de Chihuahua, la pluralidad otorga validez a las decisiones tomadas en el órgano. Está integrado por: (FOSECH, 2020)

1. Cuatro representantes designados por el Gobierno del Estado.

Secretario de Desarrollo Social

Secretario de Salud

Secretario de Educación, Cultura y Deporte

Secretario de Hacienda

2. Cinco Diputados representantes de la Legislatura Local.
3. Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.
4. Veinte miembros del sector empresarial de la provincia de Chihuahua, designados y removidos por los organismos empresariales legalmente constituidos en los municipios de Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Hidalgo del Parral, Ojinaga, Jiménez, Camargo, Guachochi y Cuauhtémoc (dos representantes por cada Municipio) y cuyos integrantes sean sujetos de la contribución extraordinaria.
5. Un Presidente, que es electo por los integrantes del Comité.

El Comité Técnico nombra un Secretario Ejecutivo, que quien funja como Director de la Fundación del Empresariado Chihuahuense y por medio de este puesto se presentan las iniciativas para su aprobación, además de rendir cuentas de las actividades operativas y administrativas necesarias para la aplicación de los recursos del fideicomiso. El Secretario Ejecutivo cuenta con voz, pero no voto al momento de la toma de decisiones.

Un factor que legitima la integración del comité técnico es el proceso de rotación el cual se lleva a cabo cada dos años, donde los miembros pueden ser reelectos hasta por dos periodos más. Un miembro del Comité Técnico no puede durar más de seis años en caso de haber sido reelegido en los dos periodos anteriores.

El Comité sesiona de manera ordinaria cuando menos cuatro veces al año, de conformidad con el calendario que el mismo determine y de forma extraordinaria a convocatoria del presidente. Y se declara hay quórum para su celebración cuando se encuentren al menos 14 integrantes.

Los acuerdos del órgano se toman por mayoría simple de quienes se encuentren presentes, teniendo el presidente el voto de calidad en caso de resultar un empate.

Todos los acuerdos tomados en las sesiones se establecen en un acta de la sesión la cual es firmada, la cual es necesaria para que el fideicomiso pueda liberar los recursos que se han aprobado, así como para dar transparencia a las sesiones ya que estas actas son públicas y están disponibles en la página web del fideicomiso.

Siendo la transparencia un eje primordial para el Comité Técnico, este cuenta con un Código de Ética que fortalece sus valores en lo colectivo, así como en cada una de las personas que lo integran. Por lo que cuenta también con políticas para prevenir los conflictos de interés y evitar riesgos asociados a esta problemática, ya que son piezas clave para la vigilancia y preservación de los fines para los que fue creado.

El Comité Técnico emite sus reglas de operación en las cuales deberá regular lo relativo a los requisitos y procedimientos para la designación y remoción de vocales por parte de los organismos empresariales, entre otros aspectos relativos al funcionamiento del fideicomiso.

5.7.2 El Consejo Directivo

Así como el Comité Técnico funge como principal órgano del fideicomiso y en concreto del modelo, el Consejo Directivo es el órgano de gobernanza dentro de la Fundación del Empresariado Chihuahuense. El cual está integrado de manera claramente homogénea, únicamente empresarios de las distintas zonas de la provincia, el cual se conforma de la siguiente manera (FECHAC, 2020):

1. Veinte representantes empresariales provenientes de 9 ciudades del estado (Camargo, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Jiménez, Juárez, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral).
2. Un Presidente, designado por el propio Consejo Directivo.
3. Un Director General Estatal que actúa como Secretario del Consejo Directivo, aunque por su carácter operativo, tiene voz, pero no voto.

Con la presencia de empresarios de toda la provincia, se encuentran representadas las diversas realidades y necesidades de los habitantes y la ventaja de esta práctica destaca en poder impulsar iniciativas para la atención de las distintas problemáticas, así como facilitar el desarrollo de diferentes corrientes de opinión capaces de generar acuerdos (Carmona & Mendiola González, 2017).

La elección de los consejeros representantes empresariales la realizan las diferentes cámaras empresariales de la provincia, al igual que los representantes empresariales del Comité Técnico y de los consejos locales que se verá más adelante. Lo cual sugiere una observación al proceso por el cual son designados, ya que carece de un proceso democrático y de inclusión de cualquier empresario que quisiera formar parte. Si bien cuenta con requisitos, como que sea sujeto de la contribución extraordinaria, que cuente con una excelente reputación y no tenga conflictos de interés, hace falta abrir el proceso de selección de una manera más democrática e inclusiva, pilares que le otorgarían aún más legitimidad a la toma de decisiones y destino de los recursos.

Sería interesante que siguiendo con el principio de alianzas y responsabilidad social compartida pudiera haber representación de otros actores sociales dentro del Consejo Directivo como las universidades y expertos en las temáticas que aborda la fundación.

Al igual que el Comité Técnico cuenta con un proceso de rotación de sus integrantes cada dos años y pueden reelegirse hasta por dos periodos. Pudiendo pertenecer al Consejo Directivo un máximo de 6 años.

Las decisiones que toma el Consejo Directivo son importantes en cuanto a la aprobación de las iniciativas que serán turnadas al Comité Técnico y respecto a la operación correcta de la fundación, las cuales son tomadas por mayoría simple y con un quórum de al menos 14 consejeros. Estatutariamente los consejeros eligen al presidente del Consejo por mayoría calificada, esto es con el 60% de los miembros presentes.

Sesionan al menos 4 veces al año, previamente a las sesiones de Comité Técnico y las aprobaciones que en este órgano se dan, son las que tienen que ser ratificadas por el Comité. Las iniciativas que el Consejo Directivo desecha no son informadas ni puestas al análisis del Comité. De igual forma cuentan con un Acta de la sesión, donde se establece la información de los temas abordados, las votaciones e iniciativas aprobadas y rechazadas, se encuentran a disposición de la población en general y de las OSC específicamente ya que son mayormente sus iniciativas las que son discutidas por el Consejo para dar pase a la decisión final.

5.7.3 Consejos locales

Los Consejos Locales son el primer órgano por el que pasa la aprobación de las iniciativas que buscan implementarse en el territorio de la provincia. Son nueve consejos locales pertenecientes a las nueve ciudades más importantes de la provincia: Ciudad Juárez, Chihuahua, Camargo, Delicias, Cuauhtémoc, Nuevo Casas Grandes, Parral, Ojinaga y Jiménez.

Están integrados por empresarios y empresarias de las distintas ciudades que son designados por las cámaras empresariales locales, siguiendo los mismos requisitos mencionados en el Consejo Directivo y para lo cual se aplica la misma observación respecto de los procesos de elección, con vistas a hacerlos más democráticos e inclusivos.

Los Consejos Locales juegan un papel importante ya que establecen un contacto directo con las necesidades de sus municipios y hace posible que las iniciativas que son aprobadas en Comité Técnico no solo se concentren en la capital de la provincia o en Ciudad Juárez que son las dos ciudades más grandes y económicamente aportan más recursos. Gracias a los Consejos Locales y a su acción por incentivar iniciativas en sus municipios, los recursos llegan a todos los territorios de la provincia, garantizando un fundamento muy importante en la Agenda 2030, que nadie se quede atrás.

Una labor significativa es el de establecer un contacto directo con las autoridades y OSC locales para elaborar, implementar y evaluar proyectos y programas, lo cual ha permitido actuar con mayor dinamismo y dar participación a las empresas de manera local, ya sean pequeñas, medianas o grandes, su aportación llega hasta el beneficio de su contexto más próximo. Lo cual alienta la promoción de la coordinación entre los diferentes sectores, desde lo municipal.

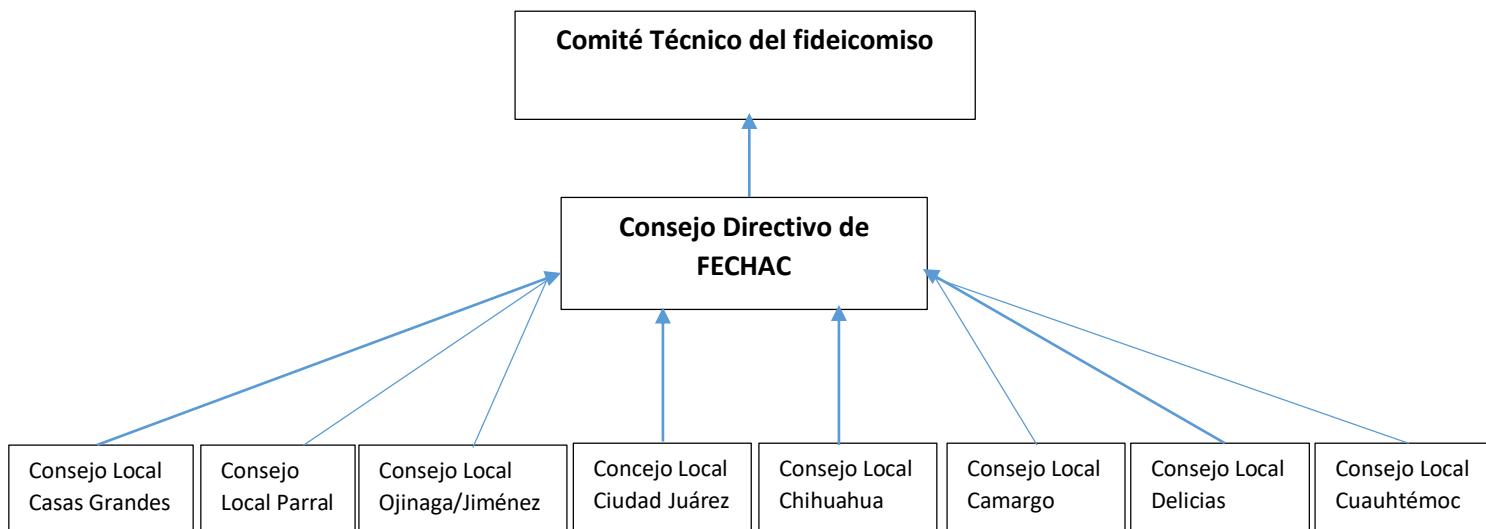
Aquí se encuentra un punto trascendental para la implementación de la Agenda 2030 desde lo local, el modelo cuenta con la capacidad para desde los municipios articular el sector público, privado y las organizaciones de la sociedad civil, para trabajar por el desarrollo de su comunidad. Como se ha comentado anteriormente, si el modelo desde su planeación logra alinearse con la Agenda y visualizar en sus iniciativas los ODS, es una herramienta viable para su difusión, conocimiento e implementación desde los municipios.

Cada Consejo Local cuenta con un presidente que es elegido por el propio consejo, por mayoría calificada, bajo el mismo sistema son elegidos los empresarios que representarán a su ciudad en el Consejo Directivo. Las decisiones sobre las iniciativas presentadas para aprobación en cada una de sus regiones son votadas para que puedan ser turnadas al Consejo Directivo y son aprobadas por mayoría simple.

La renovación de los consejeros se realiza en el mismo periodo de los órganos anteriores, al igual que la periodicidad de sus sesiones, que en este caso tienen que darse antes de que sesione el Consejo Directivo.

En el siguiente mapa se representa la jerarquía en la toma de decisiones, comenzando por los consejos locales de cada una de las principales ciudades de la provincia, hasta la decisión final, tomada por el comité técnico del fideicomiso.

Figura 2. Mapa Jerárquico de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Para el modelo es importante que los miembros tanto del Comité Técnico como del Consejo Directivo y los Consejos locales posean comprensión de los contextos sociales, económicos y políticos, en los que se enmarca la operación de este, para garantizar la efectividad de la toma de sus decisiones. Para fortalecer el conocimiento de los temas a los que el fideicomiso apoya, los nuevos consejeros cuentan con un procedimiento de orientación sobre la función

de FECHAC y los principios básicos sobre proyectos y programas. De la misma forma todos los integrantes cuentan con capacitaciones constantes e invitaciones a conocer en campo las iniciativas, con el fin de ver materializados los recursos que han sido aprobados, este proceso ha originado un sentido de pertenencia de los miembros y los mantiene motivados y activos. Aunado a esto cuentan con un sistema de información electrónico por el cual se les transmiten periódicamente todos los detalles referentes a la operación y administración, así como el detalle de todas las iniciativas que serán sometidas a aprobación en sus próximas sesiones, para que puedan analizarlas y tomar una decisión desde el conocimiento.

Después de este punto hay que destacar la imprescindible labor de los empresarios y empresarias que participan de manera completamente voluntaria en los diferentes Consejos y Comité Técnico, quienes otorgan su tiempo, capacidades y experiencia para invertirlos en el análisis de todas las iniciativas en las que son invertidos los recursos otorgados por el empresariado. Se reconoce plenamente su entrega al proyecto y según análisis realizados por FECHAC su labor representa aproximadamente 17 mil hora de trabajo voluntario al año. Sin duda es un ejemplo de responsabilidad social del sector empresarial a nivel nacional e internacional (De León González , 2015).

5.7.4 Autonomía de la toma de decisiones

La autonomía de una asociación se encuentra directamente relacionada con la independencia, discusión, capacidad y libre ejercicio de las decisiones ajenas a los condicionamientos formales externos. Es decir, que ningún actor externo determina o impone los mecanismos, resultados de los procesos de negociación, toma de decisiones o cursos de acción que guían a la asociación (Luna y Velasco, 2010; Luna, 2008; Messner, 1999).

FECHAC es una fundación autónoma y como lo hemos visto también posee un sistema de toma de decisiones que incluye a tres órganos distintos para incentivar la participación y legitimidad del proceso. Podemos afirmar que coincide con las apreciaciones realizadas en el párrafo anterior, sin embargo, es importante tener en cuenta los riesgos de pérdida de autonomía que pudieran llegar a presentarse al momento de tomar decisiones.

Uno de los principales riesgos identificados es su dependencia constante a la aprobación del decreto que queda en manos de las autoridades en turno, lo que resta autonomía al modelo y en el cuál hay que prestar atención, principalmente en el momento en el cual se establece la gestión por parte de los empresarios con el gobierno, para conciliar la aprobación para un periodo más en la recaudación de los recursos necesarios para la financiación del modelo.

La incidencia de las cámaras empresariales y la integración en los consejos puede de igual forma ser un factor de riesgo para la autonomía del modelo y es importante establecer directrices que establezcan pautas claras de su participación y pluralidad (Carmona & Mendiola González, 2017).

Para concluir se puede establecer que el proceso de toma de decisiones del modelo cuenta con las siguientes atribuciones positivas:

- Es plural y democrático.
- Se encuentra regulado legalmente.
- Está integrado por diversos órganos que permiten dar legitimidad y autonomía a la gobernanza del modelo.
- Representa las necesidades de los municipios de la provincia,
- Incluye en sus órganos actores diversos al empresariado como al sector público.
- Es transparente ya que toda la información tratada en las sesiones de los órganos es pública y al acceso de la población en general.

5.8 Mecanismos de fiscalidad y rendición de cuentas

Ante un panorama mundial donde la transparencia de todas las instituciones cobra relevante importancia, tanto los gobiernos, empresas y organizaciones son responsables de generar mecanismos de rendición de cuentas para la ciudadanía, que les permitan garantizar la administración honesta de los recursos y las acciones ejercidas.

En general la rendición de cuentas o “accountability”, un término trascendental y aplicado en los últimos años, tiene que ver con la obligación de justificar los actos y manejos de una institución ante la sociedad en general, y específicamente a los beneficiarios internos y externos. Abarcando no solo la rendición de cuentas a nivel financiero, sino también en su impacto y desempeño.

Para el modelo, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, además de ser una obligación legal por el manejo de recursos públicos, es imprescindible para su legitimidad, autenticidad y justificación de sus actividades y del manejo de las aportaciones de los empresarios de la provincia.

Se contempla la rendición de cuentas tanto de forma ascendente para con las autoridades de fiscalización públicas como con los organismos internacionales que participan como financiadores de algunas de las iniciativas que se implementan. La rendición de cuentas de forma descendente se da ante las personas a quienes se prestan los servicios, es decir al conjunto de la sociedad Chihuahuense.

5.8.1 Rendición de cuentas de forma ascendente

El Fideicomiso y la fundación al ser administradores de recursos públicos tiene la obligación como cualquier otra entidad gubernamental, de rendir cuentas por medio de ciertos mecanismos que han sido establecidos por el gobierno del estado, para asegurar el buen uso

de los recursos y su utilidad social. Los mecanismos por los cuales pasa el fideicomiso son los siguientes:

- La auditoría superior del estado de Chihuahua realiza una auditoria anual, tanto financiera como de procesos, donde se revisan detalladamente todas las cuentas y movimientos financieros del fideicomiso, destino de los recursos y comprobación de estos. Verifican que los procesos que se llevan a cabo tanto en el fideicomiso como en la fundación sean los óptimos para disminuir riesgos de control interno y riesgos de corrupción y conflictos de interés. Los resultados y observaciones de las auditorias son públicos y en caso de encontrar alguna anomalía grave son vinculantes a un proceso de sanciones administrativas incluso penales para los responsables. Las auditorías realizadas al fideicomiso y a la fundación se han aprobado sin salvedades.
- Dando cumplimiento a las reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda se publican trimestralmente los estados financieros del fideicomiso en los periódicos de mayor circulación de la provincia y se envían mensualmente a la Secretaría de Hacienda y al Congreso del Estado.
- Se realiza un informe y auditoria anual por el congreso del estado.
- Se hacen públicos sus estados financieros a través de su página de internet, cumpliendo con la normativa de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.
- Se lleva a cabo el “Presupuesto Basado en Resultados” que establece la Secretaría de Hacienda, en el cual periódicamente se informa sobre el avance en metas y objetivos respecto al uso de los recursos, para poder medir la efectividad de estos en la creación de valor público.
- La fundación y el fideicomiso están inscritos en el Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP), cumpliendo con todos los requisitos que marca la ley y destacando su sitio web como uno de los más transparentes.
- Se cumple con la rendición de cuentas ante el Sistema de Administración Tributaria, sobre las obligaciones fiscales y requisitos para que la fundación pueda ejercer como donataria autorizada (FECHAC, 2020).

5.8.2 Rendición de cuentas de forma descendente:

Es importante que la información sea socializada de forma descendente, permitiendo que sea difundida con todos los interesados y aliados, por lo tanto, el modelo también contempla mecanismos para su socialización entre los que destacan los siguientes:

- Se publican mensualmente los estados financieros tanto de la fundación como del fideicomiso en sus páginas de internet, además de las publicaciones que por ley se hacen en los periódicos de mayor circulación.
- Se hacen públicas también todas las iniciativas aprobadas por el Comité Técnico del fideicomiso y por el consejo directivo de la fundación.

- Se llevan a cabo convocatorias públicas para brindar apoyos a proyectos y programas sociales con temáticas específicas.
- Se contrata una auditoria externa realizada por una prestigiada firma, para que de igual forma revise el uso de los recursos y emita su dictamen, generando mayor confiabilidad. Dicha auditoria se hace pública mediante su página de internet.
- Se envía mensualmente a todas las personas interesadas, en la mayoría de los casos son empresarios, un boletín electrónico con un resumen de todas las acciones realizadas en toda la provincia.
- Se realizan publicaciones diarias de información sobre actividades en redes sociales, generando en Facebook más de 14 mil impresiones mensuales. Así como publicaciones en medios de comunicación, con la finalidad de hacer llegar la información de las actividades y logros de FECHAC a la mayor cantidad de personas posible.
- Se emite un Informe Anual de Actividades el cual contiene información sobre los estados financieros auditados, principales proyectos implementados, alianzas realizadas, y demás información de interés público, el cual se pone a disposición para su descarga en su página de internet, y es presentado en un evento público convocando para la población en general con especial énfasis a los empresarios, organizaciones, autoridades, legisladores y organizaciones donantes, como principales actores del modelo y quienes hacen los resultados posibles (De León González , 2015).

Tal como lo busca la Agenda 2030 en su meta 16.6. Instituciones eficaces y transparentes, el modelo cuenta con múltiples acciones tendientes a transparentar el uso de los recursos y rendir cuentas a todos los actores que participan en él. Ha sido importante para su establecimiento el poder garantizar legitimidad tanto en sus acciones y administración como en la transparencia de los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos que hemos analizado.

En los últimos meses, FECHAC ha atravesado por primera vez en su trayectoria, algunas acusaciones por parte de miembros del Congreso del Estado, sobre el manejo de los recursos, aunque en las auditorías realizadas no se han comprobado las acusaciones, pasa por un momento de cuestionamientos por parte de varios actores. A pesar de que esto puede atribuirse a cuestiones políticas, es importante que en todo momento el modelo pueda diferenciarse claramente de la corrupción muchas veces alojada en el sector público y pueda mediante sus mecanismos de rendición de cuentas demostrar que es una fuerza significativa de cambio social.

5.9 Vinculación con las organizaciones de la sociedad civil

Tal y como se ha abordado a lo largo del análisis, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un actor imprescindible del Modelo de Responsabilidad Social Compartida y son una pieza clave para que la ayuda llegue a las comunidades más vulnerables. Al igual que en el Modelo, también para la Agenda 2030 tiene un importante papel como agente de transformación y cambio en la sociedad.

Las OSC han participado activamente en la construcción de la Agenda 2030, en la detección de necesidades, propuestas para su resolución y en el seguimiento de los compromisos del sector público para con ella. De igual forma ha tenido un papel importante en la construcción de una ciudadanía activa, participativa y solidaria.

Las organizaciones del tercer sector son un puente indispensable para unir la ciudadanía principalmente con los poderes públicos, buscando respuesta a las demandas sociales y necesidades de las comunidades. En este sentido son imprescindibles para trasladar a la ciudadanía los Objetivos de Desarrollo Sostenible tanto en lo local como en lo global, su trabajo es necesario para hacer realidad los ODS en cualquier país del mundo.

En Chihuahua las OSC realizan una labor constante y primordial, lo cual ha sido confirmado por un estudio realizado por Fortalessa, una asociación que busca fortalecer las capacidades de la sociedad civil, apoyado por la Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua. En 2018 de un total de 537 Organizaciones entrevistadas, lo que corresponde al 67.5% del total de OSC de la provincia, se ha obtenido que el aporte al desarrollo humano y social de la provincia de Chihuahua ascendió a 14.162 millones de pesos (668,96 millones de euros), dicha cifra se obtuvo analizando la aportación en términos económicos de los conceptos de voluntariado, presupuesto anual de operación, valor estimado de los servicios, empleos indirectos, edificios, terrenos y equipamiento. La dimensión del aporte económico corresponde a un 2,0% del PIB de la provincia.

Dicho estudio estableció también que las OSC en Chihuahua cuentan con una gran experiencia en las temáticas que abordan siendo el promedio de antigüedad de estas de 19,22 años. Sobre su eficiencia arrojó que por cada peso que se invierte en las Organizaciones de la provincia, estas generan el equivalente a 4,8 pesos en servicios a la comunidad, esto obtenido de la relación entre el presupuesto anual de operación y el valor estimado de los servicios prestados al mercado. Han destacado también por demostrar sustentabilidad respecto a su financiamiento ya que un 49.7% del total de sus ingresos provinieron de fuentes propias. De cada 10 pesos de los ingresos que tienen las OSC en la provincia solo 1.48 pesos provienen del sector público. Destaca que el 53% de las Organizaciones entrevistadas, son organizaciones de servicios sociales, refiriéndose a servicios sociales los servicios de auto ayuda, bienestar de la infancia, servicios el bienestar de los para jóvenes, servicios para la atención de discapacidad, tercera edad, familias y asistencia a refugiados. Las OSC de la provincia atienden mensualmente a 489.605 personas. Gracias a estos datos podemos visibilizar el gran trabajo que realizan por la población de Chihuahua (Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C., 2019).

En el caso del Modelo, las organizaciones son fundamentales ya que son quienes ejecutan directamente los proyectos y programas que se financian. Son el pilar por medio del cual llegan los recursos a donde más se necesitan y son quienes cuentan con el conocimiento y la experiencia en el tratamiento de las distintas problemáticas sociales. Es por ello, por su vínculo directo con la ciudadanía y la confianza que han generado, que FECHAC ha establecido alianzas fuertes con las OSC para lograr la misión de crear mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.

FECHAC busca la participación de las Organizaciones, mediante la financiación de sus iniciativas, para que puedan llevarlas a cabo y atender las problemáticas que buscan resolver. Para lo cual cuenta con ciertos requisitos que aseguren que los recursos financiados obtendrán los resultados deseados, basándose en la confianza y transparencia de las OSC.

Los requisitos para que una OSC sea apoyada, son principalmente dos (FECHAC,2020):

1. Estar legalmente constituidas y que operen dentro de los límites de la provincia de Chihuahua.
2. Que sean donatarias autorizadas por el Sistema de Administración tributaria.

El requisito dos se refiere a una autorización por parte de la Secretaría de Hacienda de México, a través del Sistema de Administración Tributaria, que se otorga a las OSC para que puedan expedir comprobantes de las donaciones que reciben y para quienes realizan la donación ese gasto pueda ser deducido del Impuestos sobre la Renta (ISR). Así mismo tiene como ventaja para las organizaciones no ser contribuyentes del ISR y puede recibir donativos sin límite, ya sea en efectivo o en especie de residentes en el país o en el extranjero, debiendo expedir los comprobantes correspondientes (SAT, 2020).

El hecho de que las organizaciones sean donatarias autorizadas da certeza a FECHAC de que son organizaciones confiables, ya que, para la obtención de esta autorización, es necesario someterse a un procedimiento de inspección por parte de las autoridades y la acreditación de las actividades de la organización, así como que sus cuentas e impuestos están en orden.

Cumpliendo con estos requisitos las OSC tienen la oportunidad de solicitar financiamiento para sus iniciativas, cabe destacar que las iniciativas propuestas tienen que abordar las temáticas bajo las cuales trabaja FECHAC. La solicitud, puede presentarse en línea desde su página de internet o pueden acudir directamente a sus oficinas en las diferentes nueve ciudades en las que tiene presencia.

La solicitud consiste en presentar el planteamiento de la iniciativa bajo un formulario descargable, donde es necesario detallar los antecedentes del programa o proyecto, objetivos, metas, estrategias, actividades, insumos, productos, presupuesto, cronograma, así como información de la organización y la solicitud de la documentación legal correspondiente.

Como lo vimos en el proceso anteriormente, estas solicitudes son evaluadas por el personal especialista de proyectos de FECHAC, quienes analizan la iniciativa y establecen relación directa con la organización, ya sea para informar si la iniciativa no cumple con la capacidad

técnica para su aprobación, si es necesario realizar ajustes, o si ha sido aprobada por el personal especialista, para que pueda comenzar con el proceso de aprobación que hemos abordado anteriormente.

Es aquí donde comienza el vínculo con las Organizaciones de la Sociedad Civil y el cual se fortalece con el impulso a la profesionalización y al fortalecimiento de estas por medio de FECHAC.

Las OSC se enfocan en los proyectos y programas que generan soluciones para los problemas sociales a los que están enfocadas, así como las empresas se enfocan en la generación de utilidades en el mercado, pero la gran diferencia recae en que el sector privado tiene un alto nivel de profesionalización y una estructura organizacional sólida y el tercer sector carece de ambos. Es por ello que para el modelo ha sido primordial fortalecer a las OSC y su institucionalización, mediante capacitación constante para su personal tanto administrativo como para quienes realizan el trabajo de atención directa al beneficiario. Ello ha permitido una mayor organización, sustentabilidad del tercer sector, y mejores resultados de las intervenciones.

El compromiso de las Organizaciones ha sido un factor clave para el desarrollo de políticas públicas, fomentando la intervención de los ciudadanos en el diseño, planeación, ejecución y evaluación de estas. Del mismo modo como parte del modelo se apuesta por que puedan ser un motor para la implementación de la Agenda 2030, mediante los proyectos y programas que realicen, incorporando los ODS en ellos y visualizándolos mediante actividades de sensibilización y difusión.

Es así como las OSC han sido en Chihuahua y seguirán siendo, pieza clave para la movilización de recursos públicos y privados, financieros, materiales y humanos, para el desarrollo social de la provincia.

5.10 Proyectos y programas implementados

Para visualizar la importancia e impacto del modelo es necesario analizar los proyectos en los cuales se materializa todo el esfuerzo realizado por los empresarios de Chihuahua y de los cuales depende maximizar el impacto que el modelo pueda crear en la sociedad.

Los proyectos aquí presentados son solo algunas de las principales iniciativas que han sido apoyadas por el empresariado de Chihuahua, que desde 1994 hasta 2018 (fecha del último informe anual presentado por FECHAC), ha apoyado un total de 5.726 proyectos, de los cuales 2.890 para el área de educación, 1.409 enfocados en salud y 1.427 proyectos de capital social, con una inversión total de \$2.582.647.212,82 millones de pesos (121.995.617,04 millones de euros)⁷, impactando la vida de miles de Chihuahuenses.

⁷ Tipo de cambio euro-peso promedio 2019: 21.17, según datos del Banco de México.

Uno de los elementos que diferencian a FECHAC, no es sólo la cantidad de proyectos que financia y acompaña, es su capacidad para administrar los proyectos con una visión estratégica y en base a resultados, así como en la empresa se puede medir la efectividad en base a utilidades, FECHAC busca medir su efectividad en base al impacto social que genera.

A lo largo de su historia FECHAC ha analizado las necesidades más latentes de la población de la provincia de Chihuahua y en base a ello ha decidido cuáles serán sus principales áreas de actuación y a qué tipo de proyectos busca enfocar sus recursos para generar un mayor valor y trascendencia. En base a este criterio el modelo ofrece la oportunidad de enfocarse en las áreas de atención primordiales donde este se desarrolle.

En una gran cantidad de iniciativas, FECHAC ha llegado a cubrir necesidades básicas de la población, que deberían de ser satisfechas si se contara con un Estado de Bienestar fuerte, en áreas de salud y educación, sobre todo en apoyo a la población de comunidades rurales alejadas, para quienes la mayor parte del tiempo no llegan las políticas de bienestar implementadas por el gobierno.

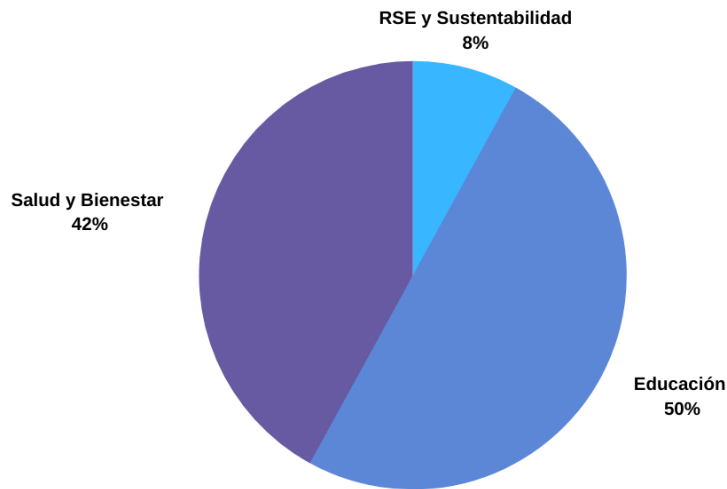
El modelo actualmente no se encuentra vinculado a los ODS como instrumento de alineación de sus proyectos, aún y cuando todos los proyectos que se llevan a cabo tienen incidencia en alguno de los Objetivos de desarrollo sostenible que marca la Agenda 2030. Es un punto importante en el cual el modelo puede actualizarse y dimensionar cual está siendo su aporte desde sus proyectos y lo local para la consecución de la agenda. Es por ello que para hacerlo visible en el presente capítulo se presentarán algunos de los proyectos más emblemáticos que se llevan a cabo por FECHAC alineándose a los ODS en los que inciden.

5.10.1 Tipo de proyectos que apoyan

Durante diez años (1996-2006) las áreas de apoyo para financiar e implementar proyectos estaban divididas en: Salud y bienestar, Educación, Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. A partir de 2007 se engloban en tres grandes áreas: Salud, Educación y Capital Social, distribuyéndose históricamente los recursos de la siguiente manera (De León González , 2015):

Gráfico 5. Porcentaje en las áreas de impacto 1996- 2006

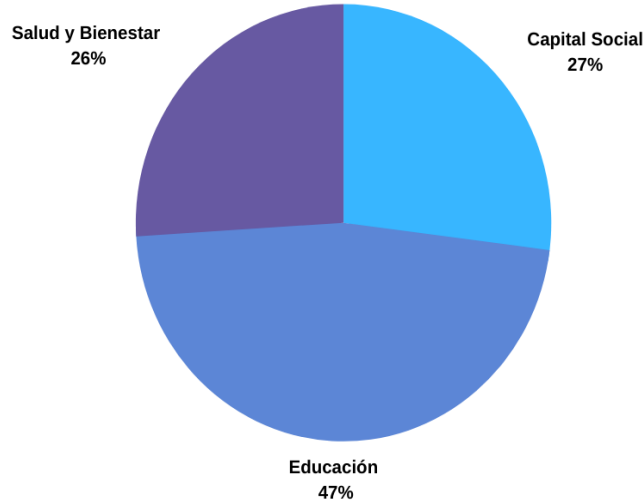
Áreas de impacto 1996- 2006



Fuente: (FECHAC, 2018)

Históricamente a 2018 se han distribuido de la siguiente manera:

Gráfico 6. Porcentaje en las áreas de impacto histórico



Fuente: (FECHAC, 2018)

Las áreas de actuación bajo las que trabaja FECHAC son conceptos extensos por lo cual existe una delimitación dentro de cada una de ellas para cómo se mencionaba anteriormente poder enfocar los recursos y de esta manera poder lograr mejores resultados. El área de educación se delimita a apoyar proyectos de infraestructura para los centros educativos, así como proyectos que impulsen la calidad educativa, la formación humana en valores y la responsabilidad de madres y padres de familia en la educación de sus hijos. Salud se enfoca

principalmente en prevención de enfermedades y el área de Capital Social prioriza proyectos cuyo objetivo sea el desarrollo comunitario, fortalecimiento de las Organizaciones de la sociedad civil, la participación ciudadana y la responsabilidad social empresarial (De León González , 2015).

Es importante destacar que FECHAC lleva a cabo la operación de los proyectos bajo manuales de procesos precisos y políticas que les permiten dar una excelente administración a los proyectos. Dentro de dichas políticas de operación la fundación presenta dos grandes líneas de acción para el apoyo de proyectos, la primera línea son apoyos a obras de infraestructura las cuales contemplan el financiamiento para la realización de obras (construcciones, reconstrucciones y equipamientos) y para la adquisición de activos (transportes escolares, materiales y equipos diversos). La segunda línea de apoyo se enfoca en los programas y proyectos sociales que consisten en la implementación de una metodología de intervención social con el fin de dar solución a diferentes problemáticas dentro de las áreas abordadas anteriormente (FECHAC, 2020).

Las políticas de proyectos de la fundación contemplan que los proyectos puedan ser implementados por organizaciones de la sociedad civil, como lo vimos en el capítulo anterior, o que los pueda implementar directamente FECHAC desde su estructura, ya sea porque se considera como un proyecto estratégico o porque se realiza en conjunto con algún organismo internacional y tiene que ser operado desde la fundación.

El modelo de responsabilidad social compartida, se pone de manifiesto no solo en la operación de FECHAC, si no en todos y cada uno de sus proyectos por lo que en términos generales todos los proyectos deben caracterizarse por ser:

- 1) Interinstitucionales: deben buscar fructificar los puntos de encuentro de distintas organizaciones y donde pueden compartir objetivos, éxitos y fracasos.
- 2) Intersectoriales: ya que involucran la participación de organismos públicos, privados y de la sociedad civil.
- 3) Integrales y proactivos: buscan responder a los problemas detectados desde un plan definido integralmente y con determinadas acciones, así como que asegurar su permanencia en el tiempo.
- 4) Ser apartidistas y sin tintes religiosos: es de suma importancia sumar esfuerzos, sin importar preferencias políticas y religiosas de las instituciones o de quienes las representan, de manera que las alianzas que se establezcan puedan trascender a los periodos de las administraciones públicas.

Uno de los principales requisitos para ser un proyecto beneficiado por la fundación es que el proyecto tenga un plan de sostenibilidad en el tiempo y que cuente con un plan de procuración de fondos que le permita no solo depender de una sola fuente de financiamiento, por lo cual FECHAC no apoya con toda la inversión del proyecto, solo puede financiar un 70% del costo total, mismo que se va reduciendo cada año de financiamiento, buscando que la iniciativa pueda diversificar sus fuentes de obtención de recursos (FECHAC, 2020).

5.10.2 Proyectos emblemáticos

Ampliando el desarrollo de los niños

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

Este modelo se implementa desde 2007, con el objetivo de contribuir a mejorar la oferta educativa para alumnos de Educación Básica de instituciones públicas ubicadas principalmente en zonas marginadas o con población vulnerable; Mediante programas complementarios y en horario extendido, que se implementan en cuatro ejes de acción: centro de tareas, programa de alimentación sana (ya que se les brinda servicio de comedor), actividades deportivas y actividades lúdico-formativas. Adicionalmente se han incluido elementos como son la atención psicológica a niños detectados con problemáticas principalmente de agresividad y violencia y que pueden ser víctimas de algún abuso.

Mediante este modelo se han encontrado resultados satisfactorios sobre disminución de niños con desnutrición en las escuelas donde se implementa el programa, presentan mejores calificaciones en las asignaturas y han desarrollado habilidades cognitivas, así como una disminución en los niveles de agresividad y violencia en las aulas, y la detección y atención para niñas y niños víctimas de violencia.

Por sus resultados fue reconocido por Iniciativa México y por la Cumbre de Líderes en Acción por la Educación como uno de los mejores planes educativos del país. Ha obtenido el apoyo de financiadores como Project Paz, Fundación Metlife y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. En la actualidad se lleva a cabo en la provincia de Chihuahua y ha sido compartido a la provincia de Yucatán y Sonora, logrando beneficiar a más de 6,800 niñas y niños en 88 centros escolares y participan 40 organizaciones de la sociedad civil que lo implementan.

Es importante destacar que este proyecto ha sido presentado ante las autoridades educativas de la provincia y a nivel nacional para su análisis sobre la posibilidad de convertirse en una política pública implementada en las escuelas más necesitadas de la provincia. Se ha logrado el apoyo de las autoridades educativas y han dado su apoyo para la implementación, al momento continua su revisión para poder implementarse de manera general.

Onéami, Escuela para Padres

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

Es un proyecto que nace en 1996, impulsada por una organización de la sociedad civil, incorporada a la metodología española denominada Educación Continua y Compartida de Adultos (ECCA). Proyecto que ofrece a madres y padres de familia foros de aprendizaje que desarrollan e impulsan sus actividades formativas dentro del hogar y a construir relaciones sanas y fuertes con sus hijos e hijas, para fortalecer desde su núcleo una ciudadanía comprometida con su comunidad.

Ha demostrado resultados en la disminución de conflictos familiares y en el fortalecimiento familiar, ofrecen ocho diferentes talleres en temáticas específicas según las edades de los hijos e hijas y se han beneficiado a más de 70 mil familias.

Agua y sustentabilidad

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

Este proyecto fue impulsado por el empresariado en respuesta a la necesidad de miles de familias indígenas rarámuri que en 2011 fueron afectadas por la escasez de alimento por una intensa sequía que tuvo lugar ese año y que es considerada la más grave en los últimos 70 años. La inversión consistió en atender la emergencia alimentaria con la dotación de alimentos para las familias y en generar proyectos sustentables y de cosecha de agua para resolver de fondo las problemáticas de este tipo en las comunidades indígenas, proveyendo a las familias los recursos necesarios para generar prácticas de autoconsumo.

A esta iniciativa se sumaron esfuerzos de la International Community Foundation, Fundación Walmart, gobierno del estado, entre otras que se unieron a la causa. Logrando hasta la fecha la permanencia de los proyectos de autoconsumo que fueron implementados hace 9 años, así como su continua implementación.

Programa Estatal de Educación para la Prevención del SIDA

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del programa:

Por medio de este proyecto se busca propiciar procesos adecuados para el logro de aprendizajes adecuados respecto al conocimiento de la enfermedad, su riesgo de contagio y cómo prevenirla, así como aprendizajes en el comportamiento sexual. El programa consiste en capacitación a docentes de nivel medio y medio superior para el abordaje de contenidos sobre VIH/SIDA y talleres de desarrollo humano para los alumnos, así como talleres para evitar la discriminación a quienes padecen esta enfermedad. A lo largo de 13 años de implementación se han beneficiado 85 mil alumnos, cubriendo el 60% de las escuelas de nivel medio en la provincia.

Programa Interinstitucional de Atención al Indígena

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del programa:

Es un programa de coordinación interinstitucional e intersectorial, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pueblos indígenas de la provincia. Entre sus objetivos establece el poder lograr la aceptación y reconocimiento de los mismos como actores de su propio bienestar y el fortalecimiento de la autosuficiencia indígena.

Dentro de sus principales actividades se encuentran: vinculación de 58 instituciones del sector privado, público y sociedad civil, cursos y talleres de capacitación mediante un modelo de educación intercultural, organizar un foro informativo indígena sobre las áreas naturales protegidas en las cuales viven, campañas pro la legalidad y el registro civil, distribución de alimentos, instalación de centros de trueque en nueve comunidades indígenas, apoyo al desarrollo de obras comunitarias, capacitación para el mejoramiento de la calidad productiva de las artesanías indígenas y su comercialización, se impulsa la creación de huertos familiares y brinda atención de nutrición y alimentación.

De este programa se han beneficiado 7.050 indígenas que después de una evaluación de la intervención del proyecto se demostró que han mejorado diversos aspectos como sus ingresos, salud alimenticia, oportunidades de legalidad y que han contribuido a mejorar su calidad de vida.

Proyecto de desarrollo de base:

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

Es un modelo integral de desarrollo comunitario enfocado en las colonias vulnerables y de un mayor índice de marginalidad, que busca crear oportunidades para sus habitantes para el autoempleo y la generación de ingresos principalmente.

La metodología convoca a los vecinos quienes realizan un diagnóstico comunitario para identificar sus problemáticas y proyectar las condiciones que desean para su comunidad. De esta manera ellos son los que deciden en que desean enfocar los talleres comunitarios que normalmente son clases de computación, carpintería, música, corte y confección, producción de artículos de limpieza, estética entre otros.

Se brinda el apoyo para el equipamiento del taller, adquisición de material, contratación de talleristas y todo lo necesario para las capacitaciones laborales. De esta manera se les permite

desarrollar habilidades y capacidades, autoemplearse y generar ingresos. Así mismo en evaluaciones de impacto en las comunidades se ha encontrado que esta metodología propicia también un aumento en la autoestima de las personas, se reactivan espacios públicos, se mejora el ambiente vecinal y la cooperación, disminuyen índices de violencia y desempleo.

A lo largo de su implementación se han beneficiado 22 mil 700 vecinas y vecinos. Actualmente se benefician de este programa 340 personas de las cuales el 88% son mujeres, apoyando con ello la participación de las mujeres en el ámbito laboral, reduciendo las brechas de desigualdad.

Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

Fue constituido en 2018 con la visión de otorgar valor a las empresas y la sociedad, a través de la promoción y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, contribuyendo a los ODS.

A través investigaciones, documentación de prácticas exitosas, implementación de metodologías y generación de alianzas multisectoriales. Como lo expresa su descripción “El Centro trabaja en impulsar y mejorar las capacidades competitivas de las empresas en la gestión efectiva de sus impactos económicos, sociales y ambientales hacia el interior y exterior de sus instituciones, creando conciencia y compromiso activo con el desarrollo sostenible del estado de Chihuahua”.

En el lanzamiento del centro participaron instituciones como la ONU, OCDE y Pacto Mundial por las Naciones. Además, el centro es parte del consejo consultivo Alliance for integrity en México, programa global y multisectorial impulsado por la Agencia de Cooperación Internacional Alemana (GIZ) Y Pacto Global. Su objetivo es promover la integridad (anticorrupción) entre las empresas, sus negocios y otros actores económicos relevantes.

Emergencia Sanitaria Covid-19

Objetivos de desarrollo sostenible a los que está alineado:



Descripción del proyecto:

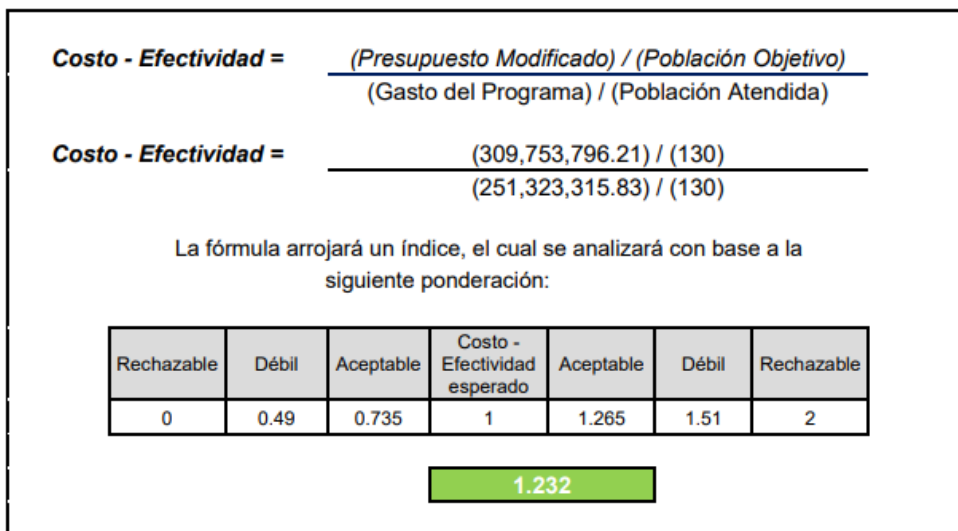
La Fundación de Empresariado Chihuahuense (Fechac) informó que durante la emergencia sanitaria originada por la pandemia del Covid-19 ha invertido 37 millones de pesos en la compra de insumo médico y equipamiento de hospitales, clínicas y centros de salud de diferentes municipios, así como en la entrega de despensas para familias que viven en condiciones de vulnerabilidad, que se han visto afectadas por la pérdida de empleos y de su ingreso diario para sobrevivir.

5.10.3 Costo - efectividad de los programas y proyectos

Más allá de otorgar donativos, la visión con la financiación de los proyectos es generar resultados medibles, es por ello que se han acotado los ejes estratégicos que apoya el modelo, para poder enfocarse en delimitadas áreas generando un mayor impacto con la concentración de iniciativas en problemas específicos. Por tanto, cada programa y proyecto consta de una evaluación para conocer sus resultados.

En cuanto a la relación costo - efectividad del conjunto de programas y proyectos que financia el modelo, de acuerdo a una evaluación realizada por Deloitte en 2019 sobre la aplicación de los recursos públicos del fideicomiso, el modelo tiene una valoración de aceptable con una puntuación de 1.232 de acuerdo al siguiente calculo:

Ilustración 7. Costo – Efectividad



Fuente: Deloitte, 2019

Donde la población objetivo referida son las 130 Organizaciones de la Sociedad civil que fueron financiadas en ese periodo presupuestario (Deloitte, Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense Evaluación de Procesos, 2019).

Respecto a una evaluación de impacto del modelo sobre su aportación a la sociedad Chihuahuense, no se ha generado a ese nivel, únicamente hay datos como los que se presentan anteriormente, sobre los resultados de los programas, los beneficiarios atendidos, la inversión realizada y el costo- efectividad de esta, esto en términos cuantitativos más no cualitativos. Por lo cual sería de suma importancia que se realizara una evaluación del impacto de la aplicación de los recursos públicos cualitativamente, en la sociedad de chihuahua, ya que el modelo cuenta con una temporalidad extensa que permite evaluar las condiciones que han cambiado gracias a su existencia con el paso del tiempo.

5.10.4 Administración de los proyectos

Respecto a la administración y manejo de los proyectos, la fundación cuenta políticas y procesos para ello. En principio todos los proyectos tendientes a financiamiento pasan por una planificación bajo distintas herramientas metodológicas como el marco lógico y teoría de cambio, que proporcionan una ruta crítica de implementación de los proyectos, estableciendo objetivos generales, específicos, actividades, metas e indicadores que permitan medir el avance periódico del proyecto y a su finalización el nivel de cumplimiento en los resultados.

Un punto importante que hay que destacar es que FECHAC lleva a cabo un monitoreo continuo de cada proyecto financiado, para comprobar que tanto técnica como financieramente se cumpla con lo estipulado en la planeación del proyecto. Se realiza

trimestralmente el seguimiento y comprobación del recurso aportado para cada uno de los proyectos, para verificar que sea utilizado solo para los rubros que fueron presupuestados en la solicitud del recurso, esto se realiza por medio de los comprobantes fiscales atribuibles al gasto del proyecto. El seguimiento técnico de las actividades garantiza que los servicios prestados sean de calidad y que cumplan efectivamente con el objetivo definido dentro de la metodología, proporcionando certeza en el cumplimiento de las metas deseadas y en el apoyo a la población objetivo. La fundación cuenta con personal especializado para dicho seguimiento, y proporciona retroalimentación a los proyectos en caso de que se encuentre alguna anomalía en su implementación. Además de la retroalimentación se da fortalecimiento a las organizaciones para que mejoren sus capacidades y puedan llevar a cabo más eficazmente sus iniciativas.

Cada proyecto y programa cuenta dentro de su presupuesto con una partida específica para la evaluación sobre la efectividad del proyecto y programa respecto de los objetivos planteados, lo que permite reconocer buenas prácticas para darles continuidad e incluso replicarlas en otros territorios. Conocer la efectividad de las labores realizadas es primordial para evaluar los resultados de la inversión social realizada y seguir avanzando en el desarrollo de la comunidad. Las evaluaciones se realizan por entidades externas, expertas en la materia y las cuales emiten un informe de resultados que es compartido a los consejeros para que conozcan la derivación de las iniciativas aprobadas.

Uno de los cuestionamientos que se hace constantemente a las iniciativas sociales y a las organizaciones de la sociedad civil es justo su capacidad para medir resultados y generar evidencia de sus proyectos y programas. Después del análisis de los procesos de FECHAC se puede asumir que ha logrado un alto nivel de profesionalización y ha incorporado en la administración de los proyectos elementos de planeación estratégica tal y como se llevarían a cabo en una empresa, maximizando en este caso el valor social aportado, cumpliendo con cada uno de los objetivos planteados. Y mucho puede atribuirse a la visión empresarial con la que es liderado el modelo.

5.10.5 Alineación de los proyectos y programas con los ODS

Como se mencionó anteriormente en la actualidad el modelo no está explícitamente alineado a la Agenda 2030, ni las iniciativas realiza. La alineación de los proyectos y programas que se propone en la parte anterior no está solamente comprendida por la identificación de los ODS que se abordan en cada iniciativa, va más allá, desde la planificación de sus metas, objetivos e indicadores, de manera que el proceso que se lleva a cabo de monitoreo y evaluación sirva para también medir el avance de la agenda en lo local.

Desde la planificación de las iniciativas hay condiciones específicas que será necesario priorizar y seleccionar los objetivos de acuerdo a ciertos criterios para que vayan alineadas a lo que plantea la Agenda 2030 de manera local. En la guía *“Getting Started with the SDGs*

*in Cities*⁸ elaborada en 2016 propone la selección de las metas de acuerdo a los siguientes criterios: (Anna Ayuso, Marcela Forero, 2017)la

1. Metas que sean relevantes para el territorio y factibles teniendo en cuenta las capacidades locales;
2. Objetivos y metas que estén alineados con las responsabilidades del Gobierno local;
3. Priorización de las metas en función de la urgencia de las brechas identificadas mediante un análisis basado en la evidencia empírica.

Si bien FECHAC muestra un avance en la planificación de las metas y establece criterios de selección aplicados por algunas organizaciones internacionales, cuenta con capacidad para poder integrar en los procesos ya establecidos, criterios específicos de la Agenda 2030 para incentivar su medición.

Otro punto importante en el que se puede integrar la Agenda en el modelo es en la selección de indicadores, los cuales pueden alinearse con los 230 indicadores de los ODS diseñados por el Grupo interinstitucional y de expertos sobre indicadores, para el seguimiento de los ODS a nivel internacional. Respecto a ellos de manera local se pueden establecer indicadores de acuerdo a las prioridades del programa o proyecto local, teniendo en cuenta la capacidad de medición con la que se cuente y con los recursos que se contemplen para ello. Esta labor suele ser complicada por la falta de recursos para realizar mediciones muy específicas para las cuales muchas veces de manera local no se cuenta ni con el recurso humano ni financiero para realizarlas. FECHAC como hemos analizado ha logrado llegar a un nivel de profesionalización superior al de muchas organizaciones de la sociedad civil, es por ello que puede lograr avanzar en el análisis de los indicadores internacionales y alinear tanto los indicadores del modelo en general como los de las iniciativas que financia.

La Agenda busca generar un enfoque de abajo hacia arriba y destaca que un importante trabajo para el logro de los objetivos se llevará a cabo en lo local, con las experiencias exitosas que puedan evidenciarse, un punto significativo en el cual el modelo es ideal, empezando desde sus proyectos y programas.

La localización de la Agenda es un proceso en el cual se tiene en cuenta los contextos subnacionales para el logro de esta, desde el establecimiento de objetivos y metas, medios de implementación y el uso de indicadores para medir y localizar el proceso. En la medida en que el modelo pueda alinearse a esta localización se podrá dimensionar de manera pragmática la acción local en la que contribuye para la consecución de los ODS.

⁸ Por su traducción al español “Empezando con lo ODS en las ciudades” es una guía publicada por la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, la cual explica cómo aplicar los ODS en el contexto urbano, dirigido a las administraciones locales y regionales.

6. REPLICACIÓN DEL MODELO

El Modelo de Responsabilidad Social Compartida impulsado en Chihuahua, es un mecanismo que ha demostrado ser exitoso en el entorno en el que se lleva a cabo y con los actores que lo integran. Ha sido un referente a nivel nacional e internacional sobre el aporte que las empresas en sinergia con el sector público y las OSC pueden lograr.

Al ser referente se ha buscado la posibilidad de replicarlo en otras provincias de México, como son Sonora y Yucatán, quienes han logrado establecer un modelo similar. Ambos estados han logrado forjar alianzas entre sus cámaras empresariales y las organizaciones de la sociedad civil para la creación de la Fundación del Empresariado Sonorense y la Función del Empresariado Yucateco. Se conforman como fundaciones comunitarias que dan apoyo en diferentes áreas similares a las de FECHAC pero que varían respecto de las necesidades específicas de cada provincia, lo cual es una flexibilidad del modelo que permite la tropicalización a una determinada zona.

Pese al esfuerzo que los empresarios de ambas provincias han realizado, no se ha logrado replicar el modelo en la financiación, ya que no cuentan con el sistema de recaudación que se da a través del fideicomiso, así que dependen únicamente de las aportaciones que proporcionan directamente las empresas a la fundación. Lo cual reduce significativamente la movilización de recursos para la intervención social. Sin embargo, han logrado generar alianzas con el sector público para su colaboración en las diferentes iniciativas que impulsan ambas fundaciones.

Sin duda para que el modelo funcione y pueda tener los resultados que se han analizado, son de suma importancia los actores y mecanismos que lo integran. Es trascendental tener en cuenta que la falta de alguno de los actores del modelo, no asegura su buen funcionamiento y su aporte a la generación de valor público. Por ello se destaca la importancia de la disposición del sector público para ser el instrumento de recaudación, la disposición de los empresarios de contribuir al desarrollo de una mejor sociedad y la disposición y trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil para implementar las iniciativas y transformar los esfuerzos en resultados.

No suele ser una tarea fácil lograr en ese sentido la participación de todos los actores, es por ello que, aunque el modelo ha sido estudiado y planteado en otras provincias del país, no se ha logrado replicarlo en su totalidad.

Sin embargo, en Chihuahua, en 2012 y a partir de una crisis de violencia en aumento desde 2010, siendo Ciudad Juárez la ciudad más insegura del mundo, los empresarios lo hicieron de nuevo, plantearon el mismo modelo de FECHAC pero con el único objetivo de disminuir los niveles de violencia y delincuencia que aquejaban a toda la provincia. Es así como nació el Fideicomiso para la Competitividad y seguridad Ciudadana (FICOSEC).

La situación de inseguridad en la provincia era insostenible y las autoridades locales se habían visto desbordadas e incapaces de poder dar respuesta a este problema. Mientras tanto muchas empresas se habían visto en la necesidad de cerrar por las numerosas extorsiones por

parte de organizaciones del crimen organizado, comenzaban a darse varios casos de secuestros a empresarios y la provincia comenzaba a perder competitividad para la inversión extranjera, ya que nadie deseaba invertir en un contexto tan inseguro y violento. Ante esta situación las cámaras empresariales y sus líderes pidieron de nuevo a Gobierno del Estado la imposición de una contribución extraordinaria, en esta ocasión por el 5% del Impuesto Sobre Nóminas.

FICOSEC comparte el mismo modelo que FECHAC, pero se especializa en diferentes áreas. Sus ejes estratégicos son:

1. Promover el estado de derecho y la cultura de la legalidad
2. Incidencia en políticas públicas para la seguridad ciudadana
3. Intervenciones para la prevención de la violencia
4. Fortalecimiento y construcción de capacidades institucionales

FICOSEC cuenta con proyectos internos que son operados por la fundación, como lo es una línea telefónica ciudadana que brinda servicio gratuito de asesoría jurídica y psicológica, atendido por abogados y psicólogos que brindan acompañamiento y seguimiento a carpetas de investigación. Otro de los proyectos internos es el Observatorio Ciudadano, quienes observan la incidencia delictiva, dan seguimiento en medios de comunicación a los homicidios dolosos y seguimiento a las políticas, programas o proyectos públicos dirigidos a la prevención y atención a la violencia, además de ello, generan información consolidada, estratégica y periódica sobre los diferentes factores, causas e incidencia delictiva y realizan un análisis que permite identificar patrones e indicadores sobre la situación de delincuencia, inseguridad, administración y procuración de justicia.

Siguiendo el modelo de FECHAC, con la participación de las OSC, financia proyectos que aborden los tres primeros ejes estratégicos, para lo cual las Organizaciones han sido una pieza clave para la implementación de proyectos dirigidos principalmente a la prevención de la violencia, apostando por la inversión social para un futuro, ya que los efectos de muchos de los programas que se llevan a cabo se verán reflejados en unos años, pues en gran parte se desarrollan con niños y jóvenes.

Por medio de la unidad de fortalecimiento institucional, se invierte en fortalecer las capacidades de las instituciones públicas encargadas de la seguridad y la impartición de justicia, principalmente capacitando a los servidores públicos que las integran, así como mejorando sus procesos y en algunas ocasiones se aporta a su equipamiento.

Los problemas que enfrentan las empresas varía mucho según el contexto en el que se encuentran, en este caso el gran problema de la inseguridad unió de nuevo a las empresas chihuahuenses para ser parte de la solución, ante un inminente ataque a su patrimonio y a su seguridad. Hubo muchas discrepancias en el proceso, ya que muchos de los empresarios argumentaban que la seguridad era una de las principales responsabilidades del estado y que tenían que garantizarla, por lo que se planteó que la intención no era suplir la responsabilidad del gobierno en la seguridad pública, sino coadyuvar con él desde la esfera ciudadana para en alianza avanzar hacia un lugar más seguro para vivir.

Sin duda alguna FICOSEC, trabaja arduamente desde lo local para el logro del ODS 16, enfocado en promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, en facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. Por tanto, se comprueba una vez más la capacidad que tiene el modelo para aportar resultados a la consecución de la Agenda 2030.

Un punto importante para lograr la replicación del modelo con éxito como se ha comentado es la suma de voluntades de los actores y la apertura para poder llegar a consensos que hagan posible trabajar coordinadamente por el bien común. En la medida que esto se logre y que la ciudadanía participe, podrá replicarse con éxito el modelo e incluso idearse nuevos mecanismos que contribuyan a la generación de valor público y por ende el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

CONCLUSIONES:

A lo largo del trabajo presentado se ha logrado comprender el papel que desempeñan las empresas en el desarrollo de la Agenda 2030 y en específico se ha podido analizar el Modelo de Responsabilidad Social Compartida, como un mecanismo de participación de las empresas en la consecución de los ODS.

Después del análisis del estudio de caso podemos asumir que el Modelo de Responsabilidad Social Compartida de FECHAC, es un modelo innovador, robusto, viable para ser replicado, con un potencial de incidir en los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que desempeña un papel importante dentro de la comunidad.

La viabilidad para replicar el modelo tiene que ver principalmente con la disponibilidad y voluntad de los diferentes actores de sumar esfuerzos. Contar con la iniciativa del sector empresarial, la voluntad política del sector público y la disponibilidad del tercer sector, son la clave para poder replicar el modelo en otros contextos. Se requiere un constante consenso entre las partes y un enfoque de resultados, dejando fuera tientes políticos y que los fines sociales se vuelvan una gran fuerza de cohesión. Destaca de esta manera la importancia de las alianzas para el logro de los objetivos como lo marca el objetivo 17 de los ODS y tal como se establecía en el objetivo específico 3, nos permite destacar la importancia de la cooperación en este sentido.

Otro elemento importante para que el modelo sea viable es su estructura y procesos que dan legitimidad a las acciones que se llevan a cabo y al manejo de los recursos de los empresarios. La estructura de operación, con el fideicomiso y la fundación, proyectan una clara y correcta administración, no solo de los recursos financieros si no de la operación en general y del seguimiento y resultados de los proyectos financiados, otorgando una visión empresarial en sus procesos, haciéndolos más efectivos y eficaces.

Se asume que el mecanismo de financiación dentro del modelo es fundamental para lograr la recaudación de las aportaciones de cerca de 39.000 empresarios, lo cual sin la capacidad de recaudación de la administración pública no sería posible y por lo tanto los recursos no serían suficientes para lograr financiar una gran cantidad de proyectos en materia de educación, salud y capital social.

Una vez analizado el proceso de la toma de decisiones se puede determinar que otorga legalidad al proceso, uso y manejo de los recursos de los empresarios de Chihuahua y por lo tanto ha permitido que el modelo no se vea afectado por casos de conflictos de intereses ni corrupción, esto gracias también a los mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas a los que se somete. El lograr la confiabilidad del modelo es una parte muy importante para que los actores y primordialmente los empresarios deseen continuar implementándolo en la provincia. Esto igualmente es un punto importante para poder considerarlo viable de ser replicado, ya que garantiza un uso correcto de los recursos, una cuestión de suma importancia tanto para la Agenda 2030 como para el sector empresarial.

El modelo tiene el potencial de ser un aliado importante de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en varios sentidos:

1. Posee una fundamental capacidad de generar alianzas entre los distintos sectores para focalizar esfuerzos y obtener los resultados deseados.
2. Es un mecanismo importante de financiamiento de iniciativas promovidas por las organizaciones de la sociedad civil y que dichas iniciativas tienen una incidencia directa en la gran mayoría de los ODS.
3. Puede fungir como un factor importante en la difusión de la Agenda 2030, en los gobiernos locales y con las asociaciones que trabajan en campo directamente con las poblaciones vulnerables y que muchas veces desconocen no solo de la agenda si no de generar evidencia de su trabajo para ayudar a construir iniciativas más sólidas y con mejores resultados en pro de la población.
4. Tiene una importante incidencia ya que no solo brinda financiamiento económico a las organizaciones, sino que busca la formación y capacitación del tercer sector con un enfoque en resultados, de manera que los recursos invertidos tengan una retribución efectiva en el bienestar social.
5. Juega un papel importante como evaluador de los proyectos, con potencial de poder integrar indicadores pertinentes para medir el impacto de los ODS en los proyectos, fungiendo como fuente de información sobre el avance de los ODS en lo local.

La Agenda 2030 marca como un punto importante la localización de esta de manera local, en las ciudades y provincias, logrando una acción “desde abajo”, ofreciendo un marco para la política de desarrollo local. Basándonos en ello, el modelo es viable para ser un pilar fundamental de acción en lo local, logrando la incidencia desde las ciudades y la provincia donde se encuentra presente, llevando a campo de acción los ODS mediante los proyectos que financia y las organizaciones que los implementan.

Es un mecanismo que podría lograr difundir desde lo local la Agenda e incentivar su participación desde los gobiernos locales en las pequeñas ciudades y municipios hasta en el ámbito internacional, gracias al trabajo local que realiza en las ciudades y a las alianzas internacionales con las que cuenta. Todo ello impulsado por las empresas locales de todos los tamaños y de todos los sectores. Como lo dijo el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon “nuestra lucha para la sostenibilidad global se ganará o se perderá en las ciudades”.

Un elemento importante a destacar es la participación de todas las empresas ya sean pequeñas, medianas, grandes o multinacionales, todas colaboran con el financiamiento de los proyectos de acción social. Normalmente las empresas que logran emprender acciones en favor de los ODS o cuentan con algún programa de Responsabilidad Social Empresarial, son grandes empresas y multinacionales que tienen la capacidad de movilizar recursos para ello. En cambio, el modelo brinda la oportunidad de que las empresas teniendo un solo empleado puedan colaborar económicamente al desarrollo de proyectos de gran impacto para las comunidades, logrando resaltar el papel que juegan todas y cada una de las empresas para construir una mejor sociedad.

A lo largo de la investigación se ha podido destacar la participación de las empresas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde distintas iniciativas, ya sea con la implementación de prácticas responsables en el interior de sus empresas, como un instrumento de desarrollo económico y humano, o desde modelos innovadores como el que se ha analizado. La importancia de este punto es visualizar que las empresas juegan un papel muy importante, y los puntos desde los que pueden aportar y tomar acción son diversos. En la gran mayoría de las ocasiones suele visualizarse su participación únicamente contribuyendo a ciertos ODS, en su gran mayoría enfocados al medio ambiente, es por ello que es importante resaltar que las empresas no solo participan desde ese enfoque, si no que están logrando desarrollar sus propias iniciativas y mecanismos para abordar las problemáticas sociales de las comunidades donde se desarrollan. Sin importar tamaño, inversión, sector, las empresas en las pequeñas provincias de muchas partes del mundo están contribuyendo a que juntos podamos lograr las metas propuestas para el 2030.

Es importante destacar que los problemas de las empresas evidentemente varían dependiendo del contexto en el que se desarrollen, los cuales están relacionados con el nivel de desarrollo y estado de bienestar con el que cuenta la sociedad en la que se encuentran. Lo que las hace enfrentar un mayor número de retos para mejorar su contexto y poder hacer frente a estos problemas. Esto se vuelve relevante al ser un punto de inflexión para la creación de modelos como el presentado, ya que las empresas buscan mecanismos innovadores para mejorar el contexto donde se desarrollan y por ende mejorar su permanencia en el mercado. Un claro ejemplo es FICOSEC, uno de los casos presentados donde el modelo de FECHAC logro ser replicado, y el cual aborda las problemáticas violencia e inseguridad para los empresarios, tanto personal como patrimonialmente, así como la pérdida de competitividad por estar en un territorio tan violento. Este tipo de problema fue el punto de inflexión que organizo a los empresarios para buscar mejorar su contexto. Lo que nos habla de la contribución de las empresas en el contexto mexicano, por una parte, para el bien de toda la sociedad, y con un enfoque en mejorar la situación por la supervivencia de sus empresas y de la competitividad de estas. Entre mayor bienestar posea el contexto donde se desarrollan las empresas mayores beneficios generaran.

Mientras se escribe esta investigación, la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 ha originado y originara fuertes cambios en las empresas, muchas de ellas se verán forzadas a desaparecer y otras tendrán que despedir empleados, con ello los ingresos aportados por las empresas al modelo, se verán seriamente afectados y con ello la ayuda al financiamiento de los proyectos de ayuda social, por lo que el apoyo a las comunidades vulnerables se verá deteriorado. La posibilidad de que los empresarios por la fuerte crisis económica decidan no renovar el modelo, también es un riesgo latente por lo tanto es importante tener este impacto en cuenta, alentando a seguir adelante con este importante mecanismo, justo en un momento donde más cooperación se necesita para que nadie se quede atrás.

Creo firmemente que la suma de esfuerzos orientados a un fin común, origina grandes resultados, abordar este tema en la presente investigación me ha hecho confirmarlo. Por ello estoy convencida que las empresas y sus integrantes cada vez toman un papel más relevante en la búsqueda del bienestar social, no para suplir las responsabilidades de los gobiernos que

por diferentes circunstancias han fallado en su encomienda, si no como ciudadanos parte de una sociedad de la cual también se busca recibir un beneficio como empresas. Bajo este panorama es importante que, tanto en la docencia como en la práctica, estos temas permanezcan presentes y se enfoquen en generar más alternativas desde las cuales las empresas puedan incidir en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por ende en su Responsabilidad Social Empresarial.

Como mexicana soy consciente de las grandes problemáticas que enfrenta mi país, pero también soy consciente que somos un país con grandes idealistas, como los empresarios de Chihuahua, y que soñamos con construir un lugar mejor para vivir.

Bibliografía:

Anna Ayuso, Marcela Forero. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: la agenda 2030 del compromiso a la práctica*. 29 mayo 2020, de Barcelona Center for International Affairs Disponible en:

https://www.cidob.org/es/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_ods_2015_2030/objetivos_de_desarrollo_sostenible_la_agenda_2030_del_compromiso_a_la_practica/la_localizacion_de_los_ods [última consulta 05/05/2020].

BID (2011) Comunicado de prensa “*Reafirman papel clave de la responsabilidad social empresarial como motor de desarrollo sustentable*”. Disponible en <http://bit.ly/2qpJoVb> [última consulta 05/05/2020].

Byiers, B. (2017). El Rol del Sector Privado en la Agenda 2030. *Colección Monografías CIDOB*. Disponible en: https://www.cidob.org/ca/articulos/monografias/objetivos_de_desarrollo_sostenible/el_rol_del_sector_privado_en_la_agenda_2030. [última consulta 05/05/2020].

Byiers, B., Rosengren, A (2012). «Common or Conflicting Interests? Reflections on the Private Sector (for) Development Agenda», *ECDPM Discussion Paper*, n°131, 2013 <http://www.ecdpm.org/dp131>;

Cañeque, F. C. (2007). Alianzas público-privadas para el desarrollo. *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, (9), 1.

Carmona, C. A., & Mendiola González, G. (2017). Analizando las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para la gobernanza. La legitimidad de la Fundación del Empresariado Chihuahuense. Encrucijada Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la UNAM, 64-86.

CEIGB (2015). Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo: Un primer paso hacia la agenda de desarrollo

Centro de Información de las Naciones Unidas. (2015). Los 8 Objetivos del Milenio. Disponible en: <http://goo.gl/ktTMCQ>

Centro de Información Económica y Social (CIES) . (2019). Prontuario Estadístico. 05 mayo 2020 , de Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico de Gobierno del Estado de Chihuahua Disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/ProntuarioEstadisticoDiciembre.pdf>

CEPAL (2015), *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2015* (LC/G.2645-P), Santiago.

CEPAL, N. (2017). Financiamiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe: desafíos para la movilización de recursos. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41169/S1700216_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y [última consulta 05/05/2020].

Cereceda, R. C., Hernández, S. R., & Rivera, E. D. O. (2016). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los retos para su implementación. *Pluralidad y Consenso*, 5(26). Disponible en: <http://www.revista.ibd.senado.gob.mx/index.php/PluralidadyConsenso/article/viewFile/295/298> [última consulta 05/05/2020].

CIDOB. (2015). La localización de los ODS. Disponible en: https://www.cidob.org/es/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_ods_2015_2030/objetivos_de_desarrollo_sostenible_la_agenda_2030_del_compromiso_a_la_practica/la_localizacion_de_los_ods [última consulta 05/05/2020].

COMPASS, S. (2015). La guía para la acción empresarial en ODS, 2015. Global Compact, GRI y WBCSD.

Consejo Ciudadano de Seguridad y Justicia. (2014). La violencia en los municipios y en las entidades federativas de México. 13 mayo 2020, de Consejo Ciudadano de Seguridad y Justicia. Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/> [última consulta 05/05/2020].

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). 10 AÑOS DE MEDICIÓN DE POBREZA EN MÉXICO, AVANCES Y RETOS EN POLÍTICA SOCIAL. 05 mayo 2020, de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO_10_MEDICION_POBREZA_2008_2018.pdf [última consulta 10/05/2020].

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. (2019). El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Cd. Juárez Chihuahua : Fortalessa.

Coonrod, John (2014). MDGs to SDGs: Top 10 Differences. The Hunger Project. Disponible en: <http://goo.gl/DMtXpq>

Coordinación general de planeación y evaluación. (2016). Indicadores socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México, 2015. 05 mayo 2020, de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de México. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/239921/01-presentacion-indicadores-socioeconomicos-2015.pdf> [última consulta 10/05/2020].

De León González, R. (2015). Modelo de Responsabilidad Social Compartida. Chihuahua México: Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

Deloitte. (2019). Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense Evaluación de Procesos. Chihuahua México: Gobierno del Estado de Chihuahua.

Deloitte. (2020). *Barómetro de Empresas*. Madrid : Deloitte España.

ECOACSA (2017). “El papel del sector privado como nuevo actor del desarrollo sostenible”. Disponible en: <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/el-papel-del-sector-privado-como-nuevo-actor-del-desarrollo-sostenible/> [Última consulta 03/07/2020].

Evans, Alex (2015) in OECD (2015a), *Development Co-operation Report*, OECD Publishing, Paris.

FECHAC. web oficial. Disponible en <https://www.fechac.org/web/index.php> [última consulta 20/05/2020].

FEMP. (2018). Think Europe: Compromiso 2030. Notas conceptuales del encuentro celebrado en el marco del Consejo de Municipios y Regiones de Europa los días 16 a 18 de enero de 2018. Soria. Disponible en www.localizandoods.es

Fernández, M. J. R. (2018). El papel de la RSC en el sector privado. *eXtoikos*, (21), 57-59. Disponible en: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rh0dNBPrx0gJ:scholar.google.com/+El+papel+de+la+RSC+en+el+sector+privado+Mar%C3%ADa+Jos%C3%A9+Rueda+Fern%C3%A1ndez&hl=es&as_sdt=0,5 [última consulta 10/05/2020].

Ford, L. (2015). Sustainable development goals: all you need to know. The Guardian. Disponible en : <http://goo.gl/jgwb2w> [última consulta 10/05/2020].

FOSECH. web oficial. Disponible en <http://fosech.mx/web/fideicomiso/integrantes.php> [última consulta 20/05/2020].

Fundación del Empresariado Chihuahuense. (2018). Informe de Actividades 2018. 18 mayo 2020, de Fundación del Empresariado Chihuahuense. Disponible en: <https://www.fechac.org/pdf/informes/informe2018/mobile/index.html#p=1> [última consulta 10/06/2020].

Gough, Ian; y Geof Wood (2004) 'Introduction'. En: Ian Gough y Geof Wood (comps.) *Insecurity and Welfare Regimes in Asia, Africa and Latin America*. Cambridge University Press, pp. 1-11.

INEGI. Web oficial. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=08#tabMCcollapse-Indicadores> [última consulta 15/05/2020].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Conociendo Chihuahua. 05 mayo 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en:

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/Chihuahua.pdf [última consulta 10/05/2020].

Llorens, F. A. (2019). La localización de los objetivos de desarrollo sostenible y la financiación de la Agenda 2030: el discurso y la realidad. *ISSN 0015 6043 www.revistadefomentosocial.es*, 74(1), 77-104.

Luna, Matilde (2008), “Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: Entre la deliberación y la negociación”, en Cristina Puga y Matilde Luna (Coords), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.

Luna, Matilde y José Luis Velasco (2010), “Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos”, en Matilde Luna Ledesma, Cristina Puga Espinosa (coord.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, España: Anthropos, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.

Marcial, O. C. P. (2005). Política social: del Estado de Bienestar al Estado Neoliberal, las fallas recurrentes en su aplicación. *Espacios públicos*, 8(16), 100-116.

Martínez Ramos, P. J., Escobedo Cisneros, H. C., Reyes López, J. G., & García Bencomo, M. I. (2018). Evaluación De La Responsabilidad Social Empresarial En Empresas Chihuahuenses (Evaluation of Corporate Social Responsibility in Chihuahuense Companies). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 11(1), 77-90.

Messner, Dirk (1999), “Del Estado céntrico a la “sociedad de redes”. Nuevas exigencias a la coordinación social”, en Norberto Lechner, René Millán *et al.*, *Reforma del Estado y Coordinación Social*, México: Plaza y Valdés e Instituto de Investigaciones Sociales.

Miyamoto, K. and E. Chiofalo (2017), "Development Co-operation for Private Sector Development", OECD Development Co-operation Working Papers, OECD Publishing, Paris.

Mora, C. (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio, llegamos a 2015. ¿Hemos cumplido? Alandar Revista de Información Social y Religiosa. Disponible en: <http://goo.gl/o8r815>

Moreno, L. (2012). La Europa asocial. Crisis y Estado del bienestar

MUNDIAL, R. E. D. P. (2017). El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción. Disponible en: https://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf [última consulta 10/05/2020].

Observatorio Ciudadano de Prevención, Seguridad y Justicia. (2020). Comparativo Nacional de Delitos de Alto Impacto. 15 mayo 2020, de Observatorio Ciudadano de Prevención, Seguridad y Justicia. Disponible en: <http://observatoriochihuahua.org/comparativo-nacional-de-delitos-de-alto-impacto/> [última consulta 10/05/2020].

OECD. (2016). Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities. Disponible en <https://www.oecd.org/dac/development-co-operation-report-2016.htm> [última consulta 10/05/2020].

ONU (2000). La Cumbre del Milenio. Objetivos, Metas e Indicadores. Guía del Secretario General. Anexo A/56/326. New York: Naciones Unidas, 2000.

ONU (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. A/RES/70/1* (21 de octubre de 2015).

ONU (2020). web oficial. Disponible en <https://www.un.org/es/sections/about-un/overview/index.html> [última consulta 30/04/2020].

ONU (2020a) web oficial. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> [última consulta 01/05/2020].

Ordóñez Barba, G. (2002). El Estado de bienestar en las democracias occidentales: lecciones para analizar el caso mexicano. *Región y sociedad*, 14(24), 99-145.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2017). ¿Qué es el desarrollo sostenible y por qué es importante?. 30 abril 2020, de Organización de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/que-es-el-desarrollo-sostenible-y-por-que-es-importante> [última consulta 10/05/2020].

Pagán, J. L. (2019). La Agenda 2030 en Iberoamérica: visión y misión desde el ámbito local. *Comillas Journal of International Relations*, (16), 138-153.

Paloma García Varela y Carmen Borja Segade. (2017). Guía de los ODS para organizaciones del Tercer Sector. Madrid: Fundación Vicente Ferrer.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). Transformando México desde lo local. 05 mayo 2020, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Disponible en: <file:///C:/Users/PC/Downloads/Informe%2520IDHMunicipal-completo.pdf> [última consulta 10/05/2020].

PWC (2015). Encuesta “Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals” de *PricewaterhouseCoopers*, de 2015, p. 10. Disponible en <http://pwc.to/1Pg37JX> [última consulta 23/06/2020]

Rivera, E. M. (2019). El rol del sector empresarial en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una aproximación a la contribución de las empresas del sector petróleo y gas de América Latina durante el primer año de implementación de la Agenda 2030. *E-DHC, Quaderns Electrònics sobre el Desenvolupament Humà i la Cooperació*, (9), 68-85.

Rodríguez Barba, Fabiola (2016). México y la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU. *Chroniques des Amériques*, 16(1). Disponible en: https://archipel.uqam.ca/9553/1/cda_volume_16_numero_1.pdf

SAT. web oficial. Disponible en <https://www.sat.gob.mx/consulta/70077/conoce-las-ventajas-de-ser-donataria-autorizada> [última consulta 25/05/2020].

Secretaría de Salud del Estado. (2017). Programa Estatal de Salud. 05 mayo 2020, de Gobierno del Estado de Chihuahua. Disponible en: <http://ceg.chihuahua.gob.mx/PED/EJE1/MedianoP/SS.PDF> [última consulta 23/05/2020]

Sulmont, A., & Visser, S. (2019). Localización de la Agenda 2030 en México. Ciudad de México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

UNDP (2018). *Antecedentes*. UNDP. Disponible en <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-developmentgoals/background.htm>

Vives, A. (2008). El papel público del sector privado: la RSE ante la falla de gobierno. *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, (30), 35-37.

WBCSD. web oficial. Disponible en <http://bit.ly/1kJC4m> [última consulta 05/05/2020].

Normativa

Asamblea General de Naciones Unidas. A/RES/70/1 Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Ley de Hacienda del Estado de Chihuahua. Congreso del Estado de Chihuahua, 31 de diciembre de 2018.

Decreto No.1131/2012 I.P.O. Congreso del Estado de Chihuahua, Chihuahua, México, 2012.