

**(06-003) - Towards "project-based governance" from the SDGs and ESG criteria:
the case of food banks.**

Mur Nuño, Carlos ¹; De Los Ríos Carmenado, Ignacio ¹

¹ Universidad Politécnica de Madrid

The Sustainable Development Goals (SDGs) and the Environmental, Social and Governance (ESG) criteria currently exert a decisive influence on the management of projects in Third Sector entities, such as Food Banks.

The aim of this communication is to align the principles and dimensions (SDG+ESG) in the case of the 54 FESBAL Food Banks, from an approach based on the IPMA OCB model.

The methodology used is based on the "Working With People" (WWP) model, working with the managers of the 54 Food Banks, as living laboratories in the field of responsible consumption and food waste, from documentary analysis, workshops, surveys and interviews.

The results show a general level of organisational competence of the Food Banks, which act with a holistic and multidimensional approach, linking the SDGs and ESG. In addition, an approach to the OCB model that can help to improve the governance and sustainability dimension of Food Banks is contrasted.

Keywords: Governance; SDGS; Project Management; Food Banks; Transparency; Responsible Investment

Hacia una "Gobernanza basada proyectos" desde los ODS y los criterios ASG: el caso de los Bancos de Alimentos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) ejercen actualmente una influencia decisiva en la dirección de proyectos en las entidades del Tercer Sector, como los Banco de Alimentos.

El objetivo de esta comunicación es alinear los principios y dimensiones (ODS+ASG) en el caso de los 54 Bancos de alimentos de la FESBAL, desde una aproximación al modelo OCB de IPMA.

La metodología empleada se basa en el modelo "Working With People" (WWP), trabajando con los gestores de los 54 Bancos de Alimentos, como laboratorios vivos en el ámbito del consumo responsable y el desperdicio de alimentos, desde el análisis documental, talleres, encuestas y entrevistas.

Los resultados evidencian a nivel general una competencia organizacional de los BdA que actúan con un enfoque holístico y multidimensional, vinculando los ODS y ASG. Además, se contrasta una aproximación al modelo OCB que puede ayudar a mejorar la dimensión de la gobernanza y sostenibilidad de los Bancos de Alimentos.

Palabras clave: Gobernanza; ODS; Gestión de Proyectos; BdA; Transparencia; Inversión Responsable

Correspondencia: Carlos Mur Nuño - Carlos.mur@alumnos.upm.es

Agradecimientos: A la organizadores del Congreso y a la Organización FESBAL Bancos de alimentos



©2024 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1 INTRODUCCIÓN

El concepto de Gobernanza basada en proyectos, acciones, actividades o procesos (Morales Flores, 2011) requiere de una mayor profundidad y análisis para ser integrada en el marco de las dimensiones ESG (ambiental, social y gobernanza). Por otro lado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las dimensiones ESG, especialmente de Gobernanza, ejercen una influencia decisiva en la dirección de proyectos en las entidades del Tercer Sector.

Frente a esta realidad, surge la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan una evaluación sistemática, homogénea y objetiva desde el punto de vista de la gestión, alineando los principios y dimensiones (ODS+ESG) desde una aproximación al modelo IPMA-OCB.

La aproximación al modelo de Competencias Basadas en Organizaciones (OCB) del IPMA (International Model Management Association (IPMA), 2024), subrayan la relevancia en la gobernanza participativa y las competencias organizacionales hacia modelos de transparencia y sostenibles, proponiendo que la gestión de proyectos/acciones se implementa mejor mediante paquetes de control holísticos que consideran diferentes dimensiones de gobernanza (Kivilä, Martinsuo, & Vuorinen, 2017). Este enfoque integrado, reconoce la interdependencia de los indicadores de cuadros de mando, económicos, sociales y de agentes implicados, como son: el personal contratado, los voluntarios, los beneficiarios y las entidades donantes público-privadas. Sin embargo, no se han detectado investigaciones que correlacionen el modelo OCB y se vinculen con las dimensiones ODS+ESG.

Según Labuschagne y Brent (Labuschagne & Brent, 2005), para alcanzar una verdadera “Gestión del Ciclo de Vida de un Proyecto Sostenible”, es imperativo comprender todas y cada una de las interacciones involucradas y las dinámicas existentes entre ellas ([Labuschagne & Brent, 2005](#)). Esta comprensión holística es crucial para la proponer una formulación sobre el modelo de gobernanza que evalúe el desempeño integral en una entidad del Tercer Sector.

Los indicadores de gobernanza global, como los desarrollados en el proyecto de Indicadores de Gobernanza Mundial (WGI), proporcionan una base para la comparación entre países y el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo, en dimensiones como voz y rendición de cuentas, estabilidad política, y ausencia de violencia/terrorismo (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010)

La transparencia de la información basada en el denominado “buen gobierno” (ESG) y los ODS, son dos variables correlacionadas que, bien alineadas, dotan de credibilidad a estas organizaciones frente a la Sociedad. Uno de los procedimientos utilizados para vincular la gobernanza es a través de un modelo de competencias e indicadores, validado por expertos, integrando sus contribuciones y verificando su cumplimiento (Ortega Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, & Moreno-Albarracín, 2020).

Los indicadores de medición de la gobernanza se han convertido en herramientas cruciales para alinear y vincular los ODS con su grado de cumplimiento, transparencia y buen gobierno. Su simplicidad numérica reemplaza a menudo el debate político con la experiencia técnica, y su uso creciente proporciona un mecanismo poderoso de (Merry, 2011).

Las competencias en gobernanza, como las propuestas en el modelo IPMA-OCB, facilitan la verificación y falsificación de teorías contemporáneas sobre organizaciones de servicios sociales, proponiendo la existencia de múltiples evaluadores por organización para realizar una vinculación precisa (Measurement, 2012).

El modelo IPMA Organisational Competence Baseline (OCB) se focaliza en el desarrollo de competencias organizativas en la gestión de proyectos, estableciendo un marco de indicadores/variables en materia de competencias personales: personal contratado,

voluntarios, beneficiarios y donantes (organización, ejecución, transparencia, liderazgo, gestión de equipos) y, por otro lado, puntúa la ejecución de proyectos/acciones realizadas para evaluar el nivel de madurez de la organización en materia de gobernanza. De esta forma, proporciona una base multidimensional monitorizando los indicadores de control que respaldan la gestión de proyectos y su alineamiento con los ODS y criterios ESG.

2 OBJETIVOS

El objetivo es proponer una aproximación a un sistema de evaluación de indicadores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los BdA hacia la dimensión de Gobernanza, utilizando el modelo de competencias basadas en proyectos IPMA-OCB.

3 MARCO CONCEPTUAL

La implementación del Modelo de Excelencia en la Dirección de Proyectos IPMA (International Project Management Association) implica la adopción de un enfoque integral, cuyo fin es fortalecer la competencia organizativa en la gestión de proyectos/acciones; debiendo considerar: los objetivos, el análisis de competencias, el diseño de estructuras y procesos, la implementación de medidas correctoras o de mejora y la evaluación continua o retroalimentación.

La innovación se centra en la identificación (Weerawardena & Sullivan Mort, 2021) de la información en los BdA que requiere, en un primer momento, de una selección previa de proyectos/acciones basadas en criterios ESG y su catalogación (Stenström & Laine, 2006). Se basa en cuatro ejes: transparencia de la información, eficiencia en la ejecución de los proyectos/acciones, sostenibilidad e implicación a través de la transferibilidad a otras entidades.

Incorporando el modelo IPMA de competencias, se han tenido en cuenta 4 criterios (agrupamientos) de indicadores que vinculan los ESG con los ODS, formando parte de la estructura de proyectos/acciones en los BdA, las personas y propósitos, los procesos, los recursos y, finalmente, los resultados:

1. Gobernanza en proyectos/acciones (procesos). Se han identificado, por cada proyecto/acción, el criterio ESG, el área funcional y su ODS; evaluando su nivel de ejecución, horizontalmente (54 BdA) y verticalmente (n.º de proyectos/acciones ejecutadas), fundamental en el proceso de toma de decisiones (Such Devesa, 2017).
2. Estructuras de dirección y control (recursos y personas). En las memorias de actividades, económicas e informes de auditoría, se detallan las estructuras de dirección como el cuadro de mando, el control a través de los Comités de Dirección, Juntas y su estructura de personal contratado, voluntarios, beneficiarios y entidades donantes adscritas a los proyectos/acciones ejecutadas (Federación Española de Bancos de Alimentos, 2023)
3. Transparencia y ética (propósitos). Se ha analizado la información organizativa, como los principios y valores, la misión y visión, así como los organigramas, en definitiva, la información publicada a través del denominado "Portal de Transparencia" (Federación Española de los Bancos de Alimentos, 2023).
4. Riesgo, cumplimiento y participación con las partes interesadas (propósitos). La Gobernanza implica la gestión proactiva de riesgos y el cumplimiento de normativas y legislación aplicable con entidades donantes y Administraciones, estatales, autonómicas y locales. Para tal fin, se ha analizado la documentación al respecto que

asegura el cumplimiento de los requisitos legales y éticos. Se han identificado en los 54 BdA los Programas y adjudicaciones públicas, los Estatutos internos, el Reglamento de Régimen Interno, el informe denominado “Compromisos con entidades beneficiarias” y, en su conjunto, complementados y publicados con la Legislación vigente aplicable ((Federación Española de Bancos de Alimentos, 2023)

5. Evaluación y mejora continua (resultados). La retroalimentación constante y la revisión periódica de los procesos son fundamentales para garantizar la eficacia y la eficiencia en la implementación del modelo IPMA en entidades sin ánimo de lucro o del Tercer Sector. El sistema de evaluación propuesto, “GOVESCOR”, agrupa indicadores que definen los criterios ESG, siendo actualizados como “tracking” de monitorización a través de talleres, grupos de discusión y encuestas sobre los proyectos/acciones ejecutadas con “laboratorios vivos”, es decir, a través de gobernanza participativa.

4 MARCO CONTEXTUAL

FESBAL es una organización sin ánimo de lucro enmarcada en el Tercer Sector que trabaja para combatir las desigualdades provocadas por el hambre y la malnutrición en España (De los Ríos, Cazorla, Sastre, & Cadeddu, 2015). La organización dispone de una red en España de 54 Bancos de Alimentos que trabajan para recolectar alimentos no perecederos y distribuirlos a personas necesitadas mediante un sistema de voluntariado. Igualmente, colabora con administraciones locales, autonómicas y estatales; empresas y fundaciones nacionales e internacionales de las que obtiene donaciones, subvenciones y aportaciones.

En cuanto a la Gobernanza, FESBAL asegura la transparencia en la gestión de sus proyectos, objetivos sociales y aspectos financieros, difundiendo toda la información pertinente a través de una estrategia omnicanal que incluye redes sociales, blogs y su sitio web, destacando especialmente la sección dedicada al denominado “Portal de Transparencia”. La aproximación al modelo de Competencias Basadas en Organizaciones (OCB), subraya la relevancia de la gobernanza participativa y las competencias organizacionales hacia un modelo transparente y sostenible. Este marco propone que la gestión de proyectos/acciones se implemente mejor mediante paquetes de control holísticos que consideran la dimensión ESG, vinculándolos con sus agentes implicados mediante los ODS (Kivilä, Martinsuo, & Vuorinen, 2017)

La aproximación a un sistema o modelo de evaluación, en materia de gobernanza, en el seno de las entidades del Tercer Sector o sin ánimo de lucro, representa un proceso hacia una alineación de los esfuerzos organizativos con los imperativos requeridos de sostenibilidad, transparencia y responsabilidad social (ESG). Para comenzar a ejecutar el modelo, es imprescindible la colaboración multidisciplinar y una investigación continua a través de un “tracking” que respalde la selección de indicadores (KPI) relevantes cada año.

5 METODOLOGÍA

El metamodelo denominado “Working With People” (WWP) se basa en la participación y el aprendizaje social, promoviendo la adopción de enfoques éticos en el ámbito de las entidades como BdA. WWP incorpora “laboratorios vivos”, en los proyectos de aprendizaje-servicio, difusión, innovación y transferencia de conocimiento, contribuyendo además al desarrollo de competencias para la dirección de proyectos (IPMA – OCB) así como a la gobernanza (De los Ríos & Cazorla, 2020). WWP es, por tanto, una metodología en evolución y una herramienta práctica para la gobernanza en organizaciones orientadas a trabajar por proyectos, integrando la participación y el aprendizaje social como pilares fundamentales.

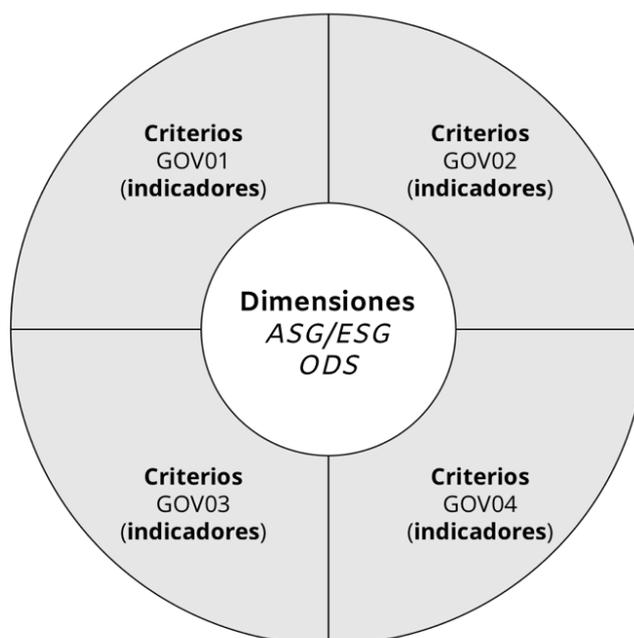
Desde el marco del modelo WWP, mediante un proceso de aprendizaje social (Cazorla & De los Ríos, 2013) se ha integrado el conocimiento experto de dos grupos de investigación (GESPLAN, PADOC) desde la CBA-UPM y la experiencia de los BdA.

A continuación, se indican las fuentes primarias y secundarias utilizadas en el proceso de aprendizaje social desde el modelo WWP en el período 2022-2023

- Memorias de proyectos y actividades, memorias económicas, informes de auditoría, información institucional, información publicada en materia de gobernanza en el “Portal de Transparencia”.
- Talleres participativos con los BdA identificando un total de **152 proyectos/acciones**, desde el personal contratado, voluntarios, beneficiarios, entidades donantes y número de BdA ejecutantes.

Del proceso de análisis se ha desarrollado una métrica inicial (denominada “GOVESCOR”) que establece un incipiente sistema hacia la evaluación de la gobernanza en los 54 BdA. Considera cómo se alinean los 152 proyectos/acciones con los ODS (como variables independientes). La Figura-1 ilustra la función que se compone de **27 indicadores**, agrupados en **4 criterios** (variables dependientes) denominados: GOV01, GOV02, GOV03 y GOV04.

Figura-1- $GOV = (GOV01+GOV02+GOV03+GOV04) + ODS$ – período 2022-23



El “modus operandi se ha desarrollado mediante talleres y reuniones con perfiles clave de los 54 BdA, permitiendo un proceso de validación de la metodología WWP desarrollada en forma de valoración empírica (Vaus, 2014) cuya cronología ha sido:

- Recopilación de datos desde los “laboratorios vivos” de los BdA, identificando la información publicada a través del “Portal de Transparencia” (omnicanalidad por medio de redes sociales, página Web, Blog, etc.), enumerando los proyectos/acciones ejecutadas, los talleres realizados y el contexto de aplicación real.
- Revisión y actualización de modelos y selección del IPMA-OCB como modelo base.

- Propuesta piloto del sistema de evaluación de las dimensiones ESG, identificando y seleccionando los indicadores que se agruparán a través de criterios y, posteriormente, siendo vinculados a los ODS.

5.1 Definición de criterios y correlación de los indicadores medidos (GOV+ODS)

Desde un punto de vista cuantitativo y partiendo de las 4 variables dependientes y 1 variable independiente, los ODS, se ha establecido un valor máximo de 50 puntos (10 x 5 criterios):

- ODS - variable independiente (rango 7-17 – 10 puntos). N.º de Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a los ESG sobre los proyectos/acciones ejecutadas. Se establece como puntuación mínima un 7, número de ODS que les son inherentes al objeto social de los BdA, tratándose de un tipo de entidad correspondiente al Tercer Sector cuya misión principal es la eliminación del hambre y la lucha contra el desperdicio alimentario.

Partiendo de esta equivalencia de evaluación, un 7 sería un 0 y un 17, un 10. Para vincular los ODS con estos criterios, es necesario interpretar que la vinculación no es siempre directa ni exclusiva, ya que muchos ODS abarcan aspectos que podrían clasificarse en más de una categoría ESG.

A continuación, se asigna la dimensión ESG más determinante por cada ODS según muestra en la Tabla-1.

Tabla-1. Dimensión ESG preponderante por ODS en los BdA

| ODS | Descripción | ESG |
|-----|------------------------------------------------|---------------|
| 1 | <i>Fin de la pobreza</i> | <i>Social</i> |
| 2 | <i>Hambre cero</i> | <i>Social</i> |
| 3 | <i>Salud y bienestar</i> | <i>Social</i> |
| 4 | <i>Educación de calidad</i> | <i>Social</i> |
| 5 | <i>Igualdad de género</i> | <i>Social</i> |
| 6 | <i>Trabajo decente y crecimiento económico</i> | <i>Social</i> |
| 7 | <i>Reducción de las desigualdades</i> | <i>Social</i> |
| 8 | Agua limpia y saneamiento | Ambiental |
| 9 | Energía asequible y no contaminante | Ambiental |
| 10 | Ciudades y comunidades sostenibles | Ambiental |
| 11 | Producción y consumo responsables | Ambiental |
| 12 | Acción por el clima | Ambiental |
| 13 | Vida submarina | Ambiental |
| 14 | Vida de ecosistemas terrestres | Ambiental |
| 15 | Industria, innovación e infraestructura | Gobernanza |
| 16 | Paz, justicia e instituciones sólidas | Gobernanza |
| 17 | Alianzas para lograr objetivos | Gobernanza |

- GOV01, variable dependiente (puntuación 0-10). Grado de Transparencia (buenas prácticas). Se trata del primer criterio agrupado de valoración derivado de una investigación realizada (spinf-off) sobre 4 parámetros fundamentales de Gobernanza y vinculación con los ODS, incluidos los principios de inversión responsable en la agricultura (IRA) (De los Ríos Carmenado & Mur Nuño, 2023)

- GOV02, variable dependiente (rango 0-10). Grado de ejecución de los 152 proyectos/acciones realizadas por los 54 BdA. Se han tenido en cuenta todos los proyectos/acciones ejecutadas con relación a los criterios (ESG sobre los siguientes indicadores):
 1. Desempeño/Sostenibilidad. Mide la permanencia o capacidad de mantenerse en el tiempo un proyecto/actividad, permitiendo visibilizar el impacto sostenido y sus efectos en el corto y largo plazo.
 2. Eficacia/Eficiencia. Evidencia un impacto positivo y tangible, provocando efectos observables y valiosos en el ámbito de un proyecto/acción.
 3. Flexibilidad/Innovación. Introduce modos creativos de mejora, crecimiento y resolución de problemas, perfeccionando el funcionamiento de los BdA con relación a un proyecto/acción determinada.
 4. Escalabilidad/Transferencia. Sirve de referencia para desarrollar proyectos/acciones similares en otras entidades, pudiendo replicar los elementos esenciales en un contexto diferente.

En este sentido, la información debe cumplir unos criterios de normalización, actualización, comprensión, precisión y equilibrio de los datos recogidos.

Tabla-2. Base de cálculo de la puntuación alcanzada sobre el total de proyectos/acciones ejecutadas en el período 2022-23:

| | Número de proyectos/acciones ejecutados (ESG) | Puntuación Aplicada |
|---------------|-----------------------------------------------|---------------------|
| Puntuación 1. | 0 | 0 |
| Puntuación 2. | 2 | 4 |
| Puntuación 3. | 4 | 6 |
| Puntuación 4. | 6 | 8 |
| Puntuación 5. | 8 o más | 10 |

- GOV03 - variable dependiente (rango 0-10), Grado de aplicación, exclusivamente de los proyectos/acciones vinculados e identificados con la Gobernanza. Se han identificado **76 proyectos/acciones sobre las 152 ejecutadas** en el período 2022-23, es decir un 50% sobre el total, incrementando los valores de ejecución de períodos anteriores que eran 9 proyectos. De esta manera, se hace patente el esfuerzo realizado por los BdA durante este período. La base de cálculo es la misma que la correspondiente a la Tabla-2.
- GOV04, variable dependiente (rango 0-10). Grado de implicación. Basado en los informes denominados “Resumen de Actividad de los Bancos de Alimentos”, años 2022 y 23. Evalúa los siguientes agentes implicados en los proyectos/acciones por cada BdA: n.º de personas contratadas, n.º de voluntarios, n.º de entidades donantes y n.º de beneficiarios.

En definitiva, se ha aplicado la mediana como valor central para cada uno de los 4 criterios de agrupamiento anteriores (GOV), estableciéndose una base comparativa sobre el valor central de los indicadores y su distribución. Al existir una homogeneidad en los datos analizados apenas han sido afectados por valores atípicos, extremos o sesgados. La división con el n.º de cada indicador ha establecido el porcentaje y medida según la siguiente Tabla-3:

Tabla-3. Base de cálculo como la división entre la mediana y el n.º de agentes implicados por indicador:

| Porcentaje de diferencia sobre la mediana de los indicadores: Personal contratado, voluntarios, entidades donantes y beneficiarios | Puntuación Aplicada | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|
| Puntuación 01 | -500% | 0 |
| Puntuación 02 | 0% | 1 |
| Puntuación 03 | 50% | 2 |
| Puntuación 04 | 100% | 3 |
| Puntuación 05 | 150% | 4 |
| Puntuación 06 | 200% | 5 |
| Puntuación 07 | 250% | 6 |
| Puntuación 08 | 300% | 7 |
| Puntuación 09 | 350% | 8 |
| Puntuación 10 | 400% | 9 |
| Puntuación 11 | 450% o más | 10 |

5.2 Modelo de medición.

El modelo de regresión múltiple se centra en medir el éxito de proyectos/acciones, basándose en variables dependientes en el ámbito de los ESG, con otras variables independientes y que pueden correlacionarse como los ODS, o los IRA (principios de inversión responsable en la agricultura). Este modelo mixto, cuantitativo y cualitativo, se fundamenta en el análisis estadístico para demostrar que la gobernanza en el seno de organizaciones como los BdA, son vinculantes y transferibles en aplicación de los ODS.

De esta manera, este marco teórico proporciona una base multidimensional para entender y mejorar la gobernanza, enfatizando en los criterios, indicadores y sistemas de monitorización que respaldan la gestión eficaz de proyectos alineados con los ODS y las dimensiones ESG. La aproximación a este modelo de medición es fundamental para demostrar la transparencia y gestión en los BdA, pudiendo ser replicables a otras entidades del Tercer Sector.

El análisis ANOVA (Análisis de Varianza) ofrece una información adicional crucial que trata de reforzar la validez del modelo de regresión propuesto entre la variable dependiente consolidada (GOV) sobre las dimensiones ESG y la variable independiente (ODS)

6 RESULTADOS

6.1 Correlación entre ambas variables (GOV/ESG + ODS)

La discusión de estos resultados requiere un análisis minucioso de cómo y por qué los ODS pueden influir tan decisivamente en la Gobernanza. Las teorías inclusivas podrían relacionarse con la forma en que los ODS fomentan una cultura de transparencia y responsabilidad, elementos clave en cualquier estructura organizacional sólida. Además, la implementación de los ODS mejoran la capacidad de establecer claros cuadros de mando y métricas de rendimiento, fundamentales para una gobernanza eficaz, eficiente, flexible, innovadora y escalable.

Esta aproximación inicial al modelo IPMA-OCB, ha permitido un análisis más profundo y estructurado de cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) influyen en la gobernanza en el seno de los BdA y, por lo tanto, se trata de un modelo perfectamente transferible a otras organizaciones. Comparando el modelo IPMA con otros analizados (WGI, IGM, GSRI) ha demostrado ser especialmente efectivo, reflejando no solo una fuerte

correlación estadística sino también una mayor comprensión de las dinámicas organizacionales subyacentes. El uso del modelo IPMA-OCB, con su énfasis en competencias y gobernanza organizacional, ha enriquecido la metodología de análisis WWP, permitiendo capturar y cuantificar la influencia directa de los ODS en la gobernanza de manera más precisa, entre otras métricas, a través del resultado del Coeficiente de Correlación Múltiple de 91,61%. Desde esta primera instancia de análisis estadístico y modelado, se detecta un alto grado de confianza y relevancia, es decir, a medida que se incrementan los valores vinculados a los ODS, se observa una equivalencia considerable sobre los indicadores GOVESCOR.

Con relación a la significancia del modelo, los resultados demuestran su consistencia, dado el alto valor del Coeficiente de Determinación y del R Cuadrado Ajustado, asegurando la volatilidad de la variable dependiente ampliamente explicada por la independiente, incluso después de ajustar por la cantidad de predictores y la extensión del análisis. Además, con un R cuadrado ajustado de 83,62%, el modelo se ajusta a una variedad de condiciones y variaciones de los 27 indicadores evaluados. La significancia de los interceptos y coeficiente resultante (9,71), así como la precisión del modelo indicada por un bajo error estándar (3,34) con escasa dispersión, refuerzan la confiabilidad y proporcionan una base sólida para una discusión más profunda sobre la causalidad y la implementación de políticas basadas en estas evidencias; pudiendo explicar la fluctuación en la variable dependiente basada en los ODS.

En este sentido, cabe observar en la Figura-2 cuáles han sido los BdA que se han aproximado más al valor máximo (50 puntos) desde el punto de vista de la gobernanza participativa y las competencias organizativas. De este desempeño desarrollado por los BdA se asevera que, los bancos de alimentos que implementan proyectos alineados con los ODS, tienden a alcanzar puntuaciones más altas sobre los indicadores de Gobernanza (GOVESCOR), evidenciando una relación práctica entre el número de proyectos/acciones y la calidad y mejora en su ejecución.

A continuación, se explican los resultados derivados del análisis de varianza (ANOVA) para explorar cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han influido en la gobernanza de los BdA. Se ha identificado que un único predictor, los ODS, ha sido el responsable de una gran parte de los cambios observados en las prácticas de gobernanza, lo que indica una relación directa y significativa entre ambos. Este resultado se destaca por una Suma de Cuadrados de la regresión (3.064,97) que representa la variabilidad que los ODS sobre los proyectos o actividades de gobernanza. A pesar de que existe cierta variabilidad que el modelo no pudo explicar (586,83), la mayoría de las variaciones en la gobernanza fueron efectivamente atribuidas concretamente a los ODS. En este sentido, cabe recordar que el propio objeto social de la organización BdA ya contempla, al menos, 7 de los 17 ODS, motivo que puede provocar un mayor variabilidad del modelo piloto propuesto.

El bajo valor de significancia refuerza la idea de que la aplicación de los ODS en los proyectos impactan significativamente en la gobernanza. Este valor cercano a cero (2,72) sugiere que la probabilidad de que estos resultados se deban al azar es extremadamente baja, lo que confirma la importancia de continuar integrando los ODS en las estrategias de gobernanza y ejecución de proyectos en los BdA.

6.2 Función de medición aplicada y análisis técnico.

En la Figura-2 se muestran los resultados provenientes de la suma de los 27 indicadores, agrupados en 4 criterios, cuyo valor máximo son 50 puntos mediante la aplicación de la Ecuación-1 .

Ecuación-1

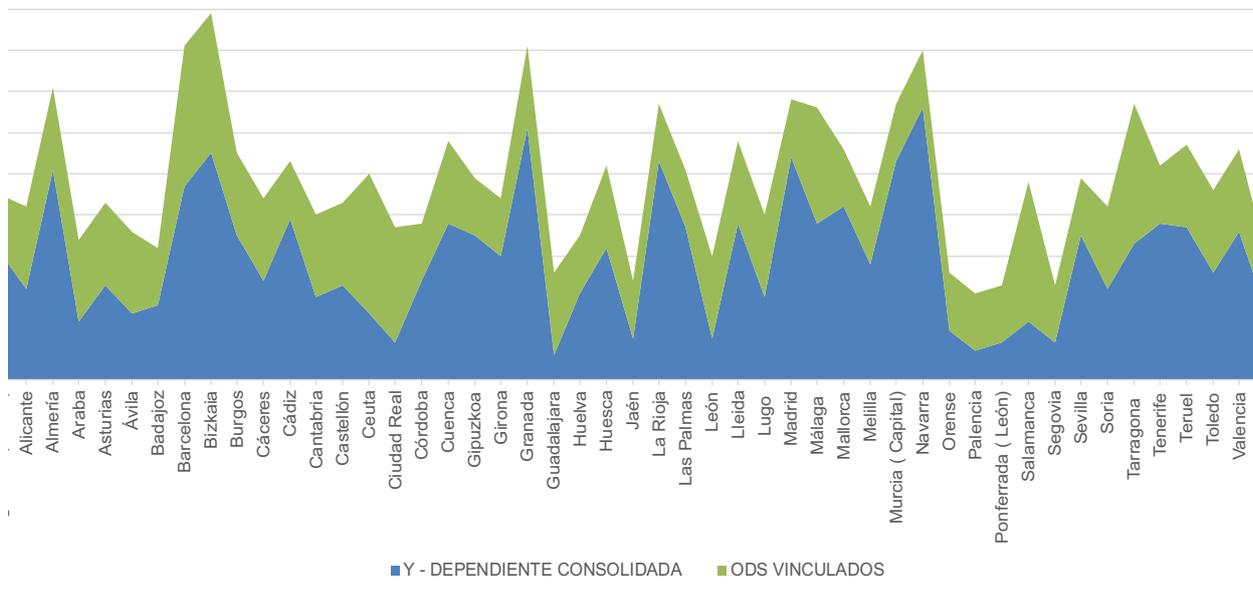
La función desarrollada ha sido $GOVESCOR = GOV_{01} + GOV_{02} + GOV_{03} + GOV_{04} + ODS$

Figura-2 - Puntuaciones alcanzadas por los 54 BdA

| N | BANCO DE ALIMENTOS | SCORE GOV01 sobre 10 | SCORE GOV02 sobre 10 | SCORE GOV03 sobre 10 | SCORE GOV04 sobre 10 | Y - DEPENDIENTE GOV = GOV01+GOV02+GOV03+GOV04 | ODS - Vinculados sobre 10 | X - INDEPENDIENTE - "ÍNDICE GOVESCOR" ODS+ESG (G) |
|----|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|
| 1 | A Coruña | 6,5 | 0,0 | 0,0 | 3,0 | 9,5 | 7 | 16,50 |
| 2 | Albacete | 8,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 | 10 | 18,00 |
| 3 | Algeciras | 3,5 | 6,0 | 6,0 | 0,0 | 15,5 | 7 | 22,50 |
| 4 | Alicante | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 4,0 | 11,0 | 10 | 21,00 |
| 5 | Almería | 5,5 | 8,0 | 6,0 | 6,0 | 25,5 | 10 | 35,50 |
| 6 | Araba | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,0 | 10 | 17,00 |
| 7 | Asturias | 9,5 | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 11,5 | 10 | 21,50 |
| 8 | Ávila | 4,0 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 | 10 | 18,00 |
| 9 | Badajoz | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 9,0 | 7 | 16,00 |
| 10 | Barcelona | 9,5 | 4,0 | 0,0 | 10,0 | 23,5 | 17 | 40,50 |
| 11 | Bizkaia | 9,5 | 4,0 | 4,0 | 10,0 | 27,5 | 17 | 44,50 |
| 12 | Burgos | 7,5 | 6,0 | 4,0 | 0,0 | 17,5 | 10 | 27,50 |
| 13 | Cáceres | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 0,0 | 12,0 | 10 | 22,00 |
| 14 | Cádiz | 9,5 | 4,0 | 0,0 | 6,0 | 19,5 | 7 | 26,50 |
| 15 | Cantabria | 8,0 | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 10,0 | 10 | 20,00 |
| 16 | Castellón | 6,5 | 4,0 | 0,0 | 1,0 | 11,5 | 10 | 21,50 |
| 17 | Ceuta | 4,0 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 | 17 | 25,00 |
| 18 | Ciudad Real | 4,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 14 | 18,50 |
| 19 | Córdoba | 8,0 | 0,0 | 0,0 | 4,0 | 12,0 | 7 | 19,00 |
| 20 | Cuenca | 5,0 | 8,0 | 6,0 | 0,0 | 19,0 | 10 | 29,00 |
| 21 | Gipuzkoa | 7,5 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 17,5 | 7 | 24,50 |
| 22 | Girona | 7,0 | 4,0 | 0,0 | 4,0 | 15,0 | 7 | 22,00 |
| 23 | Granada | 8,5 | 8,0 | 4,0 | 10,0 | 30,5 | 10 | 40,50 |
| 24 | Guadalajara | 3,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3,0 | 10 | 13,00 |
| 25 | Huelva | 8,5 | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 10,5 | 7 | 17,50 |
| 26 | Huesca | 4,0 | 8,0 | 4,0 | 0,0 | 16,0 | 10 | 26,00 |
| 27 | Jaén | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 1,0 | 5,0 | 7 | 12,00 |
| 28 | La Rioja | 6,5 | 10,0 | 10,0 | 0,0 | 26,5 | 7 | 33,50 |
| 29 | Las Palmas | 6,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 18,5 | 7 | 25,50 |
| 30 | León | 1,0 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 5,0 | 10 | 15,00 |
| 31 | Lleida | 9,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 19,0 | 10 | 29,00 |
| 32 | Lugo | 6,0 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 10 | 20,00 |
| 33 | Madrid | 9,0 | 8,0 | 0,0 | 10,0 | 27,0 | 7 | 34,00 |
| 34 | Málaga | 9,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 19,0 | 14 | 33,00 |
| 35 | Mallorca | 9,0 | 6,0 | 4,0 | 2,0 | 21,0 | 7 | 28,00 |
| 36 | Melilla | 4,0 | 6,0 | 4,0 | 0,0 | 14,0 | 7 | 21,00 |
| 37 | Murcia | 6,5 | 10,0 | 6,0 | 4,0 | 26,5 | 7 | 33,50 |
| 38 | Navarra | 9,0 | 8,0 | 6,0 | 10,0 | 33,0 | 7 | 40,00 |
| 39 | Orense | 6,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6,0 | 7 | 13,00 |
| 40 | Palencia | 3,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3,5 | 7 | 10,50 |
| 41 | Ponferrada | 0,5 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 7 | 11,50 |
| 42 | Salamanca | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,0 | 17 | 24,00 |
| 43 | Segovia | 0,5 | 4,0 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 7 | 11,50 |
| 44 | Sevilla | 7,5 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 17,5 | 7 | 24,50 |
| 45 | Soria | 5,0 | 6,0 | 0,0 | 0,0 | 11,0 | 10 | 21,00 |
| 46 | Tarragona | 6,5 | 4,0 | 0,0 | 6,0 | 16,5 | 17 | 33,50 |
| 47 | Tenerife | 8,0 | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 19,0 | 7 | 26,00 |
| 48 | Teruel | 4,5 | 8,0 | 6,0 | 0,0 | 18,5 | 10 | 28,50 |
| 49 | Toledo | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 0,0 | 13,0 | 10 | 23,00 |
| 50 | Valencia | 6,0 | 4,0 | 0,0 | 8,0 | 18,0 | 10 | 28,00 |
| 51 | Valladolid | 6,5 | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 8,5 | 7 | 15,50 |
| 52 | Vigo | 5,5 | 0,0 | 0,0 | 3,0 | 8,5 | 17 | 25,50 |
| 53 | Zamora | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 7 | 9,50 |
| 54 | Zaragoza | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 7,0 | 14,0 | 17 | 31,00 |

En la siguiente Figura-3 se comprueba qué BdA es más eficaz, eficiente, flexible, innovador y escalable sobre los proyectos ejecutados: recursos, personas, procesos, propósitos y resultados, aplicando el modelo IPMA-OCB en su versión 4.0:

Figura-3 - Comparativa entre la variable consolidada GOV/ESG y los ODS



A continuación, la Figura-4 representada mediante un gráfico hierático (estructura gráfica tridimensional) aplica las puntuaciones conseguidas por cada BdA sobre la función GOVESCOR. La altura es la tercera variable que representa la elevación de los dos ejes X e Y. A mayor superficie, mayor puntuación y alineación entre los indicadores medidos GOV/ESG y los ODS.

Figura-4 - Gráfico hierático sobre la vinculación conseguida por los BdA más representativos:



En definitiva y desde el punto de vista cuantitativo, los BdA que han ejecutado más proyectos/acciones durante el período también han aplicado más dimensiones ESG, especialmente en materia de Gobernanza, concretamente 76 sobre los 152 proyectos ejecutados. Cualitativamente, los BdA que han realizado proyectos/acciones más eficientes, eficaces, flexibles, e innovadores; también se alinean más con los ODS.

7 CONCLUSIONES

Antes de presentar las conclusiones finales es fundamental contextualizar los significativos resultados obtenidos sobre este modelo piloto propuesto. La relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Gobernanza en las entidades del Tercer Sector no solo refleja un vínculo estadístico robusto sino también, y quizás más crucialmente, un camino hacia la mejora en la gestión y la rendición de cuentas. Las conclusiones derivadas de este análisis no son meras observaciones estadísticas; representan un llamado a la acción para líderes y formuladores de políticas en las organizaciones para integrar los ODS como constructo para sus estrategias operativas y de gobernanza.

Este estudio respalda empíricamente la adopción de los ODS como parte de la estrategia organizativa, subrayando su relevancia no solo en el ámbito social y medioambiental, sino como instrumento de gestión mediante la gobernanza participativa y aplicabilidad de las competencias.

Asimismo, del análisis realizado, se proporciona un modelo inicial para futuras investigaciones y proyectos. Este marco no solo es aplicable a las entidades del Tercer Sector sino que también podría adaptarse a otros tipo de organizaciones, lo que ampliaría considerablemente el alcance aplicabilidad.

Los proyectos de desarrollo han experimentado una transformación notable, migrando desde una perspectiva meramente tecnológica y regresiva hacia una evolución en la dimensión de la Gobernanza (Grewal, 2021). Este cambio paradigmático ha sido impulsado por la creciente conciencia sobre la necesidad de la aplicación de los ODS que atienda las necesidades de la sociedad y preserve la gestión en las organizaciones del Tercer Sector.

Los resultados del análisis acercan la implementación de proyectos/acciones ESG alineados con los ODS a la sociedad gracias la transparencia, credibilidad, eficiencia, eficacia, flexibilidad, innovación y confianza. Este impacto positivo y estadísticamente significativo hacia la mejora de la Gobernanza sobre los criterios ESG, trata de validar la hipótesis inicial, que subraya la importancia de integrar los ODS para lograr un impacto sustancial y medible.

Fruto de esta investigación, destacan dos conceptos que afectan directamente a cualquier organización del Tercer Sector y, concretamente, a FESBAL – BdA. Uno es la credibilidad de la información publicada por medio del “Portal de Transparencia”, otro, la confianza percibida por las entidades donantes en materia de buen gobierno (Tauschek & Maier, 2021). De esta manera se subraya la necesidad crítica de formalizar los mecanismos de gobernanza divulgando la información de carácter institucional y económica que, en los BdA, se rige por los principios de democracia y participación alineados con los ODS (ONU - Organización de Naciones Unidas, 2023) De la información derivada de los proyectos/acciones, se comprueba que los receptores son personas en situación de vulnerabilidad, que BdA dispone de una considerable red de personal contratado, voluntarios, entidades colaboradoras (empresas y administraciones) y beneficiarios.

Los resultados son más medibles trabajando de forma continuada en el tiempo junto a otros actores sociales como: administraciones locales, autonómicas y estatales, entidades donantes, beneficiarios, voluntarios, etc. (Handy & Nicholls, 2018); aprovechando conocimiento y experiencia que generen un mayor impacto en la sociedad.

Este modelo ha permitido una evaluación más holística y detallada de las prácticas de gobernanza, destacando cómo los principios de los ODS pueden ser efectivamente integrados en la estructura organizacional para mejorar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

En conclusión, la implementación de acciones de Gobernanza alineadas con los ODS en los BdA no solo trata de demostrar un impacto positivo en la mejora de la dimensión de Gobernanza, sino que también trata de validar la importancia de integrar los ODS como estrategia. La promoción de estructuras de gobierno inclusivas, la evaluación periódica de la organización y la adopción de prácticas de filantropía estratégica, son aspectos clave para fortalecer la transparencia, el buen gobierno y la sostenibilidad en las organizaciones del Tercer Sector, contribuyendo así a su éxito a largo plazo y al cumplimiento de su misión social.

Este modelo es una propuesta inicial o piloto hacia un sistema de medición ulterior y completo sobre la Gobernanza en los BdA. Como propuestas de mejora, es conveniente continuar estructurando los datos de forma homogénea de cara a una futura normalización de los datos. La regularidad y actualización de la información en el tiempo, debe de establecerse en los mismos momentos, nomenclaturas y formato de informe. En este sentido, es indispensable ir añadiendo nuevos indicadores como la trazabilidad en la logística, la digitalización de todo el proceso o la detección exacta de costes como los directos e indirectos sobre el aprovisionamiento y distribución, en definitiva, las operaciones. En el marco de la Gobernanza, el valor del dato es un componente cada vez más necesario e identificable como fundamento y aplicación de cualquier modelo.

También deben llevarse a cabo evaluaciones y abordajes sistemáticos de la organización para la mejora continua, la metodología WWP ha demostrado con éxito la correlación entre criterios e indicadores, renovando y enriqueciendo futuras investigaciones.

Finalmente, el establecimiento de estructuras de gobernanza en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro requiere de una mejora, promoción y evaluación continua (Barman, 2022). Como continuidad a la presente investigación, se deberán incorporar nuevos indicadores de gestión, alineados con el modelo ESG como:

- Establecer herramientas de medición, entre otros, sistemas y/o certificaciones de calidad y mejora continua. FESBAL – Banco de alimentos ya dispone de una, concretamente a través de la Fundación Lealtad y su sello de calidad “dona con confianza” (Fundación Lealtad, 2022)
- Evaluar continuamente la organización, como se indica en el presente proyecto, para estudiar el desempeño en términos de inversión responsable, buen gobierno, transparencia y sostenibilidad y ajustar la estrategia y operaciones hacia la mejora continua (Uceda & De los Rios, 2018) etc.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



8 REFERENCIAS DOCUMENTALES

Artículos de revista científica

- Abad, J.; Sánchez-Molina, J.; Tortosa-Edo, V. (2017). "Transferencia de conocimiento en organizaciones sin ánimo de lucro: Análisis de una experiencia exitosa". *Revista de Administração Pública*, 51(1), 122-141. <https://doi.org/10.1590/0034-7612163309>
- Allen, C., Metternicht, G.; Wiedmann, T. "Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries". *Sustain Sci* 13, 1453–1467 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0572-3>
- Álvarez-Rodríguez, M.; Gutiérrez-Andrade, P. (2018). "Implementing ISO 26000 in non-profit organizations: A case study on transparency and accountability in social auditing". *Revista "Sustainability"*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2262/htm>
- Barman, E. (2022). "Towards inclusive governance in nonprofit organizations: A systematic literature review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(1), 3-26. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764021995345>
- Bicen, H.; Tuncel, T. (2018). "Evaluation of Google Forms as a Tool for Data Collection in Academic Research: Advantages and Limitations". *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(4), 1167-1183. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijss>
- Bronfman, C.; Solomon, J. (2009). "The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan". Jossey-Bass.
- Buhmann, K., Jonsson, J. and Fisker, M. (2019), "Do no harm and do more good too: connecting the SDGs with business and human rights and political CSR theory", *Corporate Governance*, Vol. 19 No. 3, pp. 389-403. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2018-0030>
- Cazorla, A., De los Ríos, I.; Salvo, M. (2013). "Working With People (WWP) in rural development projects. A proposal from social learning". *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *International Journal of Rural Development*, 10 (70)
- Dahlmann, F., Stubbs, W., Griggs, D., & Morrell, K. (2019). "The UN Sustainable Development Goals and Earth System Governance: A research agenda". *The Anthropocene Review*, 6(1-2), 167-176. <https://doi.org/10.1177/2053019619848217>
- De Carolis, D.; Litzky, B.; Eddleston, K. (2020). "Nonprofit governance: Moving beyond board-centric models". *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 489-512. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0189>
- De Chih, L. "The Impact of ESG on Corporate Sustainable Operations" – 2024. Department of Information Management, Da-Yeh University, Changhua(515006), Taiwan (ROC)
- De los Ríos Carmenado, I. et al. (2023). "FESBAL-UPM Food Bank Chair and the Service-Learning Projects from the 'Working With People' Perspective". In: Chivu, L., De Los Ríos Carmenado, I., Andrei, J.V. (eds) *Crisis after the Crisis: Economic Development*

- in the New Normal . ESPERA 2021. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30996-0_6
- De los Ríos, I.; Cazorla, A. (2019). *Responsabilidad social corporativa y rendición de cuentas en las empresas: Análisis crítico de la regulación española y de la UE*. En *Buen Gobierno Corporativo* (pp. 165-183). Tirant lo Blanch.
- De los Ríos, I.; Cazorla, A.; Sastre, S.; Cadeddu, C. (2015). "New university-society relationships for rational consumption and solidarity: actions from the Food Banks". Universidad Politécnica de Madrid - UPM.
- De los Ríos, I.; Cazorla, A. (2020). *La gobernanza inclusiva en la metodología Working with People: un análisis de sus principios y prácticas*. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25, 37-52.
- De los Ríos Carmenado, I., & Mur Nuño, C. (2023). Estructuras de gobernanza inclusivas y transparentes desde los Principios IRA. Caso FESBAL - Banco de Alimentos. *AEIPRO Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos*. <https://doi.org/10.61547/3480>
- De los Ríos, I., Serradilla, A., Zuluaga, C., & Nole, P. (2022). *Análisis del proyecto de la Gran Recogida desde el modelo de excelencia en dirección de proyectos IPMA: Lecciones de experiencia*. Cátedra Banco de Alimentos - UPM.
- Di Vaio, A.; Palladino, R.; Hassan, R.; Escobar, O. "Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review". *Journal of Business Research*. Volume 121 – 2020. Pages 283-314. ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>
- Escrig-Olmedo E.; Fernández-Izquierdo M.Á.; Ferrero-Ferrero I.; Rivera-Lirio J.M.; Muñoz-Torres M.J.; "Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles". *Sustainability*. 2019; 11(3):915. <https://doi.org/10.3390/su11030915>
- Feng, H., Zhang, Y.;Huang, Y. (2021). "Examining the impact of board diversity on nonprofit organizations" performance: Evidence from China. *Voluntas*, 32(3), 556-570. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-020-00317-9>
- Fowler, F. (2013). "Survey research methods". Sage publications.
- Goyannes, R.; Caiado, G.; Leal Filho, W.-; Gonçalves Quelhas, O. L.; De Mattos Nascimento, D. L.; Veigas Ávila, L "A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals". *Journal of Cleaner Production*, Volume 198, 2018, Pages 1276-1288, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>.
- Handy, F., & Nicholls, A. (2018). *Strategic philanthropy: Measuring its multiple impacts*. *Voluntary Sector Review*, 9(1), 27-42. <https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2018/00000009/00000001/art00003>
- Hwang, J. (2020). *Strategic Philanthropy in Corporate Governance: Fostering Transparency and Accountability in the Nonprofit Sector*. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 371-387. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-5>
- Jennings, G.; Kay-Raining Bird, E. (2018). "Survey Research and Analysis. Applications in Parks". *Recreation and Human Dimensions*. Venture Publishing.

- Jonsdottir G.E.; Sigurjonsson T.O.; Alavi AR, Mitchell J. “*Applying Responsible Ownership to Advance SDGs and the ESG Framework, Resulting in the Issuance of Green Bonds*”. Sustainability. 2021; 13(13):7331. <https://doi.org/10.3390/su13137331>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). “*The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*”. Hague Journal on the Rule of Law. Pags. 3, 220-246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
- Labuschagne, C.; Brent, A. (2005). “*Sustainable Project Life Cycle Management : the need to integrate life cycles in the manufacturing sector*”. International Journal of Project Management. Pags. 23, 159-168. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2004.06.003>
- Litvaj, I., Ponisciakova, O.; Stancekova, D.; Svobodova, J.; Mrazik, J. (2022). “*Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management*”. University of Zilina, Department of Power Systems and Electric Drives, Faculty of Electrical Engineering and Information Technology, 010 26.
- Li, Y., Gao, Y., & Zhang, W. (2020). *Developing a scoring system for nonprofit organizations’ social media usage. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 147-164. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1544625>
- Martínez-Ferrero J.; García-Meca E. “*Internal corporate governance strength as a mechanism for achieving sustainable development goals*”. Sustainable Development. 2020; 28: 1189–1198. <https://doi.org/10.1002/sd.2068>
- Measurement, N. G.; (2012). Willems, J.; Huybrechts, G.; Jegers, M.; Weijters, B.; Vantilborgh, T.; Bidee, J.; Pepermans, R. “*Journal of Social Service Research*”. Pags. 38, 561 – 578. <https://doi.org/10.1080/01488376.2012.703578>
- Merry, S. (2011). “*Measuring the World Indicators, Human Rights, and Global Governance*”. Current Anthropology. Pags. 52, 477-501. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62707-6_21
- Moreno Albarracín, J.; Ortega Rodríguez, C.; Álvarez López, J.; Núñez Cacho, P. (2021). “*How Do We Measure Social Management in Non-profit Organizations? A Scale Design Based on the Once Case*”. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652663>
- Muñoz-Mazón, A., González-Rodríguez, M., & Rivera-Lirio, J. (2020). *Governance models for the implementation of social responsibility policies in non-profit organizations. Sustainability*, 12(4), 1343. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1343>
- Naciti, V. (2019). “*Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance*”. Journal of Cleaner Production. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.117727>
- Organization/International Programme o the Elimination of Child Labour (IPEC). (2003). Good practices. Gender Mainstreaming in actions against child labour. Geneva: ILO/IPEC.
- Ortega Rodríguez, C.; Licerán-Gutiérrez, A.; Moreno-Albarracín, A. (2020, Junio). “*Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review*”. Academic Open Access Publishing. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Pahl-Wostl, C.; Bhaduri, A.; Bruns, A. “*The Nexus of water, energy and food – An environmental governance perspective*”. Editorial special issue: Environmental Science & Policy. Volume 90- 2018. Pages 161-163. ISSN 1462-9011. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.06.021>

- Pizzi S.; Rosati, F.; Venturelli, A.; “*The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score*”. *Bus Strat Env.* 2021; 30: 404–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2628>
- Rosati, F.-; Faria, L.G.D. “*Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting*”. *Corp Soc Resp Env Ma.* 2019; 26: 588–597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Sadiq, M., Ngo, T. Q., Pantamee, A. A., Khudoykulov, K., Thi Ngan, T., & Tan, L. P. (2023). “*The role of environmental social and governance in achieving sustainable development goals: evidence from ASEAN countries*”. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 36(1), 170–190. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2072357>
- Smith, B. (2016). “*KPI Checklists: Develop Meaningful, Trusted, KPIs and Reports Using Step-by-step Checklists*”. Sheffield (England): Metric Press.
- Stenström, M.;Laine, K. (2006). “*Towards good practices for practice-oriented assessment in European vocational education*”. University Jivaskyla.
- Such Devesa, M. J. (2017). La toma de decisiones en los bancos de alimentos: un reto para la buena gobernanza. (<https://www.unav.edu/documents/4889803/5d60fd6a-d3fe-41d5-aa09-32ba3abd03c9>). From <https://www.unav.edu/documents/4889803/5d60fd6a-d3fe-41d5-aa09-32ba3abd03c9>
- Tapella E; Rodríguez - Bilella, P. (2014). “*Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo*”. *Revista de evaluación de programas y políticas públicas*. Núm 3. Pb.: 80 - 116.
- Tauschek, M.;Maier, F. (2021). “*Trust in nonprofits: The role of accountability and transparency*”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 389-410. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764020915840>
- Uceda, G.; De los Rios, I. (2018). “*Retos ante el horizonte POST-2020. El nuevo enfoque de los Bancos de Alimentos en España*”. *Cátedra Bancos de Alimentos - UPM*.
- Valentinov, V., & Chobotova, V. (2020). *Managing trust in social and solidarity economy organizations*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 91-112. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12287>
- Weerawardena, J.; Sullivan Mort, G. (2021). “*Performance measurement and evaluation in nonprofit organizations: A review of the literature*”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 36-58. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764020915>
- Ziolo, M.; Bak, I.; Cheba, K. “*The role of sustainable finance in achieving Sustainable Development Goals: does it work?*” – (2021). *Technological and Economic Development of Economy*, 27(1), 45-70. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13863>

Artículos de periódicos

- De Carolis, D., Litzky, B., & Eddleston, K. (2020). “*Nonprofit governance: Moving beyond board-centric models*. *Academy of Management Perspectives*”, 34(4), 489-512. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0189>

Legislación (España y UE)

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2016). *Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las*

memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-8964>

Libros

- Agresti, A., & Finlay, B. (2018). *Statistical methods for the social sciences (5th Ed.* Pearson.
- Grewal, J. S. (2021). *ESG principles for multinational corporations: New guidelines for sustainable and responsible corporate conduct.* Palgrave Macmillan.
- International Model Management Association (IPMA). (2024). “*Organization Competence Baseline (OCB) for developing competence in managing projects*”. International Model Management Association (IPMA) - Versión 4.0.
- Jennings, G., & Kay-Raining Bird, E. (2018). *Survey Research and Analysis. Applications in Parks, Recreation and Human Dimensions.* Venture Publishing.
- Smith, B. (2016). *KPI Checklists: Develop Meaningful, Trusted, KPIs and Reports Using Step-by-step Checklists.* Sheffield (England): Metric Press.
- Vaus, D. (2014). *Surveys in social research (6th ed.)*. Routledge/Taylor & Francis Group.

Artículos de conferencia publicado en las actas de la Conferencia

- Fernández Moral, M., Gallego Salcedo, M., Gallego Zaragoza, I., & Navarro Rey, J. (2014). *UPM como herramienta formativa para la difusión de la "cultura del consumo racional".* Cátedra Banco de Alimentos - UPM. XVIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (Alcañiz) pp 2125-2136.
- Morales Flores, F. T. (2011). Concepto de proyecto: lecciones de experiencia. *Presentación del XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.* E.T.S.I. Agrónomos (UPM) - Proyectos de planificación rural.

Informes

- Abbot, A. (2011). “*Times Matters. On Theory and Method*”. The University of Chicago Press.
- Donker, H.; Zahir, S. (2008). “*Towards an impartial and effective corporate governance rating system*”. Emerald Group Publishing Limited.
- Federación Española de Bancos de Alimentos. (2023). *Portal de Transparencia.* From Información económicas y memorias.
<https://www.fesbal.org.es/portal-de-transparencia>
- Federación Española de los Bancos de Alimentos. (2023). *Portal de Transparencia.* From Información organizativa: <https://www.fesbal.org.es/portal-de-transparencia>
- Federación Española de Bancos de Alimentos. (2023). *Portal de Transparencia.* From Códigos y principios y estructura legal.
<https://www.fesbal.org.es/portal-de-transparencia>
- Fundación Forética. (2023). *Tendencias ESG 2023. Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad - Hitos en materia de gobernanza.* Fundación Forética.
- Fundación Lealtad. (2022). *El sello "Dona Confianza".* <https://www.fundacionlealtad.org/si-eres-ong-transparencia-y-buenas-practicas/que-es-el-sello-dona-con-confianza/>
- Organization/International Programme o the Elimination of Child Labour (IPEC). (2003). “*Good practices. Gender Mainstreaming in actions against child labour*”. Geneva: ILO/IPEC.

Kivilä, J.; Martinsuo, M.; Vuorinen, L. (2017). “*Sustainable project management through project control in infrastructure projects*”. Elsevier.

PWC - Price-Waterhouse-Coopers. (2021). “*Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración*”. Págs 20 y 21. PWC - Price-Waterhouse-Coopers.

Uría y Menéndez - Despacho de abogados. (2022). *Memoria de Sostenibilidad 2021 Criterios ESG*. Uría y Menéndez.

Formato electrónico – De Internet

Esri España Soluciones Geoespaciales, S.L. (2023). ArcGIS Experience Builder.
<https://www.esri.com/es-es/home> - <https://experience.arcgis.com/page/landing>

Mur Nuño, C. (2023, Febrero). Gobernanza BdA.
<https://cloud.carlosmur.es/index.php/s/fWrrroxl2kXqGgd5>

R Core Team. (2023). *A language and environment for statistical computing*. From R Foundation for Statistical Computing: <https://www.R-project.org/>

Universidad Politécnica de Madrid - ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas. (2023). Principios IRA (Inversión Responsable en Agricultura) Y DVGT (Directrices Voluntarias sobre Gobernanza responsable de tenencia de la Tierra) en la Universidad y en la Empresa. <https://www.principiosiaruniversidad.com/>

Folleto / Publicaciones del gobierno

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura. (2019). *Aplicación de los principios 9 y 10 de Inversión Responsable en Agricultura: Guía para la implementación*. FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura.

ONU - Organización de Naciones Unidas. (2023). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>