

**Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la Institución Universitaria
X de Medellín**

Martha Cecilia Covaleda Montero

Claudia Piedrahíta Zapata

Jovani Hernández Medina

Kebin Ramírez Blandón

Asesor

Andrés Iván Toledo Bernal

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a todas las personas que nos inspiraron y ayudaron durante este proceso académico. En especial, agradecemos a nuestro director y mentor del diplomado, quien con su guía y conocimiento nos impulsó a alcanzar esta última fase de formulación del plan estratégico.

A nuestro equipo, por la dedicación, esfuerzo y compromiso demostrado en cada etapa del proyecto. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo que refleja nuestra determinación y capacidad de colaboración.

Finalmente, lo dedicamos a todos aquellos que, como nosotros, creen en la importancia de la responsabilidad social y la construcción de un futuro más sostenible.

Agradecimientos

Expresamos nuestra más sincera gratitud a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradecemos a nuestros tutores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por su guía, dedicación y compromiso en cada etapa de nuestro proceso académico; su apoyo constante fue fundamental para alcanzar los objetivos planteados; a nuestros compañeros, quienes con su colaboración y espíritu de equipo enriquecieron este proyecto, aportando ideas y esfuerzos significativos para su desarrollo exitoso.

Extendemos un especial agradecimiento a la Universidad X por proporcionarnos los datos necesarios para llevar a cabo este trabajo; su colaboración fue esencial para construir una base sólida y confiable en nuestra investigación.

Asimismo, reconocemos a nuestros padres y amigos por su incondicional apoyo, motivación y comprensión durante este trayecto. Su respaldo emocional y ánimo constante fueron clave para superar los desafíos y culminar con éxito este proyecto.

A todos ustedes, nuestro más profundo agradecimiento. Este logro es también resultado de su valioso acompañamiento.

Resumen

La responsabilidad social empresarial es un concepto que cada vez toma más relevancia en los entornos empresariales; por ello, muchas organizaciones han incorporado en sus operaciones diarias acciones que promueven la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social. El objetivo del siguiente trabajo es presentar una propuesta de mejora a través de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial, aplicado a una institución de educación superior de la ciudad de Medellín, Colombia; dicho plan se construyó con base en el diagnóstico del estado actual de la universidad, identificando la problemática que impide la implementación de la norma ISO 26000. Se plantea entonces la elaboración de una matriz de marco lógico, que incluye el análisis del árbol de problemas y de objetivos, así como el análisis del mapa de estrategias y los stakeholders; de este modo se plantean soluciones efectivas a través del diseño de un plan de acción con objetivos, acciones e indicadores de evaluación bien definidos.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, diagnóstico, sostenibilidad, educación, estrategias, transparencia.

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is a concept that is increasingly gaining relevance in business environments. Consequently, many organizations have incorporated actions into their daily operations that promote sustainability, transparency, and social responsibility. The objective of the following work is to present a proposal for improvement through a strategic CSR plan applied to a higher education institution in the city of Medellín, Colombia. This plan was constructed based on the diagnosis of the current situation of the university, identifying the issues that hinder the implementation of the ISO 26000 standard. It is proposed to develop a logical framework matrix, which includes the analysis of the problem and objective tree, as well as the analysis of strategy maps and stakeholders; thus, effective solutions are proposed through the design of an action plan with well-defined objectives, actions, and evaluation indicators.

Keywords: Corporate social responsibility, diagnosis, sustainability, education, strategies, transparency.

Tablas de Contenido

Introducción	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Conceptualización.....	13
Gestión Organizacional.....	13
Aplicación.....	16
Marco Institucional	16
Valores Corporativos	17
Estructura Organizacional.....	17
Selección de Empresa	19
Diagnóstico	21
Instrumento de Diagnóstico	21
Resultados de la Aplicación del Instrumento.....	26
Análisis General de la Encuesta Aplicada	26
Matriz de Marco Lógico	48
Árbol de Problemas.....	48
Árbol de Soluciones.....	50
Mapa Estratégico	54
El Rol Crucial de los Stakeholder en la Educación Superior.....	55
Plan de Mejoramiento	58
Plan de Acción	58

Conclusiones	63
Referencias Bibliográficas	65

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Niveles de confianza y margen de error</i>	22
Tabla 2	<i>Categorías y puntuación de las respuestas</i>	25
Tabla 3	<i>Resultados numeral 6.2 Gobernanza de la organización</i>	29
Tabla 4	<i>Puntuación numeral 6.2 Gobernanza de la organización</i>	30
Tabla 5	<i>Resultados numeral 6.3 Derechos humanos</i>	32
Tabla 6	<i>Puntuación numeral 6.3 Derechos humanos</i>	33
Tabla 7	<i>Resultados numeral 6.4 Prácticas laborales</i>	35
Tabla 8	<i>Puntuación numeral 6.4 Prácticas laborales</i>	36
Tabla 9	<i>Resultados numeral 6.5 El medio ambiente</i>	38
Tabla 10	<i>Puntuación numeral 6.5 El medio ambiente</i>	38
Tabla 11	<i>Resultados numeral 6.6 Prácticas justas de operación</i>	41
Tabla 12	<i>Puntuación numeral 6.6 Prácticas justas de operación</i>	41
Tabla 13	<i>Resultados numeral 6.7 Asuntos de consumidores</i>	44
Tabla 14	<i>Puntuación numeral 6.7 Asuntos de consumidores</i>	44
Tabla 15	<i>Resultados numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</i>	47
Tabla 16	<i>Puntuación numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</i>	47

Lista de Figuras

Figura 1	<i>La RES y la gestión organizacional</i>	15
Figura 2	<i>Misión, visión y valores</i>	17
Figura 3	<i>Estructura organizacional Fuente. Elaboración propia</i>	18
Figura 4	<i>Criterios para la selección de la empresa</i>	19
Figura 5	<i>Resultados pregunta # 1</i>	26
Figura 6	<i>Resultados pregunta # 2</i>	27
Figura 7	<i>Resultados pregunta # 3</i>	28
Figura 8	<i>Resultados pregunta # 4</i>	28
Figura 9	<i>Resultados pregunta # 5</i>	30
Figura 10	<i>Resultados pregunta # 6</i>	31
Figura 11	<i>Resultados pregunta # 7</i>	31
Figura 12	<i>Resultados pregunta # 8</i>	33
Figura 13	<i>Resultados pregunta # 9</i>	34
Figura 14	<i>Resultados pregunta # 10</i>	34
Figura 15	<i>Resultados pregunta # 11</i>	36
Figura 16	<i>Resultados pregunta # 12</i>	37
Figura 17	<i>Resultados pregunta # 13</i>	39
Figura 18	<i>Resultados pregunta # 14</i>	39
Figura 19	<i>Resultados pregunta # 15</i>	40
Figura 20	<i>Resultados pregunta # 16</i>	42
Figura 21	<i>Resultados pregunta # 17</i>	42
Figura 22	<i>Resultados pregunta # 18</i>	43

Figura 23 <i>Resultados pregunta # 19</i>	45
Figura 24 <i>Resultados pregunta # 20</i>	46
Figura 25 <i>Resultados pregunta # 21</i>	46
Figura 26 <i>Estructura analítica de la situación problemática</i>	49
Figura 27 <i>Marco lógico del árbol de soluciones</i>	52
Figura 28 <i>Mapa de estrategias a partir de los objetivos</i>	55
Figura 29 <i>Análisis Estratégico de los Stakeholder</i>	57
Figura 30 <i>Plan de acción</i>	58

Introducción

En el entorno actual, las instituciones enfrentan la creciente necesidad de adoptar prácticas que promuevan la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social. La norma ISO 26000 proporciona un marco estratégico que guía estas iniciativas, alineándose con los principios de gobernanza ética y el compromiso con los derechos humanos. Este documento formula la creación de un plan estratégico en la Institución Universitaria X de Medellín.

El análisis realizado se estructura a través de herramientas como árboles de problemas y objetivos, y un mapa de estrategias que sintetizan las problemáticas, metas identificadas y un plan de acción para abordar la problemática identificada. Estas herramientas permiten comprender las áreas críticas, sus causas subyacentes y las acciones necesarias para transformar las dificultades en oportunidades de mejora. Cada sección del documento ofrece un diagnóstico detallado y propuestas específicas orientadas a resolver los desafíos encontrados.

Este informe no solo es una evaluación del estado actual de la institución, sino también una hoja de ruta hacia la implementación de mejoras significativas. Con un enfoque en la colaboración y la sostenibilidad, se propone un conjunto de estrategias que tienen el potencial de fortalecer la gobernanza, fomentar la inclusión y optimizar el impacto comunitario, alineándose con los principios fundamentales de la norma ISO 26000.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico integral para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para la Institución Universitaria X de Medellín, con el propósito de desarrollar estrategias que permitan el reconocimiento de la marca como una institución de educación superior socialmente responsable, centrado en la implementación de la norma ISO 26000.

Objetivos Específicos

Realizar un árbol de problemas para establecer los factores críticos de las causas y efectos de la problemática identificada en la aplicación de la norma ISO 26000, a través de una estructura analítica, para luego transformarlo en un árbol de soluciones representado en un marco lógico.

Construir a partir de los objetivos un mapa de estrategias que refleje su compromiso con la sostenibilidad, enfocado en las cinco perspectivas: la financiera, de cliente o grupo de interés, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y de responsabilidad social.

Identificar el rol crucial de los stakeholders en la educación superior, reconociendo su relevancia e influencia, así como sus intereses, necesidades y expectativas, para garantizar la participación, colaboración y cohesión entre las acciones de la universidad y el impacto de los resultados deseados.

Construir un plan de acción que integre objetivos estratégicos claros, estrategias específicas, plazos definidos e indicadores de evaluación.

Conceptualización

Este proyecto de responsabilidad social empresarial, la RSE no es solo un tema teórico, sino una guía que orienta el diseño y la ejecución de cada actividad. Por ejemplo, buscamos generar un impacto que no se limite al aula, promoviendo la formación de líderes empresariales responsables e impulsando iniciativas que integren sostenibilidad, ética y comunidad en sus organizaciones. Esto se refleja en la elección de casos prácticos, alineados con los ODS, que muestran cómo las empresas pueden prosperar siendo responsables socialmente.

(Porter, M. E., & Van der Linde, C, 1995).

Gestión Organizacional

La gestión del diplomado refleja una estrategia ordenada y participativa. Nos aseguramos de que todos los actores (personal administrativo con más de cinco años de antigüedad en la institución, estudiantes de últimos semestres y proveedores que han trabajado con la universidad durante al menos cinco años) tengan un rol claro y que los recursos disponibles se utilicen eficientemente.

1.El Gobierno corporativo en este caso implica establecer mecanismos transparentes y éticos para la toma de decisiones garantizando la participación de diferentes actores de la universidad, asegurando representatividad y equidad en las decisiones, implementando un sistema de seguimiento que evalúe continuamente la efectividad del programa y su alineación con las expectativas de los stakeholders. El gobierno corporativo es fundamental para garantizar la ética y la responsabilidad empresarial, con transparencia y sostenibilidad como pilares clave. (Cadbury, A, 1992).

2. Producción limpia: Aquí no solo hablamos de sostenibilidad como un tema académico, sino de aplicarla directamente al proyecto. En nuestro contexto puede abordarse desde cómo

diseñamos y ejecutamos el diplomado de manera ambientalmente responsable. Esto incluye reducir el uso de recursos físicos (como el papel) y al optar por materiales digitales, elegir proveedores sostenibles si se requieren recursos externos, o incluso fomentar prácticas sostenibles en las actividades del diplomado, como el reciclaje o la compensación de emisiones.

La producción limpia minimiza impactos negativos y refuerza la sostenibilidad, convirtiéndose en una ventaja competitiva. (Monks, R. A. G., & Minow, N, 2011).

3. Consumo sostenible: Se refleja tanto en cómo se organiza el diplomado como en lo que buscamos promover entre los participantes. Por ejemplo: Incentivamos prácticas responsables como compartir transporte o usar productos de bajo impacto ambiental en las actividades. Además, el diplomado incluye una sección dedicada a cómo las empresas pueden fomentar el consumo responsable en sus cadenas de valor.

El consumo sostenible implica una elección consciente de productos que minimizan el impacto ambiental y social, lo que puede mejorar la reputación de la empresa.

La relación entre RSE y gestión organizacional es la integración de estos pilares en la gestión organizacional fomentando un equilibrio entre la competitividad empresarial, el cuidado del entorno y el desarrollo social, contribuyendo al cumplimiento de estándares éticos y objetivos de sostenibilidad global. (Carroll, A. B., & Shabana, K. M, 2010).

La RSE es una herramienta sumamente positiva tanto para las empresas como para la sociedad pues, se convierte en una herramienta que permite alinear los objetivos empresariales con los de la sociedad, promoviendo tanto la operación empresarial como la ética y la sostenibilidad.

En conclusión, el bienestar social y la gestión organizacional deben estar interconectados a través de un gobierno corporativo sólido para lograr un crecimiento sostenible y un impacto positivo en la sociedad. (International Organization for Standardization, 2010).

Figura 1

La RES y la gestión organizacional



Fuente: Autoría Propia

Aplicación

Marco Institucional

En la actualidad, en el contexto académico, la Responsabilidad Social Empresarial juega un papel fundamental, no solo porque reconoce el impacto social que sus operaciones tienen en su entorno, sino que promueve su compromiso con el desarrollo sostenible; además, garantiza la formación diferencial de sus profesionales, fundamentada en valores y principios éticos. Según Merco (2025), en el ámbito nacional son muchas las organizaciones que están integrando en sus operaciones prácticas de responsabilidad social, y el sector educativo no podía ser la excepción, pues este compromiso le permite obtener una ventaja competitiva, adaptándose más fácil a un mercado en constante cambio e influir de manera positiva en su entorno y sus stakeholders.

Este análisis se centra en diagnosticar el estado actual de una institución de educación superior de la ciudad de Medellín y sus desafíos al implementar estrategias que alineen su gestión con los estándares internacionales que promueven el desarrollo sostenible, la cual, por motivos de confidencialidad, su identidad se mantendrá en reserva respecto a su nombre y los resultados encontrados con relación al cumplimiento de la norma internacional ISO 26000.

La Institución Universitaria X de Medellín, como la llamaremos para proteger su identidad, es una institución de educación superior, de naturaleza privada y sin ánimo de lucro; se estructura bajo un modelo de gestión integral apoyado en fundamentos normativos, cuyo marco institucional establece los lineamientos para la construcción de la identidad institucional, su desarrollo y la sostenibilidad.

Valores Corporativos

Figura 2

Misión, visión y valores



Fuente. Elaboración propia

Como vemos en la gráfica anterior estos valores definen los principios rectores de la institución, los cuales tienen un enfoque hacia la coherencia y pertinencia.

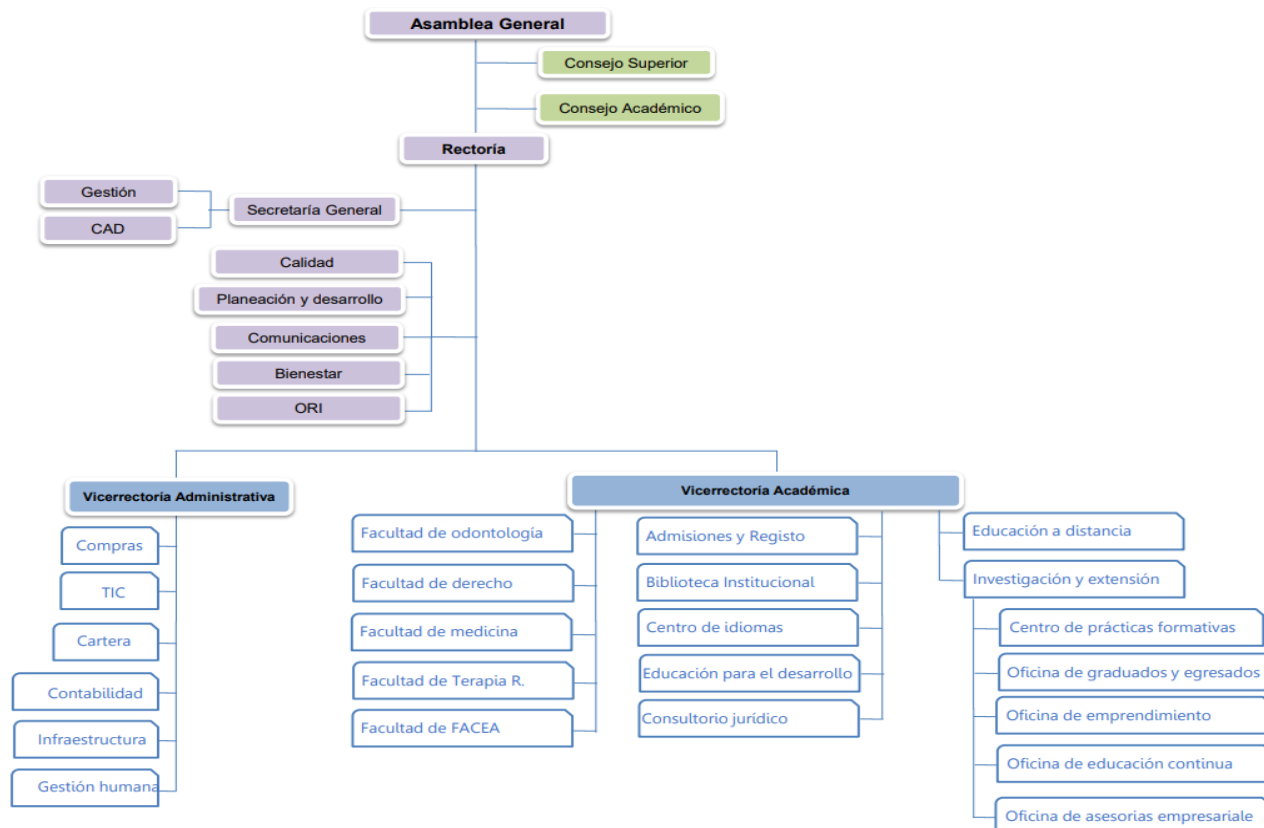
Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Institución Universitaria X de Medellín es de tipo jerárquica vertical, lo que permite que las directrices dadas se transmitan de manera fluida desde la alta dirección (rectoría) hacia las áreas inferiores y de esta forma, garantiza que se cumplan de manera efectiva. Se sustenta en niveles estratégicos fundamentales que fomentan un buen gobierno, dos vicerrectorías que promueven la mejora continua, el pensamiento crítico, la creatividad, la innovación, la participación de la comunidad académica y actividades comunitarias con impacto en el ámbito social. Estos niveles son fundamentales, pues ellos

contribuyen a que toda la comunidad aprenda y evolucione con calidad, a estimular el aprendizaje para toda la vida, a crear una conexión con el entorno en una relación simbiótica y una proyección al futuro en un mundo globalizado y sostenible.

Figura 3

Estructura organizacional



Fuente. Elaboración propia

Uno de los componentes más importante del marco institucional es que posee una propuesta educativa enfocada en garantizar entornos innovadores de aprendizaje constantes, asegurar una planta de docentes con una formación de calidad y un sistema de información sólidos basados en datos, mitigar el impacto ambiental que pueda suponer, con la búsqueda de estrategias relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tal como se describe en el Plan de Desarrollo (2021).

Selección de Empresa

Figura 4

Criterios para la selección de la empresa

Selección de empresa				
Empresa	Posibilidad de acceso a aplicar los instrumentos	Posee un direccionamiento estratégico y una descripción que puede ser incluida en el marco institucional del trabajo	Posibilidad de evaluar las materias fundamentales del ISO 26000	Sumatoria total
Inst. universitaria X	5	4	5	14
Cooperativa de caficultores de salgar	3	4	3	10
Colombina S. A	3	5	3	11
Formas intimas	4	4	3	11

Empresa seleccionada	
Empresa	Sumatoria
Inst. universitaria visión de las A.	14

Fuente. Elaboración propia

Se elige la Institución Universitaria X de la ciudad de Medellín, por los siguientes puntos:

1. Cumplimiento de los criterios establecidos: La institución cumple con los 3 criterios de selección definidos:

Permite el acceso para aplicar el cuestionario, lo que facilita la recolección de la información necesaria.

Cuenta con un direccionamiento estratégico, indicando que tiene planes claros y estructurados que guían su operación y desarrollo.

Proporciona facilidad para evaluar las materias fundamentales de la ISO 26000, lo que la hace idónea para el análisis relacionado con la responsabilidad empresarial.

2. Viabilidad y relevancia: El acceso y la disposición de la institución para colaborar con el proyecto aseguran que el trabajo pueda realizarse de manera eficiente y efectiva, además de proporcionar datos confiables y relevantes.
3. Alineación con la norma ISO 26000: La institución universitaria se presenta como un entorno propicio para analizar la implementación de las materias fundamentales de la norma ISO 26000, como gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, entre otros.
4. Impacto académico y práctico: Al elegir la institución, se maximiza el valor académico del ejercicio al trabajar con una organización que está alineada con los objetivos de estudio, lo que permite obtener resultados que podrían ser implementados en la práctica, beneficiando tanto a los estudiantes como a la organización.

Diagnóstico

Instrumento de Diagnóstico

Para determinar el nivel de confianza de nuestra encuesta, utilizamos la fórmula estándar para este propósito. En este caso, hemos delimitado la población objetivo a 300 personas seleccionadas con criterios específicos que aseguran la pertinencia de sus respuestas. La población incluye personal administrativo con más de cinco años de antigüedad en la institución, estudiantes de últimos semestres y proveedores que han trabajado con la universidad durante al menos cinco años. Esta segmentación garantiza que las personas encuestadas estén bien informadas sobre las características y procesos de la institución, como recomienda Fowler (2014), quien señala que "seleccionar una muestra basada en criterios relevantes asegura la validez del análisis" (p. 85).

Dadas estas restricciones, se logró recolectar una muestra de 59 personas. Este número se vio limitado debido a la imposibilidad de utilizar los canales oficiales de la institución para difundir la encuesta, lo que requirió recurrir a métodos alternativos para la recolección de datos. Aunque este tamaño de muestra representa sólo una fracción de la población objetivo, permite realizar un análisis estadístico adecuado dentro de las limitaciones del estudio.

Aplicando la fórmula de cálculo del nivel de confianza, que considera el tamaño de la población, la muestra y el margen de error, se obtuvo un nivel de confianza del **80%** con un margen de error de $\pm 7.5\%$. Esto indica que, en el 80% de los casos, los resultados reflejarán las opiniones reales de la población dentro de este margen de error. Este resultado es consistente con las restricciones del diseño del estudio y las condiciones bajo las cuales se realizó la recolección de datos. La elección de estas condiciones y criterios no solo asegura una representación adecuada, sino que también respalda la relevancia de las conclusiones obtenidas.

Como afirma Creswell (2014), "un diseño de investigación estructurado y basado en decisiones informadas sobre la muestra permite maximizar la utilidad de los datos, incluso en escenarios de limitaciones significativas" (p. 109).

Datos utilizados en la fórmula aplicada:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población (300).

Z: Valor Z para el nivel de confianza (80% = 1.28).

p: Proporción esperada de la población (0.5, si no se tiene un valor estimado).

E: Margen de error en forma decimal. (7.5)

Tabla 1

Niveles de confianza y margen de error

Nivel de confianza (%)	Valor z	Margen de error (%)
80	1.28	7.5
90	1.64	9.5
95	1.95	11
99	2.57	13.8

Nota: Mide el nivel de confianza y margen de error de los encuestados

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, nuestra encuesta presenta un nivel de confianza del 80% con un margen de error de 7.5, para una muestra de 59 personas sobre una población de 300.

La implementación de una misma encuesta para estos grupos permitió establecer una línea de base homogénea y consistente en la recolección de datos, asegurando así la

comparabilidad de los resultados en temas tan esenciales como la norma 26000, gobernanza, inclusión y sostenibilidad ambiental. Según Fowler (2014), "el uso de encuestas permite obtener datos consistentes y comparables, esenciales para realizar análisis válidos y tomar decisiones informadas" (p. 12). Entre las razones que justifican la elección de esta herramienta, se encuentra la uniformidad en el diagnóstico compuesto. La aplicación de una encuesta garantiza que todos los participantes sean evaluados bajo los mismos parámetros y cuestionamientos, permitiendo identificar patrones generales y específicos entre los grupos. Esto asegura que las percepciones y experiencias de estudiantes, docentes, visitantes, proveedores y demás encuestados se integren de manera cohesiva en el análisis, sin perder de vista las particularidades de cada actor y teniendo en cuenta los diversos puntos de vista desde cada situación en particular. Según Creswell (2014), "la estandarización en la recolección de datos mediante encuestas permite comparar las respuestas de distintos grupos, lo que facilita la identificación de tendencias y diferencias" (p. 141).

Otra justificación es la simplificación del proceso de análisis; al utilizar un cuestionario como herramienta para la recolección de datos, se facilita la consolidación de resultados, permitiendo un análisis más eficiente y ágil. Reduciendo riesgos de tergiversar o malentender información y se garantiza un diagnóstico coherente y claro para la institución educativa. Como señala Oppenheim (1992), "el uso de encuestas facilita la interpretación de los resultados debido a la estandarización de las respuestas, lo que disminuye los posibles errores de interpretación" (p. 54).

Por otra parte, este mecanismo fomenta la participación inclusiva, involucrando a todos los actores clave en la misma dinámica de consulta, y fortalece la percepción de equidad e inclusión en el proceso. Cada participante se convierte en un agente activo en la identificación de

fortalezas y oportunidades desde su punto de vista, lo que ayuda a tener una visión más amplia sobre los temas encuestados. Según Brown (2014), “las encuestas pueden ser una herramienta eficaz para fomentar la participación inclusiva, permitiendo que todos los grupos de interés expresen sus opiniones y preocupaciones” (p. 76).

Así mismo, permite una adaptabilidad y eficiencia, pues el diseño de un único instrumento de manera digital permitió abarcar a todos los grupos con rapidez y optimización de recursos. Esto resultó valioso, ya que se logró asegurar la participación de actores que no suelen tener mucho contacto con la universidad o no tienen el tiempo para dirigirse al lugar de aplicación. Según Dillman (2011), “la digitalización de las encuestas permite una recolección de datos más eficiente, alcanzando una mayor cantidad de participantes en menos tiempo y con menos recursos” (p. 23).

Y por último, en la generación de indicadores relevantes, la encuesta permitió generar indicadores clave en tres áreas fundamentales y conocer la percepción de los actores en temas claves, entre los cuales se logró identificar el nivel de confianza en la transparencia institucional percibida por todos los grupos, el porcentaje de estudiantes, docentes y visitantes que se sienten integrados en las políticas inclusivas de la universidad y la percepción de proveedores y comunidad académica sobre las prácticas de sostenibilidad en el campus y la responsabilidad social del mismo. Según Krosnick (2018), "las encuestas bien diseñadas son esenciales para generar indicadores confiables que puedan guiar las decisiones estratégicas de una institución" (p. 107).

Por otro lado, el diseño la herramienta de recolección de datos para obtener información relevante y precisa que permitiera medir la percepción de los participantes y analizar el estado actual de la Institución Universitaria X de la ciudad de Medellín en cuanto al nivel de

cumplimiento con los estándares de responsabilidad social de la norma ISO 26000 de conformidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se hizo a través de un cuestionario con 21 preguntas utilizando el escalamiento de Likert.

Desde el punto de vista de Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018), este tipo de métodos es recomendado para medir la postura o actitud de los participantes, indicando su grado de satisfacción en relación con un tema específico, utilizando una escala de puntos; además, su estructura de datos estandarizados facilita la recolección de la información, su interpretación y el análisis de los resultados.

Con respecto al proceso de elaboración del cuestionario aplicado, se realizó en varios pasos; lo primero fue definir el objetivo del cuestionario y su dimensión, que para este caso serían las materias fundamentales que hacen parte de la norma ISO 26000. Luego se dio el debate para la formulación de las 21 preguntas o afirmaciones y sus posibles respuestas, en donde cada miembro del equipo de trabajo planteó sus propuestas y se eligieron las que estaban alineadas al objetivo del cuestionario.

Tabla 2

Categorías y puntuación de las respuestas

Respuestas /Categoría	Puntuación	Respuestas /Categoría	Puntuación
Nunca	1	Totalmente en desacuerdo	1
Raramente	2	En desacuerdo	2
Ocasionalmente	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Frecuentemente	4	De acuerdo	4
Muy frecuentemente	5	Totalmente de acuerdo	5
Sin respuesta	0	Sin respuesta	0

Nota: Elaboración propia

Resultados de la Aplicación del Instrumento

La información necesaria para presentar los resultados del diagnóstico del estado actual de la Institución Universitaria X de Medellín se recolectó a través de una encuesta. La población objeto de estudio fueron las partes interesadas o sus Stakeholder, como decanos, docentes, estudiantes, directores, personal administrativo, egresados, proveedores, y terceristas.

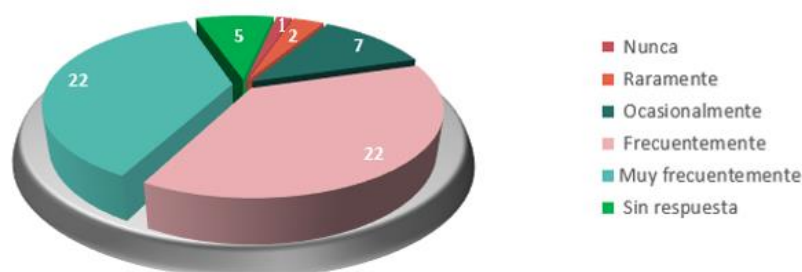
La muestra fue de 59 personas a las cuales se les formularon 21 preguntas relacionadas con las 7 materias fundamentales de la Norma ISO 26000 (2010).

Análisis General de la Encuesta Aplicada

Figura 5

Resultados pregunta # 1

¿El sistema de gobernanza de la universidad asegura la rendición de cuentas y la transparencia en sus operaciones?



Fuente. Elaboración propia

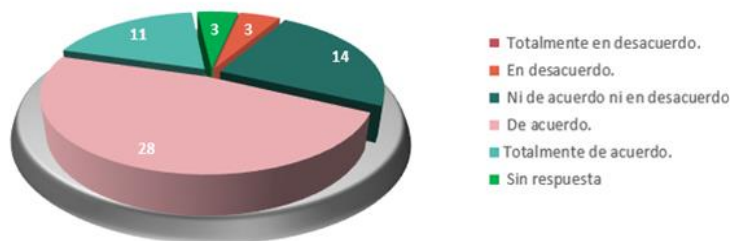
La mayoría de los encuestados (44 personas: 2 frecuentemente de acuerdo y 22 muy frecuentemente de acuerdo) perciben que el sistema de gobernanza asegura la rendición de cuentas y la transparencia. Esto representa el 70.97% del total de respuestas válidas (44 de 62). Esto indica que la gobernanza de la universidad parece cumplir con las expectativas de transparencia y rendición de cuentas para una amplia mayoría y que las políticas o procesos establecidos son visibles y efectivos. Adicionalmente, se puede mencionar que, aunque la percepción general es positiva, se recomienda reforzar estrategias de comunicación y

participación en torno a las políticas de gobernanza para reducir el porcentaje de respuestas neutrales o negativas.

Figura 6

Resultados pregunta # 2

¿Considera que la gobernanza de la institución incluye la participación de partes interesadas en sus procesos de decisión?



Fuente. Elaboración propia

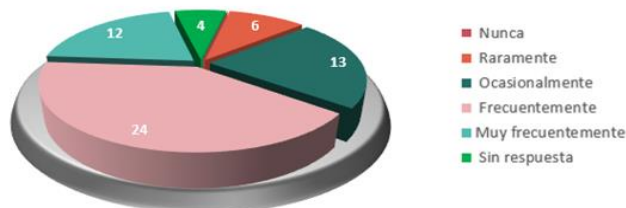
Tendencia general: La mayoría de los encuestados ($28 + 11 = 39$) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la gestión de la institución involucra la participación de interesados en sus procesos de toma de decisiones.

Esto representa una mayoría del 68% del total de respuestas (39 de 57 respuestas efectivas, sin tomar en cuenta la alternativa sin respuesta). Opiniones negativas: Un total de 6 personas (3 totalmente en desacuerdo + 3 en desacuerdo) manifestaron una opinión negativa, lo que representa un 10.5% de las respuestas efectivas. Interpretación: Las opiniones negativas, aunque son minoría, podrían señalar áreas específicas de descontento que valdría la pena explorar.

Figura 7

Resultados pregunta # 3

¿La universidad incluye criterios de responsabilidad social en su estructura de toma de decisiones?



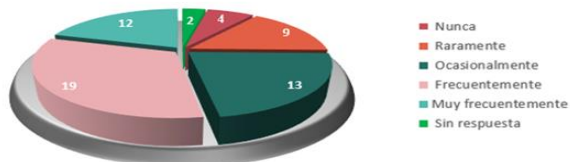
Fuente. Elaboración propia

La percepción general es positiva respecto a la inclusión de criterios de responsabilidad social en la toma de decisiones, con dos tercios de los encuestados indicando que esto sucede con frecuencia o más. La presencia de una proporción significativa de respuestas que indican, ocasionalmente y que sugiere que la aplicación de estos criterios no es completamente consistente o uniforme. Recomendaciones: Educación y sensibilización: Impulsar campañas o talleres para sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la responsabilidad social podría aumentar la percepción positiva.

Figura 8

Resultados pregunta # 4

¿La universidad promueve la participación activa de su personal y estudiantes en la toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad social?



Fuente. Elaboración propia

En la mayoría de los encuestado se percibe que la universidad involucra al personal y estudiantes en temas de responsabilidad social con frecuencia. Sin embargo, una proporción

notable de respuestas negativas o neutrales sugiere que hay áreas donde la promoción podría ser más efectiva o visible.

Tabla 3

Resultados numeral 6.2 Gobernanza de la organización

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalme nte -Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿El sistema de gobernanza de la universidad asegura la rendición de cuentas y la transparencia en sus operaciones?	1	2	7	22	22	5
¿Considera que la gobernanza de la institución incluye la participación de partes interesadas en sus procesos de decisión?	0	3	14	28	11	3
¿La universidad incluye criterios de responsabilidad social en su estructura de toma de decisiones?	0	6	13	24	12	4
¿La universidad promueve la participación de su personal y estudiantes en la toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad social?	4	9	13	19	12	2

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.2 Gobernanza de la organización

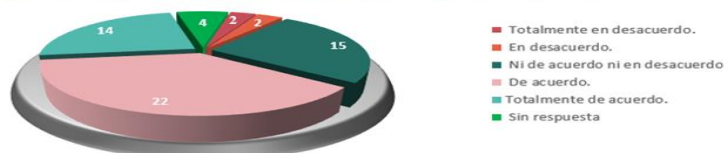
Tabla 4*Puntuación numeral 6.2 Gobernanza de la organización*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente -Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿El sistema de gobernanza de la universidad asegura la rendición de cuentas y la transparencia en sus operaciones?	1	4	21	88	110	0
¿Considera que la gobernanza de la institución incluye la participación de partes interesadas en sus procesos de decisión?	0	6	42	112	55	0
¿La universidad incluye criterios de responsabilidad social en su estructura de toma de decisiones?	0	12	39	96	60	0
¿La universidad promueve la participación activa de su personal y estudiantes en la toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad social?	4	18	39	76	60	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.2 Gobernanza de la organización

Figura 9*Resultados pregunta # 5*

¿Se promueven políticas claras que protejan los derechos humanos dentro de la comunidad universitaria, para prevenir la discriminación hacia grupos vulnerables, como mujeres, personas con



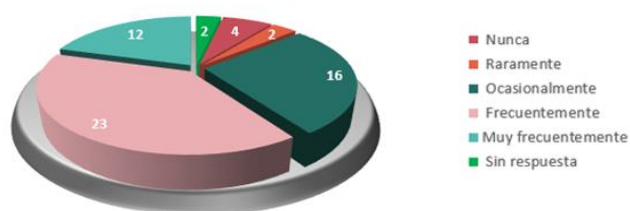
Fuente. Elaboración propia

Fortalecer la comunicación: Aumentar la visibilidad y comprensión de las políticas de derechos humanos a través de campañas informativas y talleres. Ese análisis nos dice que, aunque la percepción es mayormente positiva, hay oportunidades para reforzar la comunicación y la efectividad de las políticas de derechos humanos dentro de la comunidad universitaria.

Figura 10

Resultados pregunta # 6

¿Se llevan a cabo programas de sensibilización sobre diversidad e inclusión para toda la comunidad universitaria?



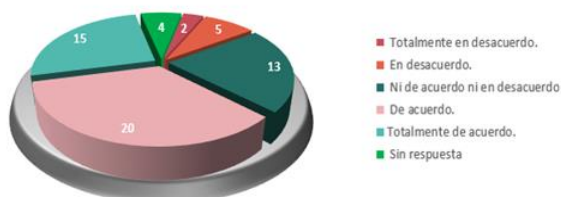
Fuente. Elaboración propia

Mejorar la comunicación: Asegurar que la comunidad universitaria esté al tanto de estos programas a través de canales de comunicación efectivos. Este análisis sugiere que, aunque la mayoría ve estos programas como frecuentes, hay margen para mejorar la percepción de consistencia y visibilidad de los esfuerzos de sensibilización sobre diversidad e inclusión.

Figura 11

Resultados pregunta # 7

¿La universidad tiene mecanismos accesibles y confidenciales para denunciar violaciones de derechos humanos o discriminación?



Fuente. Elaboración propia

Fortalecer la comunicación: Asegurar que toda la comunidad universitaria conozca los mecanismos disponibles para reportar infracciones de derechos humanos o desigualdad.

Monitorear y mejorar: Revisar periódicamente estos mecanismos para garantizar que sean efectivos y ajustarlos según los comentarios recibidos.

Tabla 5

Resultados numeral 6.3 Derechos humanos

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Se promueven políticas claras que protejan los derechos humanos dentro de la comunidad universitaria, para prevenir la discriminación hacia grupos vulnerables, como mujeres, personas con discapacidad, migrantes y pueblos indígenas?	2	2	15	22	14	4
¿Se llevan a cabo programas de sensibilización sobre diversidad e inclusión para toda la comunidad universitaria?	4	2	16	23	12	2
¿La universidad tiene mecanismos accesibles y confidenciales para denunciar violaciones de derechos humanos o discriminación?	2	5	13	20	15	4

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.3 Derechos humanos

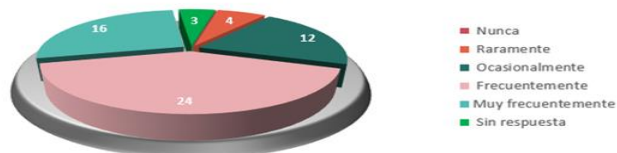
Tabla 6*Puntuación numeral 6.3 Derechos humanos*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Se promueven políticas claras que protejan los derechos humanos dentro de la comunidad universitaria, para prevenir la discriminación hacia grupos vulnerables, como mujeres, personas con discapacidad, migrantes y pueblos indígenas?	2	4	45	88	70	0
¿Se llevan a cabo programas de sensibilización sobre diversidad e inclusión para toda la comunidad universitaria?	4	4	48	92	60	0
¿La universidad tiene mecanismos accesibles y confidenciales para denunciar violaciones de derechos humanos o discriminación?	2	10	39	80	75	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6. Derechos humanos

Figura 12*Resultados pregunta # 8*

¿Las políticas laborales que tiene la universidad aseguran las condiciones de trabajo justas, seguras y saludables para todos sus empleados, cumpliendo con la normativa laboral vigente en todos los



Fuente. Elaboración propia

La percepción general es muy positiva, con una mayoría que cree que la universidad asegura condiciones laborales justas, seguras y saludables. Sin embargo, algunas respuestas neutrales indican variabilidad en la aplicación de estas políticas

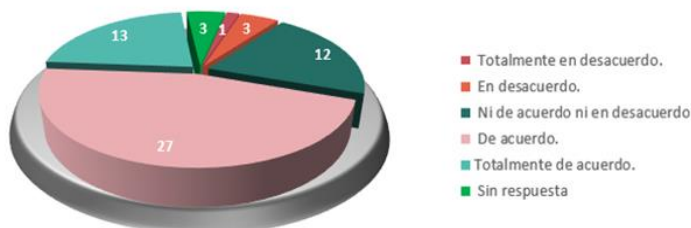
Recomendaciones: Comunicar consistencia, monitoreo continuo y sensibilización sobre

derechos laborales. La universidad tiene una buena percepción sobre sus políticas, pero puede mejorar la confianza enfocándose en la consistencia y comunicación.

Figura 13

Resultados pregunta # 9

¿La institución fomenta un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?



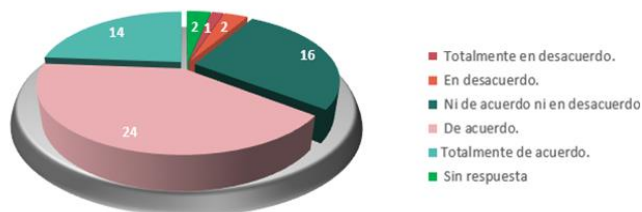
Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los empleados (71.42% 42%) cree que la institución fomenta un adecuado balance entre el trabajo y la vida privada, lo que refleja un ambiente organizacional positivo. Se identifican áreas de mejora, como investigar por qué el 21.43% de los empleados no tiene una opinión clara y explorar las preocupaciones del 7.14% que percibe falta de equilibrio. Se recomienda mejorar las comunicaciones internas, revisar las políticas de bienestar laboral y realizar encuestas de seguimiento para entender mejor las preocupaciones del grupo negativo.

Figura 14

Resultados pregunta # 10

¿La universidad ofrece programas de formación y desarrollo profesional para sus empleados?



Fuente. Elaboración propia

En general, los resultados de esta encuesta indican que la universidad está cumpliendo, en gran medida, con la oferta de programas de formación y desarrollo profesional. Sin embargo, aún existen áreas en las que se podría mejorar, especialmente en términos de la comunicación y la visibilidad de los programas disponibles. Es importante asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a estos programas y que los que no están satisfechos con la oferta puedan expresar sus inquietudes para generar mejoras.

Tabla 7

Resultados numeral 6.4 Prácticas laborales

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Las políticas laborales que tiene la universidad aseguran las condiciones de trabajo justas, seguras y saludables para todos sus empleados, cumpliendo con la normativa laboral vigente en todos los contratos y condiciones de trabajo?	0	4	12	24	16	3
¿La institución fomenta un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?	1	3	12	27	13	3
¿La universidad ofrece programas de formación y desarrollo profesional para sus empleados?	1	2	16	24	14	2

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.4 Prácticas laborales

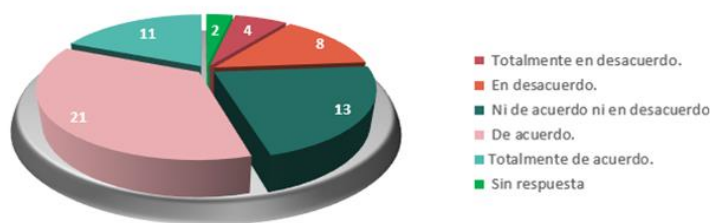
Tabla 8*Puntuación numeral 6.4 Prácticas laborales*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Las políticas laborales que tiene la universidad aseguran las condiciones de trabajo justas, seguras y saludables para todos sus empleados, cumpliendo con la normativa laboral vigente en todos los contratos y condiciones de trabajo?	0	8	36	96	80	0
¿La institución fomenta un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?	1	6	36	108	65	0
¿La universidad ofrece programas de formación y desarrollo profesional para sus empleados?	1	4	48	96	70	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.4 Prácticas laborales

Figura 15*Resultados pregunta # 11*

¿Los programas o iniciativas de la universidad contribuyen a reducir el consumo energético y a promover el uso eficiente de los recursos naturales?



Fuente. Elaboración propia

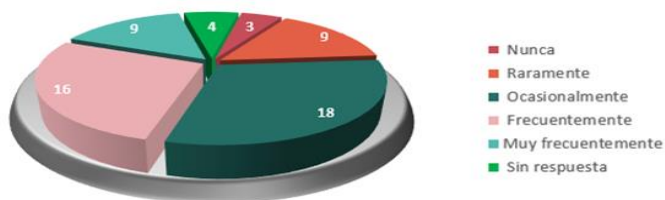
La mayoría de los encuestados (56.14%) tiene una percepción positiva de las iniciativas de la universidad en cuanto a sostenibilidad y uso eficiente de los recursos, pero aún existe un porcentaje significativo (21.05%) que no percibe estos esfuerzos como efectivos. Además, el 22.81% de los encuestados se encuentra neutral respecto al tema. Esto indica que, aunque hay un camino positivo, todavía hay oportunidades para mejorar la comunicación, aumentar la

participación y ajustar las acciones para que todos los empleados reconozcan los beneficios de estas iniciativas.

Figura 16

Resultados pregunta # 12

¿Se realizan auditorías ambientales o un seguimiento para evaluar las prácticas sostenibles implementadas por la institución?



Fuente. Elaboración propia

La percepción general de las auditorías ambientales en la universidad muestra que hay un compromiso considerable con las prácticas sostenibles, pero también existen áreas de mejora. La mitad de los encuestados considera que las auditorías se realizan con frecuencia, mientras que casi un tercio percibe que son ocasionales. Un porcentaje importante (21.82%) indica que las auditorías se realizan rara vez o nunca, lo que sugiere que se debe prestar atención a la regularidad y visibilidad de estos procesos. Aumentar la frecuencia de las auditorías, mejorar la comunicación y realizar ajustes en los procesos actuales podrían ser estrategias efectivas para mejorar la percepción y la efectividad de las auditorías ambientales.

Tabla 9*Resultados numeral 6.5 El medio ambiente*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente -Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Los programas o iniciativas de la universidad contribuyen a reducir el consumo energético y a promover el uso eficiente de los recursos naturales?	4	8	13	21	11	2
¿Se realizan auditorías ambientales o un seguimiento para evaluar las prácticas sostenibles implementadas por la institución?	3	9	18	16	9	4

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.5 El medio ambiente

Tabla 10*Puntuación numeral 6.5 El medio ambiente*

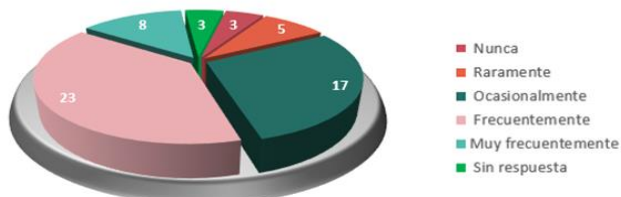
	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Los programas o iniciativas de la universidad contribuyen a reducir el consumo energético y a promover el uso eficiente de los recursos naturales?	4	16	39	84	55	0
¿Se realizan auditorías ambientales o un seguimiento para evaluar las prácticas sostenibles implementadas por la institución?	3	18	54	64	45	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.5 El medio ambiente

Figura 17

Resultados pregunta # 13

¿Se implementan políticas transparentes para manejar conflictos de interés o prácticas desleales dentro de la gestión de los procesos administrativos?



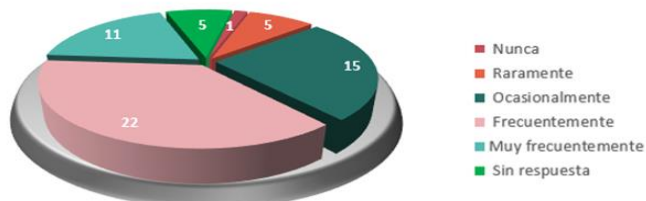
Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los empleados (55.36%) tiene una percepción positiva de la implementación de políticas claras para gestionar conflictos de interés y conductas injustas, lo que indica que la universidad tiene un compromiso fuerte con la transparencia administrativa. Sin embargo, un 30.36% percibe que las políticas se aplican de manera ocasional, y un 14.29% considera que no se implementan adecuadamente. Para mejorar, la universidad debería trabajar en aumentar la consistencia y visibilidad de estas políticas, fortalecer la comunicación interna sobre su aplicación y abordar las preocupaciones de los empleados que sienten que las políticas no se aplican de manera efectiva.

Figura 18

Resultados pregunta # 14

¿Las decisiones operativas reflejan un compromiso claro con principios éticos y sociales?



Fuente. Elaboración propia

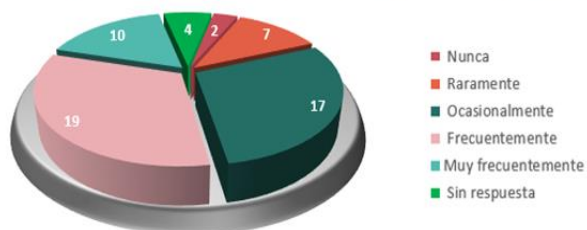
La mayoría de los empleados (61.11%) percibe que las decisiones operativas muestran un compromiso evidente con principios sociales y éticos, lo que es un indicador positivo para la

universidad. Sin embargo, un porcentaje significativo (27.78%) cree que este compromiso se refleja de manera ocasional, y un 11.11% considera que no se refleja en absoluto o rara vez. Para mejorar, la universidad podría trabajar en aumentar la consistencia y visibilidad de este compromiso ético y social en la toma de decisiones y abordar las preocupaciones de los empleados que perciben deficiencias en este aspecto.

Figura 19

Resultados pregunta # 15

¿Existen mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que las decisiones operativas y administrativas se tomen de acuerdo con los principios de transparencia y ética?



Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los empleados (52.73%) percibe que existen mecanismos de rendición de cuentas aplicados con regularidad, lo que refleja una gestión adecuada en cuanto a principios de transparencia y ética. Sin embargo, casi el 31% cree que estos mecanismos son ocasionales, y un 16.36% considera que no existen o son insuficientes. Para mejorar, la universidad podría enfocarse en hacer más consistentes y visibles los mecanismos de rendición de cuentas, y en abordar las preocupaciones de aquellos que perciben deficiencias en el proceso.

Tabla 11*Resultados numeral 6.6 Prácticas justas de operación*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Se implementan políticas transparentes para manejar conflictos de interés o prácticas desleales dentro de la gestión de los procesos administrativos?	3	5	17	23	8	3
¿Las decisiones operativas reflejan un compromiso claro con principios éticos y sociales?	1	5	15	22	11	5
¿Existen mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que las decisiones operativas y administrativas se tomen de acuerdo con los principios de transparencia y ética?	2	7	17	19	10	4

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.6 Prácticas justas de operación

Tabla 12*Puntuación numeral 6.6 Prácticas justas de operación*

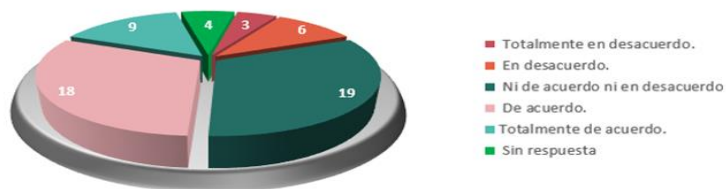
	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente -Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Se implementan políticas transparentes para manejar conflictos de interés o prácticas desleales dentro de la gestión de los procesos administrativos?	3	10	51	92	40	0
¿Las decisiones operativas reflejan un compromiso claro con principios éticos y sociales?	1	10	45	88	55	0
¿Existen mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que las decisiones operativas y administrativas se tomen de acuerdo con los principios de transparencia y ética?	2	14	51	76	50	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.6 Prácticas justas de operación

Figura 20

Resultados pregunta # 16

¿La universidad considera la opinión de los estudiantes para mejorar sus servicios?



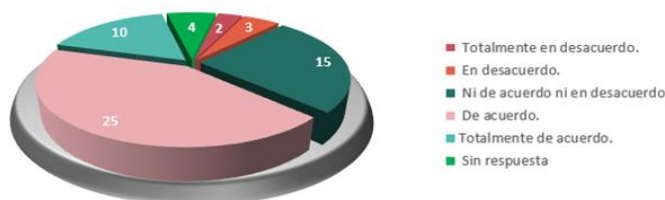
Fuente. Elaboración propia

Casi la mitad de los encuestados (49.09%) cree que la universidad considera de manera efectiva las opiniones de los estudiantes para mejorar sus servicios, lo que refleja una actitud positiva hacia la retroalimentación estudiantil. Sin embargo, un 34.55% se muestra neutral, y un 16.36% tiene la percepción de que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Para mejorar, la universidad debería enfocarse en comunicar mejor cómo se utilizan las opiniones estudiantiles y aumentar la transparencia en la implementación de cambios basados en estas. Además, se debería investigar más a fondo las percepciones negativas para abordar posibles áreas de mejora

Figura 21

Resultados pregunta # 17

¿La universidad cuenta con mecanismos efectivos para recibir, gestionar y resolver las quejas y consultas de los estudiantiles que permitan evaluar la satisfacción en los servicios prestados?



Fuente. Elaboración propia

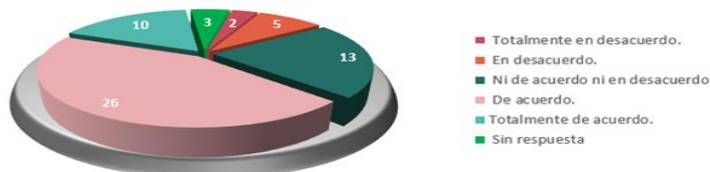
La mayoría de los encuestados (63.64%) considera que la universidad dispone de métodos eficientes para recibir, manejar y resolver quejas y consultas, lo cual es positivo. Sin embargo, un porcentaje considerable (27.27%) se mantiene neutral, lo que sugiere una falta de

conocimiento o claridad sobre estos mecanismos. Un 9.09% tiene una percepción negativa, lo que indica que, aunque pequeño, este grupo puede estar experimentando dificultades con la eficacia de los procesos de resolución de quejas. Para mejorar, la universidad podría trabajar en comunicar mejor estos mecanismos, aumentar la transparencia en el proceso y asegurarse de que las quejas sean resueltas de manera oportuna y efectiva.

Figura 22

Resultados pregunta # 18

¿Los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes son tomados en cuenta para mejorar los servicios universitarios?



Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (64.29%) cree que la universidad toma en cuenta los resultados de las encuestas para mejorar los servicios, lo que refleja un enfoque positivo en la retroalimentación estudiantil. Sin embargo, un 23.21% se mantiene neutral, lo que sugiere que podría haber más claridad sobre cómo se usan estos resultados. Un 12.50% tiene una percepción negativa, lo que indica la necesidad de abordar posibles deficiencias en la transparencia y seguimiento de las encuestas. La universidad debería trabajar en mejorar la comunicación sobre las encuestas y en demostrar de manera más clara cómo sus resultados influyen en las decisiones.

Tabla 13*Resultados numeral 6.7 Asuntos de consumidores*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿La universidad considera la opinión de los estudiantes para mejorar sus servicios?	3	6	19	18	9	4
¿La universidad cuenta con mecanismos efectivos para recibir, gestionar y resolver las quejas y consultas de los estudiantes que permitan evaluar la satisfacción en los servicios prestados?	2	3	15	25	10	4
¿Los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes son tomados en cuenta para mejorar los servicios universitarios?	2	5	13	26	10	3

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.7 Asuntos de consumidores

Tabla 14*Puntuación numeral 6.7 Asuntos de consumidores*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿La universidad considera la opinión de los estudiantes para mejorar sus servicios?	3	12	57	72	45	0
¿La universidad cuenta con mecanismos efectivos para recibir, gestionar y resolver las quejas y consultas de los estudiantes que permitan evaluar la satisfacción en los servicios prestados?	2	6	45	100	50	0

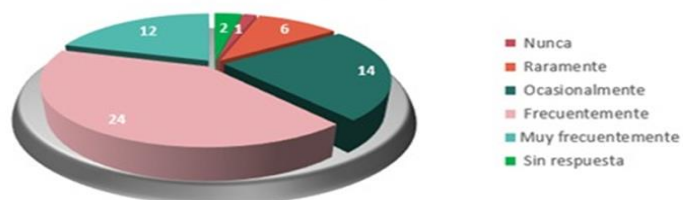
	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿Los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes son tomados en cuenta para mejorar los servicios universitarios?	2	10	39	104	50	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.7 Asuntos de consumidores

Figura 23

Resultados pregunta # 19

¿La universidad promueve la participación activa en proyectos comunitarios que beneficien a su entorno local?



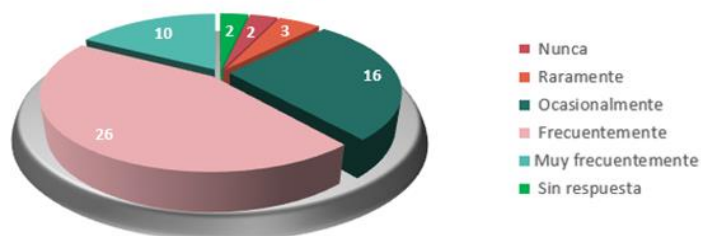
Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados perciben positivamente el papel de la universidad en la promoción de la participación en proyectos comunitarios, con un 77% de respuestas favorables. Sin embargo, una porción significativa del 28% se muestra neutral, lo que podría sugerir que existen áreas de mejora en la comunicación o visibilidad de estos proyectos. El porcentaje de respuestas negativas es bajo (6%), lo que indica que pocas personas piensan que la universidad no está cumpliendo con este rol.

Figura 24

Resultados pregunta # 20

¿Se implementan mecanismos para medir el impacto positivo generado por las actividades comunitarias emprendidas por la institución?



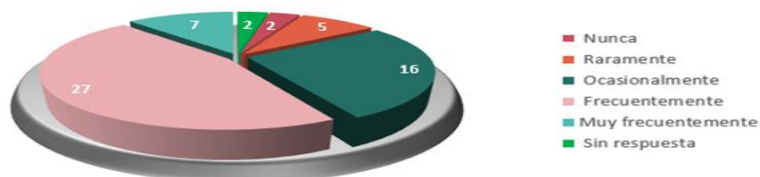
Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados valora positivamente la evaluación de actividades comunitarias en la universidad, aunque algunos consideran que se aplica de forma ocasional. Existe una percepción negativa minoritaria, lo que sugiere la necesidad de mejorar la transparencia en los procesos de medición. Estandarizar y hacer más visibles estos mecanismos podría mejorar la valoración y comprensión del impacto de las actividades comunitarias.

Figura 25

Resultados pregunta # 21

¿La universidad mide el impacto de las actividades comunitarias que realiza?



Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados valora la evaluación continua de las actividades comunitarias en la universidad. Sin embargo, un porcentaje significativo percibe que estas mediciones son ocasionales o inexistentes. Se sugiere formalizar y estandarizar los procesos de medición, aumentar la transparencia y asegurar la evaluación regular de todas las actividades.

Tabla 15*Resultados numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente -Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿La universidad promueve la participación activa en proyectos comunitarios que beneficien a su entorno local?	1	6	14	24	12	2
¿Se implementan mecanismos para medir el impacto positivo generado por las actividades comunitarias emprendidas por la institución?	2	3	16	26	10	2
¿La universidad mide el impacto de las actividades comunitarias que realiza?	2	5	16	27	7	2

Nota. Análisis de los resultados obtenidos del numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad

Tabla 16*Puntuación numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad*

	Nunca / Totalmente en Desacuerdo	Raramente / En Desacuerdo	Ocasionalmente - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Frecuentemente / De acuerdo	Muy Frecuentemente / Totalmente de Acuerdo	Sin Respuesta
¿La universidad promueve la participación activa en proyectos comunitarios que beneficien a su entorno local?	1	12	42	96	60	0
¿Se implementan mecanismos para medir el impacto positivo generado por las actividades comunitarias emprendidas por la institución?	2	6	48	104	50	0
¿La universidad mide el impacto de las actividades comunitarias que realiza?	2	10	48	108	35	0

Nota. Análisis de la puntuación obtenida del numeral 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad

Matriz de Marco Lógico

Árbol de Problemas

La estructura analítica de la situación problemática se centra en abordar los desafíos relacionados con la puesta en marcha de la norma ISO 26000 en la institución universitaria X de Medellín, orientados a fortalecer su sostenibilidad y responsabilidad social. Esta estructura desglosa el análisis en cuatro niveles fundamentales: el fin, el propósito, los componentes y las acciones, permitiendo comprender las relaciones entre cada elemento y su impacto en la solución del problema central.

El fin de esta estructura es validar el desempeño de la universidad en el cumplimiento de normativas ambientales, fomentando una cultura de sostenibilidad, disminuyendo el consumo de recursos como agua y energía y gestionando eficientemente otros insumos como el papel. Este objetivo general da dirección al análisis y define el marco de acción.

El propósito central de la estructura es el reconocimiento de la norma ISO 26000 como una guía para gestionar de manera sostenible las actividades institucionales. Esto implica un compromiso con la integración de prácticas sostenibles en todos los niveles de la organización.

Para alcanzar este propósito, se identifican cuatro componentes claves:

Auditorías ambientales que aseguren el cumplimiento de la norma

Formalización y sensibilización de la comunidad educativa.

Incorporación de dispositivos tecnológicos sostenibles, como sistemas de iluminación eficiente y sanitarios ecológicos.

Fomento de prácticas sostenibles, como el reciclaje y la reducción de desperdicios.

Para ejecutar estos componentes, se plantean acciones específicas:

Realizar auditorías ambientales periódicas

Publicar reportes ambientales institucionales.

Capacitación a la comunidad educativa

Implementar tecnologías sostenibles.

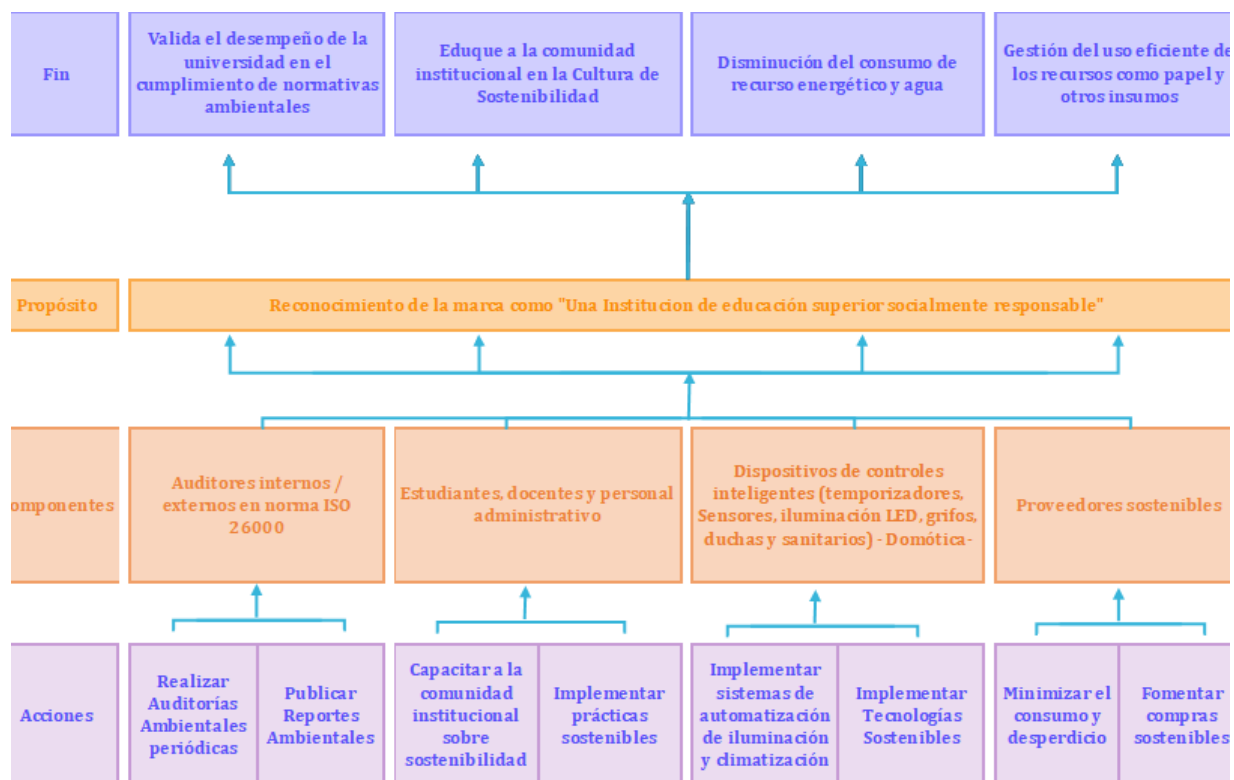
Minimizar el consumo de desperdicio de recursos

Fomentar compras sostenibles

Esta estructura analítica permite descomponer la situación problemática en elementos manejables, facilitando la identificación de las causas, las estrategias de intervención y los resultados esperados. De esta forma se garantiza un enfoque sistemático y efectivo para avanzar hacia la sostenibilidad institucional.

Figura 26

Estructura analítica de la situación problemática



Fuente. Elaboración propia

Árbol de Soluciones

El presente marco lógico de árbol de soluciones plantea un enfoque integral para consolidar una cultura de sostenibilidad en la institución, garantizando el cumplimiento de las normativas ambientales y optimizando el uso de recursos. Para lograrlo, se proponen actividades estratégicas como la implementación de tecnologías sostenibles y la sensibilización de la comunidad universitaria. Según Sachs (2015), “la sostenibilidad es un proceso que requiere de la integración de tres dimensiones: económica, social y ambiental, con el objetivo de promover un desarrollo equilibrado y duradero” (p. 76). La medición del avance se realizará a través de indicadores concretos, tales como el porcentaje de reducción en el consumo de agua, energía y materiales (papel e insumos), utilizando fórmulas específicas que comparan los valores actuales con los registros anteriores. Por ejemplo, la fórmula $(\text{consumo anterior} - \text{consumo actual}) / \text{consumo anterior} \times 100$ permitirá calcular la disminución real del consumo en períodos determinados. Según Porter (1998), “la medición precisa de los recursos utilizados es fundamental para gestionar de manera efectiva la sostenibilidad en cualquier organización” (p. 46).

Entre los objetivos específicos se destaca la mejora del reconocimiento institucional en temas de sostenibilidad, a través de una percepción positiva del mercado y la publicación de reportes ambientales periódicos. En este sentido, la divulgación de los logros y avances de sostenibilidad juega un papel crucial en la construcción de la imagen de la institución (Clark, 2011). Además, la adopción de sistemas automatizados, como iluminación LED y sensores de consumo, se evaluará mediante la fórmula que relaciona el número de instalaciones sostenibles implementadas con el total planificado. Esta práctica se alinea con lo que señala Gunningham (2009), quien afirma que

“la adopción de tecnologías limpias y eficientes es una estrategia clave para la sostenibilidad a largo plazo” (p. 33).

De igual forma, las prácticas de sostenibilidad, como las compras responsables, serán monitoreadas utilizando el porcentaje de adquisiciones sostenibles respecto al total de compras institucionales (número de compras sostenibles / total de compras x). Como menciona Carter (2008), “la integración de criterios sostenibles en las compras institucionales es una forma directa de contribuir al desarrollo sostenible y de reducir el impacto ambiental” (p. 99).

El éxito de este plan dependerá del compromiso activo de la comunidad universitaria y de la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Las fórmulas presentadas ofrecen una herramienta precisa para medir el progreso en cada actividad, permitiendo ajustes basados en datos cuantitativos. Según Kotter (1996), “el compromiso de todos los miembros de una organización es esencial para implementar cambios sostenibles y lograr resultados tangibles” (p. 132). La combinación de auditorías periódicas, reportes ambientales y mediciones constantes garantizará una evaluación objetiva del desempeño, posicionando a la institución como un modelo de referencia en sostenibilidad. Tal como indica Elkington (1997), “la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones depende de su capacidad para monitorear y mejorar continuamente sus prácticas en relación con el medio ambiente” (p. 65).

Figura 27

Marco lógico del árbol de soluciones

MARCO LÓGICO					
	Objetivo	Indicadores		Medios de Verificación	Supuestos
FIN	Valida el desempeño de la universidad en el cumplimiento de normativas ambientales	$\frac{\text{Normas ambientales cumplidas}}{\text{Normas ambientales aplicables}} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 26000	Norma ISO 26000 Informe anual de sostenibilidad	Cambios en la legislación ambiental que pueden requerir ajustes en las políticas para instituciones de educación superior
	Educa a la comunidad institucional en la Cultura de Sostenibilidad	$\frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\# \text{ total de población universitaria}} * 100$	Mide el porcentaje de personas que participan en las capacitaciones	Registros de asistencia Informes de capacitaciones Evaluaciones	Resistencia al cambio y poco interés y compromiso de la población universitaria con temas ambientales
	Disminución del consumo de recurso energético y agua	$\frac{\text{Consumo anterior} - \text{Consumo actual}}{\text{Consumo actual}}$	Mide la disminución en el consumo de energía y agua	Registros de consumo energético Facturación de servicios públicos	Variaciones en el clima que pueden afectar la disponibilidad de recursos energético y agua
	Gestión del uso eficiente de los recursos como papel y otros insumos	$\frac{\text{compra papel y otros insumos anterior} - \text{compra papel y otros insumos actual}}{\text{compra papel y otros insumos actual}} * 100$	Mide el compromiso de la comunidad institucional con la RES	Informe de compras trimestral Inventario de existencias	Conciencia y hábitos de consumo de la población universitaria respecto a los insumos.
PROPÓSITO	Reconocimiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorización de Medios - Rotación del personal - Cantidad de estudiantes inscritos - Seguimiento del tráfico de un sitio web 	Mide la percepción favorable de la institución en el medio	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el mercado - La rentabilidad - Tasas de crecimiento 	Poca percepción del mercado sobre el compromiso ambiental y social de la Institución.
COMPONENTES	Audítores internos / externos en norma ISO 26000	$\frac{\# \text{ de auditores idóneos}}{\# \text{ total de auditores participantes}} * 100$	Determina el grado de conformidad respecto a la implementación de las normas ambientales	Hojas de vida	Disponibilidad y competencia de auditores especializados en sostenibilidad.
	Estudiantes, docentes y personal administrativo	$\frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\# \text{ total de población universitaria}} * 100$	Mide el porcentaje de personas que participan en las capacitaciones	Registros de asistencia Informes de capacitaciones Evaluaciones	Disposición e interés de estudiantes, docentes y personal administrativo en participar en las capacitaciones
	Dispositivos de controles inteligentes (temporizadores, Sensores, iluminación LED, grifos, duchas y sanitarios) - domótica-	30% de las áreas con tecnologías sostenibles en los primeros 5 años.	Evalúa el porcentaje de las instalaciones de la institución que han adoptado tecnologías sostenibles	Plan de adecuación Inventario de infraestructura sostenible	Disponibilidad de nuevas tecnologías para reducir el consumo.
	Proveedores sostenibles	$\frac{\# \text{ de proveedores sostenible}}{\# \text{ total proveedores}} * 100$	Mide el porcentaje de compradores sostenibles	Registro de proveedores Certificaciones	Costos adicionales asociados a la selección de proveedores que cumplen con criterios sostenibles.

A C T I V I D A D E S	Realizar Auditorías Ambientales periódicas	$\frac{\# \text{ de auditorías realizadas}}{\# \text{ auditorías planificadas}} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento del plan de auditorías	Plan de auditorías Informe general de la auditoría	Recursos económicos necesarios para realizar auditorías periódicas
	Publicar Reportes Ambientales	$\frac{\# \text{ Reportes publicados}}{\# \text{ total reportes}} * 100$	Mide el porcentaje de los reportes publicados	Reporte ambiental	Costos involucrados en la recopilación y publicación de datos ambientales - Publicidad
	Capacitar a la comunidad institucional sobre sostenibilidad	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones planificadas}} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones	Actas de implementación Informes de auditorías	Disponibilidad de recursos para capacitar estudiantes, docentes y personal administrativo en prácticas sostenibles.
	Implementar prácticas sostenibles	$\frac{\text{Prácticas implementadas}}{\# \text{ Prácticas planificadas}} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento de las prácticas implementadas	Encuestas Evaluaciones periódicas	Resistencia a los cambios en la dinámica institucional
	Implementar sistemas de automatización de iluminación y climatización	30% de las áreas con tecnologías sostenible en los primeros 5 años.	Evalúa el porcentaje de las instalaciones de la institución que han adoptado tecnologías sostenibles	Plan de adecuación	Costos asociados a la implementación de nuevas tecnologías
	Implementar Tecnologías Sostenibles			Inventario de infraestructura sostenible Software para monitoreo de tecnologías sostenibles	
	Minimizar el consumo y desperdicio	$\frac{\# \text{ de compromisos firmados}}{\# \text{ total de la comunidad institucional}} * 100$	Mide el compromiso de la comunidad institucional con la RES	Compromiso de reducir su consumo	Toma de conciencia por parte de la comunidad Institucional sobre el desperdicio y consumo responsable del papel y otros insumos
Fomentar compras sostenibles	$\frac{\# \text{ de compras sostenibles}}{\# \text{ total de compras}} * 100$	Mide el porcentaje de compras sostenibles	Informe de presupuestos Facturas	Aumento en los costos de adquisición de productos sostenibles frente a sustitutos más económicos.	

Fuente. Elaboración propia

Mapa Estratégico

En el mapa de estrategias reconocemos los puntos claves donde se originan bases que permiten mejorar las partes financieras, dónde evidenciamos que las estrategias seleccionadas buscan alcanzar una sostenibilidad, tener presupuestos para inversiones dentro de la estructura de la institución, y que así mismo la económica de la institución sea sostenible para alcanzar una solvencia económica.

Vemos que la responsabilidad social también va muy ligada a los grupos de clientes y los procesos internos, cómo la transparencia en el soporte y en el desempeño, con el compromiso mediante los proyectos y que así mismo estos van de la mano con un impacto en la comunidad, y dónde se busca aumentar el reconocimiento de la institución.

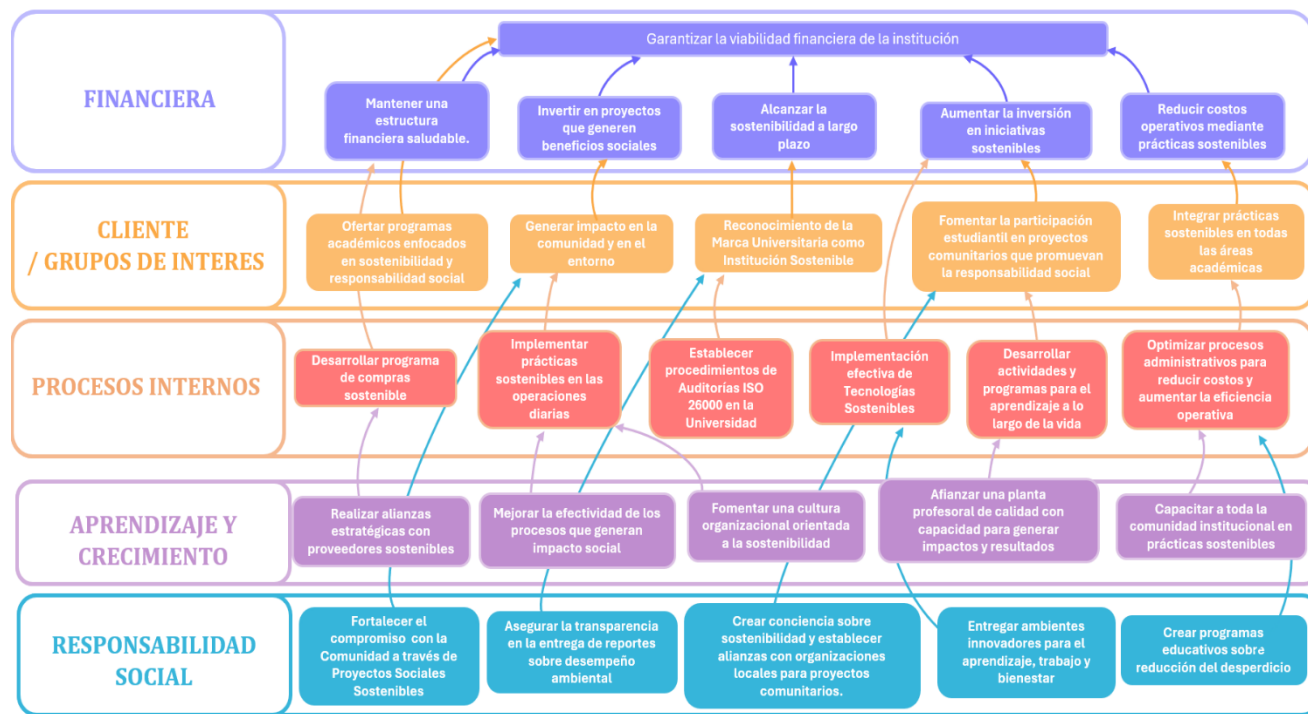
El aprendizaje y el crecimiento han están ligados con los procesos internos ya que se buscan alianzas con proveedores, mejorar el impacto social, entre otros, que se vinculan, al desarrollo de programas operativos, a las prácticas sostenibles, a la implementación de nuevas tecnologías.

El que cada parámetro se vea ligado uno con el otro, nos permite tener estrategias claras de acción, que no solo estarían impactando un sector, sino que también estarían llenando más vacíos, que se ven reflejados en las necesidades de la institución educativa.

Los procesos claros señalados y ligados, promueven un alto reconocimiento institucional y mejoran tanto el desempeño de las operaciones internas, que a su vez generan más atracción con los estudiantes. Dando mérito para la atracción de nuevos mercados, y un impacto más global.

Figura 28

Mapa de estrategias a partir de los objetivos



Fuente. Elaboración propia

El Rol Crucial de los Stakeholder en la Educación Superior.

En el contexto universitario, los grupos de interés o Stakeholder desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad, el crecimiento y más importante en la educación incluyente y de calidad; en su obra *Gestión Estratégica: un enfoque de partes interesadas*, Puente & Venero (2022), como lo citó Freeman E. (1984) define a los Stakeholder como “todo individuo, grupos u organización que tienen un interés en las actividades, el funcionamiento y los resultados de una empresa”.

En primer lugar, para realizar un análisis estratégico de los Stakeholder es fundamental identificar cuáles son los grupos que interactúan con la institución, así mismo se deben clasificar como internos o externos, según su nivel de influencia y según su poder en la toma de decisiones

estratégicas, todo esto asegura que las políticas, programas y acciones estén alineadas con los objetivos institucionales y sociales, reflejando su compromiso para aumentar la satisfacción de sus Stakeholder. Cada grupo tiene necesidades, expectativas e intereses propios por lo que la Institución debe comprenderlos y gestionar estrategias efectivas que fomenten la colaboración y el compromiso para asegurar una buena relación con cada uno de ellos.

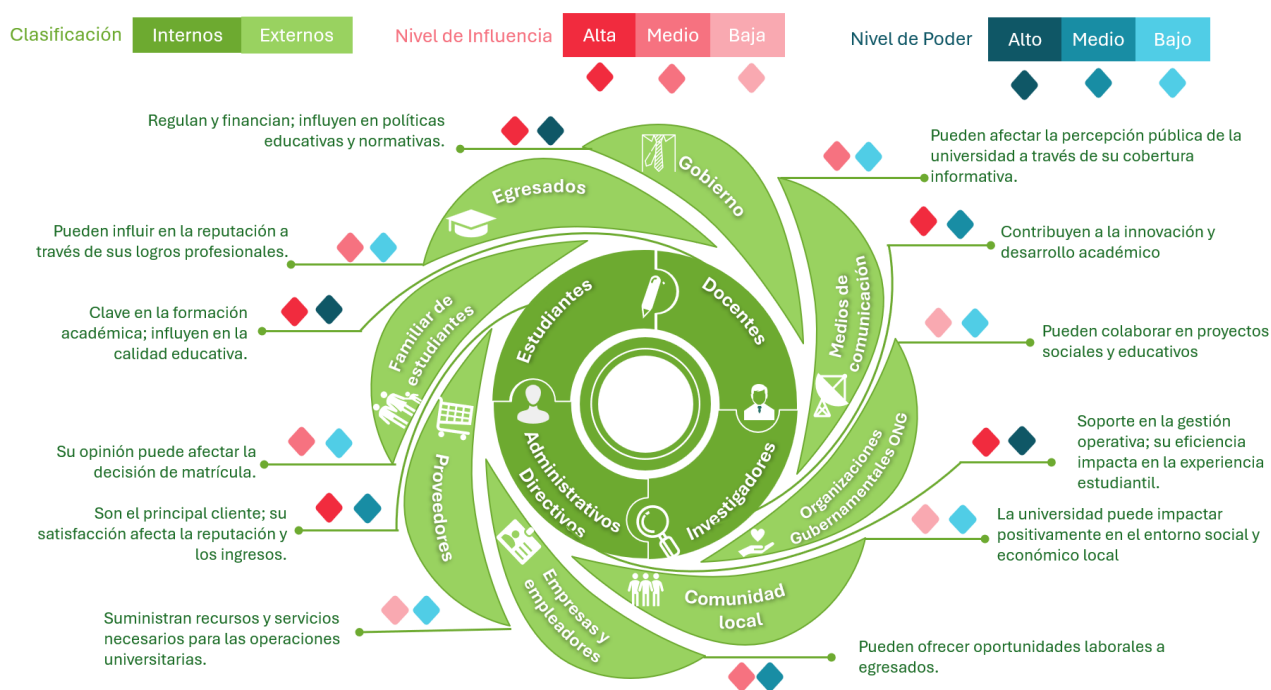
Desde el punto de vista de Gaete (2015), entre los principales stakeholder internos, se identifican a los estudiantes, docentes, administrativos/directivos e Investigadores, a estos grupos los clasifica como internos porque al tener una relación directa y continua, cumplen un papel fundamental en la operatividad diaria, participando activamente en la vida universitaria; además su nivel de influencia es considerado alto porque afectan directamente la calidad en la educación y sobre todo en la reputación y el éxito a largo plazo, así mismo cuentan con poder en las decisiones académicas y administrativas, decisiones fundamentales en el desarrollo académico y profesional, creando ambientes favorables para el aprendizaje. Este grupo de Stakeholder poseen roles definidos dentro de la estructura organizacional y la efectividad de su desempeño impacta directamente en los resultados.

En cuanto a los Stakeholder externos, Gaete (2015), identifica al Gobierno ya sea local o nacional, egresados, familiares de estudiantes, proveedores, empresas y empleadores, comunidad, Organizaciones no gubernamentales (ONG) y medios de comunicación; la principal característica para ser considerados externos es que, aunque no hacen parte de la Institución tienen un interés genuino en su éxito, su nivel de Influencia no es constante pues depende del tipo de relación con la Institución y la competencia que posee para afectar o favorecer la reputación o financiamiento, respecto al nivel de poder, se puede decir que va de medio a bajo

porque con relación a las opiniones públicas o decisiones de financiamiento su influencia no es directa; tiene una relación indirecta con la universidad y su interacción es ocasionalmente.

Figura 29

Análisis Estratégico de los Stakeholder



Fuente. Elaboración propia

Cómo se observa en la estructura del análisis de los stakeholders, identificar y clasificar cuáles son sus principales grupos de interés, permitirá a la Institución reconocer cuales ejercen una influencia directa o indirecta sobre su funcionamiento, además de comprender cómo cada uno de ellos se ve afectado por sus operaciones

Plan de Mejoramiento

Plan de Acción

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, es fundamental contar con un Plan de acción que trace el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos. Este documento establece un marco estructurado para abordar las metas propuestas de manera eficiente y alineada con los valores y propósitos de la organización, por consiguiente, este plan de acción surge del análisis de los resultados obtenidos durante el período anterior y se orienta hacia el aprovechamiento de las oportunidades de mejora identificadas. Las estrategias y actividades descritas en este documento han sido diseñadas para fortalecer el desempeño de los colaboradores involucrados, contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados para el 2025 y promover un desarrollo sostenible y equilibrado.

De esta forma, se espera que cada acción propuesta sea ejecutada con responsabilidad y compromiso, permitiendo avanzar hacia un futuro de logros significativos.

Figura 30

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL						
Objetivo estratégico: Incrementar en un 30% las compras sostenibles para el 2025.						
Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Seleccionar proveedores sostenibles	Personal idóneo a cargo del análisis en el cumplimiento de requisitos	Departamento de Compras	Al momento de una compra	$\frac{\# \text{ de proveedores sostenibles}}{\# \text{ total proveedores}} * 100$	Correos electrónicos Circulares	Cuando cambien regulaciones y certificados
Realizar evaluaciones a proveedores	Personal encargado del Dpto. de Compras	Departamento de Compras	Semestral	Se evalúan teniendo en cuenta criterios como: Calidad del bien o servicio Servicio de Atención al cliente Cumplimiento en el tiempo de entrega del bien o servicio	Correos electrónicos Circulares	Cuando el resultado de la evaluación sea Regular o Malo, se envía carta para solicitud de plan de mejoramiento
Objetivo estratégico: Mejorar la eficiencia energética en un 25% en las instalaciones operativas para 2025						
Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Realizar auditorías energéticas anuales.	Consultoría especializada en eficiencia energética	Gerente de sostenibilidad y energía	Anual	Porcentaje de reducción del consumo energético en las instalaciones tras cada auditoría.	Comunicación Interna y Externa	Implementar acciones correctivas rápidas
Instalar sistemas de iluminación LED y paneles solares	Infraestructura y equipos de iluminación LED y paneles solares	Gerente de Infraestructura	Una sola vez al inicio del plan (2025)	Porcentaje de instalación completada de sistemas LED y paneles solares respecto al total planificado.	Comunicación Interna y Externa	Monitoreo y optimización continua.
Incentivar el uso de energía renovable en	Programa de sensibilización y formación de energía renovable.	Gerente de Recursos Humanos	Trimestral	Porcentaje de áreas administrativas que han adoptado el uso de energía renovable.	Comunicación Interna y Externa	Incentivos adicionales

Objetivo estratégico: Aumentar el nivel de satisfacción de los consumidores y grupos de interés en un 90%.

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Desarrollar aplicativos y formularios (encuestas) para agilizar y ayudar a los consumidores a que las quejas e inquietudes se resuelvan oportunamente.	Comunidad institucional comprometida	Dpto. de Tecnología Dpto. de Admisiones y Registro Académico	Semestral	$\frac{\# \text{ solicitudes resueltas}}{\# \text{ solicitudes recibidas}} + 100$	Correos electrónicos Pagina institucional Formularios	De ser necesario mejorar los tiempos de respuesta
Monitorizar constantemente medios de comunicación, redes sociales para evaluar el posicionamiento y percepción de la marca.	Herramienta que permita realizar un seguimiento a patrones de tráfico en el sitio web institucional	Comunicaciones y mercadeo	Semestral	Seguimiento del tráfico del sitio web y redes sociales Análisis de estadísticas	Pagina institucional Redes sociales Medios de comunicación	Diseños atractivos de acuerdo a las tendencias del momento

Objetivo estratégico: Reducir en un 10% el gasto en el consumo de los recursos naturales e implementar prácticas más sostenibles para el buen uso de otros insumos.

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Implementar campañas que fomenten la cultura de ahorro de energía, apagando luces y equipos electrónicos al terminar la jornada laboral.	Comunidad institucional comprometida	Dpto. de Infraestructura y Tecnología	Semestral	$\frac{\text{Consumo energético anterior} - \text{Consumo energético actual}}{\text{Consumo energético actual}} \times 100$ Informe de daño de equipos electrónicos	Correos electrónicos Circulares Informes	Retroalimentación a la comunidad institucional
Evitar el uso de insumos de un solo uso, aún los permitidos por la Ley 2232 de 2022.	Comunidad institucional comprometida	Gestión Humana - Área ambiental -	Semestral	$\frac{\text{compras de insumos de un solo uso} - \text{semestre anterior} - \text{compras de insumos de un solo uso} - \text{semestre actual}}{\text{compras de insumos de un solo uso} - \text{semestre actual}} + 100$	Correos electrónicos Circulares	En caso de no cumplir objetivo implementar incentivos

Objetivo estratégico: Reducir el impacto ambiental de las operaciones institucionales mediante la implementación de prácticas sostenibles y tecnologías eficientes en la institución.

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Realizar auditorías ambientales periódicas adaptadas a los procesos internos en el consumo energético de los laboratorios y el uso del papel en las oficinas	Contratar personal especializado en auditorías. Software para análisis energético y de consumo de papel.	área de sostenibilidad	semestral	Creación de un manual de prácticas sostenibles institucional	Infomes digitales, reuniones virtuales, correo electrónico.	Implementar sensores y sistemas automatizados de monitoreo para complementar las auditorías manuales.
Implementar tecnologías sostenibles innovadoras basadas en las necesidades de la institución, como paneles solares o sistemas inteligentes de gestión de energía	Paneles solares o sistemas inteligentes de energía. Técnicos capacitados para instalación y mantenimiento	área de sostenibilidad	anual	Instalación de al menos 4 tecnologías sostenibles que reduzcan el consumo energético en un 30%.	Boletines internos, presentaciones en reuniones, tabloneros informativos.	Realizar estudios piloto antes de la implementación total para ajustar a necesidades específicas.
Establecer un programa interno de prácticas sostenibles que incluya un plan de reducción de plásticos, campañas de concienciación sobre reciclaje y talleres para el personal	Materiales educativos para campañas y talleres. Coordinador interno para gestionar el programa.	área de sostenibilidad	bianual	Aumento en un 40% del reciclaje total generado en los campus.	Campañas por redes sociales internas, carteles en áreas comunes, sesiones informativas.	Incluir incentivos para los empleados que participen activamente en las prácticas sostenibles.

Objetivo estratégico: Reducir en un 15% las emisiones de carbono generadas por las operaciones logísticas para 2025

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Implementar rutas optimizadas con tecnología de geolocalización	Software especializado en optimización de rutas (sistemas GPS avanzados)	Equipo de tecnología de la Información (TI) y Coordinador de Transporte.	Semestral o según sea necesario	Calculado como la relación entre rutas optimizadas y rutas totales, medido trimestralmente.	Reuniones iniciales - Manuales de Uso - Boletines internos.	Retroalimentación constante de los conductores
Sustituir el 20% de la flota por vehículos eléctricos o híbridos	Conductores capacitados en el uso de nuevas tecnologías vehiculares	Gerente de Finanzas y Logística, Equipo de compras y conductores.	Trimestral o semestral, según manual del fabricante	Evaluated anualmente	Presentación oficial del plan - Infografías- Videos demostrativos,	Aumentar el porcentaje de vehículos eléctricos (Tras alcanzar el 20% planificar la sustitución de un 10-15% adicional cada año.
Capacitar al personal en prácticas de conducción eficiente.	Presupuesto para sesiones de capacitación (presenciales o virtuales)	Gerente de recursos humanos, coordinador de transporte y conductores.	Anual	Evaluada después de cada sesión mediante encuestas (calificación promedio)	Invitación formal - Material promocional - Encuestas posteriores	Capacitación continua basada en datos reales.

Objetivo estratégico: Promover un entorno educativo inclusivo que fomente la participación activa de la comunidad universitaria y externa

Acciones	Recursos necesarios	Responsable	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Diseñar programas de sensibilización con enfoque práctico, teniendo en cuenta herramientas de simulación, foros interactivos y experiencias inmersivas que promuevan la empatía y la inclusión	Herramientas de simulación y software interactivo. Espacios físicos o virtuales para foros y experiencias inmersivas.	área de recursos humanos	semestral	Reducción del 50% de barreras identificadas en procesos inclusivos según encuestas internas.	Encuestas en línea, foros de discusión virtuales, boletines por correo electrónico.	Recolectar retroalimentación de los participantes para ajustar las actividades y enfocarse en las áreas menos efectivas.
Organizar mesas de trabajo con stakeholders externos, priorizando la integración de minorías o colectivos vulnerables de la comunidad local, teniendo en cuenta las comunidades indígenas cercanas o las personas con problemas de discapacidad	Espacios físicos o virtuales para reuniones. Facilitadores para moderar y coordinar las mesas.	área de recursos humanos	anual	Creación de un espacio de diálogo continuo con participación activa de al menos 5 stakeholders.	Invitaciones formales por correo electrónico, plataformas de videoconferencias, redes sociales.	Ampliar la participación incluyendo stakeholders de sectores no considerados inicialmente.
Desarrollar proyectos de impacto social con la comunidad, priorizando problemáticas locales haciendo énfasis en la educación digital y la equidad de género.	Financiamiento para materiales y actividades educativas. Colaboración con expertos en equidad de género y educación digital.	área de recursos humanos	biannual	Implementación de al menos tres proyectos piloto inclusivos con impacto medible en la comunidad local.	Reuniones comunitarias, anuncios en medios locales, plataformas de mensajería.	Aumentar la colaboración con organizaciones no gubernamentales y líderes comunitarios locales.

Objetivo estratégico: Incrementar en un 40% el uso de materiales reciclados en los procesos productivos para 2026

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Identificar proveedores certificados en materiales reciclados.	Base de datos de proveedores certificados	Equipo de sostenibilidad o Responsabilidad social empresarial (RSE)	Revisión y actualización de Proveedores: Anual	Porcentaje de proveedores certificados en materiales reciclados en comparación con el total de proveedores: Medido anualmente.	Comunicación Interna y Externa	Ampliar la red de Proveedores
Desarrollar alianzas con organizaciones de reciclaje comunitarias	Equipo de relaciones comunitarias	Gerente de RSE - Equipo de comunicaciones	Revisión de Alianzas: Semestral	Número de alianzas establecidas con organizaciones comunitarias de reciclaje: Medido semestralmente.	Comunicación Interna y Externa	Expandir las alianzas.
Establecer un sistema interno para la gestión y clasificación de residuos.	Infraestructura para clasificación	Gerente de operaciones - Equipo de sostenibilidad	Monitoreo del sistema: Trimestral	Porcentaje de residuos correctamente clasificados según el sistema implementado: Medido trimestralmente.	Comunicación Interna y Externa	Optimizar el sistema de Gestión.

Objetivo estratégico: Fortalecer la gobernanza institucional a través de la transparencia, la ética y la rendición de cuentas.

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Actualizar el código de ética institucional incorporando principios contemporáneos teniendo en cuenta, la ética digital, la sostenibilidad social y la transparencia digital en la institución.	Herramientas de simulación y software interactivo. Espacios físicos o virtuales para foros y experiencias inmersivas.	area de gobernanza	semestral	Incremento del 30% en el conocimiento del código de ética según encuestas.	Publicación en el sitio web institucional, talleres internos, correos electrónicos.	Incorporar un mecanismo continuo de revisión y actualización para reflejar cambios sociales y tecnológicos.
Implementar una plataforma digital de denuncias accesible para toda la comunidad educativa, con seguimiento en tiempo real de las quejas y análisis de datos anónimos.	Espacios físicos o virtuales para reuniones. Facilitadores para moderar y coordinar las mesas.	area de gobernanza	semestral	Implementación de un sistema de denuncias que resuelva el 80% de los casos reportados en menos de 10 días.	Difusión en redes sociales, capacitaciones internas, posters informativos.	Crear una línea directa telefónica para las personas que no tengan acceso a la plataforma digital.
Publicar reportes anuales de sostenibilidad y responsabilidad social, que incluyan métricas ambientales, sociales y económicas.	Financiamiento para materiales y actividades educativas. Colaboración con expertos en equidad de género y educación digital.	area de gobernanza	anual y continuo	Publicación de reportes anuales accesibles con métricas de impacto validadas por una entidad externa	Publicaciones en redes sociales, boletines digitales, reuniones para presentar resultados.	Incluir una consulta abierta para recolectar opiniones y mejorar el contenido del reporte.

Objetivo estratégico: Aumentar la sostenibilidad tanto interno como externo de la universidad

Acciones	Recursos necesarios	Responsables	Frecuencia	Indicador de seguimiento	Comunicación	Mejora
Fomentar el uso de bicicletas, transporte público, y compartir coches.	Infraestructura de ciclovías, estacionamientos para bicicletas, incentivos para usuarios de transporte público.	Área de sostenibilidad	Revisión y mejoras anuales	Porcentaje de estudiantes y personal que usan transporte sostenible	Campañas de sensibilización, aplicación móvil para compartir coches.	Encuestas de satisfacción y ampliación de incentivos.
Ofrecer talleres, cursos, y eventos sobre sostenibilidad.	Materiales educativos, espacios para eventos, facilitadores.	Departamento Académico.	Semestral.	Número de participantes y evaluaciones de impacto.	calendario de actividades en la web universitaria, correos masivos.	Recopilación de feedback de participantes para mejorar contenidos
Introducir opciones de alimentos locales y orgánicos en cafeterías.	Acuerdos con proveedores locales, ajustes en menú.	Área de sostenibilidad	Evaluación semestral de proveedores y menú.	Porcentaje de alimentos sostenibles en el menú	Promoción de opciones sostenibles en cafeterías y redes sociales.	Encuestas de satisfacción y análisis de viabilidad económica.

Fuente. Elaboración propia

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan la responsabilidad de ir más allá de su papel tradicional en la formación académica. Como motores de cambio en la sociedad, están llamadas a incorporar prácticas que impulsen la sostenibilidad ambiental, el bienestar social y la eficiencia en el uso de los recursos. Este plan de acción busca posicionar a la institución educativa como un referente en la implementación de iniciativas responsables, alineadas con las necesidades de su comunidad y del entorno global. Según Tilbury (2011), “las universidades y otras instituciones educativas desempeñan un papel esencial en la creación de una cultura sostenible a través de la enseñanza, la investigación y la práctica” (p. 5).

El compromiso con la sostenibilidad no solo impacta el ámbito ambiental, sino que también transforma la forma en que la institución interactúa con sus grupos de interés. Adoptar un enfoque consciente y responsable permite construir relaciones más sólidas con proveedores, estudiantes, docentes y administrativos, promoviendo una cultura de transparencia y mejora continua en todos los niveles. Como señala Elkington (1997), la integración de la sostenibilidad en las prácticas empresariales y organizacionales favorece “la creación de valor para todos los grupos de interés, no solo para los accionistas” (p. 58).

En este contexto, el presente plan establece acciones concretas que integran aspectos éticos, operativos y tecnológicos. Desde la promoción de compras sostenibles hasta la eficiencia en el uso de los recursos naturales, la institución educativa busca optimizar sus procesos internos y contribuir activamente al desarrollo sostenible. Estas acciones no solo mejoran el desempeño institucional, sino que también refuerzan su compromiso con las generaciones presentes y futuras. Según la UNESCO (2014), “la educación para la sostenibilidad debe enfocarse en la adquisición de competencias que permitan a los individuos actuar responsablemente y desarrollar una conciencia ambiental” (p. 30).

Además de los aspectos ambientales, el plan contempla la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes y demás grupos de interés. En un entorno donde la digitalización y la comunicación inmediata son fundamentales, la institución se compromete a implementar herramientas y estrategias que garanticen una atención ágil, cercana y efectiva para quienes forman parte de su comunidad. En línea con esto, Turoff et al. (2004) afirman que “la tecnología puede mejorar significativamente la interacción entre los miembros de una comunidad educativa, optimizando la comunicación y la colaboración” (p. 4).

Este enfoque integral también considera el fortalecimiento de la imagen institucional y su posicionamiento en un entorno competitivo. A través del monitoreo constante de medios y redes sociales, la institución busca garantizar que su percepción pública sea coherente con sus valores y acciones. Esto no solo promueve la confianza de la comunidad, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y orgullo entre sus integrantes. De acuerdo con Fombrun (1996), “una buena gestión de la imagen institucional es clave para crear una base sólida de apoyo entre los grupos de interés” (p. 17).

La implementación de este plan representa un paso firme hacia una gestión educativa más consciente y eficiente. A través del compromiso colectivo, la institución educativa reafirma su rol como líder en la construcción de un futuro más equilibrado, equitativo y sostenible. Como resalta Senge (2006), “las organizaciones deben ver la sostenibilidad no solo como una cuestión de responsabilidad, sino como una oportunidad para crear valor a largo plazo” (p. 214).

Conclusiones

El análisis realizado destaca la creciente necesidad de que las instituciones universitarias adopten un enfoque estratégico en materia de sostenibilidad, transparencia y responsabilidad social. Este enfoque no solo fortalece la Gobernanza, sino que también refuerza su impacto positivo en la comunidad conforme con los objetivos de Desarrollo sostenible.

El diseño del plan estratégico integral para la implementación de la norma ISO 26000 en la institución universitaria X de Medellín, representa un marco sólido para abordar los factores críticos de la problemática identificada, transformando causas y efectos en soluciones concretas, a través de un análisis estructurado. La incorporación de un árbol de problemas y su conversión en un árbol de soluciones, así como la representación en un marco lógico, permiten desarrollar estrategias claras y enfocadas en la sostenibilidad. El mapa de estrategias diseñado bajo las cinco perspectivas clave (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y responsabilidad social) asegura un compromiso integral con la sostenibilidad, potenciando la eficiencia operativa, el impacto positivo en los stakeholders y el fortalecimiento de la reputación institucional.

Asimismo, el enfoque en la identificación y el rol de los stakeholders garantiza una alineación efectiva entre sus necesidades, expectativas y la misión de la universidad, promoviendo la cohesión y la colaboración necesarias para maximizar el impacto de las acciones estratégicas. El plan de acción resultante, con objetivos claros, estrategias específicas, plazos definidos e indicadores de evaluación, asegura la ejecución efectiva del compromiso de la institución hacia la responsabilidad social, consolidando su posición como un referente de educación superior socialmente responsable.

Este trabajo no solo proporcionó un diagnóstico detallado del estado actual de la institución universitaria, sino que también ofrece una hoja de ruta práctica para implementar mejoras significativas. Las acciones propuestas tienen el potencial de fortalecer la integración de principios éticos, mejorar el impacto comunitario y consolidar a la institución como un referente de responsabilidad social empresarial en el sector educativo.

Referencias Bibliográficas

- América Latina Genera (2010). *Norma Internacional: Guía responsabilidad social*.
<https://americalatinagenera.org/pagina-centro-de-recursos/norma-internacional-guia-responsabilidad-social/>
- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). *Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas*. Ingeniería Industrial.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n3/1815-5936-rii-39-03-315.pdf>
- Brown, T. (2014). *Public participation: A guide for educators and researchers*. Oxford University Press. <https://infoscience.epfl.ch/entities/publication/07e31c68-e16c-4000-9543-fe47c5ba7859>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co Ltd.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=957046>
- Carter, C. R. (2008). *The role of sustainable procurement in corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics, 81(2), 99-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9487-7>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105.
https://www.researchgate.net/publication/228118692_The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility_A_Review_of_Concepts_Research_and_Practice
- Clark, T. (2011). *Environmental reporting: A guide to best practice*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-introduction-to-literature-and-the-environment/312D513CA6EAA38480DE2457DD30341D>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://e-pedagogium.upol.cz/pdfs/epd/2016/04/08.pdf>
- Dillman, D. A. (2011). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://www.redalyc.org/pdf/997/99746727009.pdf>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press. https://ri.reprtrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WM11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fowler,+F.+J.+\(2014\).+Survey+research+methods+\(5th+ed.\).+SAGE+Publications.&ots=6QtJEaeRcT&sig=aVZO8nOZYPULjmSnD9uC55tYI9c#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WM11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fowler,+F.+J.+(2014).+Survey+research+methods+(5th+ed.).+SAGE+Publications.&ots=6QtJEaeRcT&sig=aVZO8nOZYPULjmSnD9uC55tYI9c#v=onepage&q&f=false)
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3195307>
- Gaete, R. (2012). *Gobierno universitario pluralista: Una propuesta de análisis desde la Teoría de los Stakeholders*. RUSC: Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, Vol. 9(2), 115-129. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44733027012.pdf>
- Gunningham, N. (2009). *Smart regulation: Designing environmental policy*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/52519?login=false>

Institución Universitaria Visión de las Américas (2024). *Plan de desarrollo Institucional*.

<https://www.uam.edu.co/wp-content/uploads/2021/12/Plan-de-Desarrollo-Institucional-2021-2028-Conceptual.pdf>

Institución Universitaria Visión de las Américas (2024). *Quiénes Somos*.

<https://www.uam.edu.co/2016/07/21/quienes-somos/>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*.

(Vol. 4, pp. 310-386). Capítulo 7 y 8. México: McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hi5p1dxlY6cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Kotter,+J.+P.+\(1996\).+Leading+change.+Harvard+Business+Review+Press.&ots=QMDPI9Q7jJ&sig=DuIoBcq8LTdsXwtr421bHcn14gI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hi5p1dxlY6cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Kotter,+J.+P.+(1996).+Leading+change.+Harvard+Business+Review+Press.&ots=QMDPI9Q7jJ&sig=DuIoBcq8LTdsXwtr421bHcn14gI#v=onepage&q&f=false)

Krosnick, J. A. (2018). *Survey research*. Oxford University Press.

https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/Survey_Research.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2024). *Minambiente establece medidas para la reducción gradual de plásticos de un solo uso en Colombia*.

<https://www.minambiente.gov.co/minambiente-establece-medidas-para-la-reduccion-gradual-de-plasticos-de-un-solo-uso-en-colombia/>

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (s.f.) *Merco responsabilidad ESG: Las*

empresas más responsables-Colombia. <https://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5th ed.). John Wiley & Sons.

<https://doi.org/10.1002/9781119207238>

- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing, and attitude measurement*. Pinter Publishers. <https://dimas0709.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/a-n-oppenheim-questionnaire-design-interviewing-and-attitude-measurement-1992.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social ISO 26000*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT11&dq=Porter,+M.+E.+\(1998\).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh5R-pCOeK&sig=IhhN-8CAbQ68RoWWQcS-D4GAm3k#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20E.%20\(1998\).%20Competitive%20advantage%3A%20Creating%20and%20sustaining%20superior%20performance.%20Free%20Press.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT11&dq=Porter,+M.+E.+(1998).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh5R-pCOeK&sig=IhhN-8CAbQ68RoWWQcS-D4GAm3k#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20E.%20(1998).%20Competitive%20advantage%3A%20Creating%20and%20sustaining%20superior%20performance.%20Free%20Press.&f=false)
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
<http://www.jstor.org/stable/2138392>
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
<https://www.degruyter.com/document/doi/10.7312/sach17314-014/html>
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday. <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu/geog468/files/TheFifthDiscipline.pdf>

Société Générale de Surveillance SGS. (2023). *Selección de proveedores según su registro de Huella de Carbono*. <https://www.sgs.com/es-pe/noticias/2023/11/como-elegir-proveedores-sostenibles>

Tilbury, D. (2011). *Education for sustainable development: An expert review of processes and learning*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>

Turoff, M., Chumer, M., VanDeGrift, T., & Buckman, D. (2004). *The Delphi method*. In Encyclopedia of Information Science and Technology (2nd ed., pp. 1038-1044). Idea Group.
https://www.researchgate.net/publication/237035943_The_Delphi_Method_Techniques_and_Applications

UNESCO. (2014). *Shaping the future we want: UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014)*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230171>