

UNIVERSIDADES Y ODS: REPENSANDO LA SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE TEORÍAS ORGANIZATIVAS Y MARCOS GLOBALES

Universities and the SDGs: rethinking sustainability through organizational theories and global frameworks

Carina Dolores Oliva ¹, Natacha Beltran ²

Recibido: 09/12/2024 - Aceptado: 18/12/2024

RESUMEN:

Este estudio explora cómo teorías organizativas justifican conceptualmente la integración de los ODS en universidades, identificando marcos como SDSN y PRME. Basado en revisiones de literatura científica, analiza enfoques teóricos predominantes para guiar la integración sostenible, resaltando limitaciones y su utilidad para investigadores y gestores en el contexto universitario.

ABSTRACT

This study explores how organizational theories conceptually justify the integration of SDGs into universities, identifying frameworks such as SDSN and PRME. Based on a review of scientific literature, it analyzes predominant theoretical approaches to guide sustainable integration, highlighting limitations and its relevance for researchers and managers in the university context.

PALABRAS CLAVE: Universidad sostenible - ODS - Stakeholders - Legitimidad - Recursos y capacidades - Institucional- SDSN-PRME

KEYWORDS: Sustainable University - SDGs - Stakeholders - Legitimacy - Resources and capacities - Institutional - SDSN-PRME

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible (DS) representa uno de los mayores desafíos del siglo XXI, especialmente para las universidades, que tienen la oportunidad de impulsar su relevancia a través del discurso académico y la gestión (Ferrer-Balas, 2008). Sin embargo, su poten-

cial para integrar el DS como “hilo conductor” sigue siendo limitado (Lozano y otros, 2013). Este concepto se basa en tres dimensiones: ambiental, social y económica, vinculando el cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento del tejido social y la viabilidad económica sostenible (World Commission on Envi-

¹ Instituto de Investigación en Desarrollo Sostenible. Universidad Blas Pascal. Argentina. caroliva@ubp.edu.ar

² Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. natacha.beltran@unc.edu.ar

ronment and Development, 1987; Elkington, 1999). Aunque se han estudiado ampliamente el "qué" y el "porqué" de la transformación hacia el DS en las instituciones de educación superior (IES), existe un vacío sobre el "cómo" desde perspectivas teóricas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Un modelo de universidad sostenible requiere integrar la gestión económica, social y ambiental en los sistemas universitarios: educación, investigación, operaciones y extensión, respaldados por un modelo gerencial adecuado (Cortese, 2003; Velázquez, 2006). En los últimos años, marcos globales como la Agenda 2030 han promovido esta integración. Redes como SDSN (Sustainable Development Solutions Network) y PRME (Principles of Responsible Management Education) han incentivado la adopción de los ODS en las universidades, reflejando el consenso global alcanzado en 2015 con la adhesión de 193 países.

Aunque la literatura sobre DS ha crecido, se ha centrado más en las empresas que en las IES (Lozano, 2018). Larrán y Andrades (2015) analizaron teorías como las de stakeholders, legitimidad e institucional para justificar la responsabilidad social universitaria (RSU), destacando a los stakeholders como marco más adecuado por su énfasis en satisfacer expectativas de diversas partes interesadas en el triple impacto. Esta investigación toma como referencia la RSU, definida por Vallaey (2018) como la gestión transversal de impactos sociales y ambientales desde todos los procesos universitarios en busca de los ODS.

Este trabajo utiliza un enfoque similar al de Larrán y Andrades (2015), revisando literatura científica posterior a 2015. Explora cómo teorías organizativas justifican conceptualmente la integración de los ODS en universidades, vinculándolas con marcos como SDSN y PRME. El artículo se estructura en una revisión del modelo de universidad sostenible, un análisis de teorías y sus implicancias, y una discusión final que propone futuras líneas de investigación.

DEL CONTEXTO DEL MODELO DE UNIVERSIDAD SOSTENIBLE

Las universidades ocupan una posición única en la sociedad, son lugares de importancia crítica para la producción de conocimientos, la perpetuación y la difusión del mismo (Stephens et al., 2008). En su evolución se han ido agregando nuevos enfoques a su cometido, incorporando a sus misiones tradicionales de enseñanza y de investigación una tercera misión construida en base a la innovación, emprendimiento y compromiso social (Bueno Campos y Cassani, 2007). En los últimos años habiendo cambiado de modo dramático el contexto de las IES, se encuentran en la encrucijada entre la tradición y las nuevas posibilidades (Altbach et al., 2009).

Diversos acuerdos de gobernanza global de la sostenibilidad han surgido en los últimos tiempos y cabe destacarlos, entre ellos el de promoción de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) de la UNESCO y la Iniciativa para la Sostenibilidad de la Educación Superior (HESI por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas (Baker-Shelley et al., 2017). Entre los más relevantes, está la declaración de Naciones Unidas "Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", que en septiembre de 2015 se convirtió en uno de los acuerdos globales más ambiciosos y trascendentales en la historia reciente y que incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (United Nations General Assembly, 2015). La agenda cubre un amplio conjunto de desafíos sociales, económicos y ambientales, los cuales están estrechamente relacionados y, según la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN por sus siglas en inglés) Australia/Pacífico (2017), la experiencia de las universidades es crucial para el logro de los mismos, los ODS no se lograrán sin estas instituciones.

Como agentes de cambio e influyentes, las universidades deben desempeñar un papel más relevante en el proceso de cambio impulsado por los ODS (Leal Filho et al., 2019), es por ello que varias redes de alcance global y nacional, coincidieron para poner en marcha el Accord (2017), iniciativa por la que se

alienta a que las IES se adhieran e informen anualmente sobre la forma en que han incorporado los ODS en su organización. Otras iniciativas como, SDSN (Sustainable Development Solutions Net), la red promovida por Naciones Unidas que promueve la aplicación de los ODS y el Acuerdo de París, publicó la guía *Getting started with SDGs in Universities* (SDSN-Australia/Pacífico, 2017), en tanto que el caso de los PRME (*Principles of Responsible Management Education- United Nations*), también promueven la integración de los ODS a través de la guía *BluePrint for SDG integration* (PRME, 2020).

METODOLOGÍA

El presente trabajo adopta un enfoque teórico y conceptual basado en una revisión bibliográfica sistemática, con el objetivo de explorar las perspectivas teóricas que justifican la integración de los ODS en las universidades. Inspirado en la investigación de Larrán y Andrades (2015) sobre responsabilidad social universitaria (RSU), se seleccionaron estudios clave en revistas científicas de alto impacto, priorizando aquellos que abordan la sostenibilidad en instituciones de educación superior.

La búsqueda bibliográfica consideró el período 2006-2022. El año 2006 se eligió como punto de partida debido a la publicación del artículo seminal de Velázquez et al., que definió el concepto de "modelo de universidad sostenible". Este marco ha sido ampliamente reconocido y adoptado en investigaciones posteriores, constituyendo un hito en el estudio de la sostenibilidad en universidades. Extender el análisis hasta 2022 permite capturar la evolución y el impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desde su adopción en 2015, reflejando la incorporación de este marco global en las prácticas universitarias.

La búsqueda se llevó a cabo en Google Scholar utilizando palabras clave como "sustainable university," "sustainable HEI," "universities and SDGs," y términos combinados con teorías organizativas como "stakeholders," "agency," "legitimacy," e "institutional." Se

priorizaron publicaciones en revistas de alto impacto, incluyendo *Journal of Cleaner Production*, *International Journal of Sustainability in Higher Education* y *Journal of Business Ethics*. En ausencia de estudios específicos sobre universidades, se consideraron investigaciones centradas en empresas para complementar la revisión teórica.

Los estudios seleccionados se analizaron para identificar conexiones entre las teorías organizativas y los marcos de integración de los ODS propuestos por SDSN y PRME. Posteriormente, se compararon los enfoques teóricos, proponiendo tipologías de integración basadas en las directrices conceptuales de ambos marcos.

DE LAS PERSPECTIVAS TEORICAS DEL MODELO DE UNIVERSIDAD SOSTENIBLE

A continuación, se analizarán las principales características conceptuales de cada una de las teorías económicas utilizadas como referencia por Larrán y Andrades (2015) y su conexión con el modelo de universidad sostenible y en particular en el marco de los ODS.

Teoría de los stakeholders o partes interesadas

La teoría de los stakeholders ha sido ampliamente utilizada en investigaciones sociales, ambientales y de sostenibilidad (Hörisch et al., 2014). Si bien presenta versiones descriptiva, instrumental y normativa (Donaldson y Preston, 1995), la versión normativa de Freeman (1984; 2010) es la más adecuada para la sostenibilidad, pues integra las tres perspectivas. Esta versión no solo identifica las partes interesadas relevantes, sino que también considera los efectos de su gestión en el logro de objetivos corporativos y en las justificaciones éticas de la teoría (Hörisch et al., 2014).

Originalmente desarrollada para el ámbito empresarial (Argandoña, 1998), su aplicación se ha extendido a lo público y universitario (Larrán y Andrades, 2015). Bingham et al. (2005) destacaron la importancia de la participación de los grupos de interés en decisiones públicas, vinculándola al concepto

de "Nueva Gobernanza". Por su parte, Melle (2007) señaló la necesidad de un rol más activo de estas partes en la toma de decisiones del sector público, especialmente al integrar la responsabilidad social en las administraciones.

De Lange (2013) expandió la teoría de los stakeholders al examinar su impacto en la sostenibilidad dentro de los planes de estudio universitarios. Según la autora, las motivaciones y las partes interesadas de las universidades difieren significativamente de las empresas. Estas instituciones pueden adoptar la sostenibilidad de forma proactiva o reactiva, dependiendo de los factores que las impulsan. Además, las universidades tienen misiones normativas como la libertad académica y el mantenimiento de estándares elevados, lo que las diferencia aún más del sector empresarial. Incluso dentro del mismo sector, las universidades pueden interpretar de manera diversa quiénes son sus stakeholders y cómo gestionarlos.

Larrán y Andrades (2015) también citaron a Gaete (2009), quien destacó que la participación de los stakeholders es crucial en la evaluación de la gestión universitaria, considerándola un indicador clave de RSU. Asimismo, Jongbloed et al. (2008) subrayaron que un modelo de gestión de RSU debe incluir estructuras de gobernanza que integren las relaciones con los diferentes grupos de interés. En el contexto de los ODS, la SDSN Australia/Pacífico enfatiza que las universidades son actores neutrales y confiables que pueden fomentar el diálogo y la colaboración entre partes interesadas, además de promover valores sin influencia corporativa (SDSN Australia/Pacífico, 2017). Para alcanzar los ODS, es esencial involucrar a todos los actores, incluyendo ciudadanos educados e informados que puedan tomar decisiones acertadas (Vilalta et al., 2018).

Teoría de la legitimidad

La legitimidad, definida por Suchman (1985, p. 574) como "una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones construido social-

mente", destaca el esfuerzo continuo de las organizaciones por ser percibidas como funcionales dentro de las normas de la sociedad (Deegan, 2009). Esto implica la existencia de un "contrato social" entre una organización y la sociedad, cuyos términos pueden ser explícitos, como los requisitos legales, o implícitos, relacionados con las expectativas comunitarias (Deegan et al., 2000). Esta teoría aborda la relación entre organización y sociedad en su conjunto, subrayando la importancia de la legitimidad para la supervivencia organizativa (Fernando y Lawrence, 2014).

En el ámbito de la contabilidad social, la teoría ha sido ampliamente aplicada, especialmente en los reportes voluntarios de información social y ambiental de empresas que cotizan en bolsa, los cuales buscan mejorar legitimidad y reputación (Larrán et al., 2018). En el contexto universitario, los reportes de sostenibilidad también han mostrado beneficios para la imagen y reputación de las instituciones (Moneva & Martín, 2012). De Lange (2013) argumenta que la incorporación de la sostenibilidad en los planes de estudio universitarios es transformacional y que las universidades persiguen legitimidad a través del estatus y el mantenimiento de estándares académicos. Esto les permite obtener recursos y fortalecer su posicionamiento.

En relación con los ODS, Rosati y Faria (2019) identificaron características organizativas que facilitan la adopción de nuevos marcos de sostenibilidad, como el marco de ODS. Estas características incluyen mayor tamaño, activos intangibles, compromiso con marcos de sostenibilidad, evaluación externa y una mayor representación femenina en las juntas directivas. Estas cualidades ayudan a las empresas a responder rápidamente a las presiones de las partes interesadas y a mejorar su legitimidad al proporcionar señales claras de sostenibilidad.

Sin embargo, aunque existen estudios que relacionan la sostenibilidad en el marco de los ODS con la teoría de la legitimidad, estas investigaciones se han centrado principalmente en empresas, dejando un vacío significativo en el análisis de universidades bajo este enfoque teórico.

Teoría Institucional

Se considera que la teoría institucional es uno de los enfoques más influyentes para comprender las organizaciones, ya que examina las formas de organización y explica la existencia de homogeneidad dentro de un mismo campo organizativo (Greenwood et al., 2008; Fernando y Lawrence, 2014). Carpenter y Feroz (2001) destacaron que esta teoría resalta cómo las organizaciones operan dentro de un marco social compuesto por normas, valores y supuestos asumidos sobre comportamientos económicos apropiados.

Uno de los conceptos centrales de esta teoría es el isomorfismo, definido como el proceso de homogeneización que obliga a las unidades organizativas a parecerse entre sí bajo condiciones ambientales similares (DiMaggio y Powell, 1983). Este concepto se divide en dos tipos: isomorfismo competitivo, relacionado con la eficiencia y reducción de costos (Moll et al., 2006), e isomorfismo institucional, que se subdivide en coercitivo, mimético y normativo (DiMaggio y Powell, 1983).

El isomorfismo coercitivo surge de presiones externas, como accionistas, empleados o políticas gubernamentales, y está relacionado con la influencia de partes interesadas críticas que demandan cambios organizativos, por ejemplo, en la presentación de reportes de responsabilidad social empresarial (Deegan, 2009). Por otro lado, el isomorfismo mimético se refiere a la imitación de prácticas percibidas como más efectivas, especialmente en contextos de incertidumbre. Finalmente, el isomorfismo normativo está asociado con presiones derivadas de valores comunes y la profesionalización de actividades organizativas.

Otro concepto clave es la disociación, que implica una separación entre la imagen externa de una organización y sus prácticas reales (Moll et al., 2006). Deegan (2009) vinculó la disociación con los reportes de responsabilidad social empresarial (RSE), destacando que estos pueden ser usados para construir una imagen que no necesariamente refleja el desempeño social y ambiental real de la organización.

Larrán y Andrades (2015) señalaron la limi-

tada aplicación de la teoría institucional para analizar la responsabilidad social universitaria (RSU). Por ejemplo, Larrán et al. (2012) encontraron que las universidades españolas no incorporan la RSU en su planificación estratégica como un factor diferenciador, reflejando un mimetismo institucional y una estandarización de estrategias. Asimismo, Moneva y Martín (2012) argumentaron que en mercados competitivos, las estrategias de RSU pueden justificar la obtención de ventajas competitivas.

Larrán et al. (2019) estudiaron las prácticas de divulgación de sostenibilidad en universidades españolas y descubrieron que estas están influenciadas por factores como la institucionalización, la región geográfica, la garantía externa y el liderazgo. Estos factores se relacionan tanto con el isomorfismo coercitivo como con el mimético, así como con la necesidad de mejorar la reputación social de las instituciones.

De Lange (2013) analizó la adopción de sostenibilidad en universidades como una práctica controvertida, definida por Sanders y Tuschke (2007) como aquellas nuevas prácticas que enfrentan oposición de actores clave en el entorno institucional, aunque algunos las respalden. La elaboración de reportes de sostenibilidad también ha sido estudiada bajo esta teoría (Gray et al., 1993; 2009), vinculándolos con dinámicas organizativas e impulsores normativos y cognitivos propios del contexto local.

La teoría institucional ha mostrado ser una herramienta valiosa para comprender la homogeneización y la legitimidad en las organizaciones, incluidos los esfuerzos de sostenibilidad en las universidades. Sin embargo, se destaca la necesidad de ampliar su aplicación a nuevos contextos para explorar mejor su impacto en la implementación de estrategias de sostenibilidad en el marco de los ODS.

Teoría Basada en Recursos y Capacidades

La ventaja competitiva sostenible ha sido un concepto central en las investigaciones sobre estrategia empresarial (Porter, 1980). Una de las metodologías clave para explorarla es la visión basada en los recursos, que considera

a las empresas como un conjunto de recursos para desarrollar estrategias (Barney y Arikan, 2001). Esta perspectiva, predominante para explicar diferencias de rendimiento entre empresas, asume la maximización de beneficios como su premisa subyacente (Barney, 1991). Los recursos incluyen capital financiero, activos, conocimientos humanos, procesos organizativos y tecnologías (Hofer y Schendel, 1978).

En el ámbito universitario, Lynch y Baines (2004) estudiaron si las universidades británicas poseían ventajas competitivas sostenibles, concluyendo que sí, especialmente en aspectos como conocimiento, reputación, innovación y arquitectura. Además, destacaron que las universidades no comparten el objetivo de maximización de beneficios de las empresas, pero pueden reinvertir resultados para su crecimiento futuro, alineándose con sus declaraciones de misión.

Larrán y Andrades (2015) destacaron múltiples estudios que vinculan la responsabilidad social (RS) con la competitividad en las empresas (Porter y Kramer, 2006; Filho et al., 2010), y analizaron su incidencia en el desempeño organizativo (Simpson y Kohers, 2002). En el contexto de la educación superior española, marcado por globalización, privatización e intensa competencia, identificaron que las universidades han adoptado enfoques de gestión empresarial para mejorar su competitividad y supervivencia. En este marco, la RSU se percibe como un factor clave de ventaja competitiva. Sanje y Senol (2012) también afirman que la RS es una estrategia preferida por las IES para mejorar su reputación y competitividad, pero requiere apoyo y compromiso de la dirección para su correcta implementación.

La competitividad universitaria, según Bobe y Kober (2015) y De Haan (2015), no depende de un único factor, sino de una combinación de recursos y fortalezas. Estos autores sugieren que las universidades deberían desarrollar estrategias diferenciadoras de RSU, aprovechando oportunidades y fortalezas, y afrontando amenazas y debilidades para consolidar una posición sostenible frente a sus competidores. Dimitrova y Dimitrova

(2017) también enfatizan la importancia de estas estrategias en el contexto competitivo. Sin embargo, aún no se han realizado estudios que vinculen específicamente la teoría de las capacidades y recursos con un modelo de universidad sostenible en el marco de los ODS, lo que representa una oportunidad para futuras investigaciones.

VISIÓN COMPARATIVA ENTRE LAS TEORÍAS

En el ámbito universitario, se han propuesto múltiples definiciones para caracterizar un modelo de universidad sostenible (Larrán et al., 2015; Hoover y Harder, 2015). En esta investigación se adopta el concepto de Velázquez et al. (2006, p. 812), que define una universidad sostenible como aquella que, total o parcialmente, aborda y promueve la minimización de los impactos ambientales, económicos, sociales y de salud derivados del uso de sus recursos, cumpliendo sus funciones de enseñanza, investigación, divulgación y administración de manera que ayuden a la sociedad a transitar hacia estilos de vida sostenibles.

La transición hacia este modelo implica redefinir la misión, los planes de estudio y los programas de investigación, además de adoptar nuevas prácticas en los campus, fortalecer la participación comunitaria y reportar estos avances a las partes interesadas (Velázquez et al., 2006; Alonso-Almeida et al., 2015). Aunque las instituciones de educación superior han suscrito numerosas declaraciones y compromisos de sostenibilidad, su carácter voluntario revela que aún hay un largo camino por recorrer en la implementación de la sostenibilidad universitaria (Leal Filho et al., 2018). Actualmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas son vistos como un marco clave para este propósito (Leal Filho et al., 2017, 2018; Larrán et al., 2018).

Los ODS abordan una amplia gama de desafíos sociales, económicos y medioambientales, requiriendo transformaciones profundas en educación, investigación, innovación y liderazgo, ámbitos en los que las universidades desempeñan un rol crucial (SDSN, 2017). De acuerdo con la SDSN-Australia/Pacífico, los ODS ofrecen un marco integral

y aceptado mundialmente que define a las universidades responsables y comprometidas globalmente. Este marco busca que las universidades sean agentes de cambio para enfrentar los desafíos globales (SDSN-Australia/Pacífico, 2017).

Características del modelo de universidad sostenible en el marco de los ODS:

1. Voluntariedad: Según Velázquez (2006), la adopción del modelo comienza cuando los miembros de una universidad imaginan la posibilidad de comportarse bajo la filosofía del desarrollo sostenible, más allá de lo exigido por la ley. Este principio coincide con la naturaleza voluntaria de la Agenda 2030, que alienta la participación de países y organizaciones (United Nations, 2015).

2. Reformulación estratégica: Velázquez (2006) señala la necesidad de redefinir la visión, misión, políticas y estrategias universitarias para adoptar este modelo. Asimismo, la SDSN (2017) propone integrar los ODS en las estrategias y planes institucionales.

3. Relación con los grupos de interés: La SDSN (2017) enfatiza la identificación, el diálogo y la rendición de cuentas hacia los grupos de interés. Además, la Agenda 2030 promueve un enfoque inclusivo y participativo, garantizando que las personas tengan voz y puedan influir en los procesos de desarrollo (United Nations, 2015, 2020).

Otra iniciativa destacada es el *SDG Blueprint* de PRME, que ofrece a las universidades y escuelas de negocios una hoja de ruta para intensificar sus esfuerzos hacia los ODS (Wersun et al., 2020). Según PRME, además de la obligación moral de contribuir a los ODS, existen otras razones: la exigencia de organismos acreditadores de incorporar ética, sostenibilidad y responsabilidad, la demanda de estudiantes, la inclusión de los ODS en convocatorias de investigación, y su uso como marco común para la internacionalización y el compromiso con stakeholders (Wersun et al., 2020, p. 8).

Basándose en esta delimitación conceptual

y las teorías analizadas, se identifican orientaciones y posibles tipologías de integración de los ODS en las universidades, según SDSN y PRME. Estas guías permiten a las universidades adoptar modelos sostenibles y asumir su papel como actores clave en la transformación hacia un desarrollo global sostenible (Ver Tabla 1 en página siguiente).

Según la teoría de la legitimidad, las universidades adoptarían un modelo de universidad sostenible para mejorar su imagen y legitimación social. Como señala SDSN-Australia/Pacífico (2017), esto permite demostrar los impactos de la universidad sin implicar necesariamente una reformulación del modelo de gestión. Por su parte, los lineamientos de PRME permiten cumplir con estándares de acreditación y exigencias de rankings universitarios relacionados con la incorporación de ética, responsabilidad y sostenibilidad (ERS) (Wersun et al., 2020, p.8).

Desde la perspectiva de la teoría institucional, la adopción del modelo responde a presiones externas. Aunque investigaciones como las de De Lange (2013) muestran su aplicación en universidades, Larrán y Andrades (2014) advierten que debería considerarse como una iniciativa voluntaria, no solo una reacción a dichas presiones. SDSN-Australia/Pacífico (2017) indica que comprometerse con la ERS lleva a adoptar una misión universitaria globalmente aceptada y cumplir con demandas de financiamiento. PRME coincide al destacar beneficios como el cumplimiento con acreditadores y requisitos internacionales (Wersun et al., 2020, p.8).

La teoría de recursos y capacidades considera que este modelo puede ser un elemento diferenciador para las universidades. Reformular su estrategia, sin embargo, no siempre implica un enfoque integral que contemple el mapeo de stakeholders, la priorización de temas materiales o los impactos sociales, ambientales y económicos sobre sus grupos de interés. Según SDSN-Australia/Pacífico (2017), integrar los ODS permite diferenciarse y atraer una demanda alineada. PRME añade que la sostenibilidad podría convertirse en el núcleo del modelo de negocio universitario (Wersun et al., 2020, p.5).

Integración de ODS en la Universidad según				
Teoría	Postulado	SDSN	PRME	Tipología de integración de los ODS
Stakeholders	Satisfacción de expectativas de los grupos de interés	Construir alianzas con nuevos socios externos e internos	Conectar con una red de <i>stakeholders</i>	Gestión de stakeholders
Legitimidad	Contrato Social entre la Universidad y la Sociedad	Definición aceptada de universidad responsable y comprometida	Alcance definido por estándares de acreditación. <i>Rankings</i> de las IES con criterios de sostenibilidad	Mejora de la imagen y reputación social
Institucional	Presión ejercida por los organismos institucionales	Definición globalmente aceptada de universidad responsable. Nuevas fuentes de financiación.	Compromiso institucional ERS exigido por Acreditadores. ODS incorporados en convocatorias internacionales	Definición de Políticas
Recursos y Capacidades	Reto de diferenciación para logro de VC	Atraer demanda de educación relacionada con los ODS	Sostenibilidad como núcleo de modelos de negocio	Estrategia competitiva

Tabla 1: *Perspectivas teóricas, Marcos SDSN y PRME y Tipologías de integración de ODS*

Nota: *Elaboración propia en base a Larran y Andrades (2015), SDSN-Australia /Pacífico, (2017) y Wersun et al. (2020)*

Las universidades son actores clave para un futuro sostenible, dada su influencia en la sociedad (Cortese, 2003). Grupos de interés como estudiantes, personal, exalumnos, empleadores, gobiernos y comunidades locales ejercen creciente presión para que estas instituciones enfrenten los desafíos de sostenibilidad (Alonso-Almeida et al., 2015). SDSN-Australia/Pacífico y PRME coinciden en que identificar y comprometerse con los stakeholders es esencial para construir alianzas y fomentar la colaboración (SDSN-Australia/Pacífico, 2017; Wersun et al., 2020).

En este contexto, las universidades que integren los ODS según SDSN o PRME pueden

asumir diversas tipologías según las motivaciones y teorías que las guíen. En la Figura 1 se presenta gráficamente estas posibles tipologías.

DISCUSIÓN E IMPLICANCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La creciente visibilidad de desafíos interconectados como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la pobreza, la desigualdad y la corrupción ha subrayado la urgencia de transitar hacia prácticas más sostenibles. En este contexto, la comunidad universitaria reconoce cada vez más la necesidad de con-

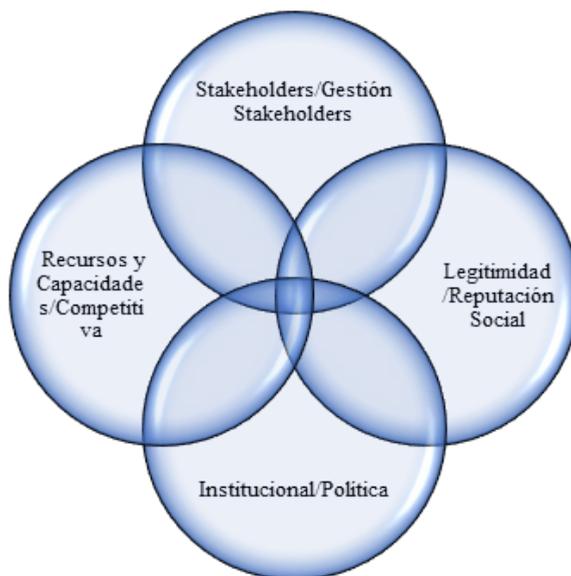


Figura 1: Teorías y Tipologías de integración de ODS

Nota: Elaboración propia basado SDSN Australia/Pacific (2017) PRME (Wersun et al., 2020)

tar con un marco teórico útil que explique conceptualmente la integración de los ODS. A pesar del crecimiento de la literatura sobre sostenibilidad, esta se ha desarrollado principalmente en silos, enfocándose en motivaciones, objetos de cambio y, en menor medida, en perspectivas teóricas para adoptar dicha transformación. Además, gran parte de las investigaciones se han centrado en empresas, dejando menos explorado el ámbito universitario.

Este trabajo analizó, desde diferentes perspectivas teóricas, el compromiso de las universidades con un modelo sostenible, especialmente en el marco de los ODS, según SDSN y PRME. Utilizando teorías como la de los stakeholders, legitimidad, recursos y capacidades e institucional, se compararon sus directrices conceptuales, identificando posibles tipologías de integración de ODS.

Sin embargo, esta investigación presenta limitaciones. En primer lugar, se centró exclusivamente en una selección de teorías organizativas, dejando fuera otras perspectivas que podrían enriquecer el debate sobre la integración de los ODS en universidades. Además, el estudio se basó únicamente en fuentes secundarias, sin investigaciones em-

píricas que validen los hallazgos o exploren su aplicabilidad en contextos específicos.

Otra limitación es que el análisis se restringió a la escala organizacional, sin considerar niveles macro o micro que podrían influir en la adopción de los ODS. Asimismo, muchas de las teorías analizadas fueron originalmente desarrolladas para empresas, lo que genera desafíos al adaptarlas al contexto diverso de las instituciones de educación superior. Finalmente, no se exploraron posibles interrelaciones entre las teorías, lo que podría abrir nuevas líneas de investigación.

A partir del marco teórico propuesto, surgen interrogantes para futuras investigaciones, como: ¿Por qué algunas universidades adoptan modelos sostenibles más comprometidos que otras ante presiones similares? ¿Qué explica la heterogeneidad en los modelos de universidad sostenible? ¿Se logra una mejor integración de los ODS cuando se aplican múltiples teorías?

Se espera que esta revisión inspire a investigadores a configurar agendas de investigación vinculadas con las perspectivas teóricas de adopción de los ODS y a identificar tipologías dominantes. Además, proporciona una

base para que los directivos universitarios comprendan mejor cómo toman decisiones relacionadas con los ODS. Aunque no se ha explorado suficientemente el potencial de las IES para contribuir al DS, estas instituciones tienen un impacto significativo en el logro de los ODS mediante diversos mecanismos. Comprender las perspectivas teóricas desde las que operan es esencial para avanzar en esta dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accord, S.D.G., 2017. The university and college sector's collective response to the sustainable development goals. <http://www.sdgaccord.org/>.
- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2009). *Trends in global higher education*. Unesco.
- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., Casani, F. & Rodríguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of Sustainability Reporting in Universities: Current Situation and Future Perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144–154.
- Argandoña, A. (1998), *La teoría de los stakeholders y el bien común*, Documento de Investigación, 355, Navarra, IESE, Universidad de Navarra.
- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities? *Journal Of Cleaner Production*, 145, 262-276.
- Barney, J., & Arian, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. Handbook of Strategic Management, forthcoming.
- Barney J., Wright M., Ketchen D. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27(6):625–641.
- Bingham, L., Nabatchi, T. & O'Leary, R. (2005), The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government, *Public Administration Review*, 65 (5), 547-558.
- Bobe, B.J. and Kober, R. (2015), "Measuring organisational capabilities in the higher education sector", *Education + Training*, Vol. 57 No. 3, pp. 322-342.
- Bueno Campos, Eduardo & Fernando Casani Fernández de Navarrete (2007), La tercera

misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, 366, 43-59.

- Carpenter, V. y Feroz, E., (1992), GAAP as a symbol of legitimacy: new york state's decision to adopt generally accepted accounting principles, *Accounting, Organizations and Society*, 17, 613-643
- Cortese, A. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31(3), 15-22.
- Deegan, C. (2002). Introduction. The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C. (2009). *Financial accounting theory*. McGraw Hill, North Ryde, NSW, Australia.
- Deegan, C. & Samkin, G. (2009). *New Zealand financial accounting*, McGraw-Hill, Sydney, Australia.
- Deegan, C., et al. (2000). Firms disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence. *Accounting Forum*, 24 (1), 101-130.
- De Lange D.E. (2013). How do Universities Make Progress? Stakeholder-Related Mechanisms Affecting Adoption of Sustainability in University Curricula. *Journal of Business Ethics*, 118, 103-116.
- De Haan, H.H. (2015), "Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions?", *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 44-61.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Fernando, S. y Lawrence, S. A (2014) Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory.
- Ferrer-Balas, D. et al. (2008). An international comparative analysis of sustainability

transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 295-316.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA, Pitman.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York, NY, Cambridge University Press.
- Gaete, R. (2009). Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. Comunicación presentada en el Congreso de AECA, Valladolid.
- Gray, R., Bebbington, J. and Walters, D. (1993). *Accounting for the Environment*, Paul Chapman, London.
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (2009). Some theories for social accounting?: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting, in Freedman, M. and Jaggi, B. (Eds), *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures (Advances in Environmental Accounting & Management)*, 4. Emerald Group Publishing Limited, Bingley. 1-54.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London UK; Sage Publication.
- Hofer, C. W., and Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical concepts. St Paul: West
- Hoover, E., and Harder, M., 2015. What Lies Beneath the Surface? The Hidden Complexities of Organisational Change for Sustainability in Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175-188.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27, 328-346.
- Jongbloed, B., J. Enders, & C. Salerno. 2008. Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and a Research Agenda. *Higher Education*, 56, 303-324.
- Larrán, M. y F. J. Andrades (2013). Frenos y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*. 10, 233-270.

- Larrán, M. y F. J. Andrades (2014), *El marco conceptual de la responsabilidad social universitaria*, Granada, Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.
- Larrán, J., Andrades-Peña, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VI (15), 2015, 91-107.
- Larrán, J. et al. (2018). An analysis of university sustainability reports from the GRI database: an examination of influential variables. *Journal of Environmental Planning and Management*.
- Leal Filho, W., Wu, Y., Brandli, L., Avila, L., Azeiteiro, U., Caeiro, S., & Madruga, L. (2017). Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. *Journal Of Integrative Environmental Sciences*, 14(1), 93-108.
- Leal Filho, W. (ed.) (2012) *Sustainable Development at Universities*. Frankfurt, Peter Lang.
- Leal Filho, W., Pallant, E., Enete, A., Richter, B. and Brandli, L.L. (2018). Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19.
- Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. *Sustainability*, 10(4), 1157.
- Lynch, R. y Baines, P. (2004). Strategy Development in UK Higher Education: Towards Resource-Based Competitive Advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (2), 171-187.
- Melle, M. (2007), La responsabilidad social dentro del sector público, *Economiaz*, 65, 84-107.
- Moneva, J. y Martín, E. (2012) Universidad y Desarrollo Sostenible: Análisis de la Rendición de Cuentas de las Universidades Públicas desde un Enfoque de Responsabilidad Social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad*

de Gestión, 10 (19), 1-18.

• Plan de Acción 2018-2028 (2018). *III Conferencia Regional De Educación Superior Para América Latina Y El Caribe*. UNESCO. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/>

• Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York. The Free Press.

• Porter, M. E. y M. R. Kramer (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 1-15.

• PRME (2020). *BluePrint for SDG integration into curriculum, research and partnerships*

• Rosati, F. y Faria, L. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 588- 597.

• Sanders, W. M. G., & Tuschke, A. (2007). The adoption of institutionally organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany. *Academy of Management Journal*, 50(1), 33-56.

• SDSN Australia/Pacific (2017): Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.

• Stephens, J., Hernandez, M., Román, M., Graham, A., & Scholz, R. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal Of Sustainability In Higher Education*, 9(3), 317-338. <https://doi.org/10.1108/14676370810885916>

• Suchman, M. C. 1995, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), (571-610).

• United Nations (UN) General Assembly (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, *A/RES/70/1*.

• United Nations Unitar (2020). United Nations Institute for training and research Stakeholders engagement & the 2030 Agenda. A practical guide.

• Vallaes, F., y Rodríguez, J. Á. (2018). Hacia una definición latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria: Aproximación

a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116

• Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter?. *Journal Of Cleaner Production*, 14(9-11), 810-819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>

• Vilalta, J., Betts, A., Gómez, V.(2018). Higher Education's Role in the 2030 Agenda: The Why and How of GUNi's Commitment to the SDGs. Sustainable Development Goals: Actors and Implementation. A Report from the International Conference.

• Wersun, A., Klatt, J., Azmat, F., Suri, H., Hauser, C., Bogie, J., ... & Ivanov, N. (2020). Blue-print for SDG integration into curriculum, research and partnerships.

• World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*. [Online] Disponible: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. [Consultado 27 abril 2018].