

Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE



Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Espinoza-Solís, E., Fabre-Merchán, P., Solís-Granda, L. E. y Pérez-Salazar, J. A. (2024). Desafíos de la gestión administrativa universitaria ante la agenda del desarrollo sostenible. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(108), 1907-1924. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.26>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 108, 2024, 1907-1924
octubre-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Desafíos de la gestión administrativa universitaria ante la agenda del desarrollo sostenible

Espinoza-Solís, Eduardo*
Fabre-Merchán, Paolo**
Solis-Granda, Luis Eduardo***
Pérez-Salazar, Jazmin Alexandra****

Resumen

El contexto actual de la educación superior en Ecuador se ve influenciado por la necesidad de alinear sus prácticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el marco de la Agenda 2030. El presente estudio tuvo como objetivo analizar los principales desafíos que afrontan las universidades ecuatorianas ante la Agenda 2030. Se realizó una revisión documental cualitativa, descriptiva y exploratoria, para lo cual se han utilizado bases de datos académicas para examinar la literatura existente. Los resultados identifican la insuficiencia de recursos financieros como el principal obstáculo, lo que limita la adopción de tecnologías sostenibles y la ejecución de proyectos de infraestructura. Se observa una diversidad en las estrategias adoptadas por las universidades para superar estas barreras, con variaciones en su efectividad según la ubicación geográfica y la estructura institucional. Asimismo, se destaca la carencia de indicadores específicos como una limitación significativa en la medición del avance hacia los ODS. Se concluye que es imperativo un enfoque integrado en la planificación estratégica para mejorar la sostenibilidad institucional y superar la resistencia al cambio organizacional.

Palabras clave: Desarrollo sostenible; gestión; planificación estratégica; indicadores de desarrollo; cambio organizacional.

Recibido: 13.06.24

Aceptado: 04.09.24

* Doctor in Business, Docente de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, Email: eespinozas@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8007-8227>

** Doctor of Philosophy Curriculum and Instruction, Master Universitario en Neuropsicología y Educación, Master of Science in Curriculum and Instructional English as a second Language, Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Lengua Inglesa y Lingüística, Docente de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Email: pfabrem@unemi.edu.ec ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7457-0776>

*** Ph.D. candidate in Administration and Management of Organizations, Magister en Administración y Dirección de Empresas, Ingeniero Comercial y Empresarial Especialización Sistemas de Información Gerencial, Profesor-investigador, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Email: lsolisg@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1387-7333>

**** Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Economista, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Email: jperezs4@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0209-8040>

Challenges of university administrative management in the face of the sustainable development agenda

Abstract

The current context of higher education in Ecuador is influenced by the need to align its practices with the Sustainable Development Goals (SDGs) within the framework of the 2030 Agenda. This study aimed to analyze the main challenges faced by Ecuadorian universities in the context of the 2030 Agenda. A qualitative, descriptive, and exploratory document review was conducted, utilizing academic databases to examine existing literature. The results identify the insufficiency of financial resources as the primary obstacle, limiting the adoption of sustainable technologies and the execution of infrastructure projects. A diversity of strategies has been observed among universities to overcome these barriers, with variations in their effectiveness depending on geographical location and institutional structure. Additionally, the lack of specific indicators is highlighted as a significant limitation in measuring progress towards the SDGs. It is concluded that an integrated approach to strategic planning is imperative to improve institutional sustainability and overcome organizational resistance to change.

Keywords: Sustainable development, management, strategic planning, development indicators, organizational change.

1. Introducción

La gestión administrativa universitaria se enfrenta actualmente a un entorno global influenciado por la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual ofrece un marco integral orientado a transformar las sociedades hacia modelos más justos, inclusivos y sostenibles (Koehn & Uitto, 2017; Paletta & Bonoli, 2019; Giesenbauer & Müller-Christ, 2020). En este contexto, las universidades desempeñan un papel crucial no solo en la formación de futuros líderes, sino también en la generación de conocimiento necesario para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) (Zhou et al, 2020; Leal et al, 2021; Tomasella et al, 2023). Sin embargo, la incorporación de estos objetivos en la gestión administrativa universitaria plantea desafíos complejos que exigen un análisis profundo y riguroso.

En Ecuador, las universidades han comenzado a reconocer la importancia de integrar los ODS en sus procesos administrativos, aunque enfrentan obstáculos particulares debido a las características del sistema educativo y el contexto socioeconómico del país (Wise & Carrazco, 2018). Las limitaciones presupuestarias, la centralización de la toma de decisiones y las brechas en la infraestructura educativa son factores que dificultan la implementación de

estrategias alineadas con la sostenibilidad (Gusmão et al, 2018). A pesar de los esfuerzos realizados por algunas instituciones para incorporar prácticas sostenibles, aún persisten desafíos significativos en la armonización de los ODS con las políticas y procedimientos administrativos universitarios (Bassu, 2024), lo que refleja una realidad compleja en la Educación Superior ecuatoriana.

A pesar de la creciente conciencia sobre la relevancia de los ODS en la Educación Superior, muchas instituciones educativas carecen aún de estrategias claras y eficaces para integrar estos objetivos en sus procesos administrativos (Fleacă et al, 2018; Leal et al, 2023). La insuficiencia de recursos financieros, la resistencia al cambio dentro de las estructuras organizativas y la carencia de indicadores específicos para evaluar el impacto de las iniciativas sostenibles se presentan como obstáculos recurrentes (Blanco-Portela et al, 2017; Hoover & Harder, 2015). Además, se observa una disonancia significativa entre las políticas institucionales proclamadas y la práctica efectiva de la sostenibilidad, lo que limita el potencial de las universidades para contribuir de manera concreta al desarrollo sostenible (Tapia-Fonllem et al, 2017; Wang et al, 2020).

Aunque la literatura sobre la gestión administrativa universitaria y su alineación con la Agenda 2030 ha comenzado a desarrollarse, aún es insuficiente en términos de profundidad y alcance. Algunos estudios han investigado la integración de los ODS en la enseñanza y la investigación, pero pocos han examinado exhaustivamente cómo estos objetivos se reflejan en la administración y gestión institucional (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2021;

Murillo-Vargas et al, 2020). Este vacío en la investigación destaca la necesidad de estudios que aborden los desafíos específicos que enfrentan las universidades al intentar alinear sus prácticas administrativas con los principios de sostenibilidad (Aleixo et al, 2018; Starkey & Madan, 2001).

La realización de la presente investigación busca analizar los principales desafíos que enfrentan las universidades ecuatorianas ante la agenda 2030 del desarrollo sostenible, siendo crucial para una mejor comprensión de los obstáculos y oportunidades de la integración de los ODS en la gestión universitaria. A través de un análisis detallado de los desafíos actuales, este estudio busca ofrecer recomendaciones prácticas que orienten a las instituciones en la implementación efectiva de estrategias sostenibles, lo cual contribuye al cumplimiento de los compromisos globales establecidos por la Agenda 2030.

2. Consideraciones metodológicas del estudio

Este estudio se desarrolló mediante una revisión documental, enfocada en analizar los desafíos que enfrentan las universidades al intentar integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su gestión administrativa, en el marco de la Agenda 2030. Esta metodología permitió examinar la literatura existente para identificar los principales obstáculos, así como las estrategias propuestas en investigaciones previas.

El enfoque cualitativo ha sido el eje orientador del diseño de la investigación, el cual se definió como descriptivo y exploratorio. Este enfoque resultó adecuado

para comprender en profundidad las características y tendencias observadas en los documentos revisados, lo que proporciona una visión detallada de las prácticas administrativas en el contexto de la sostenibilidad. El nivel de investigación fue descriptivo, ya que se orientó a describir y categorizar la información encontrada en las fuentes documentales.

La búsqueda de literatura se llevó a cabo en bases de datos académicas reconocidas, tales como Scopus, Web of Science y Google Scholar.

Se utilizaron palabras clave como “gestión administrativa universitaria”, “Objetivos de Desarrollo Sostenible”, “Agenda 2030”, y “sostenibilidad en la educación superior”. La selección inicial se realizó mediante la revisión de títulos y resúmenes, lo cual permitió filtrar estudios que cumplieran con los criterios de inclusión. Posteriormente, se procedió a la lectura completa de los artículos seleccionados, a objeto de evaluar su relevancia y calidad metodológica. En el cuadro 1 se indican los criterios de inclusión y exclusión de dichos trabajos.

Cuadro 1
Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Estudios publicados en revistas académicas revisadas por pares.	Estudios que no se enfoquen en la gestión administrativa universitaria o que traten temas ajenos a los ODS.
Artículos y estudios que aborden específicamente la gestión administrativa universitaria en relación con los ODS y la Agenda 2030.	Publicaciones que no aborden de manera directa los ODS, concentrándose únicamente en aspectos pedagógicos sin relación con la administración.
Publicaciones en inglés y español, correspondientes al período desde el año 2015 hasta el presente.	Artículos de opinión, editoriales, y estudios con metodologías insuficientemente documentadas.
Análisis empíricos o revisiones teóricas sobre la implementación de estrategias de sostenibilidad en la gestión universitaria.	Documentos no académicos, como informes institucionales sin revisión por pares.

Los estudios seleccionados fueron analizados a través de una síntesis cualitativa, identificándose categorías temáticas relacionadas con los desafíos y barreras en la gestión administrativa universitaria. El análisis temático permitió organizar la información en torno a las principales dificultades, estrategias adoptadas y vacíos identificados en la literatura.

3. Desafíos que enfrentan las universidades en Ecuador: Resultados y discusión

En esta sección se presentan y analizan los hallazgos obtenidos

sobre los desafíos que enfrentan las universidades en Ecuador al intentar integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus prácticas administrativas. Los resultados se estructuran en torno a las estrategias adoptadas por las instituciones para superar la falta de recursos financieros, una de las principales barreras identificadas.

3.1. Identificación de desafíos principales

La insuficiencia de recursos financieros constituye un obstáculo crítico para la implementación efectiva

de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión administrativa universitaria, lo cual limita la adopción de tecnologías sostenibles, la capacitación del personal y el desarrollo de proyectos de infraestructura alineados con la Agenda 2030. Diversos estudios destacan que la escasez de fondos no solo afecta la ejecución de proyectos, sino que también dificulta la planificación estratégica y la formulación de políticas

internas orientadas a la sostenibilidad (Geels, 2013; Leal et al, 2018; Serafini et al, 2022).

A continuación, se presenta en el cuadro 2 un análisis comparativo de cómo diferentes universidades en Ecuador han enfrentado el desafío de la falta de recursos financieros en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus gestiones administrativas.

Cuadro 2
Estrategias adoptadas por universidades en Ecuador

Universidad	Ubicación Geográfica	Estructura Institucional	Estrategias Adoptadas para Enfrentar la Falta de Recursos Financieros
Universidad Estatal de Milagro	Milagro (Costa, Región Litoral)	Universidad pública de tamaño medio	Implementación de alianzas público-privadas para la financiación de proyectos tecnológicos y sostenibles.
Universidad Técnica de Manabí	Portoviejo (Costa, Región Litoral)	Universidad pública de tamaño medio	Utilización de recursos propios y ajustes en el presupuesto interno, con enfoque en proyectos de energía renovable.
Universidad Estatal Amazónica	Puyo (Amazonía)	Universidad pública de pequeño tamaño	Búsqueda de subvenciones y cooperación con ONG para proyectos de conservación y sostenibilidad en la región amazónica.
Universidad de Guayaquil	Guayaquil (Costa, Región Litoral)	Universidad pública de gran tamaño	Reducción de costos operativos y optimización de recursos existentes para financiar iniciativas sostenibles.
Universidad Técnica del Norte	Ibarra (Sierra, Región Andina)	Universidad pública de tamaño medio	Participación en redes nacionales de sostenibilidad y cooperación con el gobierno local para proyectos ambientales.
Universidad Técnica de Ambato	Ambato (Sierra, Región Andina)	Universidad pública de tamaño medio	Uso de fondos externos provenientes de cooperación internacional y fondos de investigación para financiar proyectos sostenibles.
Universidad Técnica de Machala	Machala (Costa, Región Litoral)	Universidad pública de tamaño medio	Aprovechamiento de fondos nacionales y regionales para proyectos de gestión de residuos y sostenibilidad urbana.

Los resultados presentados en la tabla demuestran la diversidad de estrategias adoptadas por universidades ecuatorianas para enfrentar la falta de recursos financieros en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las diferencias geográficas y estructurales influyen significativamente en las estrategias elegidas y en la eficacia de su implementación.

En primer lugar, la inclusión de la Universidad Estatal de Milagro en el análisis de estrategias adoptadas para enfrentar la falta de recursos financieros en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) revela una diversidad de enfoques entre las instituciones de educación superior en Ecuador. Estos resultados sugieren que la capacidad de las universidades para superar las barreras financieras

está estrechamente vinculada a su contexto geográfico e institucional (Sedlacek, 2013; White & Lee, 2020). Las alianzas público-privadas, como las implementadas, han sido señaladas por autores como Ahmad et al. (2018) como mecanismos efectivos para movilizar recursos y compartir riesgos, lo que resulta particularmente relevante en entornos donde el financiamiento estatal es insuficiente.

Por otra parte, las instituciones como la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Técnica de Machala, situadas en regiones costeras, han enfocado sus esfuerzos en la optimización de recursos propios y la cooperación con organismos regionales (Briones et al, 2016; Chavez & Gaybor, 2021). Estas estrategias reflejan una mayor dependencia de los recursos locales y un enfoque pragmático en la gestión de la sostenibilidad. Según Kohtamäki (2023), la utilización eficiente de los recursos internos es crucial en contextos donde el acceso a financiamiento externo es limitado.

Las universidades ubicadas en la Amazonía, como la Universidad Estatal Amazónica, enfrentan desafíos particulares debido a su ubicación geográfica y menor tamaño (Arias-Gutierrez & Minoia, 2023). La búsqueda de subvenciones y la cooperación con ONG para proyectos de conservación representan una estrategia adaptada a las características de la región. Estudios previos han señalado que las instituciones en áreas menos urbanizadas tienden a depender más de la cooperación internacional y de actores no gubernamentales para financiar sus iniciativas de sostenibilidad (Kronenberg et al, 2016; Lewis et al, 2020).

Por su parte, la Universidad de Guayaquil, una institución pública de

gran tamaño ubicada en la región litoral, la estrategia se centra en la reducción de costos operativos y la optimización de los recursos existentes. Este enfoque es coherente con la teoría de la eficiencia de recursos, que postula que las grandes organizaciones tienen un mayor margen para ajustar y optimizar sus operaciones debido a la escala de sus recursos (Ferris et al, 1998; Koh et al, 2024). Al reducir los costos operativos de la Universidad puede liberar fondos para invertir en iniciativas sostenibles, lo cual es crucial en un contexto de financiamiento público limitado.

Por otro lado, la Universidad Técnica del Norte, ubicada en la región andina, se distingue por su participación activa en redes nacionales de sostenibilidad y su cooperación con el gobierno local para implementar proyectos ambientales (Aguirre et al, 2023). Este enfoque destaca la importancia de la colaboración interinstitucional y el desarrollo de alianzas estratégicas, como lo sugieren autores como Sedlacek (2013), quien señala que de la sostenibilidad se logra mediante la integración de esfuerzos entre múltiples actores, en donde se incluyen gobiernos, universidades y comunidades locales.

Finalmente, la Universidad Técnica de Ambato, también situada en la región andina, adopta una estrategia que depende del uso de fondos externos provenientes de la cooperación internacional y fondos de investigación. Este enfoque refleja la teoría de la financiación externa para el desarrollo sostenible, la cual sostiene que las instituciones de Educación Superior en países en desarrollo pueden complementar sus recursos limitados a través de la obtención de financiamiento externo para proyectos específicos (Ishengoma, 2013; Mgaiwa, 2018). La

capacidad de captar fondos externos es crítica para universidades de tamaño medio que enfrentan restricciones presupuestarias, pero tienen la flexibilidad para innovar y participar en proyectos internacionales.

3.2. Resistencia al cambio organizacional

La resistencia al cambio organizacional, un fenómeno bien documentado, se manifiesta en la oposición, consciente o inconsciente, de individuos o grupos dentro de una organización frente a modificaciones en su entorno o procedimientos establecidos, lo que constituye un obstáculo significativo para la implementación de innovaciones en la gestión institucional (Giangreco & Peccei, 2005; Gioia et al, 2013).

En las universidades, esta

resistencia es especialmente notable debido a la estructura tradicional y jerárquica de estas instituciones, donde las prácticas administrativas están profundamente arraigadas (Agócs, 1997; Ylijoki & Ursin, 2013). Baker-Shelley et al (2017) destacan que la inercia organizacional es una barrera central para la adaptación a las nuevas exigencias, como la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión universitaria.

A continuación, en el cuadro 3 se presentan los hallazgos de investigaciones recientes sobre la resistencia al cambio dentro de las estructuras universitarias en Ecuador. Los estudios analizados abordan cómo esta resistencia ha influido en la implementación de prácticas sostenibles en diversas instituciones de Educación Superior.

Cuadro 3 Gestión sostenible y resistencia al cambio en universidades ecuatorianas

Título del Trabajo de Investigación	Resultados	Cita
Community-University Partnership in Water Education and Linkage Process. Study Case: Manglaralto, Santa Elena, Ecuador	La colaboración entre la comunidad y la universidad permitió mejorar la gestión del agua en Manglaralto, incluyendo la implementación de soluciones sostenibles como filtros verdes y diques.	(Carrión-Mero et al, 2021)
Modelo para la contribución a la gestión de la sostenibilidad en universidades ecuatorianas	Desarrollo de un modelo teórico para la gestión sostenible en universidades ecuatorianas, lo cual evidencia mejoras en indicadores de sostenibilidad en la Universidad Técnica de Manabí.	(Perero Espinoza et al, 2022)
Propuesta metodológica para la comprensión del contexto de la Universidad Técnica de Manabí	Identificación de indicadores para mejorar la gestión sostenible y la integración de los ODS en la gestión universitaria.	(Perero Espinoza et al, 2018)
The reporting of sustainable development goals: is the integrated approach the missing link?	Se identificó que la falta de enfoque integrado en las universidades contribuye a una resistencia al cambio organizacional, lo que impide la implementación efectiva de los ODS.	(Trucco et al, 2021)
Indicadores institucionales de sostenibilidad: Caso de estudio de una universidad privada del Ecuador	Evaluación de la sostenibilidad en las universidades mediante indicadores específicos que permiten el monitoreo y mejora continua.	(Ruiz, 2019)

Los resultados presentados en el cuadro 3 reflejan diversos enfoques adoptados por las instituciones educativas en Ecuador para implementar prácticas sostenibles y los desafíos que han enfrentado, especialmente en lo que respecta a la resistencia al cambio organizacional.

Al respecto, para promover la sostenibilidad en contextos donde la resistencia al cambio puede ser significativa, resalta la importancia de las alianzas estratégicas y la participación de actores locales como elementos clave. En el primer caso, se destaca la coincidencia con las observaciones de Eweje et al, (2020), quienes señalan que la inclusión de múltiples partes interesadas puede facilitar la aceptación y el éxito de nuevas iniciativas sostenibles. En el segundo caso, son notables los resultados del estudio de Carrión-Mero et al, (2021) sobre la colaboración comunitaria, el cual muestra que la participación activa de la comunidad, combinada con el apoyo universitario, puede superar las barreras iniciales al cambio, logrando así la implementación de soluciones sostenibles.

No obstante, la adopción de acciones sostenibles ha enfrentado desafíos debido a la resistencia al cambio dentro de las estructuras administrativas universitarias, lo que sugiere que, a pesar de las mejoras en la planificación y ejecución, la cultura organizacional puede ralentizar el avance hacia la sostenibilidad. Al respecto, Jónasson (2016) argumenta que el éxito de las iniciativas de cambio depende en gran medida de la capacidad de la organización para modificar su cultura y superar la inercia institucional. Tal es el caso particular de la Universidad Técnica de Manabí, donde se observan mejoras

en los indicadores de sostenibilidad, de acuerdo al modelo teórico desarrollado por Perero Espinoza et al, (2022) para la gestión sostenible en universidades ecuatorianas.

A pesar de estos avances, y aun cuando se destaca la importancia de los indicadores específicos para evaluar y monitorear la sostenibilidad en las universidades (Ruiz, 2019), la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los indicadores clave para mejorar la gestión universitaria se ha visto limitada por una falta de enfoque y resistencia al cambio organizacional (Perero et al, 2018; Ezquerro-Lázaro et al, 2021), dependiendo la efectividad de los mismos, en gran medida, de la disposición de las instituciones para adaptarse y cambiar.

Finalmente, estos hallazgos destacan la necesidad de una mayor integración de las diversas áreas de gestión dentro de las universidades para facilitar la adopción de prácticas sostenibles de manera coherente y coordinada, y luchar contra la resistencia al cambio, la cual sigue siendo un obstáculo significativo que limita la capacidad de las universidades para implementar mejoras sostenibles de manera continua (Leal Filho et al, 2019; Velazquez et al, 2005).

3.3. Carencia de indicadores específicos

La gestión sostenible en universidades se enfrenta a un desafío crítico: la falta de herramientas y métricas específicas para evaluar de manera efectiva el impacto de las iniciativas sostenibles (Ávila et al, 2017; Figueiró et al, 2022). Esta carencia no solo dificulta el monitoreo y la medición del progreso, sino que también limita la capacidad de

las instituciones para tomar decisiones informadas y comunicar sus avances de manera clara y precisa.

A continuación, se presentan en el cuadro 4 los aspectos más relevantes relacionados con esta problemática,

donde se destacan las consecuencias de la falta de indicadores, los estudios que evidencian esta necesidad, y las estrategias que algunas universidades han comenzado a implementar para superar este desafío.

Cuadro 4 **Carencia de indicadores especializados**

Aspecto	Descripción
Falta de herramientas y métricas específicas	Muchas universidades carecen de herramientas y métricas adecuadas para evaluar el impacto de sus iniciativas sostenibles, lo que dificulta el monitoreo y la medición precisa del progreso.
Consecuencias de la carencia de indicadores	La ausencia de indicadores claros impide la toma de decisiones informadas y limita la capacidad de las instituciones para comunicar de manera efectiva sus avances hacia la sostenibilidad.
Estudios que evidencian esta carencia	Diversos estudios, como los de Gray y Radloff (2006) y Leal et al (2018) han señalado la necesidad urgente de desarrollar e implementar indicadores específicos en la gestión universitaria.
Propuestas de nuevos indicadores	Investigaciones como la de Nocca (2017) han propuesto nuevos indicadores para evaluar la sostenibilidad, pero su implementación requiere cambios culturales y estructurales.
Estrategias implementadas para superar la carencia	Algunas universidades han comenzado a desarrollar sistemas internos de monitoreo basados en nuevos indicadores, integrándolos en sus procesos de planificación y toma de decisiones (Sharvashidze et al, 2023).
Necesidad de un enfoque integrado	Se recomienda la adopción de sistemas de reporte integrados que abarquen todas las dimensiones de la sostenibilidad y reflejen las interdependencias entre ellas (Jongbloed et al, 2008; Larrán et al, 2019).

El cuadro 4 destaca uno de los desafíos más críticos para la implementación de iniciativas sostenibles en las universidades, la carencia de herramientas y métricas específicas para evaluar su impacto. La falta de estos indicadores dificulta el monitoreo preciso del progreso y limita la capacidad de las instituciones para tomar decisiones informadas y comunicar sus avances de manera efectiva, lo que crea un vacío en la gestión sostenible que puede llevar a la ineficacia en la implementación de políticas ambientales y sociales (Bell & Morse, 2008).

Las consecuencias de esta carencia son significativas, ya que, sin indicadores claros y sólidos, las universidades operan en un entorno de incertidumbre que afecta su capacidad para avanzar hacia la sostenibilidad, compromete la transparencia y dificulta la rendición de cuentas al ser difícil evaluar de manera integral el impacto de las iniciativas sostenibles y ajustar las estrategias en consecuencia (Leal et al, 2018).

A pesar de estos desafíos, algunos estudios han propuesto soluciones innovadoras, como el

desarrollo de nuevos indicadores diseñados específicamente para el contexto universitario (Nocca, 2017). No obstante, la implementación de estos indicadores enfrenta barreras relacionadas con la necesidad de cambios culturales y estructurales dentro de las instituciones, donde la resistencia al cambio y la inercia organizacional son obstáculos significativos (Ashok et al, 2021; Goldschmeding et al, 2024).

La adopción de un enfoque integrado en la evaluación de la sostenibilidad es esencial para fortalecer la coherencia y la alineación de las estrategias universitarias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Jongbloed et al, 2008; Larrán et al, 2019).

3.4. Integración de los ODS en la planificación estratégica

La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planificación estratégica de las universidades es un proceso fundamental para promover la sostenibilidad en la Educación Superior. Diversos estudios han explorado cómo las instituciones educativas en Ecuador han comenzado a alinear sus estrategias y políticas con los ODS, al identificar tanto avances como desafíos en este camino (Bruns et al, 2019; de la Torre & Morelos-Juárez, 2022). A continuación, se presenta el cuadro 5 donde se sintetizan los resultados clave de investigaciones recientes, destacando el impacto de la integración de los ODS en la gestión universitaria y su contribución al desarrollo sostenible.

Cuadro 5 Integración de los ODS en la planificación estratégica en universidades ecuatorianas

Título	Resultados	Cita
Sustainable Development in the Economic, Environmental, and Social Fields of Ecuadorian Universities	Las universidades ecuatorianas muestran un bajo nivel de compromiso en la preparación de informes de sostenibilidad, lo que indica una falta de estandarización y divulgación adecuada de la información.	(Pacheco et al, 2020)
Factors Affecting Green Entrepreneurship Intentions in Business University Students in COVID-19 Pandemic Times: Case of Ecuador	El estudio revela que la integración de los ODS en la Educación Universitaria fomenta un mayor interés y compromiso hacia el emprendimiento verde entre los estudiantes, promoviendo así el desarrollo sostenible.	(Alvarez-Risco et al, 2021)
Framework for the Evaluation of Internet Development. Case Study: Application of Internet Universality Indicators in Ecuador	La implementación del marco ROAM-X en Ecuador permitió evaluar la evolución de la universalidad de Internet en el país, identificando cómo este desarrollo contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). También se reveló la necesidad de mejorar la cultura estadística y la definición de conceptos complejos para una mejor medición de los impactos en los ODS.	(Morales & Robalino-Lopez, 2020)
Georesources as an Alternative for Sustainable Development in COVID-19 Times—A Study Case in Ecuador	La investigación destaca cómo los georecursos pueden ser una alternativa viable para el desarrollo sostenible en tiempos de COVID-19. El estudio identificó geo, sitios potenciales y recursos geológicos que, gestionados adecuadamente, podrían contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la región de Manglaralto en Ecuador, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	(Morante-Carballo et al, 2022)

Cont... Cuadro 5

<p>Focused Coordination Models towards Sustainability in Higher Education. Case of Quevedo State Technical University (Ecuador)</p>	<p>El estudio demuestra que la implementación de modelos de coordinación enfocados en la sostenibilidad ha incrementado significativamente la satisfacción de los estudiantes en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, lo que a su vez mejora la sostenibilidad institucional.</p>	<p>(Checa et al, 2020)</p>
---	---	----------------------------

Los resultados del estudio evidencian la disparidad en el avance de las universidades ecuatorianas en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su planificación estratégica, resaltando tanto logros como desafíos persistentes. La falta de estandarización en la preparación de informes de sostenibilidad es un problema estructural clave, ya que dificulta la medición del progreso y limita la transparencia, aspectos fundamentales para el éxito de cualquier estrategia de sostenibilidad (Abhayawansa et al, 2021; Pacheco et al, 2020).

Por otro lado, la incorporación efectiva de los ODS en el currículo universitario ha fomentado un mayor interés en el emprendimiento verde entre los estudiantes, lo que demuestra el impacto positivo de esta integración en las actitudes y comportamientos hacia la sostenibilidad (Al-Nuaimi & Al-Ghamdi, 2022; Alvarez-Risco et al, 2021). Además, la implementación de marcos evaluativos como ROAM-X subraya la importancia de fortalecer las capacidades técnicas y analíticas en las instituciones para evaluar adecuadamente el impacto de sus iniciativas en los ODS (Janoušková et al, 2018; Morales & Robalino-Lopez, 2020).

Finalmente, la mejora en la satisfacción estudiantil, lograda mediante modelos de coordinación enfocados en la sostenibilidad, resalta cómo una planificación estratégica alineada con los ODS puede adaptarse a contextos

específicos y fomentar el desarrollo sostenible tanto a nivel institucional como comunitario (Checa et al, 2020; Morante-Carballo et al, 2022).

4. Conclusiones

El presente estudio alcanzó el objetivo planteado al analizar los desafíos críticos que enfrentan las universidades ecuatorianas para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su gestión administrativa. A través de una revisión sistemática de la literatura y un análisis comparativo de las estrategias adoptadas por diferentes instituciones, se logró responder de manera eficaz a la pregunta problemática formulada.

Uno de los resultados más destacados es la identificación de la insuficiencia de recursos financieros como un obstáculo central para la implementación de los ODS. Este desafío limita significativamente la capacidad de las universidades para desarrollar proyectos sostenibles y adoptar tecnologías que optimicen la eficiencia operativa. Además, se observó que la resistencia al cambio organizacional representa un impedimento considerable, especialmente en instituciones con estructuras jerárquicas tradicionales que dificultan la adaptación a las nuevas demandas que implica la integración de los ODS.

Otro hallazgo relevante es la carencia de indicadores específicos

para evaluar el impacto de las iniciativas sostenibles, lo que complica el monitoreo y la medición precisa del avance hacia los ODS. No obstante, algunas universidades han comenzado a implementar sistemas internos de monitoreo y a desarrollar estrategias innovadoras para superar estas limitaciones, como la participación en consorcios internacionales y la optimización de recursos internos.

Finalmente, la investigación subraya la importancia de adoptar un enfoque integrado en la planificación estratégica para mejorar la sostenibilidad institucional. Los estudios revisados muestran que la alineación de los planes estratégicos con los ODS puede fomentar un mayor compromiso hacia el emprendimiento verde y la adopción de prácticas sostenibles, especialmente cuando se promueve una cultura institucional receptiva al cambio.

Referencias bibliográficas

- Abhayawansa, S., Adams, C. A., & Neesham, C. (2021). Accountability and governance in pursuit of Sustainable Development Goals: conceptualising how governments create value. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(4), 923–945. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2020-4667>
- Agócs, C. (1997). Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917–931. <https://doi.org/10.1023/A:1017939404578>
- Aguirre, P., Villota, F. H., & Mera, S. (2023). Sustainability in higher education in Ecuador- Universidad Técnica del Norte case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5), 1136–1160. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0268>
- Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2018). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1664–1673. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>
- Al-Nuaimi, S. R., & Al-Ghamdi, S. G. (2022). Assessment of Knowledge, Attitude and Practice towards Sustainability Aspects among Higher Education Students in Qatar. *Sustainability*, 14(20), 13149. <https://doi.org/10.3390/su142013149>
- Alvarez-Risco, A., Młodzianowska, S., García-Ibarra, V., Rosen, M. A., & Del-Aguila-Arcentaes, S. (2021). Factors Affecting Green Entrepreneurship Intentions in Business University Students in COVID-19 Pandemic Times: Case of Ecuador. *Sustainability*, 13(11), 6447. <https://doi.org/10.3390/su13116447>
- Arias-Gutierrez, R. I., & Minoia, P. (2023). Decoloniality and Critical Interculturality in Higher Education: Experiences and Challenges in Ecuadorian Amazonia. *Forum for Development Studies*, 50(1), 11–34. <https://doi.org/10.1080/08039410.2023.2177562>
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245–2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Ávila, L. V., Leal Filho, W., Brandli, L., Macgregor, C. J., Molthan-Hill,

- P., Özuyar, P. G., & Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1268–1278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.025>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.026>
- Bassu, C. (2024). Higher Education and Sustainable Development Goals in the Constitutional Framework: A Uniting Factor for 'Global Constitutionalism.' In *Sustainability in Higher Education* (pp. 53–71). https://doi.org/10.1007/978-3-031-54026-4_3
- Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability Indicators* (2nd Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772723>
- Blanco-Portela, N., Benayas, J., Pertierra, L. R., & Lozano, R. (2017). Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and their comparison against those found of companies. *Journal of Cleaner Production*, 166, 563–578. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.252>
- Briones, V. F. V., Entenza, N. P., Gámez, M. R., & Cedeño, M. R. (2016). Management Model for University Cooperation at the Universidad Técnica De Manabí, Ecuador. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 3(9), 1. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v3i9.156>
- Bruns, B., Macdonald, I. H., & Schneider, B. R. (2019). The politics of quality reforms and the challenges for SDGs in education. *World Development*, 118, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.02.008>
- Carrión-Mero, P., Morante-Carballo, F., Herrera-Franco, G., Jaya-Montalvo, M., Rodríguez, D., Loo-Flores de Valgas, C., & Berrezueta, E. (2021). Community-University Partnership in Water Education and Linkage Process. Study Case: Manglaralto, Santa Elena, Ecuador. *Water*, 13(15), 1998. <https://doi.org/10.3390/w13151998>
- Chavez, H., & Gaybor, J. (2021). Transformations in the Ecuadorian Scientific Landscape: A Bibliometric Analysis of the Main Publications Trends and the Role of the Scientific Networks and the Public International Scholarship Program. *Journal of Scientometric Research*, 10(1s), s115–s128. <https://doi.org/10.5530/jsciress.10.1s.27>
- Checa, C., De-Pablos-Heredero, C., Torres, Y. G., Montes-Botella, J. L., Barba, C., & García, A. (2020). Focused Coordination Models towards Sustainability in Higher Education. Case of Quevedo State Technical University (Ecuador). *Sustainability*, 12(14), 5760. <https://doi.org/10.3390/su12145760>
- de la Torre, S., & Morelos-Juárez, C. (2022). Primate Conservation Efforts and Sustainable Development Goals in Ecuador, Combining Research, Education and Capacity Building. *Animals*, 12(20), 2750. <https://doi.org/10.3390/ani12202750>
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2020). Multi-stakeholder partnerships: a catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 186–212. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2020-0011>

[org/10.1108/MIP-04-2020-0135](https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0135)

Ezquerro-Lázaro, I., Gómez-Pérez, A., Mataix, C., Soberón, M., Moreno-Serna, J., & Sánchez-Chaparro, T. (2021). A Dialogical Approach to Readiness for Change towards Sustainability in Higher Education Institutions: The Case of the SDGs Seminars at the Universidad Politécnica de Madrid. *Sustainability*, 13(16), 9168. <https://doi.org/10.3390/su13169168>

Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2021). Integrating Sustainable Development Goals in educational institutions. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100494. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100494>

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90004-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90004-3)

Figureiró, P. S., Neutzling, D. M., & Lessa, B. (2022). Education for sustainability in higher education institutions: A multi-perspective proposal with a focus on management education. *Journal of Cleaner Production*, 339, 130539. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130539>

Fleacă, E., Fleacă, B., & Maiduc, S. (2018). Aligning Strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): Process Scoping Diagram for Entrepreneurial Higher Education Institutions (HEIs). *Sustainability*, 10(4), 1032. <https://doi.org/10.3390/su10041032>

Geels, F. W. (2013). The impact of the financial–economic crisis on sustainability transitions: Financial

investment, governance and public discourse. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 67–95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2012.11.004>

Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829. <https://doi.org/10.1080/09585190500298404>

Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). University 4.0: Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development. *Sustainability*, 12(8), 3371. <https://doi.org/10.3390/su12083371>

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.762225>

Goldschmeding, F., Vasseur, V., & Kemp, R. (2024). Inertia and resistance to change in multi-actor innovation processes – Evidence from two cases in the Netherlands. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 52, 100880. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100880>

Gray, K., & Radloff, A. (2006). Quality Management of Academic Development Work: Implementation issues and challenges. *International Journal for Academic Development*, 11(2), 79–90. <https://doi.org/10.1080/13601440600924397>

Gusmão Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz de Mattos Nascimento, D., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation

- of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>
- Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.081>
- Ishengoma, J. M. (2013). Funding Higher Education in Tanzania: Modalities, Challenges, Prospects and a Proposal for New Funding Modalities. In *Funding Higher Education in Sub-Saharan Africa* (pp. 214–246). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137345783_9
- Janoušková, S., Hák, T., & Moldan, B. (2018). Global SDGs Assessments: Helping or Confusing Indicators? *Sustainability*, 10(5), 1540. <https://doi.org/10.3390/su10051540>
- Jónasson, J. T. (2016). Educational change, inertia and potential futures. *European Journal of Futures Research*, 4(1), 7. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0087-z>
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Koehn, P. H., & Uitto, J. I. (2017). *Universities and the Sustainable Development Future* (1st Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315449968>
- Koh, S. C. L., Suresh, K., Ralph, P., & Saccone, M. (2024). Quantifying organisational resilience: an integrated resource efficiency view. *International Journal of Production Research*, 62(16), 5737–5756. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2296018>
- Kohtamäki, V. (2023). Strategic dependence on external funding in Finnish higher education. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2282816>
- Kronenberg, J., Pietrzyk-Kaszyńska, A., Zbieg, A., & Žak, B. (2016). Wasting collaboration potential: A study in urban green space governance in a post-transition country. *Environmental Science & Policy*, 62, 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.06.018>
- Larrán Jorge, M., Andrades Peña, F. J., & Herrera Madueño, J. (2019). An analysis of university sustainability reports from the GRI database: an examination of influential variables. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(6), 1019–1044. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1457952>
- Leal Filho, W., Brandli, L. L., Becker, D., Skanavis, C., Kounani, A., Sardi, C., Papaioannidou, D., Paço, A., Azeiteiro, U., de Sousa, L. O., Raath, S., Pretorius, R. W., Shiel, C., Vargas, V., Trencher, G., & Marans, R. W. (2018). Sustainable development policies as indicators and pre-conditions for sustainability efforts at universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 85–113. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2017-0002>
- Leal Filho, W., Frankenberger, F., Salvia, A. L., Azeiteiro, U., Alves, F., Castro, P., Will, M., Platje, J., Lovren, V. O., Brandli, L., Price, E., Doni, F., Mifsud, M., & Ávila, L. V. (2021). A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes. *Journal of Cleaner Production*, 299,

126915. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126915>
- Leal Filho, W., Pallant, E., Enete, A., Richter, B., & Brandli, L. L. (2018). Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(8), 713–721. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707>
- Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Ávila, L. V., Brandli, L. L., Molthan-Hill, P., Pace, P., Azeiteiro, U. M., Vargas, V. R., & Caeiro, S. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? *Journal of Cleaner Production*, 232, 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.309>
- Leal Filho, W., Simaens, A., Paço, A., Hernandez-Diaz, P. M., Vasconcelos, C. R. P., Fritzen, B., & Mac-Lean, C. (2023). Integrating the Sustainable Development Goals into the strategy of higher education institutions. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 30(5), 564–575. <https://doi.org/10.1080/13504509.2023.2167884>
- Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N. S. (2020). *Non-Governmental Organizations and Development* (2nd Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429434518>
- Mgaiwa, S. J. (2018). The Paradox of Financing Public Higher Education in Tanzania and the Fate of Quality Education: The Experience of Selected Universities. *SAGE Open*, 8(2), 215824401877172. <https://doi.org/10.1177/2158244018771729>
- Morales, V., & Robalino-Lopez, A. (2020). Framework for the Evaluation of Internet Development. Case Study: Application of Internet University Indicators in Ecuador. 2020 Seventh International Conference on EDemocracy & EGovernment (ICEDEG), 291–296. <https://doi.org/10.1109/ICEDEG48599.2020.9096781>
- Morante-Carballo, F., Gurumendi-Noriega, M., Cumbe-Vásquez, J., Bravo-Montero, Lady, & Carrión-Mero, P. (2022). Georesources as an Alternative for Sustainable Development in COVID-19 Times—A Study Case in Ecuador. *Sustainability*, 14(13), 7856. <https://doi.org/10.3390/su14137856>
- Murillo-Vargas, G., Gonzalez-Campo, C. H., & Brath, D. I. (2020). Mapping the Integration of the Sustainable Development Goals in Universities: Is It a Field of Study? *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 22(2), 7–25. <https://doi.org/10.2478/jtes-2020-0013>
- Nocca, F. (2017). The Role of Cultural Heritage in Sustainable Development: Multidimensional Indicators as Decision-Making Tool. *Sustainability*, 9(10), 1882. <https://doi.org/10.3390/su9101882>
- Pacheco, J. A. B., Teixeira-Álvarez, M. M., & García-Álvarez, M. T. (2020). Sustainable Development in the Economic, Environmental, and Social Fields of Ecuadorian Universities. *Sustainability*, 12(18), 7384. <https://doi.org/10.3390/su12187384>
- Paletta, A., & Bonoli, A. (2019). Governing the university in the perspective of the United Nations 2030 Agenda. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(3), 500–514. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0083>
- Perero, G. A., Díaz, S., & Isaac, C. L. (2018). Propuesta metodológica para la comprensión del contexto de

- la Universidad Técnica de Manabí, como contribución a la mejora de su desempeño ambiental. *Revista CENIC. Ciencias Biológicas*, 49(3), 1–11. <https://www.redalyc.org/journal/1812/181261083018/html/>
- Perero Espinoza, G. A., Godínez, C. L. I., Díaz Aguirre, S., & Ramos Alfonso, Y. (2022). Modelo para la contribución a la gestión de la sostenibilidad en universidades ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 733–744. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300733&script=sci_arttext&lng=pt
- Ruiz, L. (2019). Indicadores institucionales de sostenibilidad. Caso de estudio de una universidad privada del Ecuador. *Revista Espacios*, 40(15), 15. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n15/19401515.html>
- Sedlacek, S. (2013). The role of universities in fostering sustainable development at the regional level. *Journal of Cleaner Production*, 48, 74–84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.029>
- Serafini, P. G., Moura, J. M. de, Almeida, M. R. de, & Rezende, J. F. D. de. (2022). Sustainable Development Goals in Higher Education Institutions: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133473. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133473>
- Sharvashidze, G., Grdzeldze, I., Sikharulidze, D., & Gabrichidze, T. (2023). Data-driven analysis for evidence-based decision making at universities: benchmarking, software tools and weighted indicators in quality assurance – analytical framework of Tbilisi State University. *Quality in Higher Education*, 29(1), 42–59. <https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2122107>
- Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research. *British Journal of Management*, 12(s1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12.s1.2>
- Tapia-Fonllem, C., Fraijo-Sing, B., Corral-Verdugo, V., & Ortiz Valdez, A. (2017). Education for Sustainable Development in Higher Education Institutions. *SAGE Open*, 7(1), 215824401667629. <https://doi.org/10.1177/2158244016676295>
- Tomasella, B., Wylie, A., & Gill, D. (2023). The role of higher education institutions (HEIs) in educating future leaders with social impact contributing to the sustainable development goals. *Social Enterprise Journal*, 19(4), 329–346. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2022-0027>
- Trucco, S., Demartini, M. C., & Beretta, V. (2021). The reporting of sustainable development goals: is the integrated approach the missing link? *SN Business & Economics*, 1(2), 35. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00046-9>
- Velazquez, L., Munguia, N., & Sanchez, M. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 383–391. <https://doi.org/10.1108/14676370510623865>
- Wang, J., Yang, M., & Maresova, P. (2020). Sustainable Development at Higher Education in China: A Comparative Study of Students' Perception in Public and Private Universities. *Sustainability*, 12(6), 2158. <https://doi.org/10.3390/su12062158>
- Wise, G., & Carrasco, I. (2018). How to build a regional university: a case study that addresses policy set-

tings, academic excellence, innovation system impact and regional relevance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 342–358. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1482104>

Ylijoki, O.-H., & Ursin, J. (2013). The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1135–1149. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833036>

doi.org/10.1080/03075079.2013.833036

Zhou, L., Rudhumbu, N., Shumba, J., & Olumide, A. (2020). Role of Higher Education Institutions in the Implementation of Sustainable Development Goals. In *Sustainable Development Goals and Institutions of Higher Education* (pp. 87–96). https://doi.org/10.1007/978-3-030-26157-3_7