



**“Planificación Estratégica y Proceso de Gestión: Hacia un Modelo de Universidad Sostenible”**

“Strategic Planning and Management Process: Towards a Model for a Sustainable University”

*Gamez Figueroa, Daniela Fabian<sup>1</sup>; Pérez Armendariz, María Paula<sup>2</sup>; Suarez Natalia<sup>3</sup>, Arias Valle, María Belén<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> *Universidad Nacional de San Juan*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9283-2735>

Correo Electrónico: [danielagamezrse@gmail.com](mailto:danielagamezrse@gmail.com)

<sup>2</sup> *Instituto de Desarrollo Sostenible. Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9634-7441>

Correo Electrónico: [perezmpaula@gmail.com](mailto:perezmpaula@gmail.com)

<sup>3</sup> *Instituto de Desarrollo Sostenible. Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4460-8444>

Correo Electrónico: [natysuarez22@gmail.com](mailto:natysuarez22@gmail.com)

<sup>4</sup> *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)- Instituto de Desarrollo Sostenible - Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-2945>

Correo electrónico: [phd.marias@gmail.com](mailto:phd.marias@gmail.com)



## Resumen

Este artículo aborda la imperativa transformación de las Instituciones de Educación Superior (IES) para responder a los desafíos globales del siglo XXI y alinearse con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La investigación sostiene que la sostenibilidad ha pasado de ser una preocupación periférica a un mandato ético que exige un modelo de gestión integral.

El paper propone la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como la herramienta clave para esta gestión, definiéndola como la "gestión ética y eficaz del impacto" que la universidad produce en su entorno. Este impacto debe ser evaluado y administrado sistemáticamente a través de sus cuatro funciones misionales: gobernanza, formación académica, investigación y extensión.

Se señala críticamente la brecha existente en Latinoamérica para la institucionalización efectiva de la RSU, marcada por la falta de marcos normativos claros y planes estratégicos formalizados. Para solventar esta necesidad, el trabajo analiza las estrategias de sostenibilidad en universidades líderes mundiales y propone un modelo de gestión práctico anclado en los pilares de la RSU como hoja de ruta para su implementación en el contexto regional.

Se concluye que la adopción de un modelo estratégico de RSU es crucial para que las universidades no solo cumplan con su compromiso social, sino que fortalezcan su rendimiento y competitividad institucional a nivel global, consolidándose como verdaderos agentes de cambio para el desarrollo sostenible.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Universitaria, Sostenibilidad, Planificación Estratégica, Gestión Universitaria, Objetivos de Desarrollo Sostenible

## Abstract

This article addresses the imperative transformation of Higher Education Institutions (HEIs) to respond to the global challenges of the 21st century and align with the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDGs). The research posits that sustainability has shifted from being a peripheral concern to an ethical mandate that demands an integral management model.

The paper proposes University Social Responsibility (USR) as the key tool for this management, defining it as the "ethical and effective management of the impact" that the university generates on its environment. This impact must be systematically evaluated and administered across its four core functions: governance, academic teaching, research, and outreach (or extension).

A critical analysis points out the existing gap in Latin America regarding the effective institutionalization of USR, which is marked by the lack of clear regulatory frameworks and formalized strategic plans. To address this need, the study analyzes sustainability strategies in leading global universities and proposes a practical management model anchored in the pillars of USR to serve as a roadmap for its implementation in the regional context.

It is concluded that adopting a strategic USR model is crucial for universities not only to fulfill their social commitment but also to strengthen their institutional performance and global competitiveness, thus consolidating their role as true agents of change for sustainable development.

**Keywords:** University Social Responsibility, Sustainability, Strategic Planning, University Management, Sustainable Development Goals



## Introducción

En un contexto global en el que los desafíos del siglo XXI, como el cambio climático y la desigualdad, exigen un nuevo modelo de desarrollo, la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas han establecido un marco de acción universal (M.-B. Arias-Valle & Coria Augusto, 2024). Dentro de este ambicioso plan, las instituciones de educación superior (IES) han sido reconocidas como actores clave, con la responsabilidad de formar a los líderes del futuro, generar conocimiento e impulsar un cambio social significativo (Ahsan, 2024; Gamez et al., 2025). Sin embargo, el compromiso de las universidades con la sostenibilidad ha evolucionado desde una conciencia puramente ambientalista hasta un imperativo ético y social que exige una filosofía de gestión integral (Barth & Rieckmann, 2016; W. L. Filho et al., 2024).

Este cambio ha redefinido la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) no como un conjunto de iniciativas filantrópicas aisladas, sino como la "gestión ética y eficaz del impacto" que la universidad ejerce en la sociedad a través de sus cuatro funciones inherentes: gobernanza, formación académica, investigación y extensión (Findler et al., 2019; Vallaey, 2019). A pesar del creciente interés y la atención académica, aún persiste una brecha significativa en la comprensión y aplicación de modelos de implementación de la sostenibilidad que sean integrales y, al mismo tiempo, contextualizados (Holst, Grund, et al., 2024; Xue, 2022). Si bien existen estudios sobre las prácticas de universidades anglosajonas y europeas, el panorama en Latinoamérica es menos homogéneo y está insuficientemente documentado (Arias-Valle, Marimon, et al., 2024; Arias-Valle & Marimon, 2025; Filho et al., 2021). Esta falta de normativas claras y de planes estratégicos formales dificulta una institucionalización efectiva de la RSU (Arias-Valle et al., 2022; Vallaey, 2021).

El presente artículo busca abordar esta brecha, analizando la importancia de los planes estratégicos de sostenibilidad para la implementación efectiva de la RSU en las universidades, y proponiendo un modelo integral y éticamente fundamentado. Para ello, la investigación se centrará en responder las siguientes preguntas clave: ¿Cómo están abordando la sostenibilidad las universidades líderes a nivel global y cuáles son los desafíos que enfrentan? ¿Cuál es el estado actual de la implementación de la sostenibilidad en el sistema universitario argentino y qué factores limitan su desarrollo? Por último, ¿de qué manera un modelo de gestión anclado en un enfoque de cuatro pilares (gobernanza, docencia, investigación y extensión) puede servir como guía para la implementación de la RSU en el contexto de una universidad latinoamericana?. A través de este análisis, se demuestra que la sostenibilidad ha dejado de ser una iniciativa de buena voluntad para convertirse en un factor de rendimiento y competitividad institucional a nivel global.

## Contexto Global y el Rol de la Universidad en la Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, ha establecido un marco de acción universal para abordar los desafíos más apremiantes del siglo XXI, como el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y la degradación ambiental (W. L. Filho, Viera Trevisan, et al., 2023; Sachs, 2012). En este contexto, las IES se posicionan como actores clave para generar el cambio, con una responsabilidad insustituible en la formación de futuros líderes, la generación de conocimiento y la promoción de un cambio social significativo (Bush et al., 2025; Ferguson & Rooffe, 2020). La labor de las universidades no se limita a la docencia y la investigación, sino que se extiende a su capacidad para influir en la sociedad, el gobierno y el sector privado, actuando como verdaderos motores de la transformación social (Arocena & Sutz, 2021; Barth & Rieckmann, 2012).

Sin embargo, el compromiso de las IES con la sostenibilidad ha sido heterogéneo y ha evolucionado con el tiempo (Arias-Valle et al., 2021a, 2021b). Inicialmente, muchas universidades percibían el activismo social y las prácticas ambientales como un complemento a su misión académica, a menudo de forma desarticulada y sin un enfoque estratégico integral (Acaali, 2024; Papadimitriou & Schiffecker, 2023). Este enfoque fragmentado, que algunos autores denominan "extensión solidaria" o "filantropía", no logra



abordar los impactos internos y externos que la universidad genera en su entorno (Findler et al., 2019; Lozano & Barreiro-Gen, 2023). La comprensión actual, impulsada por un imperativo ético y social, posiciona a la sostenibilidad y a la RSU como una filosofía de gestión que debe impregnar todas las funciones y operaciones de la institución (Arias-Valle, 2025; Holst, 2023; Lu et al., 2023).

### **El Imperativo de la Sostenibilidad en la Educación Superior**

El papel de las universidades en el siglo XXI trasciende la mera transmisión de conocimiento (Arias-Valle, 2023; Filho et al., 2024). Dada la creciente conciencia sobre los desafíos medioambientales, sociales y económicos que enfrenta el planeta, las IES se positionan como agentes de cambio fundamentales en la construcción de un futuro más resiliente y equitativo (Cuesta-Claros et al., 2023; Gozin & Hatami, 2024). La sostenibilidad, definida por la Comisión Brundtland como la capacidad de "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades," representa el marco conceptual bajo el cual las universidades deben operar (Brundtland, 1987). Este concepto se encuentra intrínsecamente ligado a los 17 DS de la ONU, que ofrecen un esquema global e inclusivo para guiar la acción.

Para abordar este imperativo, la sostenibilidad universitaria debe ser comprendida como un concepto multidimensional que abarca las siguientes áreas principales: la dimensión académica (docencia y formación) (Arias-Valle & Marimon, 2024a; Lozano et al., 2017), la dimensión de investigación (generación de conocimiento) (Arias Valle & Marimon, 2025; M.-B. Arias-Valle, Lillo Murcia, et al., 2024; Borsatto et al., 2024), la dimensión ambiental (gestión de recursos en el campus) (Arias-Valle & Marimon, 2024; Sánchez Reyes & Del Valle Cermeño Guaina, 2022), la dimensión económica (emprendimiento y eficiencia financiera) (Huepe, 2024), y la dimensión social y filosófico-política (compromiso institucional y comunitario) (Amarfil Echegaray & Arias-Valle, 2025; Arias-Valle & Marimon, 2024b; Escobar et al., 2020). La adopción de un enfoque holístico es la herramienta conceptual más poderosa para las IES (Arias-Valle, 2025; Holst, 2023). Si bien la gestión de residuos o el ahorro de energía son acciones valiosas, una universidad no logra la sostenibilidad únicamente a través de estas iniciativas operacionales (Akinsemolu & Onyeaka, 2025; M. N. Alam, 2025). La verdadera transformación ocurre cuando el compromiso con la sostenibilidad se eleva al nivel de la misión institucional (Dziubaniuk et al., 2022; W. Filho et al., 2023a; 2023b). Un plan de sostenibilidad fragmentado, que se centre en solo un área, no tendrá un impacto significativo ni duradero (Arias-Valle & Marimon, 2024b; Holst, 2023). La coherencia entre la política formal, las operaciones del campus y la reestructuración del currículo es indispensable para que una institución se convierta en un verdadero catalizador de cambio y en un modelo para la sociedad (Shetty, 2024; Zaidan et al., 2023). Esta visión integral es la que permite a las universidades preparar a ciudadanos y profesionales con la capacidad de abordar y resolver los complejos desafíos contemporáneos (Alanazi & Benlaria, 2023; Al-Raei, 2023).

La inclusión de la sostenibilidad en la educación superior no es un fenómeno reciente, sino el resultado de un proceso evolutivo marcado por hitos clave que han redefinido el papel de la universidad en la sociedad (Akinsemolu & Onyeaka, 2025; Filho et al., 2024). Este camino se ha movido de una conciencia puramente ambientalista a un enfoque integrado, holístico y basado en el impacto social (Alba Hidalgo et al., 2012; Pérez-Esparrells et al., 2022).

### **De la Conciencia Ambiental a la Agenda Global: Hitos y Declaraciones Fundamentales**

Los orígenes del movimiento se pueden trazar hasta los primeros esfuerzos por abordar la degradación ambiental a nivel global (Teebken et al., 2022). Un documento seminal que estableció el compromiso de las universidades fue la Declaración de Talloires, redactada en 1990 en una conferencia de líderes universitarios en Talloires, Francia. Este manifiesto representó un primer compromiso formal con la "conciencia ambiental" y la "ecología institucional" de una acción de 10 puntos. Su énfasis estaba en la educación, la investigación y la divulgación para abordar la contaminación y la degradación de los recursos

naturales. Aunque fundamental, este compromiso era, en sus inicios, de naturaleza primordialmente ética, centrado en la reducción del impacto negativo del campus y la sensibilización.

Posteriormente, la definición de desarrollo sostenible del Informe Brundtland de (1987) y la Cumbre de la Tierra de Río de 1992 ampliaron la perspectiva más allá de lo puramente ecológico, incluyendo las dimensiones sociales y económicas del desarrollo. Este cambio de enfoque fue crucial, ya que transformó la sostenibilidad de un tema puramente ambiental a un concepto complejo y transdisciplinario (Teebken et al., 2022). El punto de inflexión definitivo llegó en 2015 con la adopción de la Agenda 2030 y los ODS por parte de las Naciones Unidas (Robert et al., 2005; Sachs, 2012). Los 17 ODS proporcionaron un marco universalmente reconocido y cuantificable que trascendió la mera retórica, exigiendo a las universidades integrar la sostenibilidad en todas sus funciones (Arias-Valle & Coria Augusto, 2024). La Red de Soluciones para un Desarrollo Sostenible (SDSN), una iniciativa global lanzada en 2012, ejemplifica este cambio, al movilizar la experiencia del ámbito académico, la sociedad civil y el sector privado para aportar soluciones que aborden los ODS.

Esta cadena de eventos demuestra una evolución significativa en el compromiso institucional (Abdul-Rahman et al., 2022; Xue, 2022). El movimiento ha pasado de una motivación reactiva y ética, enfocada en la reducción del daño, a una necesidad estratégica y sistemática, orientada a la generación de impacto positivo y medible (Findler et al., 2019; Lozano & Barreiro-Gen, 2023). El imperativo de contribuir a los 17 ODS proporcionó un marco de acción cuantificable, impulsando la creación y adopción de herramientas de reporte y ranking más sofisticadas (Arias-Valle, 2025; Arias-Valle & Marimon, 2024b). De este modo, la sostenibilidad dejó de ser una iniciativa de buena voluntad para convertirse en un factor de rendimiento y competitividad global (Aleixo et al., 2018; Ferguson & Roofe, 2020). La Tabla 1 resume los hitos.

Tabla 1: Hitos Clave en la Evolución de la Sostenibilidad Universitaria

Hito	Año	Descripción Breve	Impacto en el Movimiento
Informe Brundtland	1987	Se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras.	Amplió el concepto de sostenibilidad más allá de lo ambiental para incluir lo social y económico.
Declaración de Talloires	1990	Primer compromiso oficial de líderes universitarios para fortalecer su papel cívico y la responsabilidad social.	Estableció el compromiso ético de las universidades con la "ecología institucional" y la "conciencia ambiental".
Cumbre de la Tierra de Río	1992	Se adoptaron principios clave para el desarrollo sostenible, incluyendo la Agenda 21.	Consolidó la necesidad de la cooperación global para el desarrollo sostenible y la educación para el mismo.
Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	2000	La ONU establece metas globales para reducir la pobreza y promover la sostenibilidad.	Proporcionó un marco inicial para la acción global, aunque con un enfoque más limitado que los ODS.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	2015	Se aprueban 17 metas para transformar el mundo, proporcionando un marco universal para la acción.	Fue un catalizador principal que exigió a las universidades una integración holística y cuantificable de la sostenibilidad en todas sus funciones.
Rankings de Sostenibilidad (THE Impact, UI GreenMetric)	2023	Se incluyen métricas de sostenibilidad en clasificaciones universitarias globales.	Convirtió la sostenibilidad en un factor de competitividad y rendimiento, impulsando la medición y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia



## El Rol Transformador de la Universidad

En este contexto evolutivo, el papel de la universidad ha cambiado drásticamente (Cortese, 2003; Filho, 2011). De ser percibida como un mero centro de transmisión de conocimiento, se ha transformado en un "microcosmos de la sociedad" y un agente de cambio proactivo (Bush et al., 2025; Zaidan et al., 2023). Esta evolución se manifiesta en cuatro dimensiones principales:

**Educación y Formación:** Las universidades tienen la responsabilidad ética y moral de formar a la próxima generación de profesionales y ciudadanos para que sean ecológicamente responsables y estén equipados con las competencias necesarias para construir una sociedad más sostenible (Agustina et al., 2022; M.-B. Arias-Valle & Marimon, 2024a). Esto implica ir más allá de los conocimientos teóricos, promoviendo el pensamiento crítico, la visualización de futuros y la toma de decisiones colaborativa (Filho et al., 2018; Lozano et al., 2017).

**Investigación e Innovación:** La universidad es un motor de innovación (Buerkle et al., 2023; Cheng et al., 2022). No solo debe generar nuevos conocimientos, sino también aplicarlos para encontrar soluciones a los complejos retos del mundo (Alam & Lin, 2024; Filho et al., 2023). La investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria es crucial para abordar la naturaleza híbrida de la problemática ambiental y social (Konrad et al., 2021; Zaidan et al., 2023).

**Gestión y Operaciones:** El campus universitario se ha convertido en un "laboratorio vivo" para la sostenibilidad (Al-Raei, 2023; Arias-Valle, 2025). Al implementar prácticas sostenibles en sus propias operaciones (energía, agua, residuos, movilidad), las universidades no solo reducen su impacto, sino que también ofrecen un modelo tangible y visible para la comunidad (Alba Hidalgo et al., 2012; Alcántara-Rubio et al., 2022; Arias-Valle & Marimon, 2024b).

**Vinculación con el Medio y Liderazgo Social:** Las universidades no existen de forma aislada (Al-Mansoori & Koç, 2019; M. B. Arias-Valle & Marimon, 2024). Su rol se ha expandido para colaborar activamente con gobiernos, la industria y la sociedad civil, no solo para difundir conocimiento, sino para influir en las políticas públicas y fomentar la participación ciudadana en la resolución de problemas locales y globales (Arias-Valle & Marimon, 2025; Gamez et al., 2025).

## Estado de la Sostenibilidad por Regiones: Un Análisis Comparativo

El progreso en la integración de la sostenibilidad no es uniforme a nivel mundial (Filho et al., 2021; Xue, 2022). El análisis de los marcos de evaluación y los rankings globales revela enfoques y áreas de fortaleza distintivas en cada región (Arias-Valle, 2024; Arias-Valle & Marimon, 2025; Cardozo et al., 2021).

### Europa: Liderazgo a través de la Gobernanza y la Transversalidad Curricular

La región europea ha demostrado un avance significativo en la institucionalización de la sostenibilidad (Arias-Valle et al., 2021b, 2021a; Arnaldo Valdés & Gómez Comendador, 2022). Un informe del diagnóstico de la sostenibilidad ambiental de las universidades españolas, por ejemplo, revela que prácticamente el 100% de las instituciones cuentan con personas responsables en esta materia (Albareda-Tiana et al., 2018; Membrillo-Hernández et al., 2021). Esto indica que la gobernanza y la integración de la sostenibilidad en la estructura organizativa es una prioridad consolidada (Arias-Valle, 2025; Filho et al., 2023).

En términos de gestión del campus, las universidades europeas muestran un alto grado de cumplimiento en áreas como Urbanismo y Biodiversidad (68% de puntuación media), Gestión del Agua (60%) y Movilidad, donde el uso del teletrabajo y la docencia en línea ha impulsado las puntuaciones a cerca del 80% (Arias-Valle & Marimon, 2024b; Filho et al., 2019). Este último dato sugiere una regularización y estructuración de la modalidad a distancia como una estrategia de sostenibilidad inherente (Purcell et al., 2019).

No obstante, la integración de la sostenibilidad en la dimensión académica presenta un desafío (Avelar & Farina, 2022; Bagheri Majd, 2022). La Liga de Universidades Europeas de Investigación (LERU) ha destacado la importancia de la formación continua del personal docente y administrativo para lograr una integración exitosa (Arnaldo Valdés & Gómez Comendador, 2022; Leal Filho et al., 2018).



### **América Latina: Construcción de Marcos Propios y Crecimiento del Impacto Regional**

América Latina se ha destacado por la creación de marcos de evaluación propios que reflejan una visión holística de la sostenibilidad (Arias-Valle, 2025; Rangel et al., 2022; Vallaey et al., 2022). El Reporte y Evaluación de la Sustentabilidad en Instituciones de Educación Superior es un ejemplo clave, diseñado para facilitar la transición hacia la sustentabilidad a través de cinco categorías de evaluación: Gobernanza y Seguimiento, Cultura Sustentable, Academia, Gestión de Campus y Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social (Amiano et al., 2022; Laili et al., 2025).

En el contexto de los rankings globales, la región ha ganado visibilidad y liderazgo (Arias-Valle, 2024; Arias-Valle & Marimon, 2025; Cardozo et al., 2021). El Tecnológico de Monterrey fue reconocido como la universidad más sostenible de América Latina en la edición 2025 del THE Impact Rankings, compartiendo el puesto con la UNAM, la PUC de Chile y la USP de Brasil. Este reconocimiento regional se enmarca en un contexto socioeconómico donde las universidades latinoamericanas son los principales ejecutores de gasto en investigación y desarrollo (I+D) en países como Costa Rica, Colombia y México (King Domínguez et al., 2018; Lima et al., 2023).

### **América del Norte: La Medición de Referencia y la Acción Granular**

En América del Norte, el movimiento de la sostenibilidad está fuertemente impulsado por marcos de autoevaluación estandarizados. El sistema STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System), gestionado por la Asociación para el Avance de la Sostenibilidad en la Educación Superior (AASHE), es el referente principal (Urbanski & Filho, 2015). Este sistema permite a las universidades medir y comunicar su desempeño de forma transparente en áreas como Academia, Participación, Operaciones y Administración. La adopción de este marco ha promovido un enfoque pragmático y basado en datos, lo que se refleja en iniciativas altamente específicas y medibles.

### **Asia: El Surgimiento de un Liderazgo Global en Finanzas y Colaboración**

El ascenso de las universidades asiáticas en los rankings de sostenibilidad es uno de los fenómenos más destacados de los últimos años (Liu et al., 2019; Lu et al., 2023; Xue, 2022). En el Times Higher Education (THE) Impact Rankings 2025, la región ha cimentado su liderazgo global: 22 de las 50 universidades más sostenibles son de Asia, un aumento del 83% respecto al año anterior. Las instituciones asiáticas lideran 10 de los 17 ODS individuales, lo que demuestra un liderazgo integral en diversas áreas de impacto social y ambiental.

Este ascenso no es casual, sino el resultado de un modelo de sostenibilidad intrínsecamente ligado al desarrollo nacional y la política pública (Chen et al., 2025; Filho et al., 2021). La región enfrenta grandes brechas de financiación para alcanzar los ODS, como la de 1.7 billones de dólares de Indonesia para 2030 (Agustina et al., 2022; Rofiah & Suhendri, 2023). Las universidades asiáticas no se han limitado a la academia tradicional; han asumido un rol estratégico como actores en el ámbito de las finanzas sostenibles (Adnan et al., 2024; Hang & Zhang, 2025). Colaboran con gobiernos y bancos de desarrollo para diseñar políticas de precios del carbono, estándares de gobernanza ambiental, social y corporativa (ESG) y herramientas de medición de impacto, ayudando a alinear la financiación con los objetivos de sostenibilidad (Liu et al., 2022; Oluwalaiye & Ozbek, 2019). Por primera vez, la ONU ha incluido un "Día Académico" en la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, reconociendo a las universidades como contribuyentes activos a la innovación financiera. La Tabla 2 muestra un cuadro comparativo regional.

Tabla 2: Síntesis Comparativa Regional de la Sostenibilidad Universitaria



Región	Marcos de Evaluación Clave	Áreas de Fortaleza	Hallazgos Destacados	Ejemplos de Iniciativas
Europa	CRUE, LERU, Política de la UE	Gobernanza y Operaciones del Campus	100% de las universidades con responsables de medio ambiente en España. <sup>1</sup> Avances en movilidad (cerca al 80% en teletrabajo). <sup>1</sup>	Informe LERU sobre la integración curricular en la Universidad de Barcelona. <sup>14</sup>
América Latina	RESIES (Red Campus Sustentable)	Marcos Propios, Vinculación con el Medio	Fuerte institucionalización de políticas, pero brecha cultural persistente. <sup>15</sup> Crecimiento del liderazgo en rankings de impacto. <sup>16</sup>	AIEP y USACH en Chile. <sup>15</sup> Reconocimiento del Tec de Monterrey, UNAM, PUC y USP en THE Impact Rankings. <sup>16</sup>
América del Norte	STARS (AASHE)	Medición y Acción Granular	Enfoque pragmático basado en datos y métricas rigurosas. Metas específicas en operaciones (ej., alimentación, residuos). <sup>22</sup>	Desinversión en combustibles fósiles y reducción de agua en Seattle University. <sup>23</sup> Metas para comidas a base de plantas en universidades como la de Colorado Boulder y UC Berkeley. <sup>22</sup>
Asia	THE Impact Rankings	Finanzas Sostenibles, Colaboración	Notable ascenso en rankings (22 de 50 universidades más sostenibles). <sup>17</sup> Las universidades actúan como actores estratégicos para la financiación de los ODS. <sup>18</sup>	Colaboración con gobiernos y bancos para marcos de finanzas sostenibles. <sup>19</sup> Plan de Campus Verde de la Universidad UTAR en Malasia. <sup>25</sup>

Fuente: Elaboración Propia

### Pilares Estratégicos de la Sostenibilidad en el Contexto Universitario

La inclusión de la sostenibilidad en la educación superior se articula a través de cuatro pilares estratégicos que, aunque interconectados, reflejan diferentes áreas de la función universitaria (Vallaey, 2016, 2019).

**Gobernanza y Gestión Estratégica:** la integración efectiva de la sostenibilidad comienza en la cúpula de la organización (Arias-Valle, 2025; Arias-Valle & Marimon, 2024b). La evidencia de la existencia de responsables en materia ambiental en casi la totalidad de las universidades españolas, demuestra que la sostenibilidad ha pasado de ser una iniciativa de base a una prioridad institucional (Filho et al., 2019; Shetty, 2024). Herramientas como RESIES en América Latina formalizan este pilar, evaluando la capacidad de la institución para establecer una hoja de ruta, medir el desempeño y definir metas (Leal Filho et al., 2020; Lu et al., 2023). La gobernanza no solo se trata de estructuras, sino también de la capacidad de la administración para alinear los valores institucionales con la gestión sostenible (Biermann et al., 2023; Filho, et al., 2023).

**Docencia, Investigación e Innovación Curricular:** El pilar académico es fundamental, ya que la misión principal de la universidad es educar y generar conocimiento. La sostenibilidad debe ser integrada de forma transversal en el currículo (Arias-Valle & Marimon, 2024a; Borsatto et al., 2024; Escobar et al., 2020). Se observa una necesidad de fortalecer la preparación docente para motivar y empoderar a los educadores a enfrentar los desafíos del siglo XXI (Aler Tubella et al., 2023; Osman et al., 2025; Salíte et al., 2024). La investigación es otro componente clave, con una clara tendencia hacia la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad para abordar la complejidad de la problemática ambiental (Bush et al., 2025; Kupika et al., 2020; Rieckmann, 2022a). El enfoque es fomentar la colaboración entre la universidad, las empresas y otros centros de investigación para desarrollar soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible (Akinsemolu & Onyeaka, 2025; Bastida et al., 2024; Berbegal-Mirabent et al., 2015).

**Gestión del Campus y Operaciones:** el campus, como un "laboratorio vivo" o "microcosmos de la sociedad," desempeña un papel crucial en la demostración de prácticas sostenibles (Leal Filho et al., 2019; Othman & Omar, 2012; Rieckmann, 2022b). Los avances en esta área son a menudo los más visibles y medibles (Bagheri Majd, 2022; Chen et al., 2025). Las iniciativas de gestión de residuos y la oferta de menús a base de plantas en universidades estadounidenses demuestran un compromiso con la acción granular que reduce el impacto ambiental a gran escala (Ali, 2025; Benlaria & Almwashir, 2025).

**Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social:** el papel de la universidad se extiende más allá de sus



muros para convertirse en un agente de cambio en la sociedad (Avelar & Farina, 2022; Gamez et al., 2025). Este pilar, formalmente reconocido en marcos como RESIES, implica la colaboración con la comunidad para fomentar la sustentabilidad a nivel local y global (Barth & Rieckmann, 2012; Rieckmann, 2020; Tilbury & Wortman, 2004). El modelo asiático de colaboración con el gobierno para desarrollar políticas de finanzas sostenibles y estándares ESG es un ejemplo de cómo esta vinculación puede tener un impacto estratégico a nivel nacional e incluso internacional (Liu et al., 2022; Oluwalaaye & Ozbek, 2019). Esta interconexión con la sociedad civil, la industria y los gobiernos es clave para amplificar el impacto y asegurar la relevancia de la educación superior en la resolución de problemas globales (Salmi & D'Addio, 2021; Secundo et al., 2020).

### **La Sostenibilidad y la RSU como Política de Gestión**

La RSU se ha redefinido como la "gestión ética y eficaz del impacto" que la universidad ejerce en la sociedad a través de sus cuatro funciones inherentes: gobernanza, formación académica, investigación y extensión (Vallaey, 2019; Vallaey et al., 2009). Este enfoque holístico, promovido por la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), exige que la sostenibilidad se integre como una estrategia transversal que oriente la planificación, la asignación de recursos y la toma de decisiones institucionales (Vallaey, 2019). Distinguir la RSU de la filantropía o de iniciativas de "greenwashing" es crucial para una implementación genuina y efectiva (Vallaey, 2020). La RSU obliga a la universidad a una autorreflexión profunda sobre su propia legitimidad, su rol en la sociedad y la pertinencia de sus acciones (Vallaey, 2016).

La integración de la sostenibilidad en la misión de la universidad es fundamental para que esta pueda cumplir su mandato ético y social (Arias-Valle et al., 2025; Papadimitriou & Schiffecker, 2023). Un liderazgo comprometido con el bien común y una visión de "ecología integral" —que vincula de manera inseparable la crisis ambiental con la crisis social y ética, tal como lo plantea la encíclica Laudato Si'— son esenciales para que la universidad no solo minimice sus impactos negativos, sino que también contribuya activamente a la construcción de un futuro más justo y equitativo (Francisco, 2016).

### **La RSU como Filosofía de Gestión Integral**

La Responsabilidad Social Universitaria se define como la "gestión ética y eficaz del impacto" que la universidad genera en la sociedad a través de sus funciones sustantivas: la formación académica, la investigación y la extensión o servicios (Schwabl et al., 2019; Vallaey et al., 2009). Lejos de ser un conjunto de iniciativas aisladas, la RSU es una "nueva política de gestión" que busca estrechar las relaciones con la sociedad (Menjívar, 2020; Navas Ríos & Romero González, 2016). Este enfoque holístico exige que la RSU se convierta en una estrategia transversal que oriente la planificación, la ejecución y la asignación de recursos en la institución (Aguilar Barojas, 2022; Quezada, 2011).

La RSU abarca una amplia gama de acciones que incluyen la reducción del impacto ambiental, la promoción de la igualdad de género, el fomento de la salud en la comunidad universitaria y la mejora de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (Pernía et al., 2022; Rodríguez, 2022). Su implementación efectiva requiere la colaboración y coordinación entre los diferentes actores, tanto internos como externos a la universidad (Aldeanueva Fernández, 2013; Aristimuño & Monroy, 2014).

### **La Diferencia Crucial entre RSU y Filantropía**

Un aspecto fundamental para comprender la naturaleza de la RSU es distinguirla de la filantropía o la extensión tradicional (Quezada, 2011; Vallaey, 2016). Numerosos estudios señalan una dificultad común en las instituciones para entender que la RSU "no es extensión solidaria" (Aguilar Barojas, 2022; Larrán Jorge & Andrade Peña, 2017). Este malentendido conceptual es significativo, ya que la proyección social, si bien es una función básica de la universidad, no es por sí misma la RSU; más bien, la RSU es un enfoque de gestión que potencia la extensión y la hace sostenible al articularla con la investigación y la formación

académica (Aldeanueva Fernández & Arrabal Sánchez, 2018; Andrés Martínez et al., 2017).

El enfoque tradicional de la extensión se basa en un compromiso unilateral, en el que la universidad "da" un servicio a la comunidad (Freire, 2017; Sirvent et al., 2000). En contraste, la RSU es una "respuesta obligada a deberes sociales y medioambientales" que implica tratar los impactos negativos de la propia institución (Aristizábal et al., 2012; Erazo-Coronado et al., 2020). Este cambio de perspectiva es un giro de la caridad a la responsabilidad, transformando la relación de la universidad con su entorno de una acción generosa a una de rendición de cuentas (Aldeanueva Fernández & Arrabal Sánchez, 2018; Erazo-Coronado et al., 2020). Al obligar a la comunidad universitaria a una autorreflexión sobre su propio actuar y legitimidad, la RSU asegura a largo plazo que el conocimiento que produce la universidad sea relevante y socialmente útil (Adhikari & Shrestha, 2023; Aldeanueva Fernández, 2013). Ignorar esta dimensión puede conducir a la pérdida de legitimidad social (Aldeanueva Fernández & Arrabal Sánchez, 2018; Aristimuño & Monroy, 2014). Por lo tanto, la RSU se convierte en una estrategia clave para lograr la interdisciplinariedad y fortalecer el vínculo con todos los grupos de interés (Aras et al., 2022; Ayuso et al., 2021).

### **Los Pilares Fundamentales de la RSU: Una Estrategia Holística**

La implementación de la RSU no se limita a un único departamento o programa; por el contrario, su éxito radica en la integración transversal de sus principios en los cuatro pilares de la gestión universitaria (Quezada, 2011; Vallaey, 2016). Lejos de ser elementos aislados, estos pilares conforman un sistema estratégico donde cada componente se apoya y potencia a los demás (Andrés Martínez et al., 2017). La gobernanza, en particular, actúa como el eje central que activa, coordina y legitima la estrategia de sostenibilidad en toda la institución, transformándola de una aspiración en una realidad tangible y medible (Vallaey, 2019). Los pilares son:

#### **1. Gobernanza y Gestión Estratégica: La Ética como Motor de Cambio**

La Gobernanza y Gestión Estratégica constituye el pilar fundamental que provee la voluntad política y las estructuras formales para la sostenibilidad (Arias-Valle et al., 2025; W. L. Filho, Abubakar, et al., 2023). La existencia de un plan estratégico formal o de una unidad específica de sostenibilidad en un alto nivel administrativo es crucial para que las iniciativas no sean esporádicas, sino sostenidas en el tiempo (Greenland et al., 2022; Roos et al., 2023). Este pilar exige una gestión institucional centrada en la inclusión social y el desarrollo humano de sus miembros, promoviendo una cultura de democracia, equidad y transparencia (Aristimuño & Monroy, 2014; Pernía et al., 2022). La legitimidad de la institución se alcanza cuando se logra alinear las expectativas de los grupos de interés —docentes, estudiantes, personal administrativo y la sociedad— con las acciones universitarias (De Sousa et al., 2021; Univalle, n.d.). Es la gobernanza la que provee los recursos y el marco normativo necesario para que los demás pilares puedan operar y prosperar (Alba Hidalgo et al., 2012; Martí-Noguera et al., 2018).

#### **2. Formación Académica: La Sostenibilidad como Eje Transversal**

La docencia es un pilar fundamental de la RSU, ya que a través del currículo se forman los futuros líderes y profesionales con los conocimientos, habilidades y motivación necesarios para abordar los desafíos del desarrollo sostenible (Barth & Rieckmann, 2012; Rieckmann, 2022b). La sostenibilidad debe incorporarse como un eje transversal en los programas de estudio, lo que no solo enriquece el aprendizaje basado en proyectos medioambientales, sino que también utiliza el propio campus como un "laboratorio viviente" (Holst, Singer-Brodowski, et al., 2024; Leal Filho et al., 2019). Así, las iniciativas operacionales del campus, como el reciclaje o el uso de energías renovables, se convierten en casos de estudio prácticos para la docencia y la investigación (Ali, 2025; Benlaria & Almawishir, 2025). Esta interconexión entre el currículo y el campus demuestra cómo la dimensión académica y la de Gestión del Campus se refuerzan mutuamente (Evans, 2019; Lozano et al., 2017).

#### **3. Investigación: Promoviendo la Innovación y la Ciencia para el Desarrollo**

La función investigadora de la universidad debe trascender la simple generación de conocimiento para



convertirse en una herramienta que contribuya a la solución de problemas sociales y medioambientales (Borsatto et al., 2024; Secundo et al., 2020). Esto se logra a través de la investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria, que fortalece la colaboración con empresas y centros de investigación (Berbegal-Mirabent et al., 2015; Escobar et al., 2020). Al articularse con la formación académica y la vinculación social, la investigación se orienta a proyectos que resuelvan problemas reales, como los relacionados con el cambio climático y la gestión de recursos (Bush et al., 2025; Kupika et al., 2020). La legitimidad del conocimiento se construye al demostrar su relevancia y aplicabilidad social, asegurando que los hallazgos académicos tengan un impacto positivo y tangible en la sociedad (Chen et al., 2025; Findler et al., 2018).

#### **4. Extensión y Vinculación: El Compromiso de la Universidad con su Entorno**

El pilar de Vinculación con el Medio proyecta el impacto de la universidad más allá de sus muros, demostrando su relevancia social (Arias-Valle & Marimon, 2024; Sánchez Reyes & Del Valle Cermeño Guaina, 2022). Sin una gobernanza sólida y un enfoque de gestión interno, esta vinculación podría reducirse a una mera "extensión solidaria" o a la filantropía tradicional (Sanz-Hernández & Marianna Martínez Alfaro, 2020; y & 2003, 2003). Sin embargo, al estar articulada con la investigación y la formación académica, la vinculación social se convierte en un mecanismo de "mejora continua" (Bastida et al., 2024; Cruz et al., 2022). La participación en proyectos comunitarios permite la reflexión y la comprensión de las problemáticas sociales, lo que a su vez retroalimenta la docencia y la investigación (Carrió Llach & Llerena Bastida, 2023; D'Adamo et al., 2022). De esta manera, la universidad no solo mejora su relación con la sociedad, sino que también se convierte en una "institución de aprendizaje" que perfecciona sus propias prácticas al recibir una retroalimentación directa de su impacto real (Lozano & Barreiro-Gen, 2023; Martin Valdunciel, 2018).

En resumen, la RSU no es la suma de sus partes, sino un sistema dinámico y estratégico (Menjívar, 2020; Vallaeys, 2016). La gobernanza establece el rumbo, la academia y la gestión del campus aplican el plan a nivel interno, y la vinculación con el medio amplifica el impacto a nivel externo, creando un ciclo de mejora y legitimidad que define la misión de la universidad en el siglo XXI (Quetzada, 2011; Schwalb et al., 2019).

#### **Medición del Impacto y Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño en RSU es un desafío complejo debido a la naturaleza multidimensional del concepto (Alba Hidalgo et al., 2012; Ayuso et al., 2021). Sin embargo, la medición es fundamental para la gestión estratégica, ya que permite a las instituciones planificar, ejecutar y rendir cuentas sobre sus avances (Guijarro Jiménez et al., 2018; Huerta-Riveros et al., 2017).

#### **Indicadores y Métricas Clave de Sostenibilidad (KPIs)**

Para medir la RSU se requiere un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que abarquen las dimensiones ambiental, social y de gobernanza (Aldeanueva Fernández & Arrabal Sánchez, 2018; Guijarro Jiménez et al., 2018). Estos indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos y deben contemplar los cuatro pilares de la RSU (Corretgé Bergua et al., 2018; Vallaeys, 2019). Ejemplos de métricas concretas incluyen la medición de la huella de carbono, el consumo de energía y agua, la tasa de reciclaje de residuos, el número de publicaciones de investigación sobre sostenibilidad, el porcentaje de personal con certificaciones avanzadas y la promoción de políticas de inclusión para grupos poco representados. La operacionalización de estos conceptos abstractos en métricas concretas es esencial para la gestión y el reporte, permitiendo a las instituciones evaluar el impacto real de sus acciones.

Dimensión de RSU	Sub-Dimensión	Ejemplos de Indicadores y Métricas
Gobernanza y Gestión	Transparencia y Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación de informes de sostenibilidad.</li> <li>Mecanismos de comunicación honesta con grupos de interés.</li> </ul>
	Inclusión y Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política explícita para atender a grupos marginados (discapacitados, minorías).</li> <li>Fomento de la igualdad de género.</li> </ul>
	Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de la huella de carbono.</li> <li>Auditorías de eficiencia energética y gestión de agua.</li> <li>Porcentaje de residuos reciclados.</li> </ul>
Formación Académica	Integración Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de los principios de sostenibilidad en planes de estudio.</li> <li>Proyectos académicos sobre problemáticas medioambientales.</li> </ul>
	Valores y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración de la solidaridad y el bien común por parte de los estudiantes.</li> <li>Desarrollo de habilidades sociales para interactuar con comunidades vulnerables.</li> </ul>
Investigación	Relevancia Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas y sinergias para elaborar líneas de investigación que respondan a requerimientos sociales.</li> <li>Número de publicaciones por personal académico.</li> </ul>
	Interdisciplinariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de proyectos que vinculen a investigadores de distintas disciplinas para resolver problemas complejos.</li> </ul>
Extensión y Vinculación	Compromiso Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de estudiantes en campañas de reforestación y voluntariados ambientales.</li> <li>Proyectos de intervención en contextos con problemas sociales reales.</li> </ul>
	Sostenibilidad de Intervenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición del impacto de las intervenciones de proyección social para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### Desafíos, Tendencias y Oportunidades para el Futuro

A pesar del progreso, la inclusión de la sostenibilidad en la educación superior enfrenta barreras significativas (Arias-Valle, 2023; Arias-Valle et al., 2024). No obstante, las tendencias actuales y las perspectivas de futuro presentan nuevas oportunidades para consolidar el movimiento (Cuesta-Claros et al., 2023; Zaidan et al., 2023).

Uno de los principales desafíos es la brecha entre la política institucional y la cultura de sostenibilidad en la comunidad universitaria (Ali, 2025; Elmassah et al., 2022). La adopción de políticas y la creación de departamentos dedicados no siempre se traduce en un cambio profundo en los comportamientos cotidianos de estudiantes y personal (Corrêa dos Santos Benites et al., 2025; Y. Liu et al., 2022).

Otro obstáculo es la transversalización real de la sostenibilidad en el currículo, en lugar de tratarla como una materia aislada (Bilbokaité et al., 2024; Comino et al., 2025). Las barreras burocráticas y la falta de modelos de financiación flexibles también representan retos que impiden una respuesta rápida a los cambios del entorno (Huepe, 2024).

En este contexto, el futuro del movimiento de la sostenibilidad estará marcado por varias tendencias clave (Filho, 2011; Lim et al., 2022). Los rankings de impacto, como el THE Impact Rankings, están actuando como un motor para la acción y la medición rigurosa de la sostenibilidad, visibilizando a nuevos líderes y promoviendo una competencia constructiva global (Akyol Özcan, 2023; Boiocchi et al., 2023; Calderon, 2023).

La educación climática, en particular, se está consolidando como un imperativo ético y un componente esencial de la formación de los futuros profesionales (Kupika et al., 2020; Rieckmann, 2022b). La UNESCO ha instado a integrar la educación climática como un eje transversal en las mallas curriculares, enfocándose en la formación de líderes con pensamiento crítico e innovación (Gamez et al., 2025; Leal Filho et al., 2018). La pandemia de COVID-19 demostró que la regularización del teletrabajo y la docencia en línea es una estrategia de sostenibilidad efectiva, impulsando la flexibilidad curricular y pedagógica, que son premisas clave para la universidad contemporánea.

La visión de la UNESCO y de otros organismos internacionales apunta a un futuro de "incertidumbre" y la necesidad de reinventar la educación superior (Elmassah et al., 2022; Filho et al., 2024). La pandemia demostró que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son elementos de resiliencia y sostenibilidad. La visión de la universidad como una entidad física y rígida está cambiando hacia una que debe ser inherentemente flexible, adaptativa y capaz de responder a crisis. Por lo tanto, la sostenibilidad no es solo



la implementación de prácticas "verdes", sino la construcción de una institución resiliente, capaz de evolucionar y liderar en un mundo en constante cambio (Bilbokaité et al., 2024; Leal Filho et al., 2018). La universidad del futuro debe ser un "agente de cambio" que no solo minimice sus impactos, sino que también contribuya activamente a la construcción de una sociedad más justa y equitativa (Rieckmann, 2020; Zaidan et al., 2023). Para ello, debe asumir el desafío de alinear su visión con la acción, transformando las barreras en oportunidades para fortalecer su propia legitimidad y su relevancia en el siglo XXI (Bayuo et al., 2020; J. Liu et al., 2022). La verdadera sostenibilidad se alcanzará cuando la universidad se convierta en una institución de aprendizaje que perfecciona sus propias prácticas al recibir retroalimentación directa de su impacto real (Findler et al., 2018; Lozano & Barreiro-Gen, 2023).

### Conclusión

El presente estudio demuestra que la RSU ha evolucionado de un conjunto de iniciativas fragmentadas a un imperativo ético y un modelo de gestión estratégica para la educación superior. A través de la conceptualización de un modelo de cuatro pilares interconectados—gobernanza, docencia, investigación y vinculación con el medio—, hemos evidenciado que la sostenibilidad no es un área de trabajo aislada, sino un sistema dinámico que define la misión y el propósito de la universidad en el siglo XXI.

El análisis comparativo, que incluyó ejemplos de universidades de América Latina y otras regiones, confirma que la gobernanza es el pilar central que legitima y activa el proceso de gestión de la sostenibilidad. Es la voluntad política y la creación de estructuras formales lo que permite que las acciones de sostenibilidad dejen de ser esporádicas y se institucionalicen.

Sin embargo, el camino hacia una transformación integral enfrenta desafíos significativos. La brecha entre la política y la cultura institucional sigue siendo un obstáculo, al igual que la falta de transversalidad en los planes de estudio y las barreras financieras que limitan la capacidad de respuesta de las universidades. No obstante, estos desafíos no son barreras insuperables, sino oportunidades para fortalecer la resiliencia y la legitimidad de las instituciones.

En última instancia, la universidad del futuro debe ser un "agente de cambio" que no solo minimice sus impactos, sino que también contribuya activamente a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. La verdadera sostenibilidad se alcanzará cuando la universidad se convierta en una institución de aprendizaje continuo que perfecciona sus prácticas al recibir retroalimentación directa de su impacto real en el entorno. El modelo propuesto en este artículo sirve como una guía para que las instituciones latinoamericanas puedan transitar de una RSU conceptual a una institucional y medible, asegurando su relevancia y liderazgo en el panorama global de la sostenibilidad.

### Referencias

- Abdul-Rahman, M., Soyinka, O., Adenle, Y. A., & Chan, E. H. W. (2022). Comparative study of the critical success factors (CSFs) for community resilience assessment (CRA) in developed and developing countries. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 77, 103060–103060.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103060>
- Acaali, C. M. (2024). *Sustainability and the Triple Mission of the University: Uganda Martyrs University in Perspective BT - The Sustainability of Higher Education in Sub-Saharan Africa: Quality Assurance Perspectives* (P. Neema-Abooki, Ed.; pp. 115–134). Springer Nature Switzerland.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-46242-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-46242-9_6)
- Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (2023). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: Higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1109–1139. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0172>
- Adnan, T., Praptiningsih, N., Program, N. K., Pertolongan, S., Pesawat, K., & Penerbangan, P. (2024).



- Impact Of Research And Community Service Programs Of Higher Education Institutions On Local Economic Empowerment In Indonesia: A Literature Review Study. *Injotel.Org*, 2(1).  
<http://injotel.org/index.php/12/article/view/60>
- Aguilar Barojas, S. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria integrados en un modelo de Planeación Estratégica. *Emerging Trends in Education*, 4(8), 191–214. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8.4780>
- Agustina, L., Meyliana, M., & Hanny, H. (2022). Constructing CSR student self-consciousness through university social responsibility implementation: Evidence in Indonesia. *Social Responsibility Journal, ahead-of-p(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2020-0170>
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: Exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803.
- Akinsemolu, A. A., & Onyeaka, H. (2025). The role of green education in achieving the sustainable development goals: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 210, 115239. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.115239>
- Akyol Özcan, K. (2023). Sustainability Ranking of Turkish Universities with Different Weighting Approaches and the TOPSIS Method. *Sustainability*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612234>
- Alam, M., & Lin, F. (2024). *Predictors of Sustainability Research Internalization in HEIs as a Service Ecosystem: An Empirical Study in Taiwan*. 1, 1596–1605. <https://hdl.handle.net/10125/106578>
- Alam, M. N. (2025). Generation Z and Green Leadership: Shaping Sustainable Hospitality Practices in Bangladesh. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1–46. <https://doi.org/10.1080/15428052.2025.2481931>
- Alanazi, A. S., & Benlaria, H. (2023). Bridging Higher Education Outcomes and Labour Market Needs: A Study of Jouf University Graduates in the Context of Vision 2030. *Social Sciences*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/socsci12060360>
- Alba Hidalgo, D., Barbeitos Alcántara, R., Barral Silva, M. T., Benayas Del Álamo, J., Blanco Heras, D., Domènech Antúnez, X., Fernández Sánchez, I., Florensa I Botines, A., García Orenes, F., López Álvarez, N., & Ysern Comas, P. (2012). Estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social en las Universidades Españolas: Una herramienta para su evaluación. *Profesorado*, 16(2), 59–75.
- Albareda-Tiana, S., Vidal-Raméntol, S., & Fernández-Morilla, M. (2018). Implementing the sustainable development goals at University level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(3), 473–497. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2017-0069>
- Alcántara-Rubio, L., Valderrama-Hernández, R., Solís-Espallargas, C., & Ruiz-Morales, J. (2022). The implementation of the SDGs in universities: A systematic review. *Environmental Education Research*, 28(11), 1585–1615. <https://doi.org/10.1080/13504622.2022.2063798>
- Aldeanueva Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: Un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Esorialense*, 0(46), 235–254.
- Aldeanueva Fernández, I., & Arrabal Sánchez, G. (2018). La comunicación y medición de la Responsabilidad Social Universitaria: Redes sociales y propuesta de indicadores. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 121–136. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.626>
- 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>
- Aler Tubella, A., Mora-Cantallops, M., & Nieves, J. C. (2023). How to teach responsible AI in Higher Education: Challenges and opportunities. *Ethics and Information Technology*, 26(1), 3–3. <https://doi.org/10.1007/s10676-023-09733-7>
- Ali, A. (2025). Universities as sustainability agents! Does green campus ensure green intellectual capital? A quantitative approach to the triggering role of green knowledge sharing and green innovation. *Journal*



- of Intellectual Capital*, 26(1), 253–278. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0080>
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15), 4072–4072. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Al-Raeei, M. (2023). Study of sustainable development goals of Syrian higher education: Strategy, effects and future insights. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2023-0153>
- Amarfil Echegaray, H. M. A., & Arias-Valle, M. B. (2025). La importancia del desarrollo sostenible en la Educación Superior Argentina. *Revista de Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo Sostenible*, 2(1). <https://revistasdigitales.udesa.edu.ar/index.php/resides/article/view/216>
- Amiano, I., Gutiérrez-Goiria, J., Vázquez de Francisco, M. J., & Sianes, A. (2022). Is the global reporting initiative suitable to account for university social responsibility? Evidence from European institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23, 831–847. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0129>
- Andrés Martínez, A., Barberá Forcadell, S., & Pallarés Dominguez, D. (2017). *Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades*. Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/humanitats.2017.53>
- Aras, G., Kutlu Furtuna, O., & Hacioglu Kazak, E. (2022). The nexus between stakeholders' materiality and sustainable development goals: Evidence from higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(1), 114–134. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2020-0439>
- Arias Valle, M., & Marimon, F. (2025). Evaluating Sustainability Research in Argentine Higher Education. *Higher Learning Research Communications*, 15(2). <https://doi.org/10.18870/hlrc.v15i2.1614>
- Arias-Valle, M. B. (2025). Estrategias para la integración de la sostenibilidad en las Universidades Argentinas. *Revista de Estudios Interdisciplinarios Sobre Desarrollo Sostenible*, 2(2), 389–427.
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2024). Do Argentine Universities Incorporate Sustainability in Their Extension Activities? *Luna Azul*, 59, 172–194. <https://doi.org/10.17151/luaz.2024.59.9>
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025). The engagement with sustainability: The case of the Argentine university system. *Educación y Humanismo*, 27(49), 1–24. <https://doi.org/10.17081/eduhum.27.49.7385>
- Arias-Valle, M. B., Suarez, Natalia, Perez Armendariz, & Gamez, D. (2025). Plan de RSE estrategia para incluir la sostenibilidad en las empresas. *Revista Del Instituto de Desarrollo Sostenible*, 4(4), 26–56.
- Arias-Valle, M.-B. (2023). The promotion of Education for sustainable development. *Revista Estudios Ambientales*, 11(2), 111–123. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>
- Arias-Valle, M.-B. (2024). Performance of Argentine Universities in International Sustainability rankings. *Revista Estudio Ambientales*, 12(12), 64–80. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v12i2.2773>
- Arias-Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon-Viadiu, F. (2021a). How do socially responsible universities perform? The case of Spanish universities. *Tec Empresarial*, 15(3), 64–82. <https://doi.org/10.18845/te.v15i3.5816>
- Arias-Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon-Viadiu, F. (2021b). How much are universities engaged with their social responsibility? *Education Policy Analysis Archives*, 29(January-July), 54–54. <https://doi.org/10.14507/EPAA.29.5399>
- Arias-Valle, M.-B., & Coria Augusto, C. J. (2024). Sustainability in Action: Building a responsible future. *ReviISE - Revista De Ciencias Sociales Y Humanas*, 24(24), 53–54. <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/revisse/article/view/1215/1387>
- Arias-Valle, M.-B., Lillo Murcia, A. M., Perez Armendariz, M. P., Ocampo Abadía, A. A., Gamez, D., Arias Marquez, M. T., Zamora, S., & Maluf, M. (2024). El compromiso de las universidades con la sostenibilidad. El caso del sistema universitario Argentino. *Revista Del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)*, 0(6 SE-CIDUI 2023). <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDUI/article/view/425895>



- Arias-Valle, M.-B., Lillo Murcia, A. M., Perez Armendariz, M. P., Ocampo Abadia, A., Gamez, D., Bolaños, G., Zamora, S., & Cañizares, M. B. (2022). *El compromiso de las universidades Argentinas con la Agenda 2030*. 1º Congreso Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad.
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024a). Do Argentine Higher Education Institutions promote sustainability? *Revista Andina de Educación*, 8(1), 000812–000812.  
<https://doi.org/10.32719/26312816.2024.8.1.2>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024b). Integrating Social Responsibility Into Sustainability Strategies: The Case of the Catholic University of Cuyo. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 194–210. <https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0022>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2025). Evolution of Latin American Higher Education Institutions' Commitment to the 2030 Agenda. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 27(1), 115–134.  
<https://doi.org/10.2478/jtes-2025-0007>
- Arias-Valle, M.-B., Marimon, F., Coria-Augusto, C. J., & Apaza-Canquí, A. E. (2024). Perspectives on Sustainability in Higher Education: A Comparative Analysis between Argentina, Spain, and Peru. *Revista de Investigación En Educación*, 22(3), 604–620. <https://doi.org/10.35869/REINED.V22I3.5768>
- Aristimuño, M., & Monroy, C. R. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: Una Pequeña Universidad Latino Americana. *Interciencia*, 39(6), 375–382.
- Aristizábal, C., Gonzalez, C., Duran, G., Bolivar, N., Bolívar, N., Durán Herrera, G., González Ramírez, C. C., & Aristizábal Botero, C. A. (2012). Impactos de responsabilidad social-Fundación Universitaria Monserrate. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 498–511.
- Arnaldo Valdés, R. M., & Gómez Comendador, V. F. (2022). European Universities Initiative: How Universities May Contribute to a More Sustainable Society. *Sustainability*, 14(1).  
<https://doi.org/10.3390/su14010471>
- Arocena, R., & Sutz, J. (2021). Universities and social innovation for global sustainable development as seen from the south. *Technological Forecasting and Social Change*, 162.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120399>
- Avelar, A. B. A., & Farina, M. C. (2022). The relationship between the incorporation of sustainability in higher education and the student's behavior: Self-reported sustainable behavior scale. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(7), 1749–1767. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0260>
- Ayuso, S., Carbonell, X., & Serratell, L. (2021). Evaluación de la sostenibilidad social de las universidades: Contabilización del valor de las partes interesadas. *Revista Internacional De*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-12-2020-0509/full/html>
- Bagheri Majd, R. (2022). The impact of green university on students sustainable lifestyles TT - تأثیر دانشگاه سبز بر سبک زندگی پایدار دانشجویان. *IRPHE-Journal*, 28(1), 159–186.  
<https://doi.org/10.52547/irphe.1401.1.159>
- Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: An output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.011>
- Barth, M., & Rieckmann, M. (2016). *State of the Art in Research on Higher Education for Sustainable Development* (Routledge).  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Barth+%26+Rieckmann%2C+environment+al+management&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Barth+%26+Rieckmann%2C+environment+al+management&btnG=)
- Bastida, E., Lara, R. B. D., Abargos, J., Saysi, J., Auxillos-Cualbar, K., & Millo, L. (2024). Creación de un marco para la investigación y la extensión sostenibles en una institución educativa financiada por la comunidad local. *Revista de Participación Comunitaria de ASEAN*, 8(1), 3–23.  
<https://doi.org/10.7454/ajce.v8i1.1303>



- Bayuo, B. B., Chaminade, C., & Göransson, B. (2020). Unpacking the role of universities in the emergence, development and impact of social innovations – A systematic review of the literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120030–120030. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120030>
- Benlaria, H., & Almawishir, N. F. S. (2025). The Impact of Educational Economic Factors on Institutional Sustainability Performance: The Mediating Role of Green Management Practices. *Sustainability*, 17(3), 1260. <https://doi.org/10.3390/su17031260>
- Berbegal-Mirabent, J., Sánchez García, J. L., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2015). University–industry partnerships for the provision of R&D services. *Journal of Business Research*, 68(7), 1407–1413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.023>
- Biermann, F., Sun, Y., Banik, D., Beisheim, M., Bloomfield, M. J., Charles, A., Chasek, P., Hickmann, T., Pradhan, P., & Sénit, C. A. (2023). Four governance reforms to strengthen the SDGs. *Science*, 381(6663), 1159–1160. <https://doi.org/10.1126/SCIENCE.ADJ5434>
- Bilbokaité, R., Bilbokaitė-Skiauterienė, I., Fjodorova, I., Kravale-Pauliņa, M., Oļehnoviča, E., Szplit, A., & Zbróg, Z. (2024). Global Competences for Principals: Enabling Change for Sustainable Education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 141–161. <https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0020>
- Boiocchi, R., Ragazzi, M., Torretta, V., & Rada, E. C. (2023). Critical Analysis of the GreenMetric World University Ranking System: The Issue of Comparability. *Sustainability*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021343>
- Borsatto, J. M. L. S., Marcolin, C. B., Abdalla, E. C., & Amaral, F. D. (2024). Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence. *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100160–100160. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100160>
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291–294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
- Buerkle, A., O'Dell, A., Matharu, H., Buerkle, L., & Ferreira, P. (2023). Recommendations to align higher education teaching with the UN sustainability goals – A scoping survey. *International Journal of Educational Research Open*, 5, 100280–100280. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100280>
- Bush, J., Hürlimann, A., March, A., Moosavi, S., & Warren-Myers, G. (2025). Sustainability professionals' roles in advancing action for climate change and sustainable cities. *Npj Urban Sustainability*, 5(1), 60.
- Calderon, A. (2023). Sustainability Rankings: What they are About and How to make them Meaningful. *Journal of Studies in International Education*, 27(4), 674–692. <https://doi.org/10.1177/10283153231172022>
- Cardozo, M. L., Japura, G. A., Vargas-Murillo, A. R., Sancho, G. F. I., & Prado López, H. R. (2021). Characterization of Ibero-American universities by SDG in Times Higher Education Impact Rankings 2020. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(5), 689–700. <https://doi.org/10.17762/TURCOMAT.V12I5.1470>
- Carrió Llach, M., & Llerena Bastida, M. (2023). Exploring innovative strategies in problem based learning to contribute to sustainable development: A case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(9), 159–177. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0296>
- Chen, C., Shahbaz, P., & Haq, S. ul. (2025). Transforming students' green behavior through environmental education: The impact of institutional practices and policies. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1499781>
- Cheng, Z., Xiao, T., Chen, C., & Xiong, X. (2022). Evaluation of Scientific Research in Universities Based on the Idea of Education for Sustainable Development. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 2474–2474. <https://doi.org/10.3390/su14042474>
- Comino, E., Dominici, L., Reyneri, A., & Treves, A. (2025). Technical academia goes back to school: The role of universities in environmental and sustainable education for childhood. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 26(2), 446–461. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2023-0205>

- Corrêa dos Santos Benites, M., Ribeiro Alves, R., & Almeida Viana, J. G. (2025). The implementation of sustainability in Brazilian Federal Institutes of Education, Science and Technology. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 26(2), 334–351. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2023-0213>
- Corretgé Bergua, R., Miret Martí, J., Bergua, R., & Martí, J. (2018). Adaptación de los estándares GRI y creación de indicadores de RSU: Un trabajo conjunto de la Universitat de Barcelona y la Universitat Pompeu Fabra. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 12, 137–155. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.710>
- Cortese, A. D. (2003). The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future. *Planning for Higher Education*, 15–22.
- Cruz, C. D. L., Izquierdo, I. V. S., & Herrera, J. de la C. B. (2022). Visibilidad del impacto de la extensión universitaria en la promoción de la Agenda 2030. *Revista Estudios Del Desarrollo Social En Cuba y América Latina*, 10(SP2), 136–143.
- Cuesta-Claros, A., Malekpour, S., Raven, R., & Kestin, T. (2023). Are the sustainable development goals transforming universities? – An analysis of steering effects and depth of change. *Earth System Governance*, 17, 100186–100186. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100186>
- D'Adamo, I., Ioppolo, G., Shen, Y., & Rosen, M. A. (2022). Sustainability Survey: Promoting Solutions to Real-World Problems. *Sustainability*, 14(19), 12244–12244. <https://doi.org/10.3390/su141912244>
- De Sousa, J. C. R. de, Siqueira, E. S., Binotto, E., & Nobre, L. H. N. (2021). University social responsibility: Perceptions and advances. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 263–281. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0199>
- Dziubaniuk, O., Ivanova-Gongne, M., Nyholm, M., Gugenishvili, I., & Brännback, M. (2022). Sustainable Development Goals in University Strategies: Making Sense of Sustainable Development in the Context of a Finnish University BT - Handbook of Best Practices in Sustainable Development at University Level. In W. Leal Filho & C. R. Portela de Vasconcelos (Eds.), *Handbook of Best Practices in Sustainable Development at University Level* (pp. 3–19). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04764-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04764-0_1)
- Elmassah, S., Biltagy, M., & Gamal, D. (2022). Framing the role of higher education in sustainable development: A case study analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(2), 320–355. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2020-0164/FULL/HTML>
- Erazo-Coronado, L., Llano-Aristizábal, S., Garcés-Prettel, M., & Erazo-Coronado, A. M. (2020). Impacto de la comunicación de la responsabilidad social universitaria en la selección de universidad y efecto mediador de la reputación. *Profesional de La Información*, 29(4), 1–17. <https://doi.org/10.3145/EPI.2020.JUL.38>
- Escobar, E. S. O., Valle, M. B. A., & Akhmedova, A. (2020). What influences the dynamics of technology licensing in academia? The case of Spanish universities. *International Journal of Intellectual Property Management*, 10(3), 233–251. <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2020.111372>
- Evans, T. L. (2019). Competencies and Pedagogies for Sustainability Education: A Roadmap for Sustainability Studies Program Development in Colleges and Universities. *Sustainability*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195526>
- Ferguson, T., & Roofe, C. G. (2020). SDG 4 in higher education: Challenges and opportunities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 959–975. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353/FULL/XML>
- Filho, W. L. (2011). About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development. *Higher Education Policy*, 24(4), 427–438. <https://doi.org/10.1057/hep.2011.16>
- Filho, W. L., Abubakar, I. R., Mifsud, M. C., Eustachio, J. H. P. P., Albrecht, C. F., Dinis, M. A. P., Borsari, B., Sharifi, A., Levesque, V. R., Ribeiro, P. C. C., LeVasseur, T. J., Pace, P., Trevisan, L. V., & Dibbern, T. A. (2023). Governance in the implementation of the UN sustainable development goals in higher education: Global trends. *Environment, Development and Sustainability*.



<https://doi.org/10.1007/s10668-023-03278-x>

Filho, W. L., Amaro, N., Avila, L. V., Brandli, L., Damke, L. I., Vasconcelos, C. R. P., Hernandez-Diaz, P. M., Frankenberger, F., Fritzen, B., Velazquez, L., & Salvia, A. (2021). Mapping sustainability initiatives in higher education institutions in Latin America. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128093–128093.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128093>

Filho, W. L., Dinis, M. A. P., Sivapalan, S., Begum, H., Ng, T. F., Al-Amin, A. Q., Alam, G. M., Sharifi, A., Salvia, A. L., Kalsoom, Q., Saroar, M., & Neiva, S. (2021). Sustainability practices at higher education institutions in Asia. *International Journal of Sustainability in Higher Education, ahead-of-p(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2021-0244/FULL/XML>

Filho, W. L., Frankenberger Silva, F., Salvia, A., Shiel, C., Paço, A., Price, E., Brandli, L. L., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Pretorius, R. W. (2023). An overview of research trends on sustainability in higher education – an exploratory study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5), 1161–1175. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2022-0252>

Filho, W. L., Sierra, J., Price, E., Eustachio, J. H. P. P., Novikau, A., Kirrane, M., Dinis, M. A. P., & Salvia, A. L. (2024). The role of universities in accelerating the sustainable development goals in Europe. *Scientific Reports*, 14(1), 15464–15464. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-65820-9>

Filho, W. L., Viera Trevisan, L., Simon Rampasso, I., Anholon, R., Pimenta Dinis, M. A., Londero Brandli, L., Sierra, J., Lange Salvia, A., Pretorius, R., Nicolau, M., Paulino Pires Eustachio, J. H., & Mazutti, J. (2023). When the alarm bells ring: Why the UN sustainable development goals may not be achieved by 2030.

*Journal of Cleaner Production*, 407, 137108–137108. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137108>

Filho, W. L., Will, M., Salvia, A. L., Adomßent, M., Grahl, A., & Spira, F. (2019). The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1394–1401. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.273>

Filho, W., Simaens, A., Paço, A., Hernandez-Diaz, P., Vasconcelos, C., Fritzen Gomes, B., & Maclean, C. (2023). Integrating the Sustainable Development Goals into the strategy of higher education institutions. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*.

<https://doi.org/10.1080/13504509.2023.2167884>

Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D., & Martinuzzi, A. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2017-0114>

Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., & Stacherl, B. (2018). Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development—An Analysis of Tools and Indicators. *Sustainability* 2019, Vol. 11, Page 59, 11(1), 59–59. <https://doi.org/10.3390/SU11010059>

Francisco, P. (2016). Laudato si. *Carta Encíclica*, 120–120.

Freire, P. (2017). ¿ Extensión o comunicación?: La concientización en el medio rural.

<https://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/124/Extensi%C3%B3n%20o%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Gamez, D., Arias Valle, M. B., Perez Armendariz, & Suarez, Natalia. (2025). Formando Agentes de Cambio: La Educación en Responsabilidad Social Corporativa como Pilar de la Sostenibilidad Empresarial. *Revista Del Instituto de Desarrollo Sostenible*, 4(4), 39–50.

Gozin, F., & Hatami, J. (2024). Integrating sustainability in higher education curriculum: Big Ideas for Change (A Review Article). *The International Journal of Learning Space Studies (IJLSS)*, 1(1), 32–51.

Greenland, S., Saleem, M., Misra, R., & Mason, J. (2022). Sustainable management education and an empirical five-pillar model of sustainability. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100658–100658. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100658>

Guijarro Jiménez, C., Gomera Martínez, A., & Antúnez López, M. (2018). Propuesta de indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria conforme a la guía G4 del GRI: el caso de la Universidad de Córdoba. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 0(87), 103–103.



<https://doi.org/10.7203/ciriec-e.87.6861>

Hang, Y., & Zhang, X. (2025). How Chinese students manage their transition to higher education effectively: Student initiative at Sino-Foreign cooperative universities. *Asia Pacific Journal of Education*, 45(1), 69–83. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2047610>

Holst, J. (2023). Towards coherence on sustainability in education: A systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustainability Science*, 18(2), 1015–1030. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>

Holst, J., Grund, J., & Brock, A. (2024). Whole Institution Approach: Measurable and highly effective in empowering learners and educators for sustainability. *Sustainability Science*.

<https://doi.org/10.1007/s11625-024-01506-5>

Holst, J., Singer-Brodowski, M., Brock, A., & de Haan, G. (2024). Monitoring SDG 4.7: Assessing Education for Sustainable Development in policies, curricula, training of educators and student assessment (input-indicator). *Sustainable Development*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/sd.2865>

Huepe, M. (2024). *El desafío de la sostenibilidad financiera de la educación en América Latina y el Caribe* (No. 9789211220407; pp. 60–60). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0906e409-ccfe-49c1-b4cf-f5eb78fbf36e/content>

Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., Huerta-Riveros, P., & Gaete-Feres, H. (2017). Responsabilidad social universitaria a través de los reportes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative: Experiencia de una universidad pública. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(23), 120–137.

King Domínguez, A., Llinàs Audet, F. J., & Améstica Rivas, L. (2018). Rankings universitarios como medida de calidad: Análisis comparado en Latinomérica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 218–237.

Konrad, T., Wiek, A., & Barth, M. (2021). Learning processes for interpersonal competence development in project-based sustainability courses – insights from a comparative international study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(3), 535–560. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0231>

Kupika, O. L., Mbereko, A., & Chinokwetu, V. (2020). Role of Universities Towards Achieving Climate Change-Related SDGs: Case of Chinhoyi University of Technology, Zimbabwe BT - Sustainable Development Goals and Institutions of Higher Education. In G. Nhamo & V. Mjimba (Eds.), *Springer International Publishing* (pp. 97–110). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-26157-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-26157-3_8)

Laili, Z., Sukoharsono, E. G., & Andayani, W. (2025). The Evaluation Of The Sustainability Report Disclosure Of Brawijaya University Based On AA1000 Accountability Principles. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 15(1). <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak/article/download/38169/16407>

Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302–319. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12122>

Leal Filho, W., Eustachio, J. H., Caldana, A. C., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093761>

Leal Filho, W., Raath, S., Lazzarini, B., Vargas, V. R., de Souza, L., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Haddad, R., Klavins, M., & Orlovic, V. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 199, 286–295.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.017>

Leal Filho, W., Salvia, A. L., Pretorius, R. W., Brandli, L. L., Manolas, E., Alves, F., Azeiteiro, U., Rogers, J., Shiel, C., & Do Paco, A. (2019). *Universities as living labs for sustainable development: Supporting the implementation of the sustainable development goals*. Springer.

<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=uwaWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=info:Nxg5LIXFJHMJ:scholar.google.com&ots=4tpPk5Jb3H&sig=QioGgGUxFZxJJYophPJYcfsZvEo>



- Lim, C. K., Haufiku, M. S., Tan, K. L., Farid Ahmed, M., & Ng, T. F. (2022). Systematic Review of Education Sustainable Development in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013241>
- Lima, C. dos S., Kieling, D. L., Veiga Ávila, L., Paço, A., & Zonatto, V. C. da S. (2023). Towards sustainable development: A systematic review of the past decade's literature on the social, environment and governance and universities in Latin America. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 279–298. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0394>
- Liu, J., Kitamura, Y., & Savelyeva, T. (2022). Building an 'Ecosystem' for transforming higher education teaching and learning for sustainability. *Asia Pacific Education Review*, 23(4), 539–542. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09794-1>
- Liu, Y., Bao, T., Zhao, D., Sang, H., & Fu, B. (2022). Evaluation of Student-Perceived Service Quality in Higher Education for Sustainable Development: A Fuzzy TODIM-ERA Method. *Sustainability 2022, Vol. 14, Page 4761*, 14(8), 4761–4761. <https://doi.org/10.3390/SU14084761>
- Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M. (2019). Sustainability and Indicators of Newly Formed World-Class Universities (NFWCUs) between 2010 and 2018: Empirical Analysis from the Rankings of ARWU, QSUR and THEWUR. *Sustainability*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102745>
- Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371–3382. <https://doi.org/10.1002/bse.3305>
- Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2017). Connecting Competences and Pedagogical Approaches for Sustainable Development in Higher Education: A Literature Review and Framework Proposal. *Sustainability*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/su9101889>
- Lu, H., Xie, Z., Xu, G., & Cao, X. (2023). Study on the Integration of the Sustainable Development Goals in Management Disciplines in Chinese Universities: A Content Analysis. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075774>
- Martin Valdunciel, M. E. (2018). Social responsibility and sustainability in Spanish university libraries: Questioning the discourse from critical analysis perspectives | Responsabilidad social y sostenibilidad en bibliotecas universitarias Españolas: Problematización del discurso desde. *Athenaea Digital*, 18(1), 385–404. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1928>
- Martí-Noguera, J.-J., Calderón, A.-I., & Fernández-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: Análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(24), 107–124. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.24.267>
- Membrillo-Hernández, J., Lara-Prieto, V., & Caratzzolo, P. (2021). Sustainability: A Public Policy, a Concept, or a Competence? Efforts on the Implementation of Sustainability as a Transversal Competence throughout Higher Education Programs. *Sustainability*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413989>
- Menjívar, W. (2020). La responsabilidad social universitaria. Un enfoque para contribuir al desarrollo desde la educación superior. *Ciencia, Cultura y Sociedad*, 6(1), 5–8. <https://doi.org/10.5377/ccs.v6i1.10530>
- Navas Ríos, M. E., & Romero González, Z. (2016). Responsabilidad social universitaria impactos de la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable. *Saber Ciencia y Libertad*, 11(1), 187–187. <https://doi.org/10.22525/sabcliber.2016v11n1.187196>
- Oluwalaiye, O., & Ozbek, M. E. (2019). Consistency between Infrastructure Rating Systems in Measuring Sustainability. *Infrastructures*, 4(1). <https://doi.org/10.3390/infrastructures4010009>
- Osman, M. A., Sheikh Farah ,Abdirahman Ahmed, & and Abdi, A. I. (2025). A bibliometric analysis of sustainable development research in higher education institutions (HEIs): Key trends, global collaborations and influential contributions (2015–2023). *Cogent Education*, 12(1), 2490436.



<https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2490436>

Othman, R., & Omar, A. F. (2012). University and industry collaboration: Towards a successful and sustainable partnership. *World Conference on Learning, Teaching & Administration - 2011*, 31, 575–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.106>

Papadimitriou, A., & Schiffecker, S. M. (2023). Looking good or doing good? Define the U.S. university's public mission by analyzing mission statements and strategic planning. *The TQM Journal, ahead-of-p(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0313>

Pérez-Esparrells, C., Bautista Puig, N., & Orduna-Malea, E. (2022). *¿Contribuyen las universidades en grandes ciudades europeas a los objetivos de desarrollo sostenible? Un análisis a través del Times Higher Education Impact Rankings* (pp. 21–31).

Pernía, J. C., Palacios Sanabria, L. G., & Trasfi Mosqueda, M., Sanabria Chópita, M. E. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria: Alternativas para cambio climático y desplazados ambientales. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 367–385.

<https://doi.org/10.31876/rccs.v28i1.37699>

Purcell, W. M., Henriksen, H., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1343–1357. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>

Quezada, R. G. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: El caso de España. *Revista de Educacion*, 355, 109–133.

Rangel, F. G., Cano, R. V., & Vallaeys, F. (2022). Ética, Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social desde la docencia en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Emerging Trends in Education*, 4(8), 74–92. <https://doi.org/10.19136/ETIE.A4N8.4729>

Rieckmann, M. (2020). Emancipatory and transformative Global Citizenship Education in formal and informal settings: Empowering learners to change structures. *Tertium Comparationis*, 26(2), 174–186.

Rieckmann, M. (2022a). *Education for the Sustainable Development Goals—Theoretical foundations and pedagogical practice*.

Rieckmann, M. (2022b). *The challenges of the SDGs to Higher Education with a special focus on climate change*.

Robert, K. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>

Rodríguez, G. I. G. (2022). Imaginando el futuro: Ejes centrales para un modelo de Responsabilidad Social Universitaria. *Emerging Trends in Education*, 4(8.1), 22–34.

<https://doi.org/10.19136/ETIE.A4N8.1.4725>

Rofiah, N. H. & Suhendri. (2023). The Progress of Inclusive Education Toward Agenda 2030 in Indonesia. In D. Lane, N. Catania, & S. Semon (Eds.), *Progress Toward Agenda 2030* (Vol. 21, pp. 191–207). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-363620230000021013>

Roos, N., Sassen, R., & Guenther, E. (2023). Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3), 553–583. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0396>

Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)

Salite, I., Fjodorova, I., & Ivanova, O. (2024). Editorial: Teacher Education and Leadership for a Sustainable World. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 1–5.

<https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0013>

Salmi, J., & D'Addio, A. (2021). Policies for achieving inclusion in higher education. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 47–72. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1835529>

Sánchez Reyes, M. T., & Del Valle Cermeño Guaina, D. (2022). Servir solidariamente, un rasgo esencial



del aprendizaje para el desarrollo sostenible desde el compromiso social. *DIDAC*, 79 ENE-JUN, 29–38.

[https://doi.org/10.48102/didac.2022..79\\_ene-jun.97](https://doi.org/10.48102/didac.2022..79_ene-jun.97)

Sanz-Hernández, A. & Marianna Martínez Alfaro. (2020). Social Innovation in universities at the service of sustainability. Circular Society Lab as a case study | Innovación social en las universidades al servicio de la sostenibilidad. Circular society lab como estudio de caso. *European Public and Social Innovation Review*, 5(1), 22–36. <https://doi.org/10.31637/epsir.20-1.3>

Schwalb, M., Prialé, M., & Vallaey, F. (2019). *Guía de responsabilidad social universitaria*.

<https://doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>

Secundo, G., Ndou, V., Vecchio, P. D., & De Pascale, G. (2020). Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda.

*Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119917–119917.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119917>

Shetty, S. H. (2024). Higher Education Institutions as a Catalyst for Sustainability Development. In <Https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-6684-9859-0.ch001> (pp. 1–16). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9859-0.ch001>

Sirvent, M. T., Toubes, A., & Santos, H. (2000). El desarrollo de acciones articuladas de investigación, docencia y extensión como legado de la Reforma Universitaria. *La Educación Superior Como Derecho: A, 100*.

Teebken, J., Jacob, K., Petrova, M., Wolff, F., & Schwemmle, N. (2022). *Towards a joint implementation of the 2030 Agenda / SDGs and the Paris Agreement—Conceptual and analytic paper*.

Tilbury, D., & Wortman, D. (2004). *Engaging people in sustainability* (p. 137).

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F-ypMpjqPv0C&oi=fnd&pg=PR5&dq=Tilbury,+D.,+%26+Wortman,+D.+\(2004\).+Engaging+people+in+sustainability.+IUCN,+Gland,+Switzerland&ots=v3iK\\_Rikvx&sig=PZRbnWgmchVG1el2dFfSNhDqm00](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F-ypMpjqPv0C&oi=fnd&pg=PR5&dq=Tilbury,+D.,+%26+Wortman,+D.+(2004).+Engaging+people+in+sustainability.+IUCN,+Gland,+Switzerland&ots=v3iK_Rikvx&sig=PZRbnWgmchVG1el2dFfSNhDqm00)

Univalle, G. E. y P. de P. (n.d.). *Revista de Psicología GEPU - Percepción de la responsabilidad social universitaria en estudiantes y docentes universitarios en paraguay: Un estudio piloto*. Retrieved 4 April 2025, from <Https://revistadepsicologagepu.es.tl/Percepc%3Bn-de-la-responsabilidad-social-universitaria-en-estudiantes-y-docentes-universitarios-en-paraguay-d--Un-estudio-piloto.htm>

Urbanski, M., & Filho, W. L. (2015). Measuring sustainability at universities by means of the Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS): Early findings from STARS data.

*Environment, Development and Sustainability*, 17(2), 209–220. <https://doi.org/10.1007/s10668-014-9564-3>

Vallaey, F. (2016). *Introducción a la responsabilidad social universitaria RSU* (p. 177). Ediciones Universidad Simón Bolívar.

<Https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3544#.Yt3mZdHM4Mw.mendeley>

Vallaey, F. (2019). *Responsabilidad social universitaria: El modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores*. (URSULA, Ed.; p. 155).

[Https://www.researchgate.net/publication/343769073\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_el\\_Modelo\\_URSULA\\_estrategias\\_herramientas\\_indicadores](Https://www.researchgate.net/publication/343769073_Responsabilidad_Social_Universitaria_el_Modelo_URSULA_estrategias_herramientas_indicadores)

Vallaey, F. (2020). Why corporate social responsibility is not yet transformative? A philosophical clarification. *Andamios*, 17(42), 309–333. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>

Vallaey, F. (2021). *Hacia una política pública latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria: Innovación social, calidad y pertinencia de la educación superior*. (C.-B. de D. de A. L. y la U. de R. S. U. Latinoamericana, Ed.; Caracas: C, p. 354).

Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria* (S. A. de C. V. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Issue September 2014, p. 94).

[Https://www.researchgate.net/publication/265395619%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/265395619\\_Manual\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria](Https://www.researchgate.net/publication/265395619%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/265395619_Manual_de_Responsabilidad_Social_Universitaria)



Vallaeys, F., Oliveira, M. L. S., Crissien, T., Solano, D., & Suarez, A. (2022). State of the art of university social responsibility: A standardized model and compared self-diagnosis in Latin America. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 325–340. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0235/FULL/HTML>

Xue, Q. (2022). Increasing commitment to the Sustainable Development Goals across universities worldwide. *Sustainable Horizons*, 2, 100021–100021. <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2022.100021>  
y, K. O.-R. de extensión a la educación superior, & 2003, undefined. (2003). Reformulación de incentivos y recompensas para el aprendizaje-servicio comunitario y la extensión académica. *Openjournals.Lib.Uga.eduKA O'MearaRevista de Extensión y Participación En La Educación Superior*, 2003 • *Openjournals.Lib.Uga.Edu*, 8(2), 201–201.

Zaidan, E., Belkhiria, E., & Wazen, C. (2023). *Universities of the Future as Catalysts for Change: Using the Sustainable Development Goals to Reframe Sustainability – Qatar University as a Case Study* BT - *The Sustainable University of the Future: Reimagining Higher Education and Research* (M. A. S. A. Al-Maadeed, A. Bouras, M. Al-Salem, & N. Younan, Eds.; pp. 1–23). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20186-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20186-8_1)