

UNIVERSIDAD ESAN



Investigación con enfoque empresarial para el desarrollo de una escuela de sostenibilidad de impacto

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Carmen Rosa Alfaro Cochon

Liber Gueorgui Avila Crespin

Enmy Liz Castillon Cuellar

Evelyn Viviana Chamorro Peralta

Maestría en Administración a Tiempo Parcial – Semipresencial 03

Lima, 12 de setiembre de 2024


Para Turniting - TESIS_TRAB_DE_INV_22-09-24 con firmas.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
2	issuu.com Fuente de Internet	<1%
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	upcommons.upc.edu Fuente de Internet	<1%
7	www.bancomundial.org.mx Fuente de Internet	<1%
8	www.comcuenca.org Fuente de Internet	<1%



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

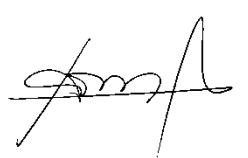
La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Enmy Liz CASTILLON CUELLAR**
 Título del ejercicio: **Versión Final**
 Título de la entrega: **Para Turniting - TESIS_TRAB_DE_INV_22-09-24 con firmas.docx**
 Nombre del archivo: **Para_Turniting_-_TESIS_TRAB_DE_INV_22-09-24_con_firmas.d...**
 Tamaño del archivo: **417.3K**
 Total páginas: **70**
 Total de palabras: **21,095**
 Total de caracteres: **126,989**
 Fecha de entrega: **22-sept-2024 10:24p. m. (UTC-0500)**
 Identificador de la entre...: **2462434813**

DISCRECCION

Este recibo digital es una herramienta de gestión de la información de la actividad académica y no constituye un documento legal. El contenido de este recibo digital es responsabilidad del usuario y no de Turnitin. Turnitin no garantiza la exactitud de la información contenida en este recibo digital. Turnitin no es responsable de los daños o perjuicios que se deriven de la utilización de este recibo digital. Turnitin no es responsable de los daños o perjuicios que se deriven de la utilización de este recibo digital. Turnitin no es responsable de los daños o perjuicios que se deriven de la utilización de este recibo digital.

Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Esta tesis

Investigación con enfoque empresarial para el desarrollo de una escuela de sostenibilidad de impacto

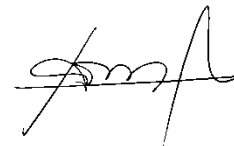
ha sido aprobado.



.....
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)



.....
José Epifanio Ventura Egoávil (Jurado)



.....
René Helbert Cornejo Díaz (Asesor)



.....
Sandor Gabor Lukacs De Pereny Martens (Asesor)

Universidad ESAN

2024

Dedicatoria

A Dios, por cumplir sus promesas y a la mamita por ser mi compañera constante

A mi esposo y mis hijos, por compartir el tiempo de familia y entender mis desvelos.

A mis padres, por creer en mí, y en especial a mi mamita Elvia, por ser siempre mi respaldo.

A mí tía Mary, por brindarme su apoyo desinteresado.

A mis suegros, por ayudarme a cuidar a mi familia.

Al Ing. Andrés, por la oportunidad y la confianza.

Y a mi equipo de trabajo.

Quedó agradecida con todos.

Carmen Alfaro

Con gratitud infinita, a Dios, por su bendición constante. A mi madre, quien siempre me motivó y creyó en mí, a mi padre, cuya inspiración desde mi niñez me ha guiado a alcanzar cada una de mis metas. A mi esposo, por su incondicional apoyo en cada paso de este camino, y a mis queridos hijos, cuyo amor, cariño, apoyo y motivación han sido mi mayor impulso. A mis profesores, por sus valiosas enseñanzas, y a mis amistades, quienes con su apoyo incondicional me ayudan a lograr mis metas.

Enmy Liz Castillon Cuellar

A mis padres Jaime y Inés, por cimentar las bases para mi desarrollo personal y profesional, a mi hija Sofía Victoria motor y motivo para seguir adelante y a mi compañera de vida Deysi Maisy por estar siempre.

Liber Avila Crespín

A mis padres Gloria Peralta e Hipólito Chamorro, por todo su apoyo en esta etapa de crecimiento profesional, que son ejemplo de unión familiar y motivación.

Viviana Chamorro Peralta

Carmen Rosa Alfaro Cochón

Profesional con más de 16 años de experiencia en la gestión integral, administración de contratos y construcción de proyectos de infraestructura pública y privada de gran envergadura, siguiendo los estándares del PMBOK. Desempeño a nivel regional y provincial en Moquegua, con profundo conocimiento de las implicancias sociales en comunidades urbanas y rurales del sur del Perú.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Municipalidad Provincial De Mariscal Nieto

Ejecución de proyectos de inversión pública

Residente de Proyecto

Agosto 2023 - Actualidad

- Residente de proyecto: Mejoramiento del Servicio de Práctica Deportiva - Recreativa Mediante la Instalación de Gimnasios al Aire Libre en los Parques del Distrito De Moquegua, Provincia Mariscal Nieto, Departamento de Moquegua” CUI N° 2557332.

AMG SAC.

Administradora de Contratos

Mayo 2022 – Julio 2023

Proyecto Quellaveco - Moquegua

- 2.MAY.3713 “Construcción De Obra: Rotonda Cruce Chen Chen Binacional”
- 2.MAY.3728 “Saneamiento Básico”
- 4502298862: “Mejoramiento de Infraestructura Vial del Cruce Costanera-Céticos-Ilo
- 4502298835: “Mejoramiento Ovalo Rotary en Ilo Ruta de Transporte de Concentrado”
- 4502384618: “Aliviadero de Tráfico en el Valle de Omo”
- 4502644529: “Desarrollo de Proceso Constructivo de Capilla Sector Calaluna”
- Supervisar el rendimiento y el cumplimiento de los términos y condiciones de cada acuerdo
Gestión y seguimiento a los reportes de avance de áreas de Construcción, Calidad
- Gestionar el ciclo de vida de los contratos, desde la elaboración hasta la renovación o finalización.
- Revisar el alcance del trabajo y negociar los contratos con los proveedores de servicios

Municipalidad Distrital de Samegua

Ejecución de proyectos de inversión pública

Residente de Proyecto

Setiembre 2020 – Setiembre 2021

- Residente de Obra Mejoramiento del Parque de la Junta Vecinal Santa Rosa y del Parque de la Junta Vecinal de Horacio Zeballos Gámez.

Colvías SAC.

Setiembre 2020 – Setiembre 2021

Empresa Trasnacional especialista en vías, terminal portuario

Supervisora de Campo y Especialista en Gestión y Control Documentario

Proyecto Quellaveco-Moquegua

- K-CCN-105C “Suministro y Construcción del Almacén Central de Manejo de Residuos (ACMR)
- Gestionar, supervisar y controlar en campo la ejecución de los trabajos de acuerdo con los planos de diseño y las especificaciones técnicas del proyecto.
- Verificar las especificaciones Técnicas y avance del proyecto de la obra, cronograma, control de calidad y normas de seguridad de acuerdo con los lineamientos del cliente.
- Gestionar, supervisar y controlar en campo la ejecución de los trabajos de acuerdo con los planos de diseño y las especificaciones técnicas del proyecto.
- Verificar las especificaciones Técnicas y avance del proyecto de la obra, cronograma, control de calidad y normas de seguridad de acuerdo con los lineamientos del cliente.

Conalvías Construcción SAC.

Revisor Ambiental

Setiembre 2020 – Setiembre 2021

Proyecto Quellaveco - Moquegua

- Responsable de Elaborar los Informes Trimestrales de Cumplimiento Ambiental emitidos a la Dirección de Asuntos Socio Ambientales (DGASA) actualmente (DGAAM)
- Consolidar los Reportes de Monitoreo Social y Ambiental
- Responsable de la Gestión entre la Empresa Anglo American S.A, y la Gerencia de Transportes y Comunicaciones de Moquegua, Autoridad Local de Aguas (ALA)

Anglo American Quellaveco

Asistente Administrativo

Febrero 2010 – Julio 2020

- Gerencia de Relaciones Comunitarias
- Elaborar Términos de Referencia, Revisión de Proyectos para la Gerencia de Relaciones Comunitarias
- Asistente administrativa del Área de Comunicaciones

Instituto Vial Provincial Mariscal Nieto

Jefa de operaciones

Febrero 2015 – Setiembre 2016

- Municipalidad Provincial Mariscal Nieto – Provías
- Encargada de la Administración y Gestión de las Carreteras de la Provincia Mariscal Nieto. (Moquegua, Torata, Carumas, Cuchumbaya, San Cristóbal e Ichuña)
- Administradora de Convenios Interinstitucionales para la Elaboración del Inventario Vial de la Provincia de Moquegua con Anglo American Quellaveco.

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

Directora de Caminos Regional

Setiembre 2011 - Enero 2015

- Encargada de la Administración y Gestión de las Carreteras de la Región Moquegua
- Administradora de Convenios Interinstitucionales con Anglo American Quellaveco (AAQ) para la Elaboración de las Carreteras:
- Mejoramiento a Nivel Asfalto y Mantenimiento del Tramo Km 0+000 al Km 23+620 (Dv. Toquepala) de la Ruta Departamental MO-107
- Construcción a Nivel de Asfalto de la Carretera Dv. Toquepala (Km 23+620 de la Carretera MO-107) a Papujune.
- Administradora de Convenios Interinstitucionales con Canteras del Hallazgo (BUENA AVENTURA) para la Elaboración de las Carreteras:
- Mejoramiento de la Carretera Departamental MO 106, Tramo Empalme PE 36B (Titire) – Pacchani – Irhuara – Chucapaca – Ichuña

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2022 - 2024

MBA

MAESTRA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN

Universidad Privada Cesar Vallejo Facultad de Ingeniería Civil

2017 – 2018

EGRESADA EN MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN AMBIENTAL

Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) Facultad de Arquitectura y Urbanismo

2003 – 2005

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA (5TO SUPERIOR)

2001 - 2005

Arquitecta

OTROS ESTUDIOS

TECSUP: Diplomado En Gerencia De Proyectos Estándares Guía PMBOK Séptima Edición

2022 – 2023

BSG INSTITUTE: Programa Internacional en Gerencia de Proyectos de Construcción

2020 – 2021

UNIVERSIDAD CONTINENTAL: Especialización en Contrataciones con el Estado

2013

UNI: Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública SNIP

2007

ICPNA: INGLÉS BASICO

2000

SPEXX: Intermedio

2024

Experiencia de Voluntariado

Casa Hogar Belén

2019 - 2024

Liber Gueorgui Avila Crespín

Ingeniero Civil, con experiencia en diferentes campos de la ingeniería y con capacidades de desarrollar toda meta ingenieril trazada. Especialista en Catastro y Titulación, experiencia en el desarrollo de Catastro urbano y rural como levantamientos Catastrales y manejo de programas de procesamiento de datos, saneamiento físico legal de predios urbanos y rurales, así como también experiencia gerencial tanto en el sector público y privado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA.

La Municipalidad Provincial de Moyobamba es la entidad gubernamental responsable de la gestión territorial, planificación urbana y promoción del desarrollo sostenible en la ciudad de Moyobamba y sus alrededores. Como capital del departamento de San Martín, Moyobamba es una ciudad clave en la región amazónica peruana, destacada por su biodiversidad y recursos naturales. La municipalidad trabaja en la implementación de proyectos de infraestructura, desarrollo social y ambiental, así como en la gestión de riesgos y protección del medio ambiente, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y promover un crecimiento ordenado y sostenible en la provincia.

Gerente de Desarrollo Territorial y Gestión de Riesgo Junio 2024 - Actualidad

- Responsable de planificar, controlar y supervisar el proceso de edificaciones, actualización permanente del catastro y apoyo a la población para hacer frente a los desastres naturales a través de la gestión de riesgo
- Diseño y ejecución de planes de desarrollo territorial enfocados en la expansión ordenada de la ciudad, optimizando el uso del suelo.
- Gestión de proyectos de regularización y titulación de propiedades, con el objetivo de formalizar la tenencia de tierras en la provincia.
- Coordinación con equipos técnicos para la revisión y validación de documentación catastral y legal.
- Actualización y modernización del sistema catastral provincial para mejorar la gestión del territorio.

AVVA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA S.R.L.

AVVA Consultora y Constructora es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de infraestructura y consultoría en ingeniería civil, con un enfoque en la construcción de obras de gran envergadura y consultoría especializada en planificación urbana y territorial. Con más de 10 años de experiencia en el mercado, AVVA se ha consolidado como un referente en la ejecución de proyectos de alta calidad, cumpliendo con los más altos estándares técnicos y de seguridad. Su equipo multidisciplinario trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para garantizar la satisfacción y éxito en cada obra.

Gerente General

enero 2023 – mayo 2024

- Lideré la planificación y ejecución estratégica de los proyectos de construcción y consultoría de la empresa.
- Implementé mejoras en los procesos operativos, logrando una mayor eficiencia en los plazos de entrega de proyectos.
- Supervisé la ejecución de proyectos de construcción de diversa envergadura, incluyendo obras de infraestructura civil, vial y edificaciones.
- Coordiné equipos multidisciplinarios para asegurar el cumplimiento de los cronogramas, presupuestos y estándares de calidad.
- Implementé sistemas de control de calidad y seguridad en las obras, garantizando que se cumplirán las normativas y estándares de construcción.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ELÍAS SOPLIN VARGAS

La Municipalidad Distrital de Elías Soplín Vargas es la entidad encargada de la administración y gestión del distrito de Elías Soplín Vargas, ubicado en la provincia de Rioja, dentro del departamento de San Martín. Su misión principal es promover el desarrollo económico, social y ambiental del distrito, garantizando la adecuada planificación urbana, el mejoramiento de los servicios públicos y la ejecución de proyectos de infraestructura que benefician a sus habitantes. La municipalidad también se enfoca en la gestión de recursos naturales y la implementación de estrategias para el desarrollo sostenible, contribuyendo al

Enmy Liz Castillon Cuellar

Ingeniera de Sistemas titulada y colegiada, con amplia experiencia liderando proyectos de TI en instituciones educativas y empresas de prestigio. Certificada como PMP®, *Scrum Master*®, *Design Thinking*® y OKR® con especialización en metodologías ágiles. Amplia experiencia en manejo de presupuestos Capex y Opex, control de alcance, costos y riesgos de proyectos, así como en la coordinación con proveedores y usuarios para la entrega de soluciones tecnológicas. Conocimiento avanzado de PMBOK y metodologías ágiles como *Scrum* y Kanban, aplicados a proyectos complejos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad Continental

La Universidad Continental es una institución educativa privada en Perú, fundada en 1998, con un enfoque en innovación y emprendimiento. Actualmente tiene más de 60,000 estudiantes distribuidos en sus sedes de Huancayo, Arequipa, Cusco y Lima. La universidad ha recibido 5 estrellas en empleabilidad, inclusión y aprendizaje en línea según el *QS Stars Rating System*. Además, colabora con más de 200 empresas para la inserción laboral de sus egresados. En 2018, obtuvo el licenciamiento institucional de SUNEDU, lo que garantiza su calidad educativa.

Jefa de Proyectos TI

Agosto 2023 - Actualidad

Lidero, gestiono y ejecuto una amplia cartera de proyectos de TI para diferentes ecosistemas como son la Escuela de Postgrado, Instituto y Universidad Continental.

- Gestión de Capex y Opex para proyectos de infraestructura TI, soluciones académicas y administrativas.
- Implementación de metodologías ágiles (Scrum, Kanban) para el control y ejecución de proyectos en tiempo y forma.
- Coordinación con *stakeholders* y proveedores nacionales e internacionales para garantizar la implementación de soluciones tecnológicas.

Oficina Nacional de Procesos Electorales

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es un organismo autónomo del Estado peruano encargado de organizar y ejecutar elecciones, referendos y consultas populares. Actualmente, cuenta con una estructura de aproximadamente 1,500 colaboradores en diversas áreas y oficinas a nivel nacional. La ONPE es reconocida por su transparencia y compromiso con la democracia, supervisando el financiamiento de los partidos políticos y garantizando la imparcialidad en los procesos electorales. La ONPE cuenta con un enfoque de innovación y tecnología electoral lo que refuerza su rol clave en el sistema electoral peruano.

Especialista en Proyectos de Innovación

Marzo 2023 – Julio 2023

Lideré varios equipos de trabajo multidisciplinarios, realicé la supervisión y coordinación de los proyectos. Reportaba a la Sub-Gerencia de Gobierno Digital e Innovación.

- Implementación de soluciones tecnológicas con enfoque ágil para cumplir con los plazos.
- Realicé el presupuesto del proyecto.
- Coordiné equipos y desarrollé acciones para implementar soluciones tecnológicas.
- Análisis y gestión de soluciones seguras e innovadoras para procesos electorales.

Especialista en Proyectos de Innovación

Noviembre 2022 – Diciembre 2022

- Lideré y gestioné equipos multidisciplinarios proyectos electorales.
- Coordiné equipos y desarrollé acciones para implementar soluciones tecnológicas.
- Realicé el presupuesto de los proyectos.
- Coordinar con los *Stakeholders* del proyecto y generar Actas de Reunión.
- Coordiné con los equipos de trabajo y desarrollé las acciones para la implementación de soluciones tecnológicas.

Analista en Sistemas de Innovación

Enero 2022 – Octubre 2022

- Lideré, planifiqué, ejecuté e hice seguimiento a los proyectos electorales, utilizando diferentes herramientas, marcos y técnicas de gestión.
- Coordiné con los equipos de trabajo y desarrollé las acciones para la implementación de soluciones tecnológicas.
- Analicé y supervisé sistemas y procesos electorales.

- Participé en el seguimiento de proyectos en coordinación con la Sub-Gerencia de Gobierno Digital e Innovación.
- Elaboración de la línea de tiempo del proyecto de la Solución Tecnológica de Voto Digital.

Genious Inka Tech E.I.R.L.

Genious Inka Tech E.I.R.L. es una empresa peruana enfocada en la innovación tecnológica y soluciones informáticas personalizadas. Cuenta con un equipo altamente capacitado y especializados en diversas áreas tecnológicas. La empresa se centra en brindar servicios de software y desarrollo de aplicaciones, destacándose en proyectos de transformación digital. Su enfoque es la satisfacción del cliente y la innovación constante.

Jefa de Proyectos

Septiembre 2020 - Noviembre 2020

- Coordinación y liderazgo de proyectos de desarrollo web bajo metodología Scrum y Kanban.
- Coordinación con *stakeholders* para la entrega de hitos del proyecto en tiempo y forma.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2022 - 2024

MBA con Especialidad en Habilidades Directivas

Universidad Nacional del Centro del Perú

1996 - 2000

Ingeniería de Sistemas

Colegio de Ingenieros del Perú

2022

Diplomado en Scrum y Metodologías Ágiles

Universidad de Ingeniería y Tecnología - UTEC

2022

Especialización en Gestión de Proyectos Ágiles

Colegio de Ingenieros del Perú

2021

Diplomado en Transformación Digital

PM CERTIFICA 2021
Diplomado en Dirección de Proyectos

Politécnico de Colombia 2020
Diplomado en Gestión por Procesos

OTROS ESTUDIOS

Project Management Institute: Project Management Professional, Certificación PMP® 2022

CertiProf: *Certificación Scrum Master Professional Certificate SMPC®* 2022

CertiProf: *Certificación OKR Certified Professional OKRCP®* 2022

CertiProf: *Certificación Design Thinking Professional Certificate DTPC®* 2022

PM CERTIFICA: *Management 3.0®* 2022

Ingeniería sin fronteras Perú: Innovación y Metodologías ágiles 2022

ICPNA: INGLÉS INTERMEDIO 2005 - 2009

Chamorro Peralta Evelyn Viviana

Licenciada en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería, con Diplomado en Finanzas Corporativas en la Universidad del Pacífico, Diplomado en Riesgos Corporativos por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Programa de Innovación en equipos ágiles en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ejecutiva con 6 años de experiencia en el sector de Banca y Seguros, con experiencia en el liderazgo del Planeamiento Financiero y Presupuestal de proyectos de gran envergadura.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

QROMA

Actualmente, Qroma es el líder del mercado de pinturas a nivel nacional, con una participación del 64%. El 80% de las ventas de la empresa está compuesta por pinturas, y está dividida en subsectores o subcategorías.

Coordinador de Planeamiento Financiero – *Reporting Lead* Setiembre 2022 - Actualidad

- Responsable de la elaboración y seguimiento del presupuesto financiero anual.
- Responsable de la elaboración de los estados financieros gerenciales por unidades de negocio, por país, por marca de la empresa.
- Responsable del análisis y proyección de los estados financieros de manera mensual y trimestral que se presentan al Grupo Brecca.
- Responsable de controlar los gastos de las unidades de negocio asignadas para asegurar que estén alineadas con los objetivos de la empresa
- Líder en la implementación SAP del módulo de gastos y rentabilidad.

LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS

Empresa de seguros con más de 82 años de experiencia, es el cuarto mayor grupo del sector asegurador con más de 4 millones de asegurados en todo el Perú y una participación de mercado que alcanza el 11%.

Analista Senior Financiero y Control de Gestión

Marzo 2020 – Agosto 2022

- Responsable de las explicaciones de las desviaciones del P&L vs ppto y *forecast* de la compañía.
- Liderar las presentaciones para los comités mensuales (P&L vs Ppto, *Benchmark*) y directorio.
- Responsable de coordinar la elaboración del planeamiento y presupuesto anual de ingresos y gastos de la compañía; y proceder con el control mensual de la ejecución.
- Diseñé el informe sobre análisis del mercado asegurador nacional e internacional presentado de manera mensual al Directorio.
- Evalué la rentabilidad económica- financiera de las líneas de negocios existentes, proyectos de inversiones corporativas (*capex* o servicios) y de nuevas campañas comerciales presenciales o digitales.
- Identifico ahorros financieros y contables para gastos, costos y *capex*
- Encargada de presentar los *EEFF's* individuales/ Consolidados y Buen Gobierno Corporativo a la SMV.

Analista Financiero y Control de Gestión

Mayo 2015 – Marzo 2020

- Encargada de la elaboración y seguimiento del planeamiento estratégico financiero, enfocado en objetivos de
- corto y largo plazo, mediante una ejecución de planes de acción o iniciativas que son medidas a través de KPI cuantitativo y cualitativo.
- Responsable de la elaboración del presupuesto comercial y administrativo
- Liderazgo en la evaluación financiera de proyectos estratégicos y de gran impacto económico para la compañía

BANCO DE COMERCIO

El Banco de Comercio está orientado a brindar servicios y productos de banca múltiple, que incluyen depósitos, préstamos y garantías, la adquisición de instrumentos de inversión y operaciones de renta fija e intermediación financiera, buscando siempre brindar un servicio

superior con foco en el cliente.

Analista Planeamiento y Presupuesto

Noviembre 2012 – Abril 2015

- Coordinación de la elaboración, seguimiento y control del Plan Estratégico y Presupuesto.
- Líder de la elaboración de la Memoria Anual del Banco.
- Evaluación de la rentabilidad de las áreas comerciales del Banco.
- Elaboración y análisis detallado de los Estados Financieros y Balance del General.
- Conocimiento de los indicadores financieros del Banco y del Sistema Bancario.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- **Universidad Nacional de Ingeniería**

Agosto 2006 – Agosto 2011

Facultad de Ingeniería Económica

Economista

- **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Marzo 2013 – Agosto 2013

Diplomado Riesgos Financieros

- **Universidad del Pacífico**

Junio 2014 – Noviembre 2014

Diplomado Finanzas Corporativas

- **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Octubre 2018 – Noviembre 2018

Programa de equipos ágiles

- **ICPNA**

Ingles Avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio desarrollado se orientó a precisar la viabilidad y el impacto potencial de establecer una Escuela de Sostenibilidad en ESAN, por ser una de las referencias en la formación en negocios del Perú. Este estudio se fundamenta en una investigación previa que evidenció un creciente interés en la sostenibilidad a nivel nacional y responder a la demanda del fortalecimiento de las capacidades institucionales y la investigación en este ámbito.

Su objetivo general es proponer la creación de una Escuela de Sostenibilidad en ESAN con el objetivo de formar líderes capaces de impulsar la transformación hacia organizaciones más sostenibles e innovadoras. La escuela se enfocará en la investigación interdisciplinaria, la colaboración con diversos actores para implementar soluciones adecuadas para atender eficazmente las situaciones en materia de ambiente y sociedad.

Para lograrlo la investigación se basó en un análisis exhaustivo de la literatura existente, entrevistas a expertos y gestores, así como en encuestas a ciudadanos. Los resultados obtenidos permitieron identificar las principales necesidades y oportunidades en el ámbito de la sostenibilidad en el Perú.

Los resultados principales del estudio permiten identificar que existe una creciente demanda de profesionales capacitados en sostenibilidad y soluciones innovadoras. Por ello, las empresas peruanas muestran un interés creciente por la sostenibilidad, pero enfrentan desafíos en su implementación. Por tanto, la investigación en sostenibilidad es fundamental para desarrollar soluciones prácticas y escalables siendo necesario establecer mecanismos de colaboración entre academia, sector privado y gobierno como agentes esenciales en el impulso de la consolidación de un sistema económico más sostenible.

Por ello, la investigación concluye que, la creación de una Escuela de Sostenibilidad en ESAN representa una oportunidad única que permiten fortalecer capacidades institucionales en sostenibilidad y la promoción de la investigación interdisciplinaria y la innovación. Al tiempo que se pueden formar líderes capaces de impulsar la transformación hacia organizaciones más sostenibles y contribuir al desarrollo de un futuro más sostenible para el Perú.

En consecuencia, la investigación recomienda que para alcanzar los objetivos se debe diseñar un currículo que incorpore un enfoque interdisciplinario y vincular la formación con el

sector empresarial. Equipar la escuela con laboratorios especializados y una biblioteca especializada y establecer un comité asesor y un modelo de gestión flexible. Además, se deben crear alianzas estratégicas para colaborar con instituciones públicas, el sector y organizaciones no gubernamentales y crear centros especializados en temas como energías renovables y economía circular. Por medio, de plataforma de conocimiento compartir hallazgos relevantes y experiencias.

La Escuela de Sostenibilidad de ESAN tendrá un impacto significativo en el desarrollo de una economía más sostenible en el Perú, al formar profesionales altamente capacitados, fomentar la investigación y la innovación, y promover la colaboración entre diversos actores. En resumen, esta investigación demuestra la viabilidad y el gran potencial de la creación de una Escuela de Sostenibilidad en ESAN. Al implementar las recomendaciones propuestas, ESAN podrá convertirse en un referente en educación e investigación en sostenibilidad en la región, contribuyendo a un futuro más sostenible para el país.

Índice

INTRODUCCIÓN	xxvi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la situación problemática	1
1.1.1. Impacto ambiental.....	3
1.1.2. Impacto social	3
1.1.3 Gobernanza	4
1.2 Formulación del problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación de la investigación	9
1.4.1 Práctica.....	9
1.4.2 Justificación académica	10
1.5 Contribución del Estudio	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2. Marco conceptual.....	12
2.1. Sostenibilidad en los Negocios	12
2.1.2.1. Huella Ecológica.....	13
2.1.2.2. Energías Renovables.....	13
2.1.2.3. Cambio Climático	13

2.1.2.4. Biodiversidad	13
2.2. Benchmarking	16
2.3. Selección de Universidades referentes	16
2.4. Análisis comparativo	20
2.4.1. Brecha	23
2.4.2. Propuesta Estratégica	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	26
3.1 Diseño de la investigación	26
3.1.1. Diseño de investigación histórica	26
3.1.2. Diseño investigación documental	28
3.2. Método de investigación cualitativo	29
3.3. Diseño de investigación cuantitativo	29
3.4. Población y muestra	30
3.5. Método de recolección de datos	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	31
4.1. Resultados de conocimiento general	32
4.2. Resultados de las entrevistas a los gestores	36
4.3. Resultados de las entrevistas a académicos	42
4.4 Resultados de las entrevistas a los Docentes Especialistas de la Universidad ESAN ...	47
4.5. Análisis de resultados de las entrevistas a los Docentes, Docentes de la ESAN y Gestores especialistas.....	53
4.6. Perfil demográfico	55
CAPÍTULO V: HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1. Hallazgos.....	57
5.2. Conclusiones	60
5.3. Recomendaciones	62

FUENTES DE INFORMACIÓN	69
ANEXOS	74

Índice de tablas

Tabla 1 Universidades Públicas con Programas de Sostenibilidad.....	17
Tabla 2 Universidades Privadas con Programas de Sostenibilidad	18
Tabla 3 Cuadro comparativo de las universidades seleccionadas.....	20
Tabla 4 Comparación del desempeño actual y desempeño esperado de las universidades seleccionadas.....	22
Tabla 5 Evaluación comparativa de estrategias de sostenibilidad en universidades seleccionadas.....	23
Tabla 6 Listado codificado de los gestores entrevistados	36
Tabla 7 Listado codificado de los especialistas académicos entrevistados	42
Tabla 8 Listado codificado de los especialistas de la Universidad ESAN.....	48
Tabla 9 Respuesta obtenidas de los gestores de sostenibilidad	74
Tabla 10 Respuesta de los especialistas académicos	79
Tabla 11 Respuesta de los docentes universitarios de la ESAN.....	87

Índice de figuras

Figura 1 Fases de ejecución de la propuesta.....	25
Figura 2 Línea de tiempo de sostenibilidad de las investigaciones analizadas	27
Figura 3 Familiarización de la muestra con el concepto de sostenibilidad	32
Figura 4 Conocimiento sobre escuela de sostenibilidad.....	32
Figura 5 Conocimiento de los aspectos de la sostenibilidad en los negocios.....	33
Figura 6 Principal obstáculo para implementar prácticas sostenibles en las empresas	34
Figura 7 Importancia para las empresas de implementar prácticas sostenibles.....	35
Figura 8 Acciones que tomarían para apoyar la sostenibilidad	35
Figura 9 Rango edad promedio de edad de los encuestados.....	55
Figura 10 Lugar de residencia de los encuestados.....	55
Figura 11 Grado de instrucción de los encuestados.....	56
Figura 12 Sector económico donde labora los encuestados	57

INTRODUCCIÓN

La creciente preocupación global por la sostenibilidad ha impulsado a diversas instituciones, incluyendo las universidades, a reorientar sus esfuerzos hacia el egreso de profesionales competentes en el abordaje de asuntos complejos de carácter ambientales y sociales del siglo XXI. En tal sentido, la investigación se propone diseñar y desarrollar una Escuela de Negocios con enfoque en la sostenibilidad, específicamente en la Universidad ESAN.

La propuesta de esta nueva escuela surge en respuesta a la urgente necesidad de formar líderes empresariales con una sólida comprensión de los principios de sostenibilidad y una capacidad para integrar prácticas sostenibles en sus organizaciones. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reafirmados por todos los países miembros de la ONU, que impacta en las políticas nacionales de diversas naciones, donde se apuntala la importancia de la sostenibilidad como un principio esencial en la consolidación de una economía que piensa en el bienestar social a largo plazo.

Diversos estudios, como los de Chalmers et al. (2021) y Naciones Unidas Perú (2023), han evidenciado que las empresas están cada vez más compenetradas en aceptar y aplicar los indicadores positivos que ofrecen estas prácticas sostenibles y de la importancia de la Agenda 2030. Sin embargo, aún existe un gran potencial para fortalecer implementación de la sostenibilidad como eje central del desarrollo de los diversos negocios y para formar a los líderes que las empresas del futuro requieren.

En línea con estas tendencias, la investigación se propone identificar las líneas de acción específicas que permitirán a la Universidad ESAN desarrollar una Escuela de Negocios con un impacto significativo para promover la sostenibilidad dentro del sector productivo peruano. Se explorarán diferentes dimensiones de la sostenibilidad, involucrando a la económica, la sociedad y la conservación de los recursos naturales, siguiendo los postulados de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (2008).

Por medio, de una búsqueda exhaustiva de investigaciones y teorías actuales en este tema se desarrolló un análisis del contexto empresarial peruano, se buscará identificar aquellas prácticas de mayor impacto dentro de los sistemas de enseñanza en materia de sostenibilidad en escuelas de negocios, así como las oportunidades y desafíos que enfrenta la Universidad

ESAN en este ámbito. Proyectando que se obtendrán datos relevantes dentro de esta investigación sirvan como base para la confección de un innovador programa de estudios innovador y relevante, que prepare a los futuros egresados para desempeñar un papel protagónico en la construcción de un futuro más sostenible.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La Escuela de Negocios de la Universidad de ESAN busca colaborar estrechamente con empresas para desarrollar prácticas sostenibles, contribuyendo así a la responsabilidad social corporativa y al cambio positivo para el sector empresarial. La actualidad está en medio de una permanente búsqueda de acciones para solucionar y hacer frente al tema ambiental, los factores como el avance tecnológico, el crecimiento poblacional y la rápida extracción de recursos naturales aceleran el daño a nuestro planeta. Estos desafíos requieren una acción inmediata de gobiernos, empresas, instituciones educativas y ciudadanos. En cumplimiento a la Política Nacional del Ambiente y el seguimiento de la ODS, se tributa a la meta propuesta para el año 2030 que proyecta una disminución en la susceptibilidad al cambio climático, una reducción en la liberación de gases que potencian el avance del efecto invernadero y un incremento necesario en materia de ecoeficiencia en las operaciones de producción o servicios, tanto en organizaciones de gestión pública y privadas por igual (Ministerio del Ambiente, (MINAM), 2021). Todo esto se verá reforzado con mejoras en la gobernanza, la investigación y la educación ambiental. Al 2023 el 79% de las empresas reconoció que la Agenda 2030 ofrece beneficios competitivos (Chalmers et al., 2021). Además, casi la mitad (49%) de las empresas indicó que la incorporación de la sostenibilidad ha tenido un impacto positivo en sus resultados económicos (Naciones Unidad Perú, 2023).

El término, popularizado desde los postulados presentados desde las Naciones Unidas en su Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en 1987, describe este enfoque integral que busca dar respuesta efectiva a las demandas vigentes en esta materia sin trastocar el potencial desarrollista a las generaciones venideras. Este concepto abarca tres ejes principales: la economía, la atención social y la gestión ambiental, que deben presentar un equilibrio sostenible durante toda la temporalidad del proceso productivo (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 2008).

En tal sentido, los profesionales deben considerar esta oportunidad para contribuir con prácticas responsables e innovadoras para la preservación de recursos. Por ello, es importante reconocer cómo las demandas societales y regulatorias impactan a las empresas y

organizaciones. El creciente enfoque global en la sostenibilidad mediante cursos, programas y maestrías en el tema muestran una demanda que no necesariamente es satisfecha.

La sostenibilidad no es sólo una tendencia, es un imperativo estratégico para las empresas de todo el mundo. La integración de prácticas sostenibles en las estrategias empresariales básicas puede generar una ventaja competitiva, cumplimiento normativo y resiliencia frente a las fluctuaciones del mercado. Nuestra Escuela de Sostenibilidad prepara a los estudiantes para enfrentar estos desafíos, proporcionándoles las herramientas y los marcos necesarios para desarrollar e implementar estrategias de sostenibilidad efectivas.

ESAN se distingue por su enfoque integral en la sostenibilidad, aplicando en su enseñanza talleres y proyectos de investigación en colaboración del sector privado; destacando estas habilidades y aplicándolas directamente a contextos donde se deben tomar decisiones basadas en datos desde la aplicabilidad de estrategias sostenibles.

Por lo que, se considera necesario incluir cursos de vanguardia. Cada actividad formativa estará orientada a brindar a los participantes tanto los antecedentes teóricos como las habilidades prácticas necesarias para impulsar iniciativas de sustentabilidad dentro de sus organizaciones. Asimismo, se propone brindar saberes vivenciales por medio de prácticas profesionales dentro de proyectos colaborativos con socios de la industria. Por ejemplo, las iniciativas de educación ambiental que surgieron en la década de 1960 se centraron en la conciencia de la degradación ambiental (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2014).

ESG, que significa *Environmental, Social, and Governance* (Ambiental, Social y de Gobernanza), es un conjunto de criterios utilizados para evaluar el desempeño de una empresa en tres áreas clave: su impacto ambiental, su responsabilidad social y la calidad de su gobernanza corporativa. Estos factores permiten a los inversores y otras partes interesadas evaluar la sostenibilidad y la ética de una empresa, identificando riesgos y oportunidades que podrían influir en su rendimiento a largo plazo. Incorporar los criterios ESG en la toma de decisiones es cada vez más crucial en un contexto donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son fundamentales para el éxito empresarial.

Asimismo, desde la perspectiva social, los criterios ESG evalúan el impacto de una empresa en la sociedad (Chalmers et al., 2021). Esto abarca desde el trato a los empleados hasta el compromiso con las comunidades locales y la contribución a causas sociales (GESU-Crue-

Sostenibilidad, 2023). Por lo que, se debe precisar que la Escuela de Sostenibilidad contribuiría a consolidar prácticas empresariales sostenibles e innovadoras. En resumen, la gobernanza ESG no solo es una cuestión financiera, sino también un indicador de cómo las empresas contribuyen a desarrollar holísticamente a los individuos y su calidad de vida de la sociedad en general.

Según los criterios ESG se debe considerar lo siguiente:

1.1.1. Impacto ambiental

La sostenibilidad se debe considerar como un aspecto esencial a considerar dentro de toda agenda con consideraciones a escala mundial, en este contexto las universidades desempeñan un rol fundamental para la difusión de estas prácticas sostenibles. Por medio de la investigación y la formación, estas instituciones educativas contribuyen al desarrollo de un mundo más equitativo, resiliente y ecológicamente consciente (Woodward, 2022). Por lo que, este enfoque hace referencia a las iniciativas impulsadas dentro de las instituciones educativas superior con la intención de transformar la realidad mundial, por medio del fomento de investigación como el medio ambiente y los cambios climáticos; impactando en los alumnos para la creación de un mundo más sostenible (O'Callaghan, 2022).

Por lo que se puede precisar que, las universidades están desempeñando un papel crucial en la creación de un futuro más sostenible. A través de la investigación, la formación y la colaboración con la sociedad, están impulsando cambios significativos para abordar los desafíos globales y construir un mundo más justo y equilibrado (O'Callaghan, 2022; Woodward, 2022).

1.1.2. Impacto social

El enfoque de vinculación universidad-empresa se refiere a las acciones que impulsan las instituciones académicas para lograr un impacto favorable dentro de su participación en el contexto global. Por medio de la promoción en el desarrollo de investigaciones que vinculan el aprovechamiento de recursos naturales y las consecuencias asociadas al cambio climático, este es el principal mecanismo que las universidades encuentran para contribuir al desarrollo sostenible (Fernández, 2018). Además, esta vinculación también influye en los estudiantes, fomentando su participación activa durante el proceso de diseñar e implementar acciones estratégicas que tributen la sostenibilidad a nivel global.

La vinculación con el sector productivo permite la transferencia de saberes tecnológicos y prácticos generados en la academia hacia el sector empresarial, beneficiando tanto a la sociedad de forma integral haciendo énfasis en un desarrollo económico coherente y consciente para el país (Ricardo et al., 2021). Asimismo, esta colaboración apunta a consolidar la irrupción de organizaciones productivas con esta visión que contribuye al logro de resultados óptimos. Adicionalmente mide la transferencia de estos nuevos saberes a distintas entidades que hacen vida en la sociedad y potencia el establecimiento de mecanismos colaborativos entre estas organizaciones (Sarabia, 2016).

1.1.3 Gobernanza

Este enfoque indica que una buena gobernanza es fundamental para cumplir con los propósitos de una visión sostenible en el desarrollo; por lo que se mide el compromiso dentro de las universidades sobre el liderazgo, desarrollo de habilidades y destrezas para tomar decisiones con principios democráticos y éticos socialmente coherentes (Saltos et al., 2018). Por ello, dentro del presente estudio se ejecuta una búsqueda de herramientas necesarias para investigar los diversos escenarios de trabajo asociados con la sostenibilidad:

1.1.3.1. Líneas de investigación

Identificar la direccionalidad proyectada en materia de investigación, permite explorar y catalogar las principales áreas de investigación en sostenibilidad, incluyendo aspectos como energías renovables, gestión de residuos, huella de carbono, la distribución de recursos, reducir brechas sociales y económicas, igualdad de oportunidades y equidad. Esta sección se basa en la investigación previa de diversas fuentes académicas y científicas.

Sobre las universidades de referencia en investigación se analizarán las universidades líderes en investigación en sostenibilidad y se identificarán sus contribuciones y avances en este campo. Esta sección se basará en datos recopilados de instituciones académicas destacadas.

1.1.3.2. Consultoría

La consultoría en sostenibilidad y temas relevantes, se investigará el panorama de consultoría en sostenibilidad, identificando a las empresas y organizaciones que brindan servicios de consultoría en esta área. Se analizarán los temas clave en los que se enfocan, como

planificar, ejecutar y evaluar las prácticas sostenibles según lo establecido en certificaciones internacionales como las normas ISO.

Sobre, los usuarios y estrategias considerados en la aplicación de esta consultoría se examinará aquellos clientes potenciales de servicios de consultoría en sostenibilidad y cómo estas empresas gestionan los productos y servicios ofrecidos por los consultores. Se explorarán estrategias exitosas en la incorporación de la sostenibilidad en los ensayos empresariales.

1.1.3.3. Divulgación y *Advocacy* en Sostenibilidad

La divulgación de la sostenibilidad, la relevancia de este análisis sobre la divulgación dentro de la noción de sostenible responde a los contextos político y organizacional. Donde el concepto de "*advocacy*" en inglés, que se refiere a la promoción activa de prácticas sostenibles y su integración en políticas y estrategias empresariales.

Por ello, la investigación propuesta se enfocará en identificar estas líneas de trabajo específicas para la Universidad ESAN, las que fueron analizados por profesionales expertos relacionados con la sostenibilidad. El rol de las universidades que tienen escuelas de negocio en el ámbito de la sostenibilidad es fundamental para la formación de futuros líderes empresariales y la potenciación de estas acciones con intenciones de sostenibilidad dentro del universo de los negocios (Fernández, 2018).

A. Educación para la Sostenibilidad: La educación para la sostenibilidad, también conocida como Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), es un enfoque educativo que tiene como objetivo proporcionar a las personas las herramientas necesarias para contribuir a un futuro sostenible. Este enfoque integral aborda de manera interrelacionada los desafíos ambientales, sociales y económicos, promoviendo un aprendizaje continuo que se extiende a lo largo de toda la vida, desde la educación básica hasta la formación de adultos. La EDS se centra en desarrollar competencias como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, fomentando la conciencia ambiental y el empoderamiento social. A través de este tipo de educación, se busca que los individuos participen activamente en la toma de decisiones que afectan su entorno, promoviendo así la justicia social y la equidad. A nivel global, iniciativas como las promovidas por la UNESCO destacan la importancia de integrar la EDS en las políticas educativas, reconociendo su papel fundamental en la lucha contra el cambio climático y otros desafíos contemporáneos.

- B. Economía Circular y Gestión de Recursos:** Se centrará en redefinir los modelos de producción y consumo, investigando cómo las empresas pueden maximizar el valor de los recursos mediante la reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje. Este estudio se enfocará en el desarrollo de estrategias que permitan a las organizaciones optimizar el uso de materias primas, energía y agua, minimizando los residuos y mejorando la eficiencia en toda la cadena de valor. Además, se analizarán casos de éxito en la implementación de la economía circular, tanto a nivel local como global, con el fin de identificar barreras y oportunidades para su adopción en el contexto empresarial peruano. Este enfoque permitirá desarrollar un marco teórico-práctico que guíe a las empresas en la transición hacia modelos de negocio más sostenibles y resilientes.
- C. Tecnología e innovación sostenible:** buscará identificar y promover tecnologías que no solo minimicen el impacto ambiental, sino que también impulsen el desarrollo económico y social. Esta línea de investigación permitirá evaluar la efectividad de diversas innovaciones tecnológicas en áreas como energías renovables, gestión de residuos, agricultura sostenible y transporte ecológico. Se investigará cómo estas tecnologías pueden ser integradas en los modelos de negocio existentes, y qué políticas públicas son necesarias para acelerar su adopción. Además, la investigación explorará la colaboración entre gobiernos, empresas y comunidades para fomentar un entorno propicio para la innovación sostenible, analizando casos de éxito en la implementación de políticas que incentiven la investigación y el desarrollo de tecnologías limpias.
- D. Energías Renovables:** se centrará en analizar y desarrollar estrategias para aumentar la adopción de fuentes de energía sostenibles, como la solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica y biomasa, en el Perú. Este estudio evaluará los beneficios ambientales y económicos de estas energías en comparación con los combustibles fósiles, así como los desafíos técnicos y financieros que enfrenta su implementación a gran escala. Se investigarán también los impactos de las energías renovables en la seguridad energética y en la creación de empleo, así como las políticas y marcos regulatorios necesarios para facilitar la transición hacia un sistema energético más sostenible y resistente.
- E. Vinculación con las comunidades locales y la sociedad civil para la sostenibilidad empresarial:** Esta línea de investigación examinará cómo las empresas pueden fortalecer su sostenibilidad a través de la vinculación efectiva con las comunidades locales y la sociedad civil. Identificar y evaluar las estrategias más efectivas para establecer relaciones colaborativas que beneficien tanto a las empresas como a las

comunidades. Se investigará el concepto de "licencia social para operar" y cómo las empresas pueden obtener y mantener este respaldo comunitario mediante la implementación de prácticas sostenibles que mejoren la calidad de vida local. Además, se explorará cómo la inversión en infraestructura, la creación de empleo y el apoyo a iniciativas comunitarias pueden contribuir a una sostenibilidad empresarial más sólida y a largo plazo.

F. Cambio Climático y adaptación: se enfocará en desarrollar estrategias que permitan a las comunidades, economías y ecosistemas adaptarse a los impactos del cambio climático. Investigará las infraestructuras resilientes, la gestión eficiente de los recursos hídricos, y las prácticas agrícolas sostenibles como medidas clave de adaptación. Se analizarán también las oportunidades económicas y sociales que surgen de estas medidas adaptativas, así como los desafíos en su implementación, con el objetivo de proporcionar recomendaciones que fortalezcan la capacidad de las comunidades para enfrentar los desafíos climáticos futuros.

G. Política y Gobernanza Ambiental en la Gestión de Recursos Hídricos: Esta línea de investigación se centrará en el desarrollo y análisis de marcos de política y gobernanza que aseguren la gestión sostenible de los recursos hídricos. Investigará las leyes, regulaciones e instituciones que rigen el uso, conservación y protección del agua, con un enfoque en la creación de políticas hídricas que promuevan el acceso universal al agua potable, la protección de los ecosistemas acuáticos y la prevención de la contaminación. Además, se explorará cómo la gobernanza inclusiva y participativa puede mejorar la colaboración entre los diferentes actores involucrados, incluyendo gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, para enfrentar los desafíos emergentes, como el cambio climático y la creciente demanda de agua.

H. Agricultura sostenible y Seguridad Alimentaria: La agricultura sostenible puede garantizar la seguridad alimentaria sin comprometer los recursos naturales. Se investigarán prácticas agrícolas que mantengan la productividad mientras protegen el medio ambiente, tales como la rotación de cultivos, el uso eficiente del agua y la reducción de insumos químicos. También evaluará cómo estas prácticas pueden ser implementadas en respuesta a desafíos como el cambio climático, la escasez de agua y la degradación del suelo. Además, se analizarán iniciativas de capacitación y el uso de tecnologías innovadoras que puedan fortalecer la resiliencia de los sistemas agrícolas y garantizar que las comunidades puedan satisfacer sus necesidades alimentarias actuales

y futuras. La colaboración entre gobiernos, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales será investigada como un factor crucial para el éxito de estas estrategias.

Las escuelas de negocios juegan un rol crucial en el fomento de estrategias sostenibles al incorporarla en la enseñanza, la investigación y las prácticas empresariales. De esta manera, se logra contribuir al desarrollo sostenible y promueven cambios positivos tanto en el ámbito productivo organizacional como en ámbito social de forma integral. (Diaz, 2017). Además, según destacan Quiroz y Peyré, (2021) la sostenibilidad es esencial para crear valor y potenciar el bien común de todos los actores sociales. Así, el diseño y el comando de este nuevo marco de políticas en ESG, requiere que las universidades no solo predican con el ejemplo, sino que también preparen a los líderes que necesita la empresa del futuro para enfrentar los desafíos ambientales y sociales con responsabilidad y visión estratégica (Cano & Arias, 2023; Quiroz & Peyré, 2021; Diaz, 2017). Por lo antes expuesto, se presentan las interrogantes que permiten orientar el desarrollo del estudio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Como puede la Escuela de sostenibilidad de ESAN contribuir a la sostenibilidad e innovación mediante Líneas de Investigación, *Advocacy* y Consultoría?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las demandas actuales en servicios empresariales referidas a la sostenibilidad en el Perú?
- ¿Qué líneas de investigación promueven la sostenibilidad e innovación en el Perú?
- ¿Cuál sería la estrategia de *Advocacy* a realizar para la escuela de sostenibilidad de ESAN?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Fortalecer la Escuela de Sostenibilidad en ESAN, para que contribuya con la sostenibilidad e innovación mediante el fomento de líneas de investigación, *advocacy* y consultoría,

estableciendo alianzas estratégicas corporativas con instituciones públicas, privadas y académicas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las demandas del desempeño empresarial en el ámbito ambiental, social y económico, alineándose con las tendencias internacionales y cumpliendo con los requisitos regulatorios locales e internacionales, identificando estrategias efectivas.
- Identificar las líneas de investigación que promueven la sostenibilidad e innovación, como son: la Política y gobernanza ambiental, gestión de recursos hídricos, Cambio climático, Educación para la sostenibilidad, Tecnología e innovación sostenible, Agricultura sostenible y seguridad alimentaria, Conservación de los ecosistemas y biodiversidad, Energías renovable, Vinculación de las comunidades locales y la sociedad civil para la sostenibilidad empresarial, Medición del impacto de las actividades del ser humano en el planeta a través de la medición de la huella de carbono, Economía circular y gestión de recursos, Finanzas sostenible y Urbanismo sostenible y sociedades inteligentes.
- Identificar cual es la estrategia de *advocacy* a realizar por la escuela de sostenibilidad, de la Universidad como es: la importancia de la educación en sostenibilidad, influir en políticas públicas, y movilizar a diferentes actores clave para que apoyen la misión de la escuela.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Práctica

La meta de brindar capacitación a los interesados en el ámbito profesional con competencia en la sostenibilidad requiere se puedan abordar los desafíos ambientales, de gobernanza, derechos humanos e inclusión que enfrentan las organizaciones en temas de desarrollo sostenible el cual responde a tres aspectos esenciales como lo son: aspectos ambientales, aspectos sociales y aspectos económicos.

Por tanto, al proponer que la escuela de sostenibilidad responda a la urgencia de abordar los desafíos ambientales, gobernanza cooperativa, derechos humanos, diversidad e inclusión entre otros. Esta iniciativa busca formar a profesionales, estudiantes y adultos jóvenes,

proporcionando conocimientos y fomentando la acción concreta en 3 ejes principales: ambientales, sociales y económicas (Stahel, 2019). La escuela aspira a ser un centro de formación integral que cultive líderes comprometidos con la sostenibilidad. A través de programas especializados e innovadores.

1.4.2 Justificación académica

El último estudio publicado en la revista "Gestión" revela que el 55% de la población en Perú no tiene conocimiento sobre el concepto de sostenibilidad. Este hallazgo destaca una significativa brecha de información que puede afectar la capacidad de los ciudadanos para participar activamente en iniciativas de desarrollo sostenible y en la toma de decisiones que impactan el medio ambiente. La falta de comprensión sobre la sostenibilidad no solo limita la acción individual, sino que también dificulta la implementación de políticas efectivas que promuevan un futuro más sostenible en el país.

Este resultado subraya la necesidad urgente de desarrollar programas educativos que informen y capaciten a la población sobre la importancia de la sostenibilidad, abordando tanto los aspectos ambientales como sociales y económicos. La educación para la sostenibilidad se convierte en una herramienta clave para empoderar a los ciudadanos, fomentando su participación activa en la construcción de un entorno más equitativo y responsable.

La escuela de sostenibilidad tiene como objetivo proporcionar a profesionales y entusiastas del tema, las herramientas necesarias para alianzas estratégicas, participación de diversos *stakeholders*, desarrollo de capacidades y reportes de sostenibilidad (Chalarca, 2018). Esto busca generar confianza en los consumidores, obteniendo estrategias sólidas y certificaciones en sostenibilidad. La iniciativa también ofrece programas de alta dirección, abriendo puertas a roles empresariales interesantes y fomentando la operación sostenible de las empresas.

El desarrollo de capacidades es otro pilar fundamental, puesto que se busca dotar las personas involucradas y sus organizaciones de las habilidades y destrezas requeridas en la aplicación de estas prácticas sostenibles de manera efectiva (ONU, 2024). Los reportes de sostenibilidad juegan un papel vital para que la gestión de las organizaciones se desarrolle de forma clara, responsable y transparente, permitiendo a las empresas comunicar su progreso y desafíos en materia de sostenibilidad.

En su libro, sobre las paradojas y posibilidades en educación superior y sostenibilidad, Gough y Scott (2008), indican que las universidades enfrentan la paradoja de formar individuos críticos e independientes mientras cumplen con los objetivos de políticas relacionadas con el desarrollo sostenible. Este equilibrio es esencial para preparar a los educandos sobre el abordaje idóneo para atender los retos socioambientales, de forma eficaz y con un comportamiento ético. Puesto que, la integración de la sostenibilidad en la enseñanza superior no solo les proporciona habilidades y destrezas necesarias, sino que también fomenta una visión crítica y comprometida hacia el progreso sostenido procesos productivos a través de prácticas sostenibles

1.5 Contribución del Estudio

La propuesta de la Universidad ESAN para la escuela de sostenibilidad representa un modelo educativo innovador que busca integrar la sostenibilidad en todas sus dimensiones. La colaboración con el sector empresarial no solo fomentará prácticas sostenibles, sino que también reforzará la responsabilidad social corporativa, creando una sinergia teórico práctica considerada como necesaria para alcanzar el desarrollo sostenible (Orozco, 2020).

La escuela se compromete con la incorporación de saberes tecnológicos de carácter sostenibles en su currículo y operaciones, lo que no solo beneficiará al entorno inmediato, sino que también proporcionará a los estudiantes habilidades prácticas relevantes para el mercado laboral. Además, la promoción de la investigación aplicada a través de un centro especializado en sostenibilidad permitirá abordar problemas reales y generar soluciones innovadoras que contribuyan al bienestar social y económico.

Poder conectar de forma transversal la investigación académica con la realidad productiva se presenta como un aspecto crucial para la creación de valor societal. La educación y la investigación son catalizadores de soluciones a problemas complejos y permiten obtener resultados positivos en el seno de la sociedad y el medio ambiente (Leff, 2002). La escuela de sostenibilidad de la Universidad ESAN se posiciona como un actor clave en este proceso, promoviendo el trabajo colaborativo compartiendo los conocimientos resultantes de esta relación entre académicos y profesionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Marco conceptual

Desarrollaremos los conceptos que correspondan a esta tesis para conocer la terminología precisa para crear la Unidad de Negocio de Sostenibilidad de ESAN, considerando que abarcaremos las líneas de investigación, consultoría y el *advocacy*:

2.1.Sostenibilidad en los Negocios

Es un concepto que se enfoca en el uso y gestión de recursos de manera idónea que permitan dar respuestas a las demandas cognitivas actuales sobre los aspectos de la sostenibilidad sin menoscabar estas capacidades al ser desarrolladas por las generaciones futuras. Este enfoque se sustenta en tres pilares fundamentales; ambiental, implica la protección y conservación de la reserva natural y minimizar las consecuencias ambientales de su aprovechamiento dentro del contexto productivo; social, considerado como a la responsabilidad que toda organización debe demostrar para con la sociedad, incluyendo prácticas laborales justas, contribución al desarrollo comunitario y respeto a los derechos fundamentales de la humanidad; económico, centrada en garantizar la viabilidad financiera a largo plazo, asegurando que las actividades empresariales no solo sean rentables, sino también aporten positivamente en la calidad de vida y la preservación del medio ambiente (Porter y Kramer, 2006; Plasencia et al., 2023).

2.1.1. Educación en Negocios Sostenibles

La sostenibilidad en el ámbito empresarial es un campo interdisciplinario crucial. Por ello, este enfoque educativo busca que los líderes y profesionales comprendan los principios de sostenibilidad y que puedan aplicarlos al tomar las decisiones y el diseño de estrategias empresariales. Entre los conceptos clave se encuentran la responsabilidad social corporativa, la gestión ambiental, la ética empresarial y la economía circular (Núñez, 2019). Es esencial explorar cómo se enseñan y aplican estas prácticas sostenibles en el mundo de los negocios. En tal sentido, la escuela de sostenibilidad de ESAN tiene como objetivo apuntar al cumplimiento de estos aspectos fundamentales en los negocios de actualidad.

La revisión teórica de *Gough y Scott* (2008) les permite argumentar que la enseñanza a nivel universitario con relación a la sostenibilidad y su desarrollo está intrínsecamente vinculado a una serie de paradojas y posibilidades. Por un lado, las universidades deben responder a las demandas sociales y regulatorias relacionadas con la sostenibilidad, lo cual

puede limitar su autonomía académica. Por otro lado, estas instituciones tienen la oportunidad de convertirse en agentes de cambio que les permita liderizar la consolidación de un futuro en escenarios temporales que apuntan a la consolidación de sistemas más sostenibles mediante la investigación y la enseñanza innovadora. Esta dinámica dual presenta tanto desafíos como oportunidades para las instituciones académicas

2.1.2. Sostenibilidad Ambiental

La sostenibilidad ambiental se refiere al mantenimiento del capital natural, según Morelli (2011) este concepto está intrínsecamente conectado tanto a la sostenibilidad social como a la sostenibilidad económica. En resumen, ser sostenibles desde una perspectiva ambiental es ejecutar acciones en busca de un uso equilibrado de la riqueza natural a través de acciones de preservación de los ecosistemas para garantizar un futuro sostenible para las generaciones venideras. Entre sus conceptos claves se consideran:

2.1.2.1. Huella Ecológica

Es un parámetro implementado hace pocos años; sin embargo, se está consolidando tanto en el mundo académico como en la población general (ONU, 2024). Indica el impacto ambiental que tiene un individuo, una comunidad, una empresa o un país.

2.1.2.2. Energías Renovables

Energía de recursos naturales que no se agotan, por ejemplo, el sol, viento, agua, etc. Estas energías son fundamentales para una estrategia de sostenibilidad (Unesco, 2020).

2.1.2.3. Cambio Climático

Cambios significativos y duraderos en los patrones de clima. En el contexto de la sostenibilidad, a menudo se relaciona con el calentamiento global causado por las actividades humanas (ONU, 2024).

2.1.2.4. Biodiversidad

Se tiene una variedad de especies, diversidad genética y distintos ecosistemas según como estos funcionan según la estructura y la composición de estos.

2.1.3. Sostenibilidad Económica

La sostenibilidad económica se refiere a las aplicaciones y políticas que respaldan el crecimiento económico y el desarrollo a largo plazo sin afectar negativamente los recursos escasos (ONU, 2021).

En tal sentido, la economía circular, se presenta como el modelo económico innovador que permite reordenar desarrollo económico, enfocándose en obtener un rédito positivo la sociedad en general. Contrasta con la economía lineal basada en “tomar, hacer, desechar” desarticulando el avance económico del consumo de recursos finitos. En este modelo, los recursos se mantienen en uso el mayor tiempo posible, se extrae el máximo valor de ellos mientras están en uso, una vez finalizada su utilidad productiva, estos bienes se recuperan y regeneran (ONU, 2021). La creación de cadenas de valor en la economía circular implica diseñar y operar cadenas de suministro que permitan reusar y reciclar la mayor cantidad de productos y materiales posibles, reduciendo así la dependencia de recursos naturales y creando un ciclo cerrado de materiales (ONU, 2021). Lo que además de potenciar la eficiencia y la sostenibilidad, genera oportunidades de innovación que impactan en la generación de negocios y empleo.

Por tanto, el fomento económico a través del emprendimiento dentro de la concepción circular de la economía se presenta como un aspecto esencial que apunta a la innovación y la creación de empleo. Los emprendedores pueden desempeñar un papel fundamental en la transición hacia prácticas más sostenibles, desarrollando nuevos modelos de negocio que se alineen con los principios de circularidad (ONU, 2021).

Esto permite garantizar el desarrollo infraestructural sostenible es otro componente esencial dentro de la visión circular de la economía. Esto incluye crear instalaciones y diseñar sistemas de gestión que se apoyen en la circularidad, como plantas de reciclaje avanzadas y sistemas de logística reversa, que son vitales para facilitar la recuperación y el reciclaje de materiales. Por ello, es indispensable que dentro de las escuelas de negocios se reconozca el impacto positivo que la sostenibilidad ofrece y la necesidad de incorporar estudios sobre la economía circular en sus currículos e investigaciones. Donde se ha comenzado a desarrollar líneas de investigación que exploran cómo las empresas pueden implementar acciones y estrategias de sostenibilidad dentro de su proceso productivo. Además, ofrecen servicios a empresas para

ayudarlas a adoptar modelos de negocio circulares y realizan actividades de *advocacy* para promover políticas y prácticas sostenibles.

2.1.4. Sostenibilidad Social

Según *De Fine y Folland* (2019) la sostenibilidad social se refiere al estado ideal de bienestar que se espera cuando las interacciones sociales, económicas y ambientales fomentan la igualdad intergeneracional y el equilibrio a lo largo del tiempo. En otras palabras, se trata de crear comunidades saludables y habitables que puedan perdurar y prosperar para las generaciones futuras. Por ello se consideran conceptos fundamentales como:

- A. Resiliencia: la capacidad de resistir estoicamente y sobreponerse a los efectos de un problema de manera adecuada (*De Fine y Folland, 2019*).
- B. Gestión Sostenible de Recursos: El uso y manipulación de recursos como lo son el agua, la tierra, el aire, etc., de manera que garanticen las respuestas eficientes a las demandas actuales sin condicionar las oportunidades a las generaciones del futuro (*De Fine y Folland, 2019*).
- C. Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Referido a las prácticas empresariales involucradas en la implementación de medidas sostenibles dentro de los contextos económicos, sociales y ambientales (*De Fine y Folland, 2019*).

2.1.5. Publicidad e investigación aplicada sostenible

La sostenibilidad de una escuela de negocios depende en gran parte de su impacto en términos de publicaciones e investigación aplicada. Diversos artículos publicados en revistas indexadas con alto valor académico le permiten a la escuela de negocios posicionarse como líder de pensamiento en sostenibilidad y otras áreas clave. Según Porter y Kramer (2006), la investigación como mecanismo de promocionar y consolidar el conocimiento generado en el ámbito académico es esencial para el desarrollo de nuevas teorías y prácticas que pueden ser adoptadas por las empresas para mejorar su sostenibilidad y competitividad. Además, las publicaciones académicas les permiten a los profesionales vinculados al tema poder acceder a los nuevos saberes con aval académico que son resultado de la vinculación entre instituciones académicas, empresas y la sociedad en general.

La investigación aplicada se centra en resolver problemas prácticos y específicos que enfrentan las empresas y la sociedad. Esta forma de investigación permite a la escuela de negocios colaborar estrechamente con la industria y otras organizaciones, asegurando que los

resultados de la investigación sean directamente aplicables y beneficiosos. Dentro de estas investigaciones de carácter aplicado no solo permiten validar desde el punto de vista práctico el conocimiento, sino que también fortalece la consolidación del vínculo entre el saber académico y la praxis industrial, promoviendo una transferencia efectiva de tecnología y mejores prácticas (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

2.2. Benchmarking

El presente capítulo describe un análisis sobre el desarrollo de las escuelas de sostenibilidad de impacto dentro del ámbito universitario, además de ser líderes y referentes en sostenibilidad y educación empresarial, sino también aquellas que ofrezcan una visión comparativa relevante para el objeto de estudio. Este proceso implica identificar universidades por su excelencia académica, compromiso con la sostenibilidad, innovación en investigación y consultoría, así como por su capacidad para influir y formar líderes en sostenibilidad empresarial.

2.3. Selección de Universidades referentes

Dentro de las universidades y centros de formación se vienen incorporando en sus contenidos curriculares, de manera transversal, el tema de sostenibilidad (Krol, 2021). Por ejemplo, el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), ha creado una oficina de sostenibilidad con más de 120 cursos de postgrado en la materia. Por su parte, la *Stanford University* igual que su par de *Harvard University*, desarrollan maestrías en sostenibilidad aportando resultados de alto impacto (Krol, 2021). Asimismo, *University of Cambridge*, ha impulsado la creación del *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), similar a los procesos de investigación desarrollado en materia de sostenibilidad desde la UNAM de México (GESU-Crue-Sostenibilidad, 2023).

Complementariamente, y a nivel nacional entre la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI) y el Ministerio del Ambiente, se vienen elaborando un listado de universidades con mayor compromiso en materia de sostenibilidad. Para estos efectos se consideran los siguientes factores como la gobernanza (políticas ambientales), gestión ambiental (ahorro de energía o eficiencia del agua), ambientalización dentro de los diseños de mallas curriculares que se basan en un trabajo académico que impulsa la materialización de diversas investigaciones en materia ambiental (Ministerio del Ambiente (MINAM), 2024).

En este contexto, las universidades peruanas que contribuyen a la sostenibilidad ambiental mediante resultados de Investigación son las siguientes:

Tabla 1 *Universidades Públicas con Programas de Sostenibilidad*

Universidad	Pregrado	Maestría	Doctorado
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)	Ingeniería Ambiental, Biología	Gestión Ambiental, Desarrollo Sostenible	Ciencias Ambientales, Biología
Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)	Ingeniería Ambiental	Ingeniería Ambiental, Gestión de Recursos Hídricos	Ingeniería Ambiental
Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)	Ciencias Ambientales, Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Recursos Naturales Renovables	Ciencias Ambientales, Gestión Ambiental, Conservación de Recursos Forestales	Ciencias Ambientales, Ciencias Agrarias con enfoque en sostenibilidad
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Ingeniería Ambiental	Maestría en Ciencias del Mar, Maestría en Medicina Ocupacional y del Medio Ambiente	No ofrece programas de doctorado en sostenibilidad
Universidad Nacional del Altiplano	No ofrece programas de pregrado en sostenibilidad	Maestría en Tecnologías de protección Ambiental, Maestría en Ecología, Maestría en Desarrollo Global	Doctorado en Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (UNTRM)	Escuela profesional de Ingeniería Ambiental Ingeniería en Ciencia de Datos (BIG DATA Ambiental)	Maestría Mejoramiento genético de Plantas del Perú, Maestría en Gestión para el Desarrollo Sustentable, Maestría en Cambio Climático, Agricultura y Desarrollo Rural Sostenible - MACCARD, Maestría en Producción Animal, Maestría en Ciencia y Tecnología de los Alimentos y Maestría en Administración Educativa y Desarrollo Sostenible	Doctorado en Genética y Mejoramiento Genético de Plantas del Perú, Doctorado en Ciencias para el Desarrollo Sustentable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 *Universidades Privadas con Programas de Sostenibilidad*

Universidad	Pregrado	Maestría	Doctorado
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Ingeniería Ambiental	Gestión de la Energía, Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social	Ciencias Ambientales y Sostenibilidad
Universidad del Pacífico (UP)	Economía y Negocios Internacionales con enfoque en sostenibilidad	Gestión de la Inversión Social, Desarrollo Sostenible	No ofrece programas de doctorado directamente enfocados en sostenibilidad
Universidad Científica del Sur (UCR)	Facultad de Ciencias ambientales	Medicina Ocupacional y del Ambiental, Ciencias Ambientales: Cambio, Gestión y Auditorías Ambientales, Maestría en Energías Renovables, Maestría en Proyectos de Arquitectura y Urbanismo	No ofrece programas de doctorado en sostenibilidad
Universidad Ricardo Palma	No ofrece programas de pregrado en sostenibilidad	Ecología y Gestión Ambiental, Arquitectura y Sostenibilidad, Ecología y Gestión Ambiental	No ofrece programas de doctorado en sostenibilidad
Universidad Cesar Vallejo (UCV)	Ingeniería Ambiental	Gestión Ambiental	No ofrece programas de doctorado

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la entrega número dos del *Rankings World University* de Sostenibilidad 2025, considera que la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) se posiciona como referencia institucional al ser la líder en el territorio nacional y la 4.^a mejor universidad privada en América Latina. Este informe analiza cómo las universidades abordan tres categorías clave de sostenibilidad: valor ambiental, valor social y gobernanza mundial. La PUCP se compromete activamente a impulsar la sostenibilidad por medio de la investigación, la educación y su vinculación social permanente (*Quacquarelli Symonds (QS), 2024*).

Las universidades como MIT, *Stanford*, *Harvard*, *Cambridge*, UNAM y PUCP han sido seleccionadas por su compromiso excepcional con la sostenibilidad, reflejado en sus estrategias innovadoras que están alineadas a su intención de ser referentes positivos dentro del entorno

global y local. Estas instituciones no solo se destacan por su excelencia académica, sino también por haber logrado demostrar el aporte significativo de investigación sobre la sostenibilidad dentro del contexto educativo convirtiéndose así en modelos a seguir en la promoción de prácticas empresariales sostenibles. Su enfoque holístico abarca la colaboración con empresas y la comunidad, asegurando que los futuros líderes empresariales estén equipados con las herramientas y el conocimiento necesarios para impulsar el cambio hacia un futuro más sostenible.

Gough y Scott (2008) destacan la importancia de las colaboraciones multidisciplinarias y las iniciativas globales para fomentar la sostenibilidad en la educación superior. En nuestro análisis comparativo, observamos que universidades como *MIT* y *Stanford* ya están implementando estas estrategias mediante alianzas estratégicas y programas interdisciplinarios. Esto refleja lo vigente de demanda de implementar enfoques integrales que se ocupen de abordar los factores técnicos de la sostenibilidad y la promoción de una cultura institucional comprometida con el desarrollo sostenible.

En cuanto al rol de las escuelas de negocio, estas actúan como catalizadores del cambio sostenible en el ámbito empresarial. Al educar a la próxima generación de líderes empresariales, las escuelas de negocio tienen la responsabilidad de inculcar una percepción compleja acerca de los desafíos socioambientales y económicos, que exigen que a las empresas un abordaje efectivo. Las tendencias actuales muestran un enfoque creciente en la investigación aplicada, la consultoría estratégica y el *advocacy* en sostenibilidad, lo que demuestra la importancia de integrar estos temas en el núcleo de la estrategia empresarial. Las escuelas de negocio están posicionadas de manera única para influir en las prácticas empresariales por medio de la aplicación de una enseñanza que se compromete a potenciar la praxis investigativa que se vincule directamente con la empresa privada y pública.

Para promover la sostenibilidad empresarial, es esencial que las universidades establezcan lineamientos claros que se alineen con la enseñanza, la producción científica y la vinculación con la industria con pilares fundamentales de las acciones sostenibles como lo son: el ambiente, la sociedad y la economía. Esto incluye el desarrollo de currículos que integren la sostenibilidad en todas las disciplinas de negocios, la promoción de la investigación interdisciplinaria que aborde problemas reales y la creación de asociaciones estratégicas con empresas y organizaciones no gubernamentales. Además, instituciones de educación superior deben auspiciar en sus educandos la participación activa en la ejecución de proyectos sostenibles y

proporcionar plataformas que garanticen la promoción de estos hallazgos científicos entre comunidades de académicos, profesionales y la sociedad en general. Estos lineamientos no solo prepararán a los participantes de la escuela para solucionar eficazmente las situaciones complejas que en el futuro puedan enfrentar, sino que también contribuye a que se cree un halo positivo que se prolongue en el tiempo dentro para potenciar el bien común y la preservación de los recursos naturales.

2.4. Análisis comparativo

En base a la descripción anterior se realiza el análisis comparativo siguiente:

Tabla 3 Cuadro comparativo de las universidades seleccionadas

Universidad	Compromiso con la Sostenibilidad	Áreas de Investigación Destacadas	Equipos/Grupos de Trabajo	Tipos de Consultoría	Estrategias Realizadas	Fortalezas
MIT	Líder en investigación e innovación en tecnologías limpias y renovables, eficiencia energética, y diseño urbano sostenible	Energías Renovables, Sostenibilidad Urbana, Economía Circular, Cambio Climático, Tecnologías Limpias.	Iniciativa Energética del MIT (MITEI), Consorcio de Diseño y Fabricación Verdes (CGDM), Centro de Investigación de Políticas Energéticas y Ambientales (CEEPR).	Consultoría en energías renovables, eficiencia energética, urbanismo sostenible, economía circular.	Investigación interdisciplinaria, alianzas externas, apoyo a emprendimientos sostenibles, educación y concientización.	Investigación de vanguardia, tecnología innovadora, enfoque global.
Stanford	Integrar el quehacer sostenible en investigación, educación y la práctica dentro del campus.	Gestión de riqueza natural, Energía limpia, Huella de carbono, Preservación a la diversidad, Políticas públicas de sostenibilidad.	Instituto Stanford Woods para el Medio Ambiente, Instituto Precourt de Energía.	Análisis de políticas, diseño de sistemas energéticos sostenibles, gestión ambiental.	Gestión de residuos, eficiencia energética, alimentación sostenible, energía renovable.	Colaboración interdisciplinaria, educación sólida, enfoque práctico.
Harvard	Avanzada investigación en cambio climático y economía sostenible; implementación de prácticas operativas sostenibles en el campus.	Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Finanzas sostenibles, Impacto del cambio climático en la economía.	Centro de Negocios de Harvard, Consejo para el Medio Ambiente de la Universidad de Harvard.	Estrategias corporativas de sostenibilidad, innovación en sostenibilidad, análisis de impacto social y ambiental.	Educación, investigación, operaciones universitarias sostenibles.	Experiencia en negocios y finanzas, enfoque en la responsabilidad social, impacto en la política pública.

Universidad	Compromiso con la Sostenibilidad	Áreas de Investigación Destacadas	Equipos/Grupos de Trabajo	Tipos de Consultoría	Estrategias Realizadas	Fortalezas
Cambridge	Pionera en acción climática y sostenibilidad a través de colaboraciones multidisciplinares.	Finanzas Sostenibles, Economía Circular, Cambio Climático, Liderazgo en Sostenibilidad.	Instituto de Cambridge para el Liderazgo en Sostenibilidad (CISL).	Desarrollo de estrategias de sostenibilidad, políticas de gestión ambiental, proyectos de innovación en sostenibilidad.	Colaboración en iniciativas globales, educación en sostenibilidad, investigación aplicada, influencia en políticas públicas.	Liderazgo global, investigación aplicada, enfoque en la colaboración.
UNAM	Liderazgo en sostenibilidad integral, destacándose en investigación, educación ambiental y operaciones sustentables.	Biodiversidad, Cambio Climático, Energías Renovables, Sostenibilidad Urbana, Gestión del Agua.	Instituto de Energías Renovables (IER), Programa Universitario de Desarrollo Sustentable (PUDS).	Evaluación de impacto ambiental, desarrollo de políticas públicas ambientales, auditoría ambiental.	Proyectos de investigación interdisciplinarios, educación ambiental y concientización, colaboraciones estratégicas.	Investigación de vanguardia, tecnología innovadora, enfoque global, experiencia en negocios y finanzas, enfoque en la responsabilidad social, impacto en la política pública, liderazgo global, investigación aplicada, enfoque en la colaboración.
PUCP	Liderazgo en América Latina en integración de la sostenibilidad en investigación y educación.	Cambio Climático, Gestión de Recursos Hídricos, Energías Renovables, Desarrollo Urbano Sostenible, RSE.	Centro de Investigación en Ingeniería para la Sostenibilidad (CIIS), Grupos de Investigación en Sostenibilidad.	Evaluación de Impacto Ambiental, Desarrollo de Proyectos de Energía Sostenible, Estrategias de RSC.	Proyectos de investigación aplicada, programas de formación, promoción del diálogo intersectorial.	Enfoque en la ingeniería para la sostenibilidad, experiencia en consultoría y asesoría, promoción del diálogo entre la academia, la industria y el sector público, compromiso con la educación y formación en sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

Nota. Adaptado de *Oyama et al. (2018)*

El análisis del cuadro comparativo de las seis universidades en términos de sus esfuerzos y desempeño en sostenibilidad muestra diferencias claras en el enfoque, áreas de especialización,

y estrategias implementadas, tanto entre las universidades americanas (*MIT, Stanford, y Harvard*) y las latinoamericanas (UNAM y PUCP), como con la inclusión de Cambridge del Reino Unido. Para determinar las brechas y proponer una estrategia exitosa, consideremos primero el desempeño actual y futuro en varias dimensiones clave.

Para complementar este análisis se presenta una tabla comparativa sobre el desempeño actual y el esperado de cada una de las universidades seleccionadas y se presenta a continuación.

Tabla 4 *Comparación del desempeño actual y desempeño esperado de las universidades seleccionadas*

Universidad	Desempeño Actual en Sostenibilidad	Desempeño Esperado en Sostenibilidad
MIT	Líder en innovación tecnológica sostenible y emprendimiento verde.	Expansión de la colaboración interdisciplinaria y soluciones globales.
Stanford	Pionera en políticas de sostenibilidad y energías renovables.	Incremento en la transferencia de conocimiento a sectores industriales.
Harvard	Fuerte enfoque en la investigación de cambio climático y salud pública.	Desarrollo de programas educativos globales en sostenibilidad.
Cambridge	Avanzada en estudios de biodiversidad y conservación.	Liderazgo en la promoción de prácticas sostenibles a nivel mundial.
UNAM	Comprometida con la sostenibilidad urbana y social.	Fortalecimiento de la integración comunitaria y regional.
PUCP	Innovadora en sostenibilidad empresarial y responsabilidad social.	Ampliación de su influencia en políticas públicas y desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia

Nota. Adaptado de Oyama et al. (2018)

Este cuadro destaca las fortalezas actuales y las expectativas para cada institución, basándose en su historial y compromiso con la sostenibilidad. Las universidades americanas y Cambridge tienden a enfocarse en la innovación y la política global, mientras que las universidades latinoamericanas se centran más en la aplicación local y regional de prácticas sostenibles.

El desempeño esperado refleja una evolución hacia una mayor colaboración y un impacto más amplio en la sociedad y el medio ambiente.

Tabla 5 *Evaluación comparativa de estrategias de sostenibilidad en universidades seleccionadas*

Aspecto	MIT, Stanford, Harvard, Cambridge	UNAM, PUCP
Investigación e Innovación	Líderes en tecnologías limpias, energías renovables y políticas climáticas.	Activas en investigación con oportunidades de mejora en financiamiento y colaboraciones internacionales.
Educación y Capacitación	Amplia oferta de programas especializados y capacitación ejecutiva en sostenibilidad.	Comprometidas con la integración de la sostenibilidad en currículos, con potencial para expandir programas especializados.
Colaboraciones Externas	Establecen alianzas estratégicas con industrias, gobiernos y ONGs a nivel global.	Mantienen colaboraciones con potencial para aumentar visibilidad y alcance internacional.
Implementación en el Campus	Gestión de recursos y prácticas sostenibles bien establecidas en el campus.	Esfuerzos significativos en prácticas sustentables, con potencial para seguir mejorando.
Futuro Deseado	Buscan una mayor integración de la sostenibilidad y colaboración interinstitucional.	Aspiran a una integración más profunda de la sostenibilidad y a fortalecer la colaboración internacional.

Fuente: Elaboración propia

Nota. Adaptado de Oyama et al. (2018)

Este cuadro destaca las condiciones fuertes que sirven como oportunidad para crecer en cada grupo de universidades, con un enfoque particular en cómo pueden cerrar las brechas y alcanzar sus objetivos de sostenibilidad futuros.

2.4.1. Brecha

Financiamiento y Recursos: Las universidades americanas y Cambridge disponen de mayores recursos financieros para investigaciones a gran escala.

Colaboraciones Internacionales: Las universidades en América Latina podrían beneficiarse de un incremento en las colaboraciones internacionales para ampliar su impacto en sostenibilidad.

Diversificación de Programas de Educación: Existe la oportunidad de diversificar y ampliar los programas relacionados con la sostenibilidad en las universidades latinoamericanas.

2.4.2. Propuesta Estratégica

Fortalecimiento de Redes Internacionales: Promover y fortalecer las redes trabajo colaborativo entre las instituciones educativas de nivel superior en Latinoamérica y universidades de todo el mundo potenciando un intercambio de conocimientos, recursos, y mejores prácticas en sostenibilidad.

Inversión en Innovación y Transferencia Tecnológica: Potenciar el auspicio a centros de investigadores para desarrollar mecanismos que faciliten para innovar y se logró hacer la transferencia tecnológica en áreas de sostenibilidad, particularmente en energías renovables y gestión de recursos naturales.

Programas de Capacitación y Sensibilización: Desarrollar capacitaciones programáticas para sensibilizar a los participantes en la escuela de negocios y al público en general, en la búsqueda de la promoción de una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Alianzas Estratégicas con la Empresa Privada: Creación de alianzas estratégicas con actores de la empresa privada que sostengan financieramente el proceso investigativo en materia de sostenibilidad, así como para implementar prácticas sostenibles en el ámbito corporativo.

Estudios actuales describen el incremento de indicadores positivos en la adopción de prácticas sustentables en todas las industrias. Según un informe del Foro Económico Mundial, más del 70% de los ejecutivos globales consideran la sustentabilidad crucial para su estrategia comercial. Sin embargo, existe una brecha notable en la educación formal que prepara adecuadamente a los profesionales para implementar estas prácticas de manera efectiva. Nuestra Escuela de Sostenibilidad está diseñada para cerrar esta brecha, brindando un plan de estudios integral y directamente alineado con las necesidades de la industria.

La implementación de esta propuesta en ESAN requiere de cuatro fases que permiten orientar con éxito el desarrollo de los procedimientos. Estas fases son; 1) fase de diagnóstico, donde se recopilan la información requerida para comprender la situación de las empresas en materia de sostenibilidad en relación a las prácticas, recursos y desafíos relacionados con la sostenibilidad (Weiss et al., 2023); 2) fase planificación, permite establecen metas, se asignan recursos y se crea un plan detallado para implementar cambios sostenibles (UNESCO, 2019); 3) fase de implementación, donde se ejecutan las estrategias y acciones planificadas y se llevan a cabo programas, se capacita al personal y se integran prácticas sostenibles en las operaciones

diarias (Weiss et al., 2023); finalmente, en la 4) fase de evaluación se mide el impacto de las acciones implementadas y se analizan los resultados, se comparan con los objetivos establecidos y se ajustan las estrategias según sea necesario (Elegbede et al., 2023). La evaluación garantiza la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo. Para ilustrar mejor estos procesos se presenta la siguiente figura. Buen trabajo de integración de *papers*.

Figura 1 *Fases de ejecución de la propuesta*



Fuente: Elaboración propia

La grafica anterior permite identificar como dentro de una fase inicial de planificación estratégica, seguida de la implementación gradual de los programas y proyectos propuestos. Sería crucial asegurar la convicción en la ESAN con el desarrollo de estudios sostenibles, así como buscar financiamiento externo (por ejemplo, a través de alianzas y subvenciones) para los aspectos más ambiciosos de la propuesta. La evaluación continua y el ajuste de los programas asegurarían que ESAN se mantenga como un referente de vanguardia en la

investigación sobre el desarrollo sostenible en Latinoamérica, preparando líderes capaces de enfrentar los desafíos del futuro de manera efectiva y sostenible objeto de estudio.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

En el siguiente segmento se describen los aspectos metodológicos que han permitido desarrollar cada proceso del estudio propuesto. Señalando los aspectos cualitativos y cuantitativos que se han de implementar en cada momento de la investigación. Este capítulo permite comprender el abordaje metodológico desarrollado por los investigadores.

3.1.1. Diseño de investigación histórica

Una revisión histórica documental es esencial para entender la evolución de las escuelas de negocios en sostenibilidad (Correa y Cruz, 2014).

Este método meticuloso requiere aplicar métodos para interpretar y recolectar datos de forma exhaustiva desde documentos primarios y secundarios para reconstruir objetivamente eventos y prácticas pasadas.

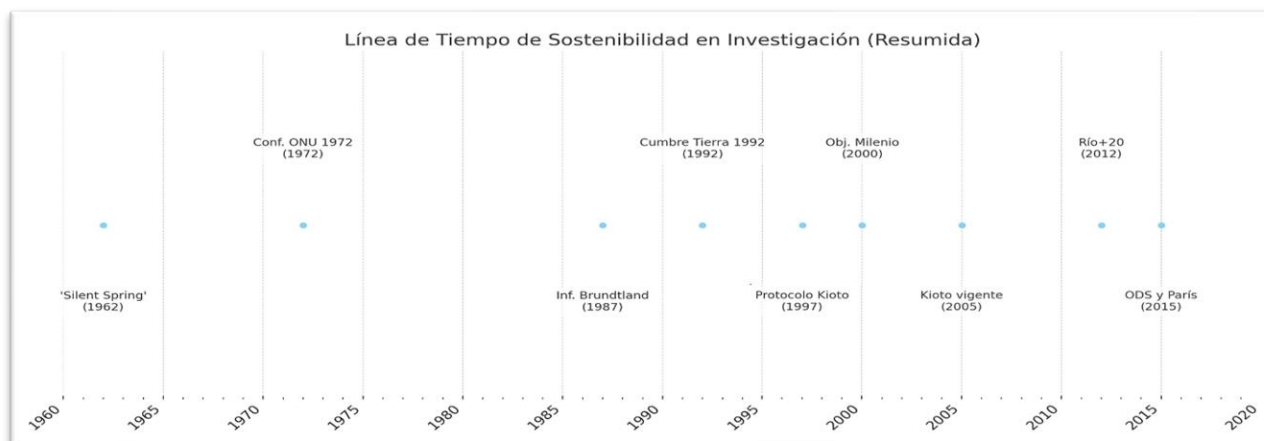
La heurística y la fase crítica aseguran la integridad de las fuentes y la autenticidad de la investigación. Interpretando estos datos, se comprende el significado de las prácticas pasadas en sostenibilidad y se formula una narrativa coherente.

Este enfoque permite evaluar cómo las escuelas de negocios históricamente han integrado prácticas sostenibles en sus servicios y contribuido al *advocacy*.

Así, se proyectan tendencias futuras y se recomiendan estrategias para fortalecer el compromiso con la sostenibilidad, enriqueciendo el conocimiento en este campo crucial.

El producto de esta revisión documental permite representarse gráficamente en la siguiente figura.

Figura 2 Línea de tiempo de sostenibilidad de las investigaciones analizadas



Fuente: Elaboración propia

En las últimas décadas, la sostenibilidad ha evolucionado significativamente en la investigación. Desde los años 60 y 70, la conciencia ambiental ha sido clave, marcada por la teoría propuesta por Carson (1962), en su texto primavera silenciosa, donde reveló los peligros de usar pesticidas. En 1972, una reunión de la ONU llevada a cabo en Estocolmo unió a líderes globales para abordar problemas ambientales, iniciando la cooperación internacional.

Durante los 80, la noción de desarrollo sostenible tomó ribetes prominentes con la publicación del documento de Brundtland de 1987, donde se presentó una definición precisa sobre desarrollo sostenible como el mecanismo ideal para atender de manera eficiente las demandas socioambientales a escala global sin condicionar el desarrollo de las generaciones futuras. Este concepto integró de forma novedosa la vinculación con los ejes de economía, medio ambiente e impacto social de la sostenibilidad.

Durante la década de los 90, cumbres y acuerdos a escala global, como la que tuvo lugar en Río de Janeiro de 1992 para tratar temas de la tierra y el Protocolo de Kioto de 1997, impulsaron la agenda de sostenibilidad. Estos eventos reunieron a numerosos países para acordar reducciones de las acciones responsables de la emanación de los agentes gaseosos responsables de generar el efecto invernadero y la defensa sostenida de la biodiversidad.

El inicio de un nuevo milenio trajo condición imperativa de promover acciones sostenibles dentro de las metas que condicionan el desarrollo global. Por tanto, durante el dos mil, la ONU apuntaló el diseño de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), donde se incluyó como meta crear condiciones para acceder a fuentes de agua potable a la sociedad global. Asimismo,

en 2005, el Protocolo de Kioto entró en vigor. La conferencia Río+20 desarrollado en el año 2012 ratificó la convicción de los jefes de Estado del mundo en materia de sostenibilidad.

En 2015, el mundo asumió los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) presentados al mundo por la ONU donde se establecieron 17 objetivos interconectados para lograr un mundo más sostenible, marcando un hito importante en la agenda de sostenibilidad.

3.1.2. Diseño investigación documental

Para desarrollar la presente tesis se tomó la metodología propuesta por Abraham y *Mirbagheri* (2010) quienes señalan que este método debe estar centrado en un análisis exhaustivo de los resultados de los procesos educativos dentro del desarrollo sostenible dentro de una perspectiva integral. Los autores adoptan un enfoque holístico que trasciende la dimensión ambiental para incluir aspectos sociales y económicos, tales como la pobreza, sanidad, calidad alimentaria, sistemas democráticos, derechos fundamentales y defensa de la paz. Este enfoque refleja la naturaleza interconectada y multidimensional del desarrollo sostenible y su inherente carácter moral y ético.

En términos metodológicos, un abordaje documental se propone recolectar datos cualitativos por medio de acciones de consulta y análisis de fuentes primarias y secundarias, incluyendo estudios de caso y análisis de políticas educativas. Los autores examinan críticamente los retos que implementar la EDS representa dentro de un mundo cada vez más globalizado y mercantilizado con fines educativos. Según Abraham y *Mirbagheri* (2010) es necesario respetar las especificidades culturales y lingüísticas para lograr una educación que impacte de forma adecuadamente en el contexto de las empresas que optan por alcanzar la sostenibilidad en sus operaciones, lo que sugiere un análisis detallado de las condiciones locales y globales que afectan la educación.

La obra también aborda diversas perspectivas y prácticas de la EDS, promoviendo la idea de que la educación debe empoderar a las personas para tomar decisiones informadas y asumir responsabilidades hacia un futuro sostenible (Abraham & *Mirbagheri*, 2010). Esto implica una metodología que favorece la participación y la reflexión crítica, permitiendo a los individuos convertirse en ciudadanos globales éticos y comprometidos.

En conclusión, el diseño de investigación documental utilizado por *Nikolopoulou* et al. (2010) es integral y transdisciplinario, y busca proporcionar una comprensión profunda de

cómo la educación puede contribuir al desarrollo sostenible. Este enfoque es esencial para formular estrategias educativas que sean relevantes y efectivas en la promoción de la sostenibilidad a nivel mundial.

3.2. Método de investigación cualitativo

Según, los especialistas en metodología Hernández Sampieri y Mendoza (2018), un estudio de carácter documental *parte* de un enfoque sistemático para el análisis de documentos que permite identificar, evaluar y sintetizar datos de fuentes existentes para generar nuevas interpretaciones y saberes sobre un escenario específico de estudio. Dentro del escenario de los centros o escuelas de negocios y su relación con la sostenibilidad, este tipo de abordajes metodológicos buscan identificar las corrientes actuales y emergentes en cuanto a la implementación de la sostenibilidad en sus programas y actividades.

Esta metodología permite, describir el rol de las escuelas de negocio en el proceso de consolidación de una visión de sostenibilidad dentro del sector productivo, lo cual implica examinar cómo estas instituciones educativas están preparando a los futuros líderes empresariales para enfrentar los desafíos de la sostenibilidad. Así como la favorece la identificación del rumbo asociados a las temáticas que requieren de investigación, servicios del sector productivo y el *advocacy*, analizando cómo las escuelas de negocios están contribuyendo al conocimiento y práctica de la sostenibilidad empresarial y poder proponer lineamientos a la Universidad ESAN para el impulso de la sostenibilidad empresarial en los tres ejes estudiados, ofreciendo guías para la consolidación efectiva de un aprendizaje sobre sostenibilidad, la investigación y la colaboración con el sector empresarial.

Para analizar los hallazgos obtenidos del proceso de entrevistas se aplicó un análisis temático como técnica que permite descubrir y organizar las ideas principales que se repiten en datos cualitativos, como entrevistas o documentos. Esta herramienta es fundamental para realizar una interpretación profunda y contextualizada de los resultados de una investigación, según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018).

3.3. Diseño de investigación cuantitativo

Para obtener datos estadísticos que permitieran conocer la realidad sobre el conocimiento de la sostenibilidad dentro del escenario de estudio se utilizó la encuesta por medio de un cuestionario como técnica e instrumento de recolección de datos cuantitativos. Este proceso

permitió establecer una medición numérica, el conteo y a menudo en el uso de la estadística para establecer patrones (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Por tanto, en el desarrollo del estudio se aplicó a una muestra aleatoria compuesta por 76 individuos seleccionados al azar por medio de redes sociales, para de que la población sea lo más diversa posible de manera que cada miembro de la población tenga la misma probabilidad de ser incluido en la muestra. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018) la selección al azar minimiza el sesgo y permite inferir conclusiones sobre la población más amplia.

El cuestionario estuvo compuesto por 11 preguntas con preguntas politómicas dentro de un formulario digital por medio de la herramienta de *Google Forms* que garantizó la recolección de datos precisos relacionados al conocimiento general de muestra sobre la sostenibilidad. Estos datos serán analizados por medio de procesos de estadística descriptiva es una herramienta fundamental en la investigación, especialmente cuando se trabaja con datos provenientes de encuestas. Su objetivo es resumir y presentar de manera organizada la información recopilada (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

3.4. Población y muestra

Dentro de este tipo de estudio se necesitó considerar una serie de aspectos los cuales son:

Población: la cual se compuso por expertos en investigación y consultoría de sostenibilidad, incluyendo directores, profesores, empresas privadas y universidades, quienes poseen un conocimiento profundo y experiencia práctica en el campo.

Muestra: se realizó por medio de *purposive sampling* que es una estrategia de selección de muestras en la que el investigador elige a los participantes de forma deliberada, basándose en características específicas que son relevantes para el estudio (Elliot et al., 2016). En lugar de una selección aleatoria, el investigador busca intencionalmente individuos, situaciones o eventos que puedan aportar los datos más valiosos para responder a las preguntas de investigación. En consecuencia, se aplicaron 20 entrevistas a gestores especializados, 20 entrevistas a especialistas académicos, 5 entrevistas a docentes especialista de la Universidad ESAN y 76 encuestas para el conocimiento general.

3.5. Método de recolección de datos

Para poder aplicar y obtener los datos se implementó como instrumento la guía de encuestas y entrevistas semiestructuradas diseñadas para explorar las percepciones y experiencias de los expertos sobre los criterios y prácticas en investigación y consultoría de sostenibilidad. El desarrollo de las encuestas se aplicó a tres grupos: Académicos, docentes de diferentes universidades; Gestores, dirigido a gerentes de empresas reconocidas y gerentes de emprendimientos y encuestas a profesionales, que trabajan en el rubro de la construcción, minería, docencia, tecnología, etc. Las cuales se ejecutaron por medio digital y virtual, permitiendo una mayor flexibilidad y accesibilidad para los participantes.

Asimismo, se aplicó una entrevista a docentes de la Universidad ESAN, conocedores y expertos del tema de sostenibilidad. Con la información se identificó las líneas de investigación el conocimiento general de la comunidad en general en materia de sostenibilidad.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección se exponen los principales datos obtenidos durante el proceso de investigación, los cuales constituyen la base para identificar los hallazgos más relevantes del estudio.

Para el análisis de los datos, se emplearon tanto el análisis temático como la estadística descriptiva.

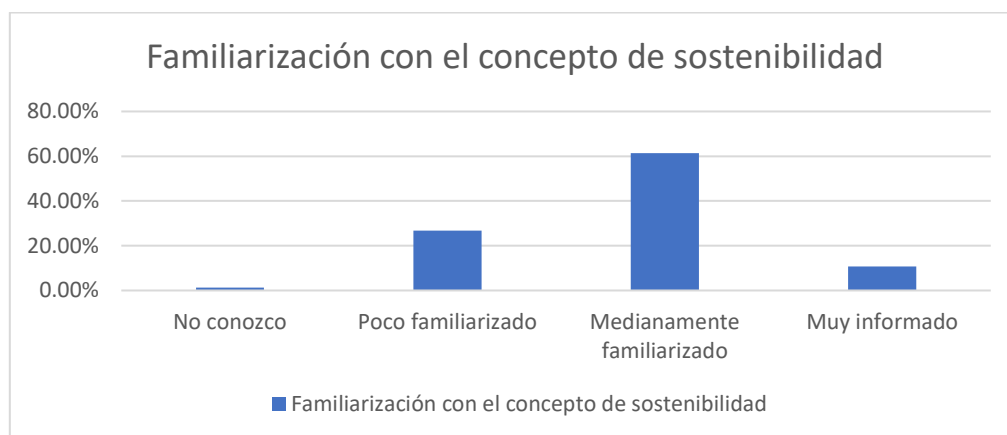
En primer lugar, se presentan los datos relacionados con el conocimiento general sobre sostenibilidad, recopilados del público en general, analizados mediante estadística descriptiva.

A continuación, se describen las respuestas proporcionadas por los gestores empresariales, donde se aplicó un enfoque de análisis temático para identificar patrones significativos.

Finalmente, se detallan las percepciones y aportes recogidos de los académicos que participaron en la investigación como informantes clave, utilizando tanto el análisis temático como la estadística descriptiva para comprender mejor sus contribuciones.

4.1. Resultados de conocimiento general

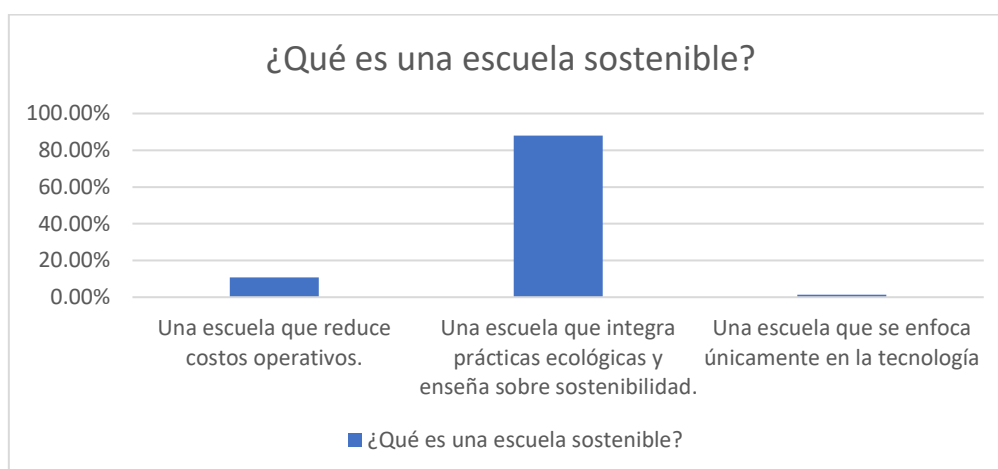
Figura 3 Familiarización de la muestra con el concepto de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

Poder identificar el conocimiento genérico de la muestra seleccionada sobre la sostenibilidad fue el propósito de la pregunta representada en la gráfica anterior, donde se puede observar que el conocimiento sobre sostenibilidad en la muestra es variado. Mientras que el 72,40% se considera informado en alguna medida, un 27,60% aún requiere mayor profundización en el tema. Estos resultados demuestran que el conocimiento general sobre esta temática fundamental para el desarrollo económico, social y la preservación natural se encuentra alejado los niveles idóneos dentro del contexto estudiado.

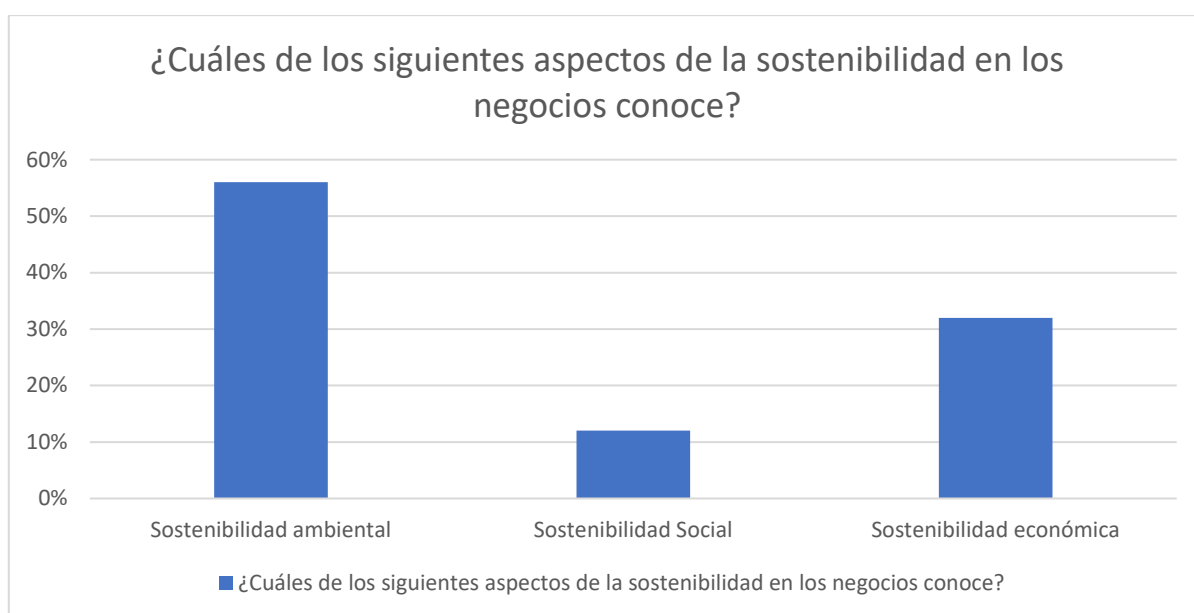
Figura 4 Conocimiento sobre escuela de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

Al ser consultados sobre qué entienden por una escuela de sostenibilidad la mayoría de los encuestados (88,20%) concibe una escuela de sostenibilidad como un espacio que integra prácticas ecológicas y fomenta la educación ambiental. Sin embargo, un pequeño porcentaje (11,80%) asocia este concepto únicamente a la reducción de costos o a la tecnología. Estos resultados son coincidentes con los resultados de la pregunta anterior, donde se nota el ligero conocimiento de la población consultada sobre los temas propuestos dentro del presente estudio.

Figura 5 *Conocimiento de los aspectos de la sostenibilidad en los negocios*



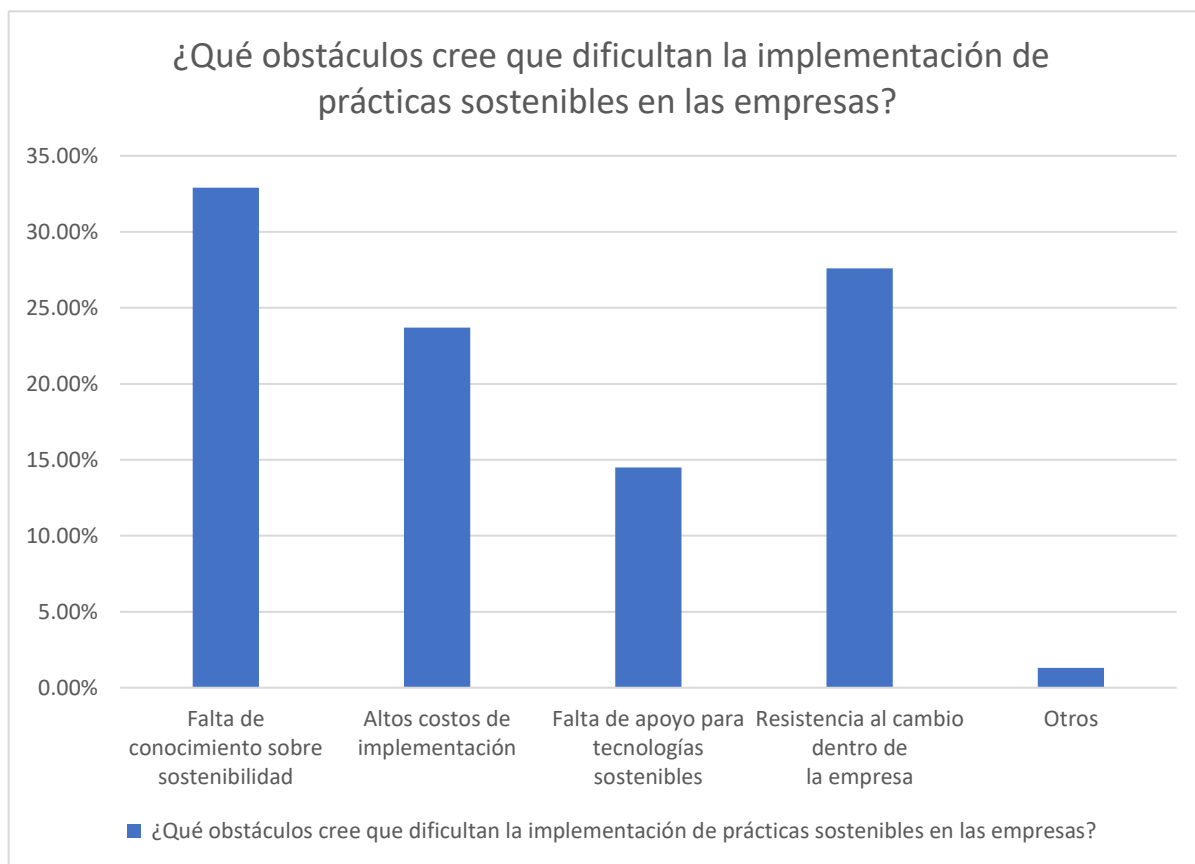
Fuente: Elaboración propia

Al ser consultados sobre qué aspectos de sostenibilidades en los negocios conocen. Las respuestas mostraron que la sostenibilidad ambiental es el aspecto más reconocido en el ámbito empresarial, con un 56% de los encuestados familiarizados con este concepto.

Por otro lado, los que asocian noción a los aspectos económicos son el 32%, pero llamativamente en el caso de la sostenibilidad social es la menos conocida, con solo un 12% de respuestas positivas.

Por tanto, estos datos permiten identificar que existe una demanda de formar a la ciudadanía sobre los diferentes ejes que componen la sostenibilidad como parte del desarrollo de los negocios.

Figura 6 *Principal obstáculo para implementar prácticas sostenibles en las empresas*

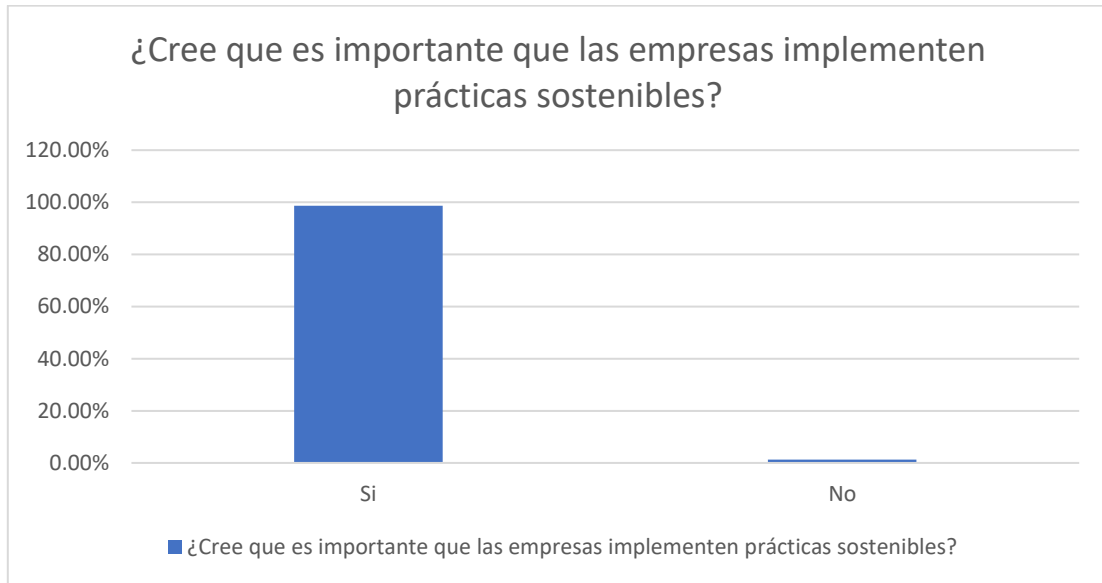


Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados sobre cual creen ellos es el principal obstáculo para implementar prácticas sostenibles en las empresas, se logró evidenciar que los principales obstáculos para implementar prácticas sostenibles en las empresas, el 32,90% señaló la falta de conocimiento sobre sostenibilidad, mientras que el 23,70% mencionó los altos costos de implementación.

Estos dos factores representan el 56,60% de las respuestas obtenidas, por tanto, se hace necesario que dentro del diseño de la escuela de sostenibilidad en los negocios puedan desarrollarse capacidades y competencias que permitan atender estos factores como elementos claves en el desarrollo de la propuesta.

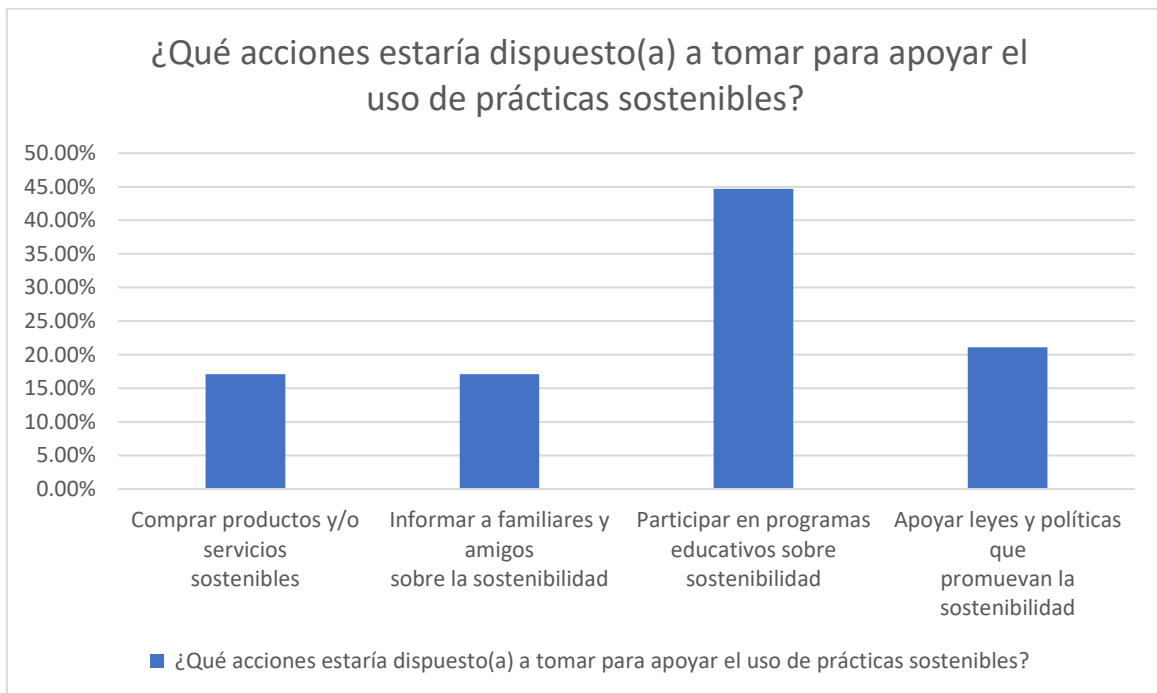
Figura 7 *Importancia para las empresas de implementar prácticas sostenibles*



Fuente: Elaboración propia

Existe un amplio consenso sobre la importancia de la sostenibilidad empresarial. El 98,70% de los encuestados destacó la relevancia de que las empresas adopten prácticas sostenibles, dejando en evidencia un reconocimiento generalizado de esta temática.

Figura 8 *Acciones que tomarían para apoyar la sostenibilidad*



Fuente: Elaboración propia

Al consultar sobre las acciones que los encuestados tomarían para apoyar la sostenibilidad, el 44,7% mostró interés en participar en programas educativos, el 21,1% en apoyar leyes y el 17,1% en consumir productos sostenibles e informar a otros. Estos tres grupos representan el 82,9% de las respuestas. Es decir que además de participar en programas educativos y apoyar leyes, los encuestados mostraron interés en difundir la información sobre sostenibilidad, ya sea a través del consumo responsable o al informar a familiares y amigos.

4.2. Resultados de las entrevistas a los gestores

En esta sección se presentan los hallazgos más importantes del proceso de entrevistas a gestores especialistas que participaron como informantes claves dentro de la investigación., A continuación, se presenta el listado de los participantes en dicho proceso.

Tabla 6 Listado codificado de los gestores entrevistados

Código de entrevistado	País	Nombre	Ocupación Laboral
EG1	Perú	Luis Chang	Coordinar de Proyectos de Estrategia y Expansión
EG2	Perú	Bhety Catalina Velarde Zarate	Arquitecta
EG3	Perú	Carmen Fuertes	Especialista en Gestión de Proyectos
EG4	Perú	José Caycho	Contador
EG5	Perú	Oscar Gaspar	Ingeniero de Sistemas
EG6	Perú	German Cutimbo Ticona	Arquitecto
EG7	Perú	<i>Ckris Vanhoof</i>	Asesor universal
EG8	Perú	Daysi Mendoza	Arquitecta
EG9	Perú	Aracely Chávez Butron	Docente
EG10	Ecuador	Dayana Hernández	Jefe de Aseguramiento y Control de la Calidad
EG11	Perú	Luz Candelaria León Zapata	Ing. Civil
EG12	Perú	Manuel Castro	Ingeniero Civil
EG13	Argentina	Samuel José Lameda Suarez	Supervisor de Planificación
EG14	Perú	Alberto González	<i>Business Analyst</i>
EG15	Perú	German Bernaola Ortiz	empresario
EG16	Perú	Jeanette De Jesús	Supervisora
EG17	Perú	Efraín Solorzano	Asistente Gerencia
EG18	Perú	Ricardo Mera	Gerente Industrial y de Mantenimiento
EG19	Perú	Ruby León	Jefe de operaciones
EG20	Perú	Jesús Malpartida	Ingeniero Industrial

Fuente: Elaboración propia

1. ¿Cómo se refleja el compromiso con la sostenibilidad en la misión y visión de su empresa?

El análisis de las respuestas de los especialistas en gestión revela un compromiso creciente con la sostenibilidad, aunque se identifican áreas de mejora. Si bien muchas empresas declaran explícitamente su compromiso en sus misiones y visiones, como señalan los entrevistados, es necesario profundizar en la integración de prácticas sostenibles en sus operaciones diarias.

Los especialistas destacan la importancia de acciones concretas como la eficiencia energética, el uso de energías renovables y la gestión de residuos. EG10 enfatiza la necesidad de que "en su portafolio de negocios, los proyectos que en los que participan deben estar dirigidos a energías renovables", lo cual refleja una alineación clara con los objetivos de sostenibilidad.

Asimismo, se reconoce la importancia de la innovación y el desarrollo sostenible como pilares estratégicos. Sin embargo, es fundamental que las empresas cuenten con mecanismos para medir y monitorear su desempeño en materia de sostenibilidad, como lo señala la necesidad de "medir y seguir su desempeño en materia de sostenibilidad" mencionada en el análisis.

Además de las prácticas internas, los especialistas resaltan la importancia de la colaboración con los *stakeholders* y la alineación con las políticas estatales. Este último punto es respaldado por la observación de que "su compromiso con la sostenibilidad está alineado con las políticas estatales", lo cual indica una creciente conciencia sobre el papel de las políticas públicas en la promoción de prácticas sostenibles.

Para avanzar hacia una sostenibilidad más integral, es necesario fomentar un cambio cultural dentro de las organizaciones, como lo sugiere el análisis. EG1, por su parte, enfatiza la importancia de la "investigación constante" y el mantenerse al día con las "últimas tendencias del sector y como las leyes afectan en las operaciones del día a día". Esta proactividad es esencial para anticiparse a los cambios y adoptar prácticas más sostenibles.

En conclusión, las respuestas proporcionadas muestran un creciente compromiso de las empresas con la sostenibilidad. Sin embargo, aún existen oportunidades para profundizar en la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales y para mejorar la medición y comunicación de los resultados.

2. ¿Qué beneficios ha observado al integrar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias?

El análisis de las respuestas de los gestores revela una amplia gama de beneficios asociados a la integración de prácticas sostenibles en las operaciones diarias de las empresas. Un tema recurrente es la reducción de costos, gracias a la eficiencia en el uso de recursos como energía y agua. Además, como señalan los entrevistados, estas prácticas contribuyen a mejorar la imagen institucional. EG5 destaca que "el reconocimiento de la sociedad" y la percepción de la empresa como un actor comprometido con el medio ambiente se traducen en "fidelidad de nuestros clientes" y un sentido de pertenencia a la comunidad.

Otro beneficio destacado es el compromiso de los empleados. Los entrevistados coinciden en que las prácticas sostenibles generan un mayor sentido de pertenencia y conciencia ambiental entre el personal. Asimismo, se observa que estas prácticas contribuyen a obtener la licencia social necesaria para operar, como lo señala EG12 al mencionar la "confianza de parte de la comunidad, licencia social y conciencia real sobre la importancia del medio ambiente".

En cuanto a los beneficios ambientales, las respuestas destacan la reducción de la huella de carbono, la protección de los recursos naturales y la mejora de la calidad del aire y del agua. Además, se observa un vínculo entre la sostenibilidad y la innovación, ya que las empresas que implementan prácticas sostenibles suelen desarrollar nuevos productos y servicios.

Otro beneficio mencionado es el aumento de la productividad y la eficiencia operativa. Los entrevistados perciben estas mejoras como una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente. Sin embargo, se reconoce la necesidad de cuantificar los beneficios económicos y ambientales de manera más precisa, para poder comunicar de forma efectiva los resultados de las iniciativas de sostenibilidad.

3. ¿Qué barreras internas y externas enfrenta su organización al intentar implementar políticas sostenibles y como enfrenta la resistencia al cambio?

Al analizar las respuestas de los gestores, se evidencia una diversidad de barreras que obstaculizan la implementación efectiva de políticas sostenibles. Entre los desafíos más recurrentes se encuentra la resistencia al cambio, tanto a nivel individual como

organizacional. Como lo señala EG17, esta resistencia se manifiesta en forma de "falta de recursos, falta de conocimiento", lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas.

La cultura organizacional también emerge como un obstáculo significativo. Las estructuras y procesos existentes pueden no estar alineados con los principios de la sostenibilidad, generando una inercia que dificulta la transformación. Además, la falta de conocimiento sobre la sostenibilidad y sus beneficios limita la capacidad de las organizaciones para comprender y valorar la importancia de estas prácticas.

Otro desafío importante es la inversión inicial requerida. La adquisición de tecnologías y equipos sostenibles implica costos adicionales que pueden ser percibidos como una barrera para muchas empresas. A esto se suma el marco regulatorio y las normas del sector, que pueden limitar la flexibilidad de las organizaciones para implementar soluciones innovadoras.

Como lo destaca EG20, "la industria en general presenta barreras de política al intentar hacer cambios necesarios sin encontrar mejores proyectos del estado". Esta falta de apoyo institucional y de políticas públicas favorables a la sostenibilidad dificulta la transición hacia modelos de producción y consumo más sostenibles.

Asimismo, se identificó un desconocimiento de los beneficios de las prácticas sostenibles entre los empleados, lo que dificulta su compromiso con estas iniciativas. La falta de un liderazgo claro y comprometido con la sostenibilidad también es un obstáculo significativo, especialmente en organizaciones grandes y complejas.

4. ¿Qué prácticas gerenciales sostenibles considera que necesitan más evidencia y estudio para su implementación efectiva?

El análisis de las respuestas de los gestores revela una serie de áreas donde se requiere una mayor profundización en la investigación sobre prácticas gerenciales sostenibles.

Un tema recurrente es la necesidad de diseñar sistemas financieros sostenibles. Existe un interés creciente en comprender cómo integrar aspectos financieros como la valoración de activos naturales y la medición del desempeño financiero sostenible en la toma de decisiones empresariales.

La gobernanza también emerge como un área clave, ya que juega un papel fundamental en la implementación de prácticas sostenibles a largo plazo. Se requiere una mayor comprensión de los mecanismos de gobernanza más efectivos para asegurar la sostenibilidad.

La comunicación efectiva es otro aspecto crucial, como lo señala EG19 al enfatizar la importancia de "exteriorizar más las prácticas con los colaboradores para que contribuyan como parte de los pilares". Es necesario investigar las mejores prácticas de comunicación para involucrar a todos los *stakeholders* en los esfuerzos de sostenibilidad.

Asimismo, la gestión del cambio es un desafío importante, ya que la implementación de prácticas sostenibles suele implicar cambios significativos en las organizaciones. Se requieren estrategias más efectivas para gestionar la resistencia al cambio y lograr la aceptación de nuevas prácticas.

La medición y evaluación del desempeño sostenible es fundamental para demostrar los resultados y mejorar continuamente. Se necesitan indicadores y metodologías más robustas para evaluar el impacto de las iniciativas de sostenibilidad.

En cuanto a las tendencias emergentes, la economía circular está ganando cada vez más atención. Como señala EG8, la "gestión de proveedores que integren un sistema completo" es un aspecto clave para implementar la economía circular. Se requiere más investigación sobre cómo adaptar este modelo a diferentes sectores y escalas.

Además, la dimensión social de la sostenibilidad está cobrando relevancia. Se necesita investigar cómo abordar las desigualdades sociales y garantizar una distribución equitativa de los beneficios de la sostenibilidad.

Por último, la tecnología ofrece nuevas oportunidades para abordar los desafíos de la sostenibilidad. Se requiere más investigación sobre la adopción y el impacto de estas tecnologías.

5. ¿Cómo pueden las investigaciones académicas ayudar a las empresas a medir y reportar su impacto sostenible de manera más precisa?

El análisis de las respuestas de los gestores evidencia la necesidad imperante de contar con investigaciones académicas sólidas para mejorar la medición y el reporte del impacto sostenible.

Las investigaciones académicas pueden proporcionar herramientas y metodologías precisas para cuantificar el impacto ambiental, social y económico de las prácticas sostenibles, así como para desarrollar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que permitan medir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad. Por tanto, los estudios académicos pueden contribuir a la creación de estándares y certificaciones que faciliten la comparación entre empresas y demuestren su compromiso con la sostenibilidad.

Asimismo, las investigaciones académicas son esenciales para identificar las mejores prácticas y las últimas tendencias en sostenibilidad, lo que permite a las empresas mantenerse actualizadas y tomar decisiones informadas. Como lo señala EG3, es necesario "poner las investigaciones en portales de accesibilidad para el ciudadano que las requiera tener accesos de manera oportuna". La utilización de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de *big data* puede optimizar la extracción de *insights* valiosos y mejorar la precisión de los reportes de sostenibilidad. Estos estudios deben enfocarse en sectores específicos para proporcionar soluciones y herramientas adaptadas a cada contexto.

Es fundamental establecer una estrecha colaboración entre investigadores y empresas para acelerar la transferencia de conocimiento y la implementación de soluciones innovadoras. Como indica EG15, es necesario "evaluar anualmente los cumplimientos de sostenibilidad empresarial". Los resultados de las investigaciones deben comunicarse de manera clara y concisa para que sean accesibles a un público amplio, incluyendo a los tomadores de decisiones en las empresas.

6. ¿Qué incentivos podrían motivar a las empresas peruanas a colaborar más estrechamente con la academia en proyectos de sostenibilidad?

El análisis de las respuestas de los gestores peruanos revela una serie de incentivos clave para fomentar la colaboración entre empresas y academia en proyectos de sostenibilidad. Según los entrevistados, los incentivos económicos son fundamentales para motivar a las empresas a participar en proyectos de investigación. Como señala EG1, "los reconocimientos e incentivos económicos siempre motivan a las personas. Una reducción en los impuestos por invertir en prácticas sostenibles". Estos incentivos pueden incluir reducciones de impuestos, créditos fiscales, subsidios y fondos concursables.

Asimismo, se debe considerar otorgar premios y certificaciones a las empresas que colaboran en proyectos de sostenibilidad puede mejorar su imagen y atraer a nuevos clientes.

Como menciona EG17, "fondos concursables, simplificación de trámites, programas de transferencia tecnológica, otorgar a empresas acceso a la infraestructura de investigación" son medidas clave para facilitar la colaboración. La reducción de la burocracia y la agilización de los trámites asociados a proyectos de investigación y desarrollo son esenciales para fomentar la participación empresarial.

Facilitar la transferencia de tecnología desde la academia a las empresas puede impulsar la innovación y la adopción de prácticas sostenibles. Puesto que es fundamental contar con políticas públicas que incentiven la colaboración entre empresas y academia y promuevan la sostenibilidad. Estas políticas deben enfatizar tanto los beneficios económicos a corto plazo como los beneficios a largo plazo, como la mejora de la competitividad y la reputación de las empresas. Asimismo, es necesario generar conciencia sobre los beneficios de la colaboración entre empresas y academia y sobre la importancia de la sostenibilidad.

4.3. Resultados de las entrevistas a académicos

En este apartado se exponen los principales hallazgos del proceso de entrevistas de los especialistas académicos que participaron como informantes claves para el desarrollo de la investigación. El listado de los entrevistados se presenta a continuación:

Tabla 7 Listado codificado de los especialistas académicos entrevistados

Código de entrevistado	País	Nombre	Ocupación Laboral
EE1	Colombia	Rodrigo Ramírez-Pisco	Profesor
EE2	Perú	Claudia Becerra	Ingeniera Industrial
EE3	Perú	Oscar Gaspar	Ingeniero de Sistemas
EE4	Perú	Mauricio Bock	profesor MBA
EE5	Perú	Jessica Zúñiga	Docente universitario
EE6	Perú	Nancy Matos	Docente investigadora
EE7	Perú	Melva Morón	Arquitecta
EE8	Perú	Carlos Zeballos	Arquitecto
EE9	Venezuela	Libia Velásquez	Docente Universitaria
EE10	Perú	Bettina Leg	Docente
EE11	Perú	Lizve Vilcapoma Ureta	Docente universitario
EE12	Venezuela	Domingo Lameda	Docente universitario
EE13	Brasil	Manuel Valera	Docente investigador
EE14	Ecuador	Juan Araque	Profesor Universitario
EE15	Colombia	Martha Bermúdez	Docente académico
EE16	Venezuela	Simón Torrealba	Docente Universitario
EE17	Perú	Lydia Arbaiza	Ingeniera
EE18	Perú	Ruth Cieza	Docente
EE19	Perú	Jorge Guillen	Economista

EE20	Perú	Janeth Galaviz	Docente
------	------	----------------	---------

Fuente: elaboración propia

1. ¿Qué avances significativos ha observado en la investigación y enseñanza de la sostenibilidad en las universidades peruanas en los últimos años?

El análisis de las respuestas de los expertos revela un panorama alentador respecto al avance de la sostenibilidad en las universidades peruanas. Según los consultados, se observa un crecimiento notable en los últimos años, impulsado por diversos factores. En primer lugar, ha aumentado significativamente la oferta académica relacionada con la sostenibilidad, como lo señala EE2 al mencionar "más opciones de especialización, diplomados, maestrías enfocadas en sostenibilidad". Esta tendencia refleja una creciente conciencia institucional y una mayor demanda por parte de los estudiantes.

En segundo lugar, se ha incrementado la conciencia y sensibilización sobre la sostenibilidad, tanto en estudiantes como en docentes. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han sido fundamentales en este proceso, proporcionando un marco de referencia común para las investigaciones. Asimismo, se ha promovido la investigación interdisciplinaria y la vinculación con comunidades locales, lo que ha enriquecido las investigaciones y las ha hecho más relevantes. Además, se han adoptado metodologías de enseñanza más activas y participativas, fomentando el aprendizaje autónomo y el desarrollo de competencias transversales.

Por otro lado, EE9 destaca la importancia de considerar "los movimientos ambientalista, comunidades organizadas que apuestan a modos de vidas alternativos" en las investigaciones académicas. Esto refleja la necesidad de vincular la investigación con las realidades locales y las demandas de la sociedad. Sin embargo, a pesar de estos avances, aún existen desafíos como la necesidad de mejorar la calidad de la investigación y fortalecer la vinculación entre la academia y el sector productivo.

2. ¿Qué temas y áreas de investigación cree que deberían recibir más atención y recursos para fomentar un desarrollo sostenible?

El análisis de las respuestas de los expertos revela una serie de áreas prioritarias de investigación en sostenibilidad para el desarrollo de Perú. En tal sentido, existe un creciente interés en explorar modelos productivos y de consumo que minimicen los residuos y maximicen la reutilización de materiales.

El desarrollo de tecnologías y políticas para promover la generación y el uso eficiente de energías renovables es crucial para reducir la dependencia de los combustibles fósiles y mitigar el cambio climático. Como señala EE12, "es indispensable fortalecer la investigación en materia de impacto ambiental, pues que la sobre explotación de los recursos naturales de encuentra en un momento crítico". La investigación en estrategias de adaptación y gestión de riesgos es esencial para proteger a las comunidades y los ecosistemas ante los efectos del cambio climático.

Perú es un país megadiverso, por lo que la conservación de sus ecosistemas y la protección de la biodiversidad son prioridades fundamentales. Por tanto, la investigación en estas áreas es necesaria para garantizar un desarrollo sostenible equitativo e inclusivo. El análisis de los marcos legales e institucionales y la evaluación de políticas públicas es fundamental para fortalecer la gobernanza ambiental. La aplicación de tecnologías innovadoras y la promoción de la innovación social son clave para encontrar soluciones sostenibles a los desafíos ambientales y sociales.

3. ¿Qué estrategias y prácticas gerenciales deberían adoptarse para integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional?

El análisis de las respuestas revela un consenso generalizado sobre la importancia de integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional. Las estrategias propuestas abarcan desde la capacitación del personal hasta la implementación de prácticas de gestión ambientalmente responsables, pasando por la definición de una visión clara y un liderazgo comprometido.

Según señala EE15, es fundamental contar con "liderazgos compartidos" que impulsen la agenda ambiental. Los líderes deben ser modelos a seguir y comunicar de manera clara la importancia de la sostenibilidad. Esto se asocia a la capacitación del personal en temas de sostenibilidad es esencial. EE19 destaca la necesidad de "capacitación para un adecuado desarrollo en las gerencias".

En tal sentido, la sostenibilidad debe estar presente en todos los procesos, desde la cadena de suministro hasta la gestión de residuos. Por ello, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad. La comunicación abierta y transparente sobre las iniciativas de sostenibilidad es clave para construir confianza con los empleados, clientes y otras partes interesadas.

La colaboración con proveedores, clientes y comunidades es esencial para lograr un impacto más amplio. Por medio, de la búsqueda de soluciones innovadoras y tecnologías limpias puede impulsar la competitividad y la sostenibilidad de la organización. Para el reconocimiento y los incentivos pueden motivar a los empleados a participar en iniciativas de sostenibilidad.

4. ¿Cómo pueden los líderes empresariales ser capacitados para enfrentar los desafíos de sostenibilidad de manera efectiva?

El consenso entre los expertos consultados destaca la imperiosa necesidad de capacitar a los líderes empresariales en sostenibilidad. Esta capacitación, más allá de la teoría, debe ofrecer experiencias prácticas que permitan a los líderes comprender y aplicar los principios de la sostenibilidad en sus organizaciones. Como señala EE3, "necesitan ver los beneficios de las prácticas sostenibles, no solo desde el aspecto teórico sino también participando directamente en implementaciones de estos proyectos".

La capacitación debe equipar a los líderes con un conjunto de habilidades que les permitan impulsar el cambio hacia la sostenibilidad dentro de sus empresas. Estas habilidades incluyen: conocimientos técnicos, los líderes deben adquirir conocimientos sólidos en temas como evaluación de ciclo de vida, gestión de residuos, energías renovables y contabilidad ambiental. Por ello, deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, así como de influir en la toma de decisiones estratégicas.

En consecuencia, los líderes deben desarrollar una comprensión holística de los desafíos de la sostenibilidad y cómo estos se interrelacionan con los aspectos económicos y sociales de las organizaciones. Además, la capacitación debe ser continua y adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos del entorno empresarial. Como señala EE11, "es fundamental que se generen espacios académicos para brindar herramientas innovadoras a los gerentes y líderes de la industria... esto puede ser posible por medio de estudios de postgrado tipo diplomados, maestrías o doctorados".

Para fomentar la adopción de prácticas sostenibles, es fundamental crear un entorno que reconozca y recompense los esfuerzos de los líderes. La mentoría, el *coaching* y los incentivos pueden desempeñar un papel importante en este sentido.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la investigación en sostenibilidad en Perú y como pueden superarse con políticas sostenibles?

El análisis de las respuestas de los expertos revela un conjunto de desafíos interrelacionados que obstaculizan el avance de la investigación en sostenibilidad en Perú. Estos desafíos se pueden agrupar en tres grandes categorías:

Contexto Institucional y Político: La ausencia de políticas públicas claras y sostenidas en materia de sostenibilidad limita significativamente la inversión en investigación y dificulta la coordinación entre los diferentes actores involucrados. Como señala EE16, la "descentralización en las oportunidades de desarrollo" y la "falta de apoyo y financiamiento" son obstáculos recurrentes. Además, la inestabilidad política y la fragmentación institucional generan un entorno incierto que desincentiva la inversión a largo plazo.

Limitaciones Financieras y de Recursos: La escasa inversión en investigación en sostenibilidad, tanto a nivel público como privado, es un desafío persistente. Los investigadores peruanos enfrentan dificultades para acceder a fondos competitivos, lo que limita su capacidad para llevar a cabo investigaciones de alta calidad. Asimismo, la falta de infraestructura adecuada en muchos centros de investigación agrava esta situación.

Déficit en Capacidades y Conocimientos: Existe una escasez de investigadores con formación especializada en sostenibilidad, lo que limita la capacidad de abordar los desafíos complejos de esta área. Como señala EE14, "la fragmentación de la investigación en sostenibilidad es otro desafío importante". La transferencia de conocimiento entre la academia y el sector productivo es limitada, lo que dificulta la aplicación de los resultados de investigación en la práctica. Además, la cultura de investigación en Perú aún está en desarrollo, lo que se traduce en una baja producción científica y en una menor valoración de la investigación.

6. ¿Cómo pueden las universidades y centros de investigación colaborar con el sector privado y el gobierno para superar estos retos?

El análisis de las respuestas de los expertos revela un consenso generalizado sobre la importancia de fortalecer la colaboración entre diversos actores para impulsar la investigación en sostenibilidad en Perú. Las propuestas se centran en la creación de sinergias, el intercambio de conocimientos y la implementación de proyectos conjuntos.

Una estrategia clave es la ejecución de proyectos de investigación colaborativos que involucren a universidades, centros de investigación, el sector privado y el gobierno. Estos proyectos permiten combinar recursos y conocimientos, acelerando así la generación de soluciones sostenibles. Además, la transferencia de conocimientos desde la academia hacia el sector productivo, como lo propone EE4, es fundamental para que los resultados de la investigación se traduzcan en aplicaciones prácticas que respondan a las necesidades reales de las empresas.

La formación de redes de colaboración facilita el intercambio de información, la identificación de oportunidades y la movilización de recursos. La búsqueda de financiamiento conjunto, tanto público como privado, es esencial para asegurar la sostenibilidad de estos proyectos.

La capacitación y formación de profesionales en temas de sostenibilidad es otro aspecto fundamental. Como señala EE2, "cualquier centro de formación debe establecer como parte de su curricular los temas relacionados a sostenibilidad". La creación de incubadoras de empresas y parques tecnológicos puede facilitar la transferencia de tecnología y la creación de empresas basadas en conocimiento.

La organización de eventos académicos y empresariales también es crucial para fomentar el intercambio de conocimientos y la generación de nuevas ideas. Además, la implementación de políticas públicas que promuevan la investigación y la innovación en sostenibilidad es fundamental para crear un entorno favorable para la colaboración.

En resumen, el fortalecimiento de las colaboraciones entre universidades, centros de investigación, el sector privado y el gobierno es esencial para impulsar la investigación en sostenibilidad en Perú. Al trabajar juntos, estos actores pueden generar soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyan al desarrollo del país.

4.4 Resultados de las entrevistas a los Docentes Especialistas de la Universidad ESAN

Para el desarrollo del estudio se contó con el apoyo de cinco docentes especialistas de la Universidad ESAN que formaron parte clave del proceso de la recolección de datos que se presentan en el cuadro siguiente.

Tabla 8 Listado codificado de los especialistas de la Universidad ESAN

Código del entrevistado	Nombre y Apellido	Ocupación
EE1	Oswaldo Morales	Decano de la Facultad de Derecho de ESAN.
EE2	Ana Reátegui	Directora general de Administración de ESAN.
EE3	Kety Jáuregui	Vicerrectora Académica de ESAN.
EE4	Lydia Arbaiza	Decana de ESAN
EE5	Marita Chang	Coordinadora de Innova ESAN

Fuente: elaboración propia.

1. ¿Cuáles considera que deben ser las líneas de investigación para la escuela de sostenibilidad de la universidad ESAN?

El análisis de las propuestas de los expertos consultados revela una convergencia en torno a la necesidad de abordar la sostenibilidad desde una perspectiva integral, considerando los aspectos económicos, sociales y ambientales. Las líneas de investigación propuestas son variadas y complementarias, ofreciendo un panorama amplio de las áreas de oportunidad en este campo.

EE2 y EE5 destacan la importancia de la economía circular como eje central de las investigaciones. Ambos expertos coinciden en que este enfoque permite optimizar el uso de recursos y reducir la generación de residuos, contribuyendo así a la sostenibilidad a largo plazo. EE2 además propone investigar en finanzas sostenibles y en el desarrollo de productos sostenibles, ampliando así el espectro de las investigaciones.

Por otro lado, otros expertos sugieren la necesidad de integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa (EE1) y de fortalecer la vinculación con redes de investigación a nivel nacional e internacional (EE3). Estas propuestas enfatizan la importancia de la colaboración y la transferencia de conocimiento para impulsar la investigación en sostenibilidad.

2. Estas son las líneas de investigación que mi grupo está proponiendo, ¿qué opina al respecto?

- a. Política y gobernanza ambiental
- b. Gestión de Recursos Hídricos
- c. Cambio climático y Adaptación

- d. Educación para la sostenibilidad
- e. Tecnología e innovación sostenible
- f. Agricultura sostenible y seguridad alimentaria
- g. Conservación de los ecosistemas y biodiversidad
- h. Energías Renovables
- i. Vinculación con las comunidades locales y la sociedad civil para la sostenibilidad empresarial
- j. Medición del impacto de las actividades del ser humano en el planeta a través de la medición de la huella de carbono
- k. Economía circular y gestión de recursos
- l. Urbanismo sostenible y sociedades inteligentes

Las líneas de investigación propuestas por su grupo abarcan un espectro amplio de temas relacionados con la sostenibilidad, demostrando una visión integral y actualizada de los desafíos ambientales y sociales actuales. La inclusión de temas como la gobernanza ambiental, la gestión de recursos hídricos y el cambio climático evidencia un compromiso con los problemas más urgentes de nuestro tiempo.

Al respecto, los expertos consultados han ofrecido valiosas observaciones. EE3 destaca la relevancia de algunas de las líneas propuestas, como la educación para la sostenibilidad, las energías renovables, la economía circular y la tecnología e innovación sostenible, señalando que estas son áreas que están recibiendo una atención creciente a nivel mundial. Por su parte, EE1 sugiere priorizar sectores como las energías renovables y la minería, debido a su potencial de financiamiento e impacto.

Si bien las líneas propuestas son sólidas, EE2 señala la necesidad de incluir otros temas relevantes. Esta observación nos invita a reflexionar sobre la posibilidad de ampliar aún más el alcance de nuestras investigaciones, considerando otros aspectos como la justicia ambiental, la salud planetaria o la desigualdad social.

En conclusión, las líneas de investigación propuestas constituyen una base sólida para el desarrollo de un programa de investigación en sostenibilidad. Al integrar las observaciones de los expertos y considerar la necesidad de ampliar nuestro enfoque, podemos construir un programa de investigación que sea relevante, innovador y capaz de generar un impacto positivo en la sociedad.

3. ¿Considera que deberíamos añadir alguna línea de investigación adicional?

Los expertos consultados han proporcionado valiosas sugerencias para complementar las líneas de investigación propuestas. EE1 destaca la importancia de establecer alianzas estratégicas con agencias de cooperación internacional como USAID, con el objetivo de ampliar el alcance de las investigaciones y atraer fondos externos. Esta propuesta es particularmente relevante considerando el creciente interés internacional en la sostenibilidad y la necesidad de abordar los desafíos globales de manera colaborativa.

Por su parte, EE3 sugiere incorporar temas relacionados con la gestión de la sostenibilidad en las investigaciones, como la construcción de redes, el marketing sostenible, la ética y la logística sostenible. Estas áreas complementan las líneas de investigación más técnicas y contribuyen a una visión más integral de la sostenibilidad.

4. ¿Podría decirme cuál debería ser el orden de importancia de las líneas de investigación que estamos proponiendo? ¿Por qué?

La determinación del orden de importancia de las líneas de investigación propuestas es un desafío complejo, ya que la relevancia de cada tema puede variar en función de diversos factores, como el contexto local, las tendencias globales y las prioridades institucionales.

EE1 sugiere tomar como referencia la *Doerr School of Sustainability de Stanford*, que prioriza temas como el cambio climático, las ciencias planetarias y la tecnología energética. Esta propuesta destaca la importancia de abordar los desafíos globales más urgentes y de desarrollar soluciones innovadoras.

Por su parte, EE2 presenta un orden de prioridad más detallado, considerando una amplia gama de temas. Este experto coloca en primer lugar la política y gobernanza ambiental, lo que refleja la importancia de establecer marcos regulatorios adecuados para promover la sostenibilidad.

Al analizar las respuestas de los expertos, se observa una tendencia a priorizar temas como el cambio climático, la economía circular y la gestión de recursos. Estos temas son considerados fundamentales para abordar los desafíos ambientales actuales y construir un futuro más sostenible.

5. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación de las líneas de Investigación?

Los expertos consultados han identificado diversas limitaciones que podrían obstaculizar la implementación efectiva de las líneas de investigación propuestas. Entre las principales se encuentran las limitaciones presupuestarias y la falta de personal especializado.

EE3 subraya la importancia del aspecto económico, señalando que la investigación requiere de una inversión significativa tanto en recursos financieros como humanos. EE2 complementa esta idea al destacar la necesidad de contar con profesores especializados en temas de sostenibilidad y de explorar fuentes de financiamiento alternativas, como los fondos de cooperación internacional.

Además de las limitaciones financieras y de personal, otros expertos mencionan la falta de presencia de la universidad en temas de sostenibilidad como un obstáculo a superar. Esto implica la necesidad de fortalecer la visibilidad de las investigaciones en sostenibilidad y de posicionar a ESAN como un referente en este campo.

6. ¿Cuáles considera que deben ser las principales consideraciones para un buen *advocacy*?

Al analizar las respuestas de los expertos, se desprenden varias consideraciones fundamentales para desarrollar un *advocacy* exitoso en el ámbito de la sostenibilidad.

EE2 destaca la importancia de escoger proyectos con un alcance global y replicables. Al seleccionar iniciativas que puedan ser adaptadas y aplicadas en diversos contextos, se aumenta significativamente el impacto del *advocacy*. Un ejemplo mencionado es el caso de las microfinanzas en Perú, que se convirtió en una buena práctica a nivel internacional. Esta perspectiva global permite no solo generar un mayor impacto en la resolución de problemas locales, sino también posicionar a ESAN como un referente en la investigación y promoción de la sostenibilidad a nivel mundial.

EE3 enfatiza la necesidad de que las empresas tengan una mentalidad sostenible y estén comprometidas con la ética empresarial. La sostenibilidad no se limita a acciones aisladas, sino que requiere de un cambio profundo en la cultura organizacional. Al fomentar una cultura empresarial basada en la sostenibilidad, se facilita la implementación de prácticas más responsables y la generación de un impacto positivo a largo plazo.

7. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación del *advocacy*?

Los expertos consultados han identificado varias limitaciones que podrían obstaculizar la implementación efectiva de un plan de *advocacy* en ESAN. Estas limitaciones se centran principalmente en la falta de recursos y experiencia en esta área.

EE2 destaca la necesidad de contar con investigaciones previas y experiencia en el tema para desarrollar un *advocacy* sólido y fundamentado. Además, señala la importancia de recursos financieros, como los fondos de cooperación, para llevar a cabo las actividades necesarias. Por otro lado, EE3 enfatiza la necesidad de contar con un equipo dedicado a desarrollar las actividades de *advocacy*, lo que implica una inversión en recursos humanos.

8. ¿Cuáles considera que deben ser las principales consideraciones para la consultoría?

Al analizar las respuestas de los expertos, se desprenden varias consideraciones fundamentales para el desarrollo de una consultoría exitosa en el ámbito de la sostenibilidad.

EE3 subraya la importancia de especializarse en áreas específicas dentro de la sostenibilidad. Al definir nichos de mercado, como el marketing sostenible, las finanzas sostenibles o la logística sostenible, la consultoría puede ofrecer soluciones más personalizadas y especializadas a las empresas. Esta focalización permite a ESAN diferenciarse de otras consultoras y posicionarse como un referente en áreas específicas.

EE2 enfatiza la necesidad de comprender las necesidades y demandas del mercado. A través de la realización de estudios de mercado y benchmarking, la consultoría puede identificar las principales problemáticas que enfrentan las empresas y desarrollar soluciones innovadoras y adaptadas a sus necesidades. Además, este enfoque permite a ESAN establecer relaciones más sólidas con las empresas y generar un mayor impacto en la promoción de prácticas sostenibles.

9. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación de la Consultoría?

Si bien ESAN posee un gran potencial para desarrollar una consultoría exitosa en sostenibilidad, los expertos han identificado algunas limitaciones que podrían obstaculizar su implementación.

EE2 destaca la necesidad de fortalecer el capital humano a través de la capacitación de docentes y la contratación de expertos internacionales. Esta limitación se centra en la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados en temas de sostenibilidad para poder ofrecer servicios de consultoría de alta calidad.

Por otro lado, EE3 presenta una visión más optimista, argumentando que ESAN cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar una consultoría exitosa. Sin embargo, esta perspectiva no considera las necesidades de capacitación y especialización del personal, que son fundamentales para ofrecer servicios de consultoría de vanguardia.

En síntesis, la principal limitación identificada por los expertos es la necesidad de fortalecer el capital humano. Esto implica invertir en la capacitación de los docentes y en la contratación de expertos internacionales para garantizar que la consultoría pueda ofrecer soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades de las empresas.

Superar esta limitación requerirá de una planificación estratégica y de la asignación de recursos suficientes para la capacitación del personal. Además, será necesario establecer alianzas con otras instituciones y organizaciones para ampliar la oferta de servicios y fortalecer la posición de ESAN en el mercado de la consultoría en sostenibilidad.

4.5. Análisis de resultados de las entrevistas a los Docentes, Docentes de la ESAN y Gestores especialistas

El proceso de entrevistas llevado a cabo con gestores externos, académicos y especialistas internos de ESAN ha proporcionado una visión integral sobre las percepciones, prioridades y desafíos relacionados con la sostenibilidad. Si bien cada grupo aporta una perspectiva única, se identifican puntos de convergencia y divergencia que enriquecen la comprensión del panorama actual y futuro de la sostenibilidad en el contexto de la institución.

Tanto gestores como académicos coinciden en la relevancia creciente de la sostenibilidad como eje transversal en las organizaciones y en la sociedad en general. Ambos grupos reconocen la necesidad de integrar prácticas sostenibles en los procesos empresariales y de fomentar una cultura organizacional que valore la responsabilidad social y ambiental. Asimismo, existe un consenso sobre la importancia de la colaboración entre diferentes actores, como empresas, universidades y gobierno, para abordar los desafíos de la sostenibilidad de manera más efectiva.

A pesar de las convergencias, se observan algunas diferencias en las perspectivas de gestores y académicos. Los gestores tienden a enfatizar los aspectos prácticos de la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones, como la eficiencia energética y la gestión de residuos. Por otro lado, los académicos se centran en la generación de conocimiento y la investigación en temas de sostenibilidad, proponiendo líneas de investigación más innovadoras y desafiantes.

Las entrevistas revelan que tanto gestores como académicos consideran que la economía circular, la educación para la sostenibilidad y las energías renovables son temas prioritarios. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a la profundidad y el alcance de las investigaciones propuestas. Los académicos tienden a abordar estos temas desde una perspectiva más teórica y fundamental, mientras que los gestores buscan soluciones prácticas y aplicables a los desafíos empresariales.

En cuanto a los desafíos, tanto gestores como académicos identifican la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio y la necesidad de fortalecer las capacidades en materia de sostenibilidad como las principales barreras. Además, los académicos destacan la importancia de mejorar la vinculación entre la academia y el sector empresarial para facilitar la transferencia de conocimiento y la implementación de soluciones innovadoras.

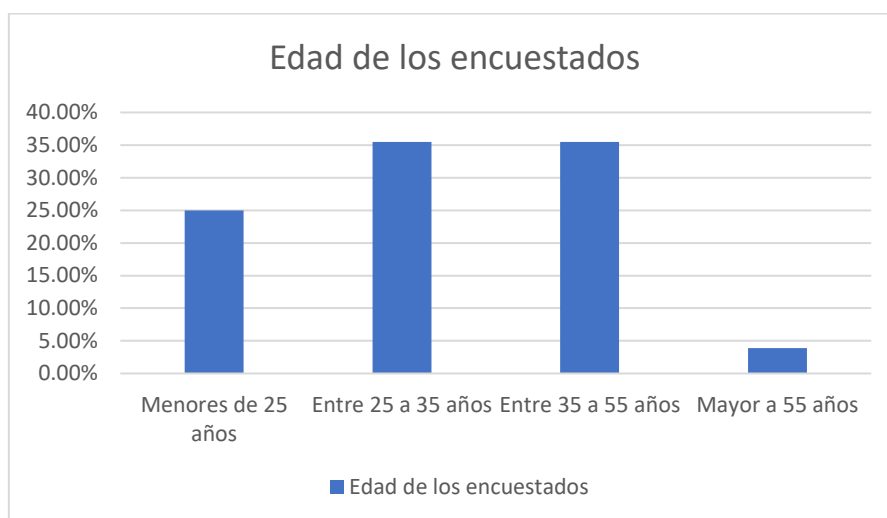
El análisis comparativo de las entrevistas permite concluir que existe un consenso general sobre la importancia de la sostenibilidad y la necesidad de fortalecer las acciones en este ámbito. Sin embargo, también se identifican diferencias en las perspectivas y prioridades de gestores y académicos. Para aprovechar al máximo el potencial de la Escuela de Sostenibilidad de ESAN, es fundamental integrar estas diferentes perspectivas y construir un enfoque holístico que abarque tanto la investigación como la aplicación práctica de los conocimientos generados.

La Escuela de Sostenibilidad de ESAN tiene una oportunidad única de posicionarse como un referente en la promoción de la sostenibilidad en el país. Al alinear sus actividades con las demandas del sector empresarial y las tendencias globales, la escuela puede generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

4.6. Perfil demográfico

En este apartado se presentan los datos demográficos de los participantes en la encuesta para brindar una mayor visión de cómo se ha compuesto la muestra por medio del *purposive sampling* y que se presentan a continuación.

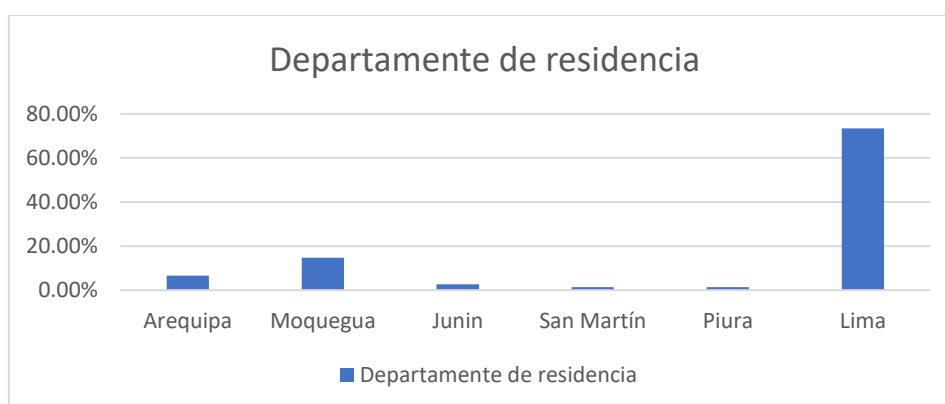
Figura 9 Rango edad promedio de edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

La muestra está compuesta principalmente por personas jóvenes y adultas, con un 71% de los encuestados ubicados entre los 25 y 55 años. Sin embargo, un 25% de los participantes son menores de 25 años, lo que indica un interés creciente en la sostenibilidad entre las generaciones más jóvenes. Es importante conocer el rango etario de los participantes en la encuesta para darle un sustento demográfico a los datos recolectados.

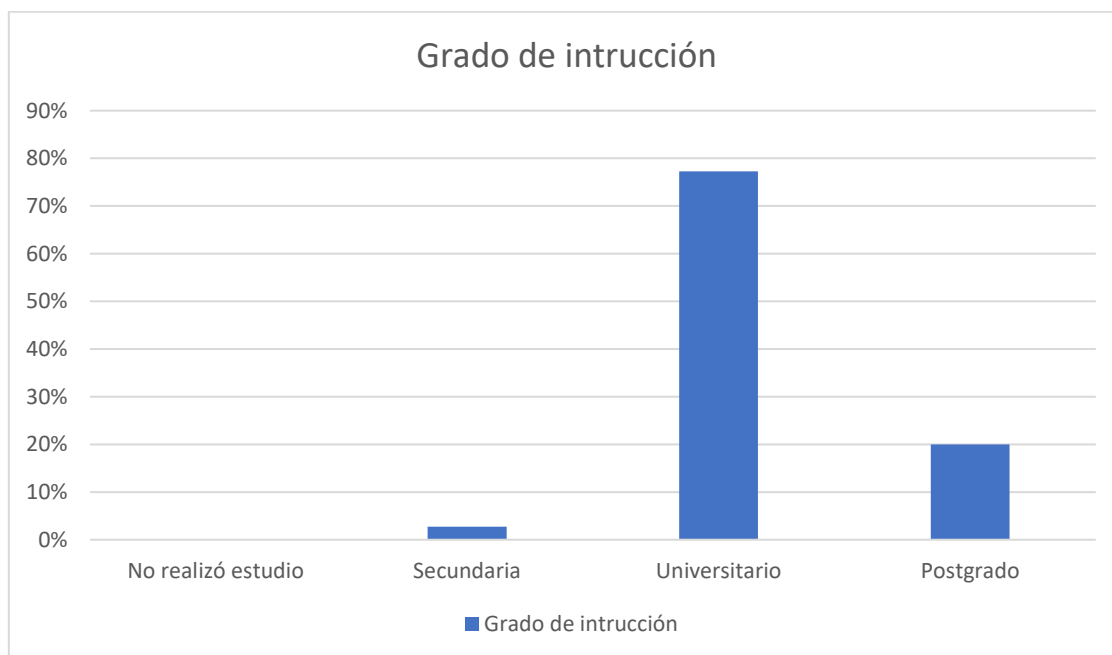
Figura 10 Lugar de residencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Existe una clara concentración de encuestados en el departamento de Lima, con un 73,4% del total. Los demás departamentos, como Moquegua, Arequipa, Junín, Piura y San Martín, representan un porcentaje menor, sumando un 26,6%. Poder identificar que la mayoría de los participantes en la encuesta residen en el departamento de mayor actividad industrial potencia la importancia de los datos obtenidos.

Figura 11 *Grado de instrucción de los encuestados*

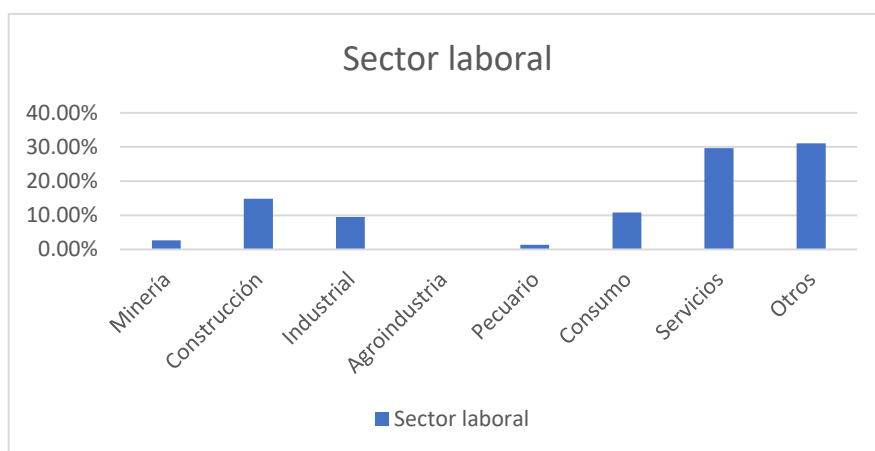


Fuente: Elaboración propia

Al ser consultados sobre su grado de instrucción se pudo precisar que el 76,3% son personas con estudios universitarios, el 21,1% poseen estudios de postgrado y solo el 2,6% tienen estudios solamente del nivel secundario dejando vacía la casilla de no haber realizado estudios.

Lo que muestra que la muestra que ha sido consultada cuenta con el perfil académico esencial para ser informantes claves del estudio.

Figura 12 Sector económico donde labora los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El 32% de la muestra encuestada marco la opción otros al consultarle por el sector económico al que pertenece, en el sector servicios se ubica el 29,30%, en la construcción labora el 14,70%, mientras que el 10,70% de desempeña en el sector consumo, el 9,30% se desempeña dentro del sector industrial y en la minería el 2,70%, en el sector pecuario labora el 1,30% de la muestra y ningún individuo se ubicó dentro del sector agroindustria.

Estas respuestas permiten obtener una visión generalizada sobre los conocimientos que el ciudadano común posee sobre la sostenibilidad y como está impacta en la dinámica socioeconómica local, nacional, regional y mundial. Seguidamente, se presentan los datos obtenidos del proceso de especialista a los expertos consultados.

CAPÍTULO V: HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Hallazgos

A través de los hallazgos encontrados analizamos la viabilidad y el impacto potencial de la creación de una Escuela de Sostenibilidad en ESAN, a partir de los datos obtenidos en un estudio que reconoce las percepciones y prácticas de sostenibilidad en el Perú. Los resultados del estudio incluyen encuestas a ciudadanos y entrevistas a expertos y gestores, evidencian un

creciente interés en la sostenibilidad, así como cuan necesario es el fortalecimiento de las habilidades y destrezas institucionales y la investigación en este ámbito.

El objetivo general del estudio es proponer la creación de una Escuela de Sostenibilidad en ESAN, enfocada en la consolidación de profesionales con habilidades y destrezas de liderazgo en organizaciones sostenibles e innovadoras, dedicada al fomento de la investigación interdisciplinaria, promoviendo la colaboración entre diversas disciplinas para el abordaje de manera holística los retos de sostenibilidad. Además del establecimiento alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y académicas, enfocadas en proyectos colaborativos que integren conocimientos y prácticas innovadoras.

La propuesta de crear una Escuela de Sostenibilidad en ESAN se alinea con la necesidad identificada de formar profesionales con habilidades y destrezas de liderazgo en organizaciones sostenibles e innovadoras. Los resultados obtenidos de las entrevistas con gestores y académicos peruanos resaltan que es fundamental consolidar una enseñanza basada en una investigación de carácter complejo e interdisciplinaria para responder a los principios de sostenibilidad. La creación de esta escuela permitiría consolidar un enfoque holístico en la formación de profesionales, promoviendo la colaboración entre diversas disciplinas y estableciendo alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y académicas. Esto es crucial dado que los entrevistados destacaron la necesidad de integrar la sostenibilidad en las actividades diarias de las organizaciones, capacitar a los trabajadores y establecer una visión clara y un liderazgo comprometido con la sostenibilidad.

Por otra parte, el primer objetivo específicos es mejorar el desempeño empresarial en el ámbito ambiental, social y económico: La creación de una Escuela de Sostenibilidad permitiría desarrollar programas educativos que capaciten a los profesionales en la identificación y aplicación de estrategias efectivas para mejorar el desempeño empresarial sobre las dimensiones económicas, sociales y ambientales que son esenciales en la sostenibilidad. Como señalan Cano Mejía y Arias Suárez (2023), la sostenibilidad en las organizaciones requiere una comprensión integral de estos tres pilares.

Asimismo, los resultados indican que existe un nivel de compromiso con la sostenibilidad declarado explícitamente por la mayoría de los gestores entrevistados. Sin embargo, también se evidenció una resistencia al cambio y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías. La escuela propuesta podría enfocarse en identificar y promover estrategias efectivas para mejorar el

desempeño empresarial en estos ámbitos, alineándose con las tendencias internacionales y cumpliendo con los requisitos regulatorios. Esto incluiría la capacitación de líderes empresariales para enfrentar los desafíos de la sostenibilidad, un área destacada por los académicos como crucial.

El segundo objetivo específico se propuso fomentar el avance y mejora de prácticas sostenibles. En tal sentido, los datos obtenidos permiten precisar que la Escuela se enfocaría en la investigación y desarrollo de acciones asertivas para atender áreas como energías limpias, economía circular, agricultura sostenible y gestión de recursos naturales. Estos esfuerzos se alinearían con las tendencias internacionales y contribuirían a cumplir con los requisitos regulatorios locales e internacionales, como lo sugieren Chalmers, Cox y *Picard* (2021).

Por ello, los académicos enfatizaron la necesidad de una mayor atención a una variedad de temas de investigación relacionados con la sostenibilidad, incluyendo energías renovables, economía circular, reducción de residuos, productos de mayor durabilidad, tecnología y su impacto en una economía sostenible, adaptación al cambio climático, gestión de residuos sólidos, seguridad alimentaria, conservación de ecosistemas andinos y acciones éticas. La escuela podría desarrollar programas específicos y proyectos de investigación en estas áreas, contribuyendo al avance y mejora de estas prácticas.

En el tercer objetivo específico se buscó analizar la aplicación de un marco estratégico desde la gestión sostenible: La Escuela promovería la investigación sobre la sostenibilidad en la administración de recursos no renovables, la innovación de tecnologías limpias y la evaluación de políticas públicas en sostenibilidad. De Fine Licht y Folland (2019) enfatizan la importancia de una definición clara y consensuada de "sostenibilidad social" para avanzar en la implementación de prácticas sostenibles.

Esto permite evidenciar la necesidad de consolidar una normativa de carácter complejo con regulaciones ambientales que potencien la implementación de prácticas sostenibles fue destacada por los gestores. La escuela podría jugar un papel clave para alcanzar el manejo de herramientas y metodologías para medir y evaluar el impacto sostenible, así como en la generación de conocimiento sobre las mejores prácticas y las tendencias en sostenibilidad. Esto implicaría la colaboración entre el sector empresarial y la academia para superar los desafíos y acelerar los procesos para la conformación de un nuevo modelo económico basado en principios sostenibilidad.

Los resultados de la investigación indican un crecimiento sostenido de las necesidades de conocer y desarrollar habilidades en sostenibilidad en organizaciones de gestión públicas y privadas. Los gestores entrevistados reconocen la importancia de la sostenibilidad en la imagen corporativa y la competitividad de las organizaciones productivas, pero también identifican barreras como lo son la negación al cambio y la carencia de inversión.

La Escuela de Sostenibilidad en ESAN representa una oportunidad significativa para abordar los desafíos de la sostenibilidad en el Perú. Escuela llena los vacíos actuales en la investigación y educación sobre sostenibilidad y los promueve a través de colaboraciones interdisciplinarias y asociaciones estratégicas. El desarrollo de la innovación y la práctica. Esto no sólo ayudará a potenciar el aprovechamiento ambiental, social y económico de las empresas, sino que promoverá el progreso en energía limpia, gestión sostenible de recursos y sostenibilidad general. Al establecer una escuela de este tipo, ESAN puede convertirse en un líder en educación e investigación sobre sostenibilidad, brindando a las empresas y comunidades las herramientas y el conocimiento indispensable en la concreción de un desarrollo sostenible a largo plazo.

5.2. Conclusiones

Una vez finalizado el proceso investigativo se puede presentar como conclusión general que la Escuela de Sostenibilidad en ESAN representa un catalizador para el desarrollo de líneas de investigación innovadoras y sostenibles. Al concentrar esfuerzos académicos y recursos en un solo espacio, se fomentará la colaboración interdisciplinaria, la generación de conocimiento especializado y aportar acciones resolutivas prácticas a los desafíos ambientales y sociales. La Escuela se convertirá en un referente en la investigación sobre temas como energías limpias, economía circular, la administración de recursos no renovables, la comprensión del cambio climático y desarrollo de tecnologías sostenibles. Además, al establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, se podrán abordar problemáticas reales y generar un impacto tangible dentro de aparato productivo y todos los actores de la sociedad.

En lo referente al objetivo específico uno se puede concluir que, tanto a nivel nacional como internacional, existe una creciente demanda por profesionales capacitados en sostenibilidad y por soluciones innovadoras que permitan hacer frente a los desafíos ambientales y sociales. En el caso del Perú, las principales necesidades están centradas a fortalecer los mecanismos institucionales, puesto que existe una necesidad de mejorar la

formación en sostenibilidad los diferentes niveles educativos que consideren los estudios básicos hasta los superiores. Impulsando la investigación y el desarrollo de tecnologías que garanticen el aprovechamiento de los recursos naturales de forma eficiente y sostenible y fomentando la adopción de modelos de producción y consumo que reduzcan los residuos y promuevan la reutilización de materiales que permitan la implementación de acciones estratégicas que mitiguen el impacto negativo del cambio climático y aumentar la resiliencia de los ecosistemas y las comunidades.

Sobre el objetivo específico tres, la investigación concluye que, los temas de investigación que más contribuirán al desarrollo de competencias y habilidades en sostenibilidad e innovación en el Perú son aquellos que abordan problemáticas concretas y ofrecen soluciones prácticas. Entre ellos destacan: la exploración de nuevos mecanismos para administrar los recursos hídricos, forestales y mineros de manera sostenible, el desarrollo de prácticas agrícolas que garanticen el acceso a la alimentación para todos preservando la vida útil de los suelos, la investigación en tecnologías solares, eólicas, hidroeléctricas y bioenergéticas, el diseño de productos y sistemas de producción que minimicen los residuos y promuevan la reutilización de materiales, el desarrollo de acciones resolutivas para gestionar eficazmente los residuos, incluyendo el reciclaje y la valorización energética que permite evaluar los impactos del cambio climático en diferentes sectores y desarrollo prácticas de adaptación.

El tercer objetivo específico trata sobre la agenda de investigación de una Escuela de Sostenibilidad en el Perú debe estar alineada con las necesidades y prioridades del país, así como con las tendencias globales en materia de sostenibilidad. Algunos de los ejes temáticos que podrían incluirse son: estudios sobre la vinculación de la sostenibilidad en los proceso de negocio, la evaluación del impacto ambiental y social, y la gestión de riesgos ambientales, el análisis de las políticas públicas y los marcos regulatorios en materia de sostenibilidad, de igual manera como participan los actores sociales en la toma de decisiones, los estudios de las desigualdades ambientales y sociales, y la búsqueda de soluciones equitativas y el desarrollo de programas educativos para promover la conciencia ambiental y la participación ciudadana.

Asimismo, del análisis e interpretación de los hallazgos del estudio se puede señalar como hallazgo de la investigación la propuesta de una serie de líneas de investigación propuestas, puesto que los entrevistados coincidieron en la importancia de integrar líneas de investigación que aborden tanto los aspectos clásicos de la sostenibilidad (económica, social y ambiental)

como enfoques más específicos y actuales. Las líneas de investigación más mencionadas incluyen:

Economía Circular: Se destacó como una de las líneas clave para mejorar la rentabilidad empresarial sin comprometer a otras compañías.

Educación para la Sostenibilidad y Energías Renovables: Reflejan la creciente atención hacia la formación y la aplicación de tecnologías limpias en el contexto empresarial.

Política, Gobernanza Ambiental y Gestión de Recursos Hídricos: Debido a su relevancia tanto a nivel local como global, sugiriendo la necesidad de una investigación que trascienda fronteras.

5.3. Recomendaciones

Considerando los objetivos generales y específicos de la investigación, las conclusiones derivadas del análisis de los datos, se proponen las siguientes recomendaciones:

Por tanto, se recomiendan para la creación y desarrollo de la Escuela de Sostenibilidad en ESAN diseñar un currículo dentro de un enfoque interdisciplinario que permita incorporar asignaturas que abarquen diversas disciplinas como economía, ingeniería, ciencias sociales y naturales, para ofrecer una visión holística de la sostenibilidad. Permitiendo, vincular al sector empresarial estableciendo convenios con empresas para desarrollar proyectos de investigación conjunta y ofrecer prácticas profesionales. Fomentando la investigación a través de la creación programas de investigación que aborden los desafíos locales y globales en materia de sostenibilidad, priorizando temas como energías renovables, economía circular y adaptación al cambio climático. Desde el desarrollo de competencias como liderazgo, pensamiento crítico, innovación y trabajo en equipo, esenciales para profesionales en sostenibilidad.

Para lograr es necesario que se cuente con infraestructura y recursos por tanto se debe equipar la escuela con laboratorios de investigación para llevar a cabo experimentos y análisis relacionados con la sostenibilidad, consolidar una biblioteca con una amplia colección de recursos bibliográficos y digitales en temas de sostenibilidad y establecer fondos para financiar proyectos de investigación de los estudiantes y docentes.

Asimismo, se recomienda en relación a la gobernanza y gestión se debe considerar la creación de un comité asesor integrado por expertos en sostenibilidad, representantes del empresariado y las fuerzas vivas de la sociedad para orientar las actividades de la escuela que

garanticen la integración de esta nueva forma de gestionar la adaptación de las tendencias novedosas y desafíos reales dentro de la praxis de la sostenibilidad implementando un sistema de evaluación continua para conocer el impacto de las acciones implementadas dentro de la escuela y realizar ajustes según sea necesario.

Es importante recomendar la implementación de alianzas estratégicas con instituciones públicas para colaborar con entes gubernamentales para promover la creación política públicas que auspicien la sostenibilidad, de igual forma se deben consolidar vínculos estraticos con empresas para desarrollar proyectos de investigación aplicada y ofrecer programas de capacitación. Asimismo, es importante vincular a las organizaciones de la sociedad civil para crear un trabajo conjunto con actores sociales promoviendo que el ciudadano en su generalidad participe y se sensibilice con el ambiental. Además, se deben contemplar el intercambio con universidades extranjeras para fomentar la movilidad académica y articular proyectos conjuntos de investigación a escala internacional.

5.3.1 Recomendaciones propuestas para la Escuela de Sostenibilidad en ESAN

Con el objetivo de posicionar a la Escuela de Sostenibilidad como un referente en la formación de líderes capaces de impulsar prácticas sostenibles en el Perú y a nivel mundial, presentamos las siguientes propuestas:

- a. Líneas de investigación.** - las principales líneas de investigación que proponemos de acuerdo con las entrevistas a los docentes especialistas en sostenibilidad, son las siguientes:
 - **Cambio climático.** - Se implementaría en la planificación urbana y rural, desarrollando infraestructuras que sean resilientes a desastres naturales. También incluye la gestión del agua para garantizar su disponibilidad en áreas vulnerables. En el Perú, la construcción de diques y sistemas de riego en zonas afectadas por sequías podría ayudar a las comunidades agrícolas a adaptarse a la variabilidad climática.
 - **Economía circular y gestión de recursos.** - Las empresas adoptarían prácticas de reutilización y reciclaje para reducir el desperdicio. Esto puede incluir procesos de recuperación de materiales y una gestión más eficiente de los recursos. En el sector textil, marcas como H&M han implementado programas de reciclaje de ropa para convertir prendas usadas en nuevos productos, minimizando residuos.

- **La educación para la sostenibilidad.** - Se introduciría en los currículos educativos desde la escuela primaria hasta niveles universitarios, integrando temas como justicia ambiental y prácticas sostenibles en todas las disciplinas.

En algunas universidades, se han creado cátedras de sostenibilidad que preparan a los estudiantes para aplicar principios sostenibles en carreras como la ingeniería, administración y economía.

- **Tecnología e innovación sostenible.** - Se fomenta la investigación y desarrollo de tecnologías limpias que minimicen el impacto ambiental en áreas como la energía, transporte y gestión de residuos.

El desarrollo de paneles solares más eficientes en Perú permitiría a las comunidades rurales obtener energía de fuentes renovables, reduciendo la dependencia de combustibles fósiles.

- **Energías Renovables.** - Se podría aplicar en la instalación de fuentes de energía solar, eólica o biomasa para reducir el uso de combustibles fósiles en zonas urbanas y rurales.

La implementación de parques eólicos en la costa peruana, como en la región de Talara, ha demostrado ser una fuente viable de energía limpia para las ciudades y sus industrias.

- b. Desarrollo de Programas de Especialización en Sostenibilidad.** - La Escuela de Sostenibilidad ofrecerá programas de especialización y diplomados en áreas clave como economía circular, gestión ambiental, responsabilidad social corporativa, entre otros referentes a sostenibilidad. Estos programas serán modulares, flexibles (en modalidad, presencial, virtual o semipresencial) y adaptados a las necesidades del mercado laboral peruano, y latinoamericano, combinando teoría y práctica a través de estudios de caso y talleres. Cabe indicar que los programas que se dicten a estudiantes de otros países deben ser acordes a su cultura, por ello ESAN tiene el reto de investigar sobre la realidad de otros países también, ya que estamos en un mundo globalizado.

Aquí algunos ejemplos:

- **ECOESAN.** - Un programa que busca transmitir iniciativas de desarrollo sostenible a la comunidad, incluyendo proyectos de reciclaje y economía circular.
- **Modelo de Sostenibilidad “Stronger Together”.** - Un enfoque que combina valores universales y sigue los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

- c. Creación de un Centro de Investigación en Sostenibilidad Aplicada.** - La Escuela establecerá un centro de investigación dedicado a desarrollar soluciones prácticas a los desafíos de sostenibilidad en el Perú. Este centro colaborará con empresas, ONGs y organismos gubernamentales para proyectos en áreas como cambio climático, gestión de recursos hídricos, y economía circular, generando conocimientos aplicables al contexto local. Por otro lado, en el centro de investigación de ESAN se debe investigar como a través de la tecnología e innovación se pueden crear nuevos tipos de paneles solares, generados de energía eólica, entre otros.
- d. Programa de Formación Docente en Sostenibilidad.** - En una fase 1 se puede hacer una evaluación interna del conocimiento en sostenibilidad del profesorado actual de ESAN. En una fase 2 se pueden realizar talleres y seminarios para docentes en temas de sostenibilidad con especialistas internacionales de renombre. En una fase 3 se puede hacer una revisión del impacto de la capacitación.
- e. Capacitación a docentes externos a ESAN.** - Que docentes especialistas en sostenibilidad de ESAN puedan capacitar a docentes de inicial, primaria, secundaria, institutos, escuelas de formación profesional, universidades, post grado, entre otros; con el fin de generar conocimiento de sostenibilidad y difundirlo desde la primera infancia y en todos los ámbitos educativos. En cuanto a los precios deberían ser acordes a la institución con escalas de precios.

Por ejemplo:

- **Desarrollo de Programas de Educación para Niños.** - Desarrollo de programas educativos sobre sostenibilidad incluyendo talleres y actividades lúdicas en colegios. Educar a los niños sobre la importancia de la sostenibilidad.
- f. Programa de Becas para Investigación en Sostenibilidad.** - Publicación de convocatoria para becas de investigación en sostenibilidad a los alumnos destacados de los programas de sostenibilidad.
- g. Integración de la Sostenibilidad en el MBA y Maestrías Existentes.** - Se incorporarán módulos específicos sobre sostenibilidad en los programas de MBA y otras maestrías de ESAN, como Finanzas, Marketing y Gestión Tecnológica. Además de creas la especialización de sostenibilidad en las maestrías. Esta integración asegurará que todos los graduados adquieran conocimientos y habilidades para liderar organizaciones sostenibles, a través de módulos como "Finanzas Sostenibles" o "Estrategias de Negocio Verde".

h. Plataforma Digital de Recursos y Datos en Sostenibilidad “Sostenibilidad ESAN”

Se desarrollará una plataforma digital que funcionará como un repositorio de datos, informes, casos de estudio y herramientas de medición en sostenibilidad. Esta plataforma facilitará el acceso a información actualizada y relevante, posicionando a ESAN como un referente en la recopilación y análisis de datos sobre sostenibilidad. La plataforma digital estará disponible para los alumnos en general y empresas que apliquen a la consultoría.

i. Consultoría en Sostenibilidad para Empresas. - La Escuela ofrecerá servicios de consultoría en sostenibilidad, abarcando desde diagnósticos y auditorías hasta el diseño de estrategias sostenibles y su implementación. Este servicio será proporcionado por un equipo compuesto por profesores, expertos en sostenibilidad y estudiantes avanzados, fomentando un aprendizaje práctico y fortaleciendo la relación con el sector público y privado.

j. Organización de un Congreso Anual de Sostenibilidad. - La Escuela organizará un congreso anual que reunirá a líderes empresariales, académicos y responsables políticos para discutir y promover prácticas sostenibles en el Perú y otros países del mundo. Este evento posicionará a ESAN como un líder en sostenibilidad, fomentando el intercambio de conocimientos y el *networking* entre diversos actores.

k. Desarrollo de Alianzas Estratégicas en Sostenibilidad. - Se formarán alianzas estratégicas nacionales e internacionales mediante convenios con empresas, ONGs y organismos gubernamentales para el desarrollo de proyectos en conjunto, programas de formación y actividades de investigación en sostenibilidad. Estas alianzas permitirán aprovechar recursos y conocimientos compartidos, ampliando el impacto de la Escuela. Aquí algunos ejemplos de convenio con universidades:

- Canadá: Programa para Profesionales Certificados en Sostenibilidad, Edición Liderazgo 2024 (fuente: <https://cse-net.org/es/cursos-de-formacion/formacion-sobre-sostenibilidad-en-canada-2024/>)

- Singapur: Máster en sostenibilidad corporativa (Fuente: <https://admission.masters-ealde.es/master-en-economia-circular-sostenibilidad/>); Certificado Online en Economía Circular y Estrategias de Sostenibilidad (Fuente: <https://www.estudios-online.com/institutions/emeritus-institute-of-management/certificado-online-en-economia-circular-y-estrategias-de-sostenibilidad>)

- EEUU: Certificado profesional en sostenibilidad (Fuente: <https://professionalprograms.mit.edu/es/certificado-profesional-en-sostenibilidad/>)

l. Red de Voluntarios en Proyectos de Sostenibilidad. - En una primera fase se puede convocar a estudiantes y profesionales voluntarios interesados en sostenibilidad a la par buscar el apoyo de ONGs, instituciones, etc. En una fase 2, asignar voluntarios a proyectos comunitarios como, por ejemplo:

- **Educación gratuita.** - En aras de cumplir con las ODS, para combatir la pobreza se requiere de educación, por lo que ESAN podría realizar cursos de formación gratuita a los lugares más necesitados del país, con este acto ESAN contribuye con promover varios ODS como son por ejemplo ODS 4 (Educación de calidad), ODS 1 (Fin de la pobreza). Al reducir la pobreza ESAN ayudará a mejorar la calidad de vida y se podrían cumplir varios ODS.
- **Programa de Educación Ambiental para Adultos.** - Sensibilizar a la comunidad adulta sobre la importancia de prácticas sostenibles a través de talleres dirigidos a la comunidad y certificación en temas específicos como: economía circular, energía renovable y cambios climáticos.
- **Implementación de Energía Solar y Eólica en los lugares más necesitados.** - Colocación de paneles solares en los lugares más necesitados del Perú.

m. Certificaciones en Gestión de Sostenibilidad. - Diseñar programas de certificación para empresas pequeñas, medianas y grandes.

n. Programa de prácticas profesionales en sostenibilidad. - Crear convenios con empresas para que reciban practicantes en sostenibilidad para estudiantes de pregrado.

o. Implementación de Energía Solar en el Campus de ESAN. - Colocación de paneles solares en el campus de ESAN y reducir el consumo energético del campus.

p. Talleres sobre Finanzas Sostenibles. - Capacitar a empresas y emprendedores en cómo financiar proyectos sostenibles.

q. Infraestructura sostenible. – Implementación de proyectos estratégicos de gran magnitud ejecutados bajo acuerdos intergubernamentales. Ejemplos incluyen:

- Proyecto Especial Chavimochic: Estudio en gestión del agua, que se enfoca en el manejo eficiente de los recursos hídricos para maximizar su uso, y análisis en ecología, buscando mitigar los efectos ambientales adversos relacionados con la expansión agrícola.

- Hidrovía Amazónica: Colaboración entre ingeniería hidráulica y ecología, con el objetivo de mejorar la navegabilidad de los ríos, y estudios orientados al desarrollo sostenible para garantizar que las comunidades locales se beneficien de manera directa.
- Proyecto Majes-Siguas II: Investigación en agronomía y gestión de recursos hídricos, con la finalidad de fortalecer la sostenibilidad en la producción agrícola de la región.
- Línea 2 del Metro de Lima: Iniciativas de transporte urbano enfocadas en mejorar la eficiencia y sostenibilidad del sistema de metro, junto con análisis de desarrollo urbano que evalúan el impacto positivo en la calidad de vida en Lima.

En resumen, la Escuela de Sostenibilidad en ESAN representa una oportunidad única para impulsar la investigación, la innovación y la formación de profesionales en este campo. Al seguir estas recomendaciones, se podrá consolidar a ESAN como un referente en sostenibilidad en el Perú y contribuir al desarrollo de un futuro más sostenible para el país.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Cano Mejía, V., & Arias Suárez, J. D. (2023). La Sostenibilidad y la sustentabilidad en la administración y las organizaciones: Una revisión de literatura. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13(20), 33–53. <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a2>
- Chalarca, J. (2018, November 14). El papel de los Stakeholders en la sostenibilidad. Edu.co. <https://www.upb.edu.co/es/central-blogs/sostenibilidad/papel-de-los-stakeholders>
- Chalmers, B. Y. J., Cox, E., & Picard, N. (2021). Investors prize clarity about the *initiatives* companies are undertaking, the reporting they are doing—and the returns they will generate. Here’s how leaders can answer the bell. Pwc.com. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/sbpwc-2021-10-28-Economic-realities-ESG.pdf>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (2008). Acerca de Desarrollo Sostenible. <https://hispagua.cedex.es/?q=documentacion/noticia/49739>
- CONFIEP, El 55% de empresas peruanas ya ha implementado cambios en su estructura organizacional para adaptarse a un nuevo modelo digital, caracterizado por el trabajo remoto, según un estudio de EY (Ernst & Young). <https://www.confiep.org.pe/noticias/el-55-de-empresas-peruanas-ya-ha-implementado-cambios-en-su-estructura-organizacional-para-adaptarse-a-un-nuevo-modelo-digital-caracterizado-por-el-trabajo-remoto-segun-un-estudio-de-ey/>
- Correa, L. V., & Cruz, B. I. S. (2014). La Investigación Documental: Características y Algunas Herramientas. Unam.mx. https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/8/contenido/index.html
- De Fine Licht, K., & Folland, A. (2019). Defining “social sustainability”: Towards a sustainable solution to the conceptual confusion. *Etikk i praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 2, 21-39. <https://doi.org/10.5324/eip.v13i2.2913>

- Díaz, D. A. (2017). La percepción de los estudiantes respecto a la sustentabilidad en una escuela de negocios. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 15(17). <https://doi.org/10.47189/rcct.v17i15.116>
- Elegbede, I., Matti-Sanni, R., Moriam, O., Emily Osa, I. (2023). *Sustainability Education and Environmental Awareness*. In: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (eds) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_128-1
- Elliot, M. J., Fairweather, I., Olsen, W. K., & Pampaka, M. (2016). *A dictionary of social research methods*.
- Fernández Pérez, A. (2018). Educación para la sostenibilidad: Un nuevo reto para el actual modelo universitario. *Research, Society and Development*, 7(4), e174165. <https://doi.org/10.17648/rsd-v7i4.219>
- GESU-Crue-Sostenibilidad (2023) Diagnóstico de la Sostenibilidad Ambiental en las Universidades Españolas. Informe 2023. Grupo de Evaluación de la Sostenibilidad Universitaria (GESU) de Crue-Sostenibilidad. <https://www.crue.org/wp-content/uploads/2024/05/20240523-InformeSostenibilidadUni2023.pdf>
- Gough, S., & Scott, W. (2008). *Higher Education and Sustainable Development: Paradox and Possibility*. Routledge.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Krol, A. (2021). Climate and sustainability classes expand at MIT. MIT News | Massachusetts Institute of Technology. <https://news.mit.edu/2021/climate-sustainability-classes-expand-at-mit-0824>
- Leff, E. (2002). *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Siglo XXI Editores.
- Ministerio del Ambiente (2024). Reporte de Sostenibilidad Ambiental en Universidades Peruanas (RSAUP) 2023. <https://lookerstudio.google.com/embed/u/0/reporting/29a2bd2f-5937-4b5d-a8af-6ea93b8233e0/page/fq8ID>

- Ministerio del Ambiente. (2021). Política Nacional del Ambiente al 2030. Resumen ejecutivo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2235168/Resumen%20Ejecutivo%20PNA15.09.2021%20VF.pdf.pdf?v=1633540471>
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>
- Naciones Unidas Perú. (2023). Acerca de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Perú. <https://peru.un.org/es/sdgs>
- Nikolopoulou, A., Abraham, T., & Mirbagheri, F. (2010). *Education for Sustainable Development Challenges, Strategies and Practices in a Globalizing World*. SAGE Publications.
- Núñez Paula, I. A. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: hacia una visión sociopedagógica. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(19). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588661549016>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2014). Nuestro futuro común. <https://observatoriosc.org/nuestro-futuro-comun/>
- O'Callaghan, C. (2022, octubre 28). Top universities for environmental and social sustainability 2023. Top Universities; *Topu*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/qs-sustainability-ranking/top-universities-environmental-social-sustainability-2023>
- ONU. (2021, March 26). La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- ONU. (2024). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*_1at129p*_ga*MTI4MzQ0NTA2NS4xNzE4MTEwNzg2*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcxODExMDc4Ni4xLjAuMTcxODExMDc4Ni4wLjAuMA..
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal*, 20(1). <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>

- Oyama, K., Pasquier, A., & Mojica, E. (2018). Transition to sustainability in macro-universities: The experience of the national autonomous university of Mexico (UNAM). *Sustainability*, 10(12), 4840. <https://doi.org/10.3390/su10124840>
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., & Nicado García, M. (2023). Metodología para contribuir a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica. *Ciencias Administrativas*, 21. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511671820005/511671820005.pdf>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>
- PUCP. (2024). Ranking QS de Sostenibilidad 2024: PUCP es N°1 en Perú y N°17 en América Latina. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/institucional/ranking-qs-de-sostenibilidad-2024-pucp-es-n1-peru-y-n17-america-latina/>
- QS Quacquarelli Symonds (2024, junio 4). QS World University Rankings 2025: Las universidades latinoamericanas en las últimas clasificaciones mundiales. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/mx/comunicados-de-prensa/qs-world-university-rankings-2025-las-universidades-latinoamericanas-en-las-ultimas-clasificaciones-mundiales-302163496.html>
- Queiroz Sperotto, F., & Peyré Tartaruga, I. G. (2021). Transición tecnológica, sustentabilidad y *ecoinnovación*: el caso de las empresas brasileñas. *Innovar*, 32(83). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99893>
- Ricardo Cabrera, H., Rodríguez Pérez, B., León González, J. L., & Medina León, A. (2021). Bases y oportunidades de la vinculación universidad-empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 300-306. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100300&lng=es&tlng=es
- Salto Briones, G., Odriozola Guitart, S., & Ortiz Torres, M. (2018). La vinculación universidad-empresa-gobierno: una visión histórica y conceptual. *Eca Sinergia*, 9(2), 121. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1466

- Sarabia-Altamirano, G. (2016). La vinculación universidad-empresa y sus canales de interacción desde la perspectiva de la academia, de la empresa y de las políticas públicas. *Ciencia UAT*, 10(2), 13. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v10i2.741>
- Stahel, W. R. (2019). *Economía Circular para todos: Conceptos básicos para ciudadanos, empresas y gobiernos* (M. González Vázquez, Trans.). Independently Published.
- UNESCO. (2019). Framework for the implementation of Education for Sustainable Development (ESD) beyond 2019. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370215>
- UNESCO. (2020). Educación para el Desarrollo Sostenible para 2030: Hoja de ruta. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374896>
- Weiss, M., Barth, M., & von Wehrden, H. (2021). The patterns of curriculum change processes that embed sustainability in higher education institutions. *Sustainability Science*, 16(5), 1579-1593. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00984-1>
- Woodward King, M. (2022). 'Water is life': Three-year NSF study in Mexico brings multi-pronged approach to climate impacts. Clarku.edu. <https://clarknow.clarku.edu/2022/12/08/water-is-life-three-year-nsf-study-in-mexico-brings-multi-pronged-approach-to-climate-impacts/>

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTAS TOMADAS A GESTORES

Tabla 9 Respuesta obtenidas de los gestores de sostenibilidad

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
1. ¿Cómo se refleja el compromiso con la sostenibilidad en la misión y visión de su empresa?	EG1	Mediante la investigación constante, leer continuamente las últimas tendencias del sector y como las leyes afectan en las operaciones del día a día para poder anticiparnos a los cambios.
	EG2	No hay compromiso aun
	EG3	La sostenibilidad es un compromiso del estado peruano por tanto como entidad del estado nuestra misión, visión y planes estratégicos están alineados con ello
	EG4	Con la política de 0 papel.
	EG5	Está declarada de manera explícita.
	EG6	Altamente comprometido
	EG7	A través de la información constante que nos brindan, se está generando un alto grado de conciencia, entre los colaboradores
	EG8	En las edificaciones sostenibles es promover la eficiencia energética a lo largo de vida de los edificios
	EG9	No se aplica
	EG10	En su portafolio de negocios, los proyectos que en los que participan deben estar dirigidos a energías renovables
	EG11	El proyecto especial regional pasto grande lidera la gestión del recurso hídrico de los tres provinciales del departamento de Moquegua
	EG12	Totalmente. La Misión dice: "Generar valor transformando recursos minerales de manera sostenible" y la visita indica: "Desarrollar y operar activos mineros de clase mundial, siendo un referente en términos de seguridad, eficiencia operacional, responsabilidad socioambiental y desarrollo de personas en todos los países donde operamos"
	EG13	El enfoque de sostenibilidad de la empresa <i>Panamerican Silver</i> se basa en los siguientes puntos clave: Descarbonización y electrificación la empresa considera la plata como un metal fundamental para avanzar hacia un mundo más descarbonizado y electrificado. Entre sus valores fundamentales se comprometen a desarrollar sus actividades con Innovación y desarrollo sostenible buscando ser líderes en descubrimiento, ingeniería, innovación y desarrollo sostenible en la producción de plata.
	EG14	En la misión y visión se comenta la participación de la empresa como ente de cambio y sostenible en el tiempo
	EG15	Cambio cultural en la empresa con la sostenibilidad
	EG16	Reciclaje de documentos
	EG17	Se fortalece la reputación de la empresa y se crea mayor valor en el tiempo.

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EG18	Las acciones que realizamos en la empresa para disponer de nuestros residuos de caña de azúcar: evitamos la quema de caña y de hoja de caña; disponemos de residuos como ceniza y cachaza entre otros en un área de almacenamiento controlado para luego vender aproximadamente un 60% a empresas que hacen compost. Trabajamos en mantener nuestra certificación de sostenibilidad y carbono (ISCC) para lograr un buen % GHG (mayor a 90%).
	EG19	Productos ofrecidos y sostenibilidad en el funcionamiento de la empresa
	EG20	Mediante las políticas y certificación
2. ¿Qué beneficios ha observado al integrar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias?	EG1	las personas las adaptan y las usan día a día no como obligación sino porque se dan cuenta de que las prácticas mejoran la ejecución de su trabajo.
	EG2	Ninguno porque no se ha implementado
	EG3	Beneficios fundamentales pertenecer como país a la OCDE.
	EG4	Reducción en costos
	EG5	En principio reconocimiento de la sociedad, cuando la población observa que nuestra organización no sólo les da un servicio, sino que vela por no dañar el ambiente donde viven y aporta para el mejoramiento de sus economías. Este reconocimiento luego se transforma en fidelidad de nuestros clientes, en sentir que somos parte de su comunidad y por tal razón sienten que deben cumplir con nosotros también.
	EG6	Ninguna
	EG7	Desde que ya es una costumbre apagar los computadores al finalizar el día, la operatividad de los mismos ha mejorado
	EG8	Se observa que los usuarios se concientizan con el ahorro energético
	EG9	Aun no hay
	EG10	Reducción de costos por la concienciación
	EG11	El uso responsable del agua como fuente de vida
	EG12	Confianza de parte de la comunidad, licencia social y conciencia real sobre la importancia del medio ambiente
	EG13	Alarga vida útil del yacimiento en general, sin desmerito de la producción impactando lo menos posible el medio ambiente haciéndola una operación responsable con el entorno, las comunidades y sus trabajadores
	EG14	se refleja en los espacios de oficina, capacitaciones y charlas q' se brindan para que el personal genere conciencia acerca de cuáles son las mejores prácticas y uso eficiente de los recursos
	EG15	Ver la empresa hacia el futuro pensando en la sociedad
	EG16	Ahorro en recursos
	EG17	Mejora de la imagen institucional, fortalecimiento de las capacidades institucionales, mayor transparencia y la rendición de cuentas.
EG18	Control y disposición responsable de loa residuos en los diversos colaboradores, reconocimiento y orgullo del personal por trabajar en una empresa con certificación en sostenibilidad, beneficio económico para la empresa en el precio de venta de etanol por la certificación de sostenibilidad al exportar alcohol.	
EG19	Sistemas de ahorro en luz, agua, compromiso en impulsar venta de estos productos	

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EG20	Reducción de huella de carbono
3. ¿Qué barreras internas y externas enfrenta su organización al intentar implementar políticas sostenibles y como enfrenta la resistencia al cambio?	EG1	hay personas mayores que rechazan o temen al cambio porque piensan que les va a tomar más tiempo adaptarse a las nuevas herramientas y metodologías de trabajo. Evitan integrarse a las iniciativas de nuevos proyectos.
	EG2	Política interna
	EG3	Barreras principalmente el comportamiento de las personas para generar los cambios esperados
	EG4	Internas. La cultura de la empresa a veces las personas se encuentran acostumbradas a una forma de trabajo sin uso de herramientas tecnológicas y son reacias al cambio.
	EG5	Al principio del proceso de implementación siempre se presenta cierta resistencia al cambio, considero que esto es normal, pero el trabajo que toca realizar es aplicar estrategias de gestión del cambio, tal como lo hicimos y de esa manera el proceso podrá culminarse satisfactoriamente. Y otra barrera, que puede considerarse externa, son las excesivas normas que tiene el sector donde nos desempeñamos. En afán de aplicar "sostenibilidad", muchas veces estas políticas del gobierno no se ajustan a la realidad.
	EG6	Falta de conocimiento por parte de los empleados
	EG7	El desconocimiento / la capacitación contante respecto al tema
	EG8	Una de las barreras es la inversión en los equipos tecnológicos ecológicos y en su mantenimiento
	EG9	La falta de información
	EG10	Internas: diferencias culturales de consumo, por lo que se desarrollan estrategias de continua concienciación. Externas: que nuestros proveedores se alienan a nuestras estrategias
	EG11	Se cuenta con personal estable que se resiste al cambio.
	EG12	La cultural, en la que no se dan real cuenta de la importancia del medioambiente, tanto a nivel interno como externo.
	EG13	Falta de compromiso por parte de supervisores y cargos medios, más allá que desde la empresa exista una política bien clara y definida con respecto a criterios de sostenibilidad insertos en la misión y la visión de la empresa, cargos medios y supervisores ofrecen resistencia a la implementación de estas políticas.
	EG14	Se evidencia indiferencia por parte de los usuarios hacia los productos y servicios generados con sostenibilidad. para ellos no es un diferencial.
	EG15	Como pequeña empresa es difícil de implementar porque siempre vemos primero el ROI
	EG16	Barreras internas: falta de información e involucramiento, barreras externas: protocolos en seguridad de información, como enfrentarlo sería con más concientización
	EG17	Barreras internas. Resistencia al cambio, falta de recursos, falta de conocimiento, en las barreras externas. Presión política, falta de apoyo del sector privado, falta de coordinación interinstitucional.
	EG18	Barretas internas en generar la cultura en la gente. Barreras externas sería el uso de terrenos para almacenamiento temporal de los residuos del proceso y hacer un manejo responsable. Promover el compost con residuos y subproductos de caña con diversos productores agrícolas.
	EG19	Políticas del país

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EG20	La industria en general presenta barreras de política al intentar hacer cambios necesarios sin encontrar mejores proyectos del estado
4. ¿Qué prácticas gerenciales sostenibles considera que necesitan más evidencia y estudio para su implementación efectiva?	EG1	Finanzas Sostenibles, la economía circular y la gobernanza
	EG2	Redes telecomunicaciones de internet
	EG3	Gestión de Cambio en el sector publico
	EG4	El más efectivo Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS
	EG5	Liderazgo y compromiso, así como una total transparencia.
	EG6	Comunicación
	EG7	La concientización y los beneficios que trae la práctica de sostenibilidad
	EG8	La gestión de proveedores que integren un sistema completo
	EG9	La difusión de estrategias para poner en práctica
	EG10	Criterios sociales del entorno donde se desarrolla el proyecto, dado que los proyectos tienen un tiempo de ejecución específico, las comunidades afectadas tienen expectativas e intereses muy variados, difíciles de atender durante el tiempo de ejecución del proyecto
	EG11	Actualizar los documentos de gestión, los cuales deben ser dinámicos y adaptarse a los constantes cambios de la normativa vigente.
	EG12	El liderazgo con el ejemplo. No basta con saber los códigos y normas sino el hacerlas respetar y mostrar que uno también las respeta y le importan
	EG13	Al ser una industria de extracción minera creo que aspectos como el uso sostenible de los recursos naturales y responsabilidad social empresarial necesitarían ser más evidenciados
	EG14	se necesita generar productos y posicionarlos a mercados donde sea un diferencial la sostenibilidad.
	EG15	manejo efectivo real en lo ambiental, social y económico
	EG16	Actualización en los protocolos de descarte de recursos, discriminación de información documental
	EG17	Economía circular, en la gestión de residuos sólidos, agricultura urbana, turismo sostenible, energías renovables.
	EG18	La promoción del desarrollo de productos sostenibles y destinar capex para tecnologías sostenibles o dinero para I+D destinado a la sostenibilidad.
	EG19	Exteriorizar más las prácticas con los colaboradores para que contribuyan como parte de los pilares
EG20	El uso adecuado de agua, energía reducir los viajes en avión	
5. ¿Cómo pueden las investigaciones académicas ayudar a las empresas a medir y reportar su impacto sostenible de	EG1	cuantificando los resultados de las prácticas sostenibles en relación a un ahorro de gastos como la electricidad, reducción de accidentes o pago de penalidades por mal manejo de materiales o insumos.
	EG2	Aplicando más muestras
	EG3	Poner las investigaciones en portales de accesibilidad para el ciudadano que las requiera tener accesos de manera oportuna sin necesidad de tener tanta navegación y mostrar los beneficios con casos prácticos.
	EG4	Los estudios cuentan con objetivos gerencias claros y cuantitativos
	EG5	Las empresas cuentas con muchos datos almacenados de sus distintos procesos, la explotación de estos datos con tecnología

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
manera más precisa?		moderna, por ejemplo, inteligencia artificial, puede ofrecer una nueva visión para la toma de decisiones, donde se incluyan los aspectos de sostenibilidad. Modelos predictivos con IA, pueden "predecir" de manera más acertada el impacto de adoptar políticas de sostenibilidad.
	EG6	Con datos cuantificables
	EG7	Aportarían valiosa información, para posteriores regulaciones
	EG8	Que se investigue la integración de un sistema ecológico energético en las edificaciones
	EG9	Creo que con la elaboración de capacitaciones sobre el tema
	EG10	Revisando los planes estratégicos de los municipios y alcaldías para investigar acerca de las necesidades y retos sociales a los que se enfrentará cada proyecto
	EG11	La innovación constante debe darse a conocer sobre todo a los actores responsables del cambio.
	EG12	Mediante el desarrollo de metodologías y herramientas que permitan a las empresas medir y evaluar el impacto sostenible. También mediante la evaluación de datos y tendencias en sostenibilidad ayudando a las empresas a entender mejor sus impactos e identificar las áreas de mejora.
	EG13	La minería sostenible implica sobre todo implementación de medidas para disminuir el impacto ambiental, es por ello que las investigaciones sobre la conservación de la biodiversidad o restauración de áreas afectadas por la actividad minera pueden aportar valores para medir con indicadores de mejor forma el impacto de la minería.
	EG14	Podrían apoyarse en estándares internacionales ISO o validaciones por algún ente certificador
	EG15	Evaluar anualmente los cumplimientos de sostenibilidad empresarial
	EG16	Sincerando el ahorro económico como resultado de sus acciones sostenibles
	EG17	Las investigaciones académicas proporcionan a las empresas las herramientas y los conocimientos necesarios para medir y reportar su impacto sostenible de manera más precisa y confiable.
	EG18	A evaluar de manera rápida y simple el beneficio económico de prácticas sostenibles. Evaluar qué prácticas pueden implementar cada empresa.
EG19	Con alianzas estratégicas que impulsen más estas implementaciones	
EG20	Con estándares para actividades administrativos y radios que se puedan calcular rápido para cada sector y su impacto en huella de carbono	
6. ¿Qué incentivos podrían motivar a las empresas peruanas a colaborar más estrechamente con la academia	EG1	Los reconocimientos e incentivos económicos siempre motivan a las personas. Una reducción en los impuestos por invertir en prácticas sostenible.
	EG2	Incentivos económicos
	EG3	Tendrían que buscar alianzas con el gobierno para crear políticas de incentivos al ejecutar y demostrar los resultados de implementar dichos proyectos y si impactan en la sostenibilidad x ejemplo de las 17 ODS que es un compromiso estratégico del país para reducir brechas o bajar los indicadores rumbo a la agenda país del 2030.
	EG4	Reducción de tributos

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
en proyectos de sostenibilidad?	EG5	Cualquier incentivo económico siempre será bien recibido, más aún porque muchas empresas no tienen la capacidad económica para invertir en estos proyectos.
	EG6	Certificaciones o bonos de ayuda para incorporar temas o tecnologías de sostenibilidad
	EG7	Primero hacerlos consientes de los beneficios que atrae una buena práctica de sostenibilidad
	EG8	A través de la transferencia de recursos a la academia para el desarrollo de proyectos ecológicos que se puedan integrar en las empresas constructoras
	EG9	Saber los beneficios que aportarían estas academias de proyectos de sostenibilidad
	EG10	Implementar a través de leyes la obligatoriedad de que todo proyecto cuente con un estudio de impacto social y desarrollo sostenible
	EG11	Reducción de impuestos por aplicar iniciativas innovadoras de sostenibilidad.
	EG12	A nivel financiero subsidios o crédito fiscal para proyectos de sostenibilidad. Cómo imagen corporativa, esta incrementa, le da visibilidad y demuestra un real compromiso con la sostenibilidad Reconocimiento y premios que se les puede otorgar por su real compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad.
	EG13	Desde la perspectiva argentina país que tiene hoy una fuerte carga impositiva incentivos de liberación de esta carga premiando esfuerzos que abonen a la sostenibilidad de seguro mejorarían aspectos como la colaboración académica e integración con las comunidades científicas en este aspecto.
	EG14	esto puede verse reflejado en beneficios y apoyo a las empresas, además de ayudarlos a llegar a nuevos mercados.
	EG15	Menor impuestos
	EG16	Reconocimientos Públicos que puedan usar en su marketing
	EG17	Fondos concursables, simplificación de trámites, programas de transferencia tecnológica, otorgar a empresas acceso a la infraestructura de investigación.
	EG18	Opino que ofrecer algún plus en el precio de venta de sus productos terminados o algún beneficio con personal destinado a I+D para proyectos dentro cada empresa.
EG19	Reconocimiento de marca, incentivos de impuestos	
EG20	Mejora en algunos impuestos que ayude a reducir impacto ante un cambio por ejemplo de materiales de empaque, envase, mejores prácticas de administración	

Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTAS PERSONAL ACADÉMICO

Tabla 10 *Respuesta de los especialistas académicos*

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EE1	NO tengo suficiente conocimiento de lo que está pasando en la generalidad de las Universidades Peruanas.

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
1. ¿Qué avances significativos ha observado en la investigación y enseñanza de la sostenibilidad en las universidades peruanas en los últimos años?	EE2	Más opciones de especialización, diplomados, maestrías enfocadas en sostenibilidad.
	EE3	Muy buen avance, he sido testigo como se imparten estos conceptos en distintas materias, creando conciencia en los estudiantes.
	EE4	Existen cursos en post grados, aún hay mucho por hacer para sensibilizar.
	EE5	Pocos, más de seguir etiquetas que de reflexión crítica
	EE6	Centrada en divulgar los 17 ODS
	EE7	Muy buenas investigaciones
	EE8	Gracias al apoyo de CONCYTEC y la exigencia de SUNEDU en los últimos años la investigación en el Perú ha crecido exponencialmente
	EE9	El Perú es reconocido por los movimientos ambientalistas, comunidades organizadas que apuestan a modos de vidas alternativos a la hegemonía y sus luchas por la protección y conservación lo que debe ser considerado como parte de las investigaciones académicas.
	EE10	Ninguno
	EE11	Que la investigación sea aplicada a dar solución a problemas reales de la sociedad
	EE12	En los últimos años, las universidades peruanas, así como las de los principales países de la región han comenzado a orientar el desarrollo de investigación para conocer la realidad del cumplimiento de los indicadores de los ODS como la principal referencia en este aspecto. Comprendiendo la importancia de consolidar nuevas interpretaciones sobre la realidad de la implementación de estrategias sostenibles aplicadas a la realidad regional.
	EE13	En los últimos años, hemos visto un crecimiento exponencial del interés en la sostenibilidad en las universidades peruanas. Se han creado nuevos programas de estudio, centros de investigación especializados y se ha integrado la dimensión ambiental en diversas carreras. Sin embargo, aún hay mucho por hacer para consolidar esta tendencia y lograr un impacto más profundo en la sociedad
	EE14	Uno de los avances más significativos es la creciente conciencia sobre la importancia de la investigación interdisciplinaria en sostenibilidad. Los investigadores de diversas áreas están colaborando para abordar problemas complejos como el cambio climático, la gestión de recursos hídricos y la conservación de la biodiversidad. Además, se ha fortalecido la vinculación con comunidades locales y organizaciones de la sociedad civil.
	EE15	Es destacable el aumento de publicaciones científicas sobre sostenibilidad en revistas indexadas a nivel internacional. Esto demuestra que la investigación peruana en este campo es cada vez más relevante y reconocida. Asimismo, se han organizado numerosos eventos académicos y congresos que han contribuido a la difusión de conocimientos y al intercambio de experiencias.
	EE16	Creación de nuevos cursos y carreras programas tanto de pregrado como postgrado, investigación y extensión con respecto al tema, y prácticas sostenibles en sus espacios
EE17	Mayor relevancia en las personas y la tecnología	
EE18	Uso de nuevas tecnologías	
EE19	Muy poco	

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EE20	Las universidades peruanas han incorporado la sostenibilidad en sus planes de estudio y han desarrollado nuevas metodologías de enseñanza que promueven el aprendizaje activo y el pensamiento crítico. Los estudiantes están cada vez más comprometidos con temas ambientales y sociales, y demandan una formación más integral que les permita contribuir a un futuro más sostenible
2. ¿Qué temas y áreas de investigación cree que deberían recibir más atención y recursos para fomentar un desarrollo sostenible?	EE1	Todas, la aplicación de criterios de sostenibilidad debe ser transversal a todas las disciplinas y sectores profesionales, por lo que todos deben tener atención y recursos.
	EE2	Energías renovables, economía circular
	EE3	La tecnología y su impacto para una economía sostenible
	EE4	Reducción de desperdicios y productos de mayor durabilidad.
	EE5	Ética
	EE6	Tecnología, divulgar los incentivos a la innovación, energías renovables, huella de carbono, economía circular
	EE7	Ecología urbana
	EE8	Hay un desbalance significativo en el apoyo que se da a las investigaciones de ciencias exactas versus las de las humanidades: debería darse más apoyo a este último rubro, en especial siendo el Perú uno de los países culturalmente más interesantes del planeta.
	EE9	Lo primero sería discutir lo que es el "desarrollo sostenible", buscaría cuestionarlo como modelo, dentro de lo que se considera su génesis, lo que se pretende desde el "Crecimiento y Progreso", y Propondría transitar por los modelos alternativos al desarrollo y sus apellidos
	EE10	Medio ambiente
	EE11	Salud, tecnología, pero de la mano con responsabilidad social y ambienta
	EE12	Considero que es indispensable fortalecer la investigación en materia de impacto ambiental, pues que la sobre explotación de los recursos naturales de encuentra en un momento crítico y la implementación de estrategias amigables con el medio ambiente es fundamental para poder cumplir con los ODS y potenciar la calidad de a escala global
	EE13	Considero que se debe priorizar la investigación en temas como la adaptación al cambio climático, la gestión de residuos sólidos, la energía renovable, la seguridad alimentaria y la conservación de los ecosistemas andinos. Asimismo, es fundamental fortalecer la investigación en las dimensiones social y económica de la sostenibilidad.
	EE14	Las áreas de investigación relacionadas con la economía circular, la ecoeficiencia y la innovación social tienen un gran potencial para impulsar el desarrollo sostenible en Perú. Además, se debe prestar mayor atención a la investigación en gobernanza ambiental y participación ciudadana.
	EE15	Es necesario invertir más en investigación básica para generar nuevos conocimientos sobre los procesos ecológicos y sociales que sustentan la sostenibilidad. Asimismo, se debe fortalecer la investigación aplicada para desarrollar tecnologías y soluciones adaptadas a las condiciones locales.
	EE16	El estudio de manera compleja o sistémica del ambiente, y de manera específica: Cambio climático, Conservación de la biodiversidad, Economía circular, Justicia social, y Energías renovables
	EE17	Economía circular
	EE18	Manejo adecuado de información

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EE19	Deberían enfocarse en temas de economía colaborativa
	EE20	La investigación en educación para la sostenibilidad y en la construcción de comunidades resilientes es fundamental para lograr un cambio a largo plazo. Asimismo, se debe promover la investigación en indicadores de sostenibilidad y en la evaluación de políticas públicas
3. ¿Qué estrategias y prácticas gerenciales deberían adoptarse para integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional?	EE1	Deben desarrollarse mecanismos que integren la sostenibilidad en las actividades del día a día. En todos los niveles gerenciales donde se participe.
	EE2	Capacitación, voluntariado, investigación de mano con universidades
	EE3	Mucho depende de las características de la organización, algunas requieren mayor énfasis en estrategias de "Gestión del cambio", otras en estrategias para adopción de nuevas tecnologías y procesos de transformación digital. Pero muchas otras apenas logran subsistir y van a requerir de incentivos del gobierno para que adopten la sostenibilidad dentro de su cultura organizacional.
	EE4	Debe formar parte de la misión misma de toda organización y respetar las leyes
	EE5	Actualización y entrenamiento a los trabajadores en todos los niveles. Implementar el Gobierno corporativo. Revisar las prácticas de Perú Sostenible
	EE6	Conocimiento y capacitación
	EE7	Es importante tener una visión clara y un liderazgo comprometido, seguir políticas operativas sostenibles, capacitar a los integrantes de la organización, involucrarlos, establecer metas de rendimiento sostenible y comunicar los logros. También es vital trabajar con proveedores responsables, crear productos y servicios sostenibles e involucrarse en proyectos comunitarios.
	EE8	Con respecto a las estrategias, buscar más la horizontalidad, evitar las jerarquías, lo que se logra con prácticas de participación, consenso y principios de austeridad, buscando construir relaciones de confianza en la diversidad, lo que requiere tolerancia y respeto no solo de los seres humanos sino de los no humanos, diría más sustentabilidad.
	EE9	Minimizar el uso de recursos
	EE10	Empatía, resiliencia y meritocracia
	EE11	Considero que es fundamental establecer alianzas estratégicas entre las organizaciones con competencia ambiental, el sector productivo y la comunidad científica que permitan fortalecer una cultura de gestión responsable de los recursos naturales, fomento de la economía circular y apoyo a la investigación en innovación con criterios de sostenibilidad
	EE12	Para integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional, se deben implementar estrategias como la elaboración de un plan de sostenibilidad, la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) ambientales y sociales, la inversión en capacitación y sensibilización del personal, y la promoción de prácticas de gestión ambientalmente responsables en todos los niveles de la organización.
	EE13	Es fundamental establecer un liderazgo comprometido con la sostenibilidad y crear un comité de sostenibilidad para impulsar la agenda ambiental dentro de la empresa. Asimismo, se deben fomentar la participación de los empleados en iniciativas de sostenibilidad y reconocer sus aportes.
	EE14	La integración de la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones es esencial. Se debe realizar una evaluación de ciclo de vida

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
		de los productos y servicios, promover la compra de insumos sostenibles y reducir la generación de residuos
	EE15	Participación de todos los involucrados, liderazgos compartidos, gestión ambiental sustentable, capacitación continua, incentivos al logro, transparencia en el accionar y rendición de cuentas, uso de energías renovables procesos que disminuyan la huella de carbono, uso de materiales amigables con el ambiente
	EE16	Modelos de gestión integral
	EE17	La responsabilidad social empresarial debe estar marcada por principios de sostenibilidad
	EE18	Modelos de gestión integral
	EE19	Debería haber capacitación para un adecuado desarrollo en las gerencias
	EE20	La transparencia y la comunicación son clave para construir una cultura organizacional sostenible. Las empresas deben informar regularmente sobre su desempeño ambiental y social y establecer canales de comunicación abierta con sus stakeholders.
4. ¿Cómo pueden los líderes empresariales ser capacitados para enfrentar los desafíos de sostenibilidad de manera efectiva?	EE1	Deben ocuparse en conocer los principios ligados a la sostenibilidad y las herramientas disponibles para integrar la sostenibilidad en el día a día. Los sellos sostenibles y mecanismos para integrar la sostenibilidad están disponibles, pero deben estudiarse y practicarse por parte de los líderes y todos los responsables empresariales.
	EE2	Trabajando en proyectos reales, de la mano con mentores que tengan experiencia en el tema.
	EE3	Considero que necesitan ver los beneficios de las prácticas sostenibles, no solo desde el aspecto teórico sino también participando directamente en implementaciones de estos proyectos.
	EE4	Capacitación por expertos en la materia
	EE5	Con acciones prácticas de Gobierno corporativo
	EE6	Acciones concretas
	EE7	A través de programas de formación en sostenibilidad, análisis de tendencias y riesgos, establecimiento de metas de rendimiento y promoción de la innovación. Es importante también mejorar habilidades de liderazgo, crear una cultura sostenible, colaborar con otras organizaciones y formar alianzas estratégicas.
	EE8	El primer desafío es aclarar qué tipo de relaciones pretende establecer con los seres humanos y los no humanos, considerar el respeto y la tolerancia, la conservación o preservación del equilibrio ecológico necesario, comprender que una organización o empresa se debe a la vida misma para garantizar su existencia, no priorizar el aspecto económico frente al social, ambiental.
	EE9	Preparación
	EE10	Que enseñen con el ejemplo, para ello deben haber estado en la mayoría de las áreas y capacitarse en temas de IA aplicables a su entorno
	EE11	El conocimiento es ilimitado y está en constante evolución. Por ello, considero que es fundamental que se generen espacios académicos para brindar herramientas innovadoras a los gerentes y líderes de la industria en todos sus sectores para que puedan aplicar estos principios sostenibles en sus organizaciones, esto puede ser posible por medio de estudios de postgrado tipo diplomados, maestrías o doctorados que brinden la posibilidad de consolidar un aprendizaje significativo.

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EE12	Los líderes empresariales deben recibir capacitación en temas como la contabilidad ambiental, la evaluación de riesgos ambientales, la legislación ambiental y las mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad. Asimismo, es importante desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación para movilizar a sus equipos hacia la sostenibilidad.
	EE13	La formación en sostenibilidad debe ser continua y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Los líderes deben estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en sostenibilidad
	EE14	La participación en redes de empresas comprometidas con la sostenibilidad puede ser una excelente oportunidad para aprender de las experiencias de otros y compartir buenas prácticas.
	EE15	Educación ambiental ejecutiva, tutoría mediante uso de redes para la participación social de todos los participantes y/o interesados, prácticas de campo, en la viabilidad económica sin dañar al ambiente ni crear conflictos sociales, en el uso de energías alternativas
	EE16	Con vivencias reales
	EE17	Participando de manera activa en el intercambio de aprendizajes con sus pares e instituciones educativas
	EE18	Competentes, coaching.
	EE19	El estado debe tomar la posta en esta área c con una adecuada capacitación
	EE20	Los programas de <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> pueden ayudar a los líderes a desarrollar las competencias necesarias para impulsar la sostenibilidad en sus organizaciones.
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la investigación en sostenibilidad en Perú y como pueden superarse con políticas sostenibles?	EE1	No tengo suficiente información para responder esta pregunta. De manera general puedo decir que los gobiernos tienen el reto de integrar el tema de sostenibilidad en las normativas y procesos administrativos. Poca participación en investigación, poco apoyo de entidades para promover la investigación en temas de sostenibilidad: gestión de recursos, energías.
	EE2	El Perú es un país con mucha desigualdad, lo que dificulta establecer políticas generales en temas de sostenibilidad. Temas tan básicos pero necesarios como por ejemplo la conectividad son una barrera para que todos accedan a la misma información y pueda aprovecharla tanto en la investigación de sostenibilidad como en su aplicación.
	EE3	Sin hablar de que muchas instituciones educativas privilegian otros factores antes que temas de sostenibilidad por los recursos limitados que disponen.
	EE4	La investigación es aún costosa, el gobierno y las universidades deberían democratizar la investigación con fondos internacionales, nacionales y privados
	EE5	La tendencia de hacer <i>copy/paste</i> de ideas extranjeras sin reflexión crítica de su aplicabilidad en el contexto peruano
	EE6	El desafío de la investigación en sostenibilidad es el trabajo colaborativo de todas las disciplinas, algo que aún cuesta impulsar
	EE7	Que los tomadores de decisiones crean en el tema
	EE8	Falta de dinero, recursos, educación, organización y leyes que funcionen bien, especialmente una cultura de negación a la investigación en cierto sector del profesorado que la ve como innecesaria. Para resolver estos problemas, se debe fomentar la inversión en estudios y tecnologías que protejan el medio ambiente, crear programas de enseñanza, mejorar la coordinación entre

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
		diferentes grupos, y es fundamental hacer una investigación participativa con las comunidades.
	EE9	Se debe profundizar en nuestro origen común, revelar esas alternativas amigables con la Pacha mama donde se consideren sus derechos como entidad viva, y en consecuencia transitar por esas experiencias que nos permitan construir otro modo de vivir, alternativo, al Hegemonía impuesto. Identificar las falsas soluciones que se nos ofrecen, e ir construyendo esas alternativas, entre las que están, las que han resistido tantos años desde la colonia. Políticas de sostenibilidad, va a depender de la construcción de estados nación muy diferente a los que tenemos.
	EE10	Falta de conciencia
	EE11	A nivel de pregrado se hace investigación por cumplimiento, y a nivel de post grado se ha comercializado tanto las investigaciones que se hace por dinero y no por dar solución a problemas reales que demanda la sociedad
	EE12	El sistema de producción nacional responde a políticas dónde se busca potenciar el aprovechamiento de los recursos naturales con fines especialmente económicos, si bien este modelo de gestión rinde frutos monetarios existe una brecha significativa en materia de sostenibilidad ambiental y preservación de la biodiversidad. Por ello, es necesario crear mecanismos que sostengan un trabajo conjunto entre Estado, empresa y universidades donde se acerquen posturas en beneficio de la implementación de una economía circular y responsable.
	EE13	Uno de los principales desafíos es la falta de financiamiento para la investigación en sostenibilidad. Se requiere una mayor inversión pública y privada en este campo. Además, es necesario fortalecer la capacidad de investigación de las universidades y centros de investigación.
	EE14	La fragmentación de la investigación en sostenibilidad es otro desafío importante. Se debe promover la colaboración entre investigadores de diferentes disciplinas y la creación de redes de investigación a nivel nacional e internacional
	EE15	La escasez de datos confiables y de acceso abierto es una limitación para la investigación en sostenibilidad. Se deben desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación más robustos y promover la transparencia en la gestión de la información.
	EE16	Descentralización en las oportunidades de desarrollo. interrelación entre investigaciones y descubrimientos, falta de apoyo y financiamiento.
	EE17	Preparar modelos aplicativos y probarlos para luego conceptualizarlos
	EE18	Limitada acción investigadora
	EE19	La falta de recursos para ello
	EE20	La falta de articulación entre la investigación y la política pública es otro desafío. Se debe fortalecer la vinculación entre el mundo académico y el sector público para que los resultados de la investigación se traduzcan en políticas y acciones concretas.
6. ¿Cómo pueden las universidades y centros de investigación	EE1	Deben se aglomerantes y multiplicadores de información. Trabajar proyectos en conjunto, con plazos y recursos definidos. Apoyarse en entidades internacionales y mentores con experiencia.
	EE2	Cualquier centro de formación debe establecer como parte de su curricular los temas relacionados a sostenibilidad, soy testigo que muchos lo hacen, pero no todos le dan el mismo empuje.

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
colaborar con el sector privado y el gobierno para superar estos retos?	EE3	Pero así mismo, el gobierno debe dar beneficios para que estas acciones sean implementadas.
	EE4	Ofrecer a las empresas investigaciones sobre la sostenibilidad a través de servicios de consultoría y de investigación para las soluciones que las empresas necesitan de verdad. Esto debería de considerarse para el estado como investigaciones por impuestos.
	EE5	Invitando a las empresas a workshops de presentación de sus actividades
	EE6	Proponiendo proyectos sostenibles
	EE7	Se pueden crear alianzas estratégicas, realizar investigación práctica y participativa, compartir tecnología, formación, asesoramiento, crear redes, financiar proyectos conjuntos, participar en políticas públicas, establecer normas y comunicarse de manera efectiva.
	EE8	Siendo vitrinas de la existencia de alternativas de vida diferente al <i>Hegemón</i> que establece el Desarrollo y sus apellidos, como modelo de vivir. Para eso debe investigar, para mostrar la multipolaridad en el mundo
	EE9	Presentando proyectos en conjunto
	EE10	Con la participación directa del sector privado en las universidades brindando ejes temáticos según su necesidad en las carreras afines y financiando las investigaciones
	EE11	Diseñando programas educativos que respondan a las necesidades reales de las organizaciones productivas con el aval de los entes del Estado con competencia en la gestión ambiental de forma sustentable para la economía productiva del país.
	EE12	La creación de consorcios público-privado para la investigación en sostenibilidad puede ser una estrategia efectiva para movilizar recursos y generar sinergias entre los diferentes actores.
	EE13	La organización de eventos conjuntos, como seminarios, talleres y conferencias, puede facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre la academia, el sector privado y el gobierno.
	EE14	La oferta de servicios de consultoría y asistencia técnica por parte de las universidades puede contribuir a la resolución de problemas concretos en las empresas y en el sector público.
	EE15	Enlaces y convenios interinstitucionales, creación de nuevos centro y laboratorios para la investigación, políticas públicas e institucionales que aporten al desarrollo sustentable, creación de un fondo económico de apoyo para investigadores, programas de becas, prácticas y pasantías.
	EE16	Siendo un enlace entre ellos a través no solo de capacitación sino de proyectos conjuntos
	EE17	Se deben crear convenios o acuerdos donde las universidades pongan al servicio del sector privado y todo el país los científicos que hacen vida dentro de sus aulas para generar un desarrollo sostenible coherente.
	EE18	Fomentar y crear retos de investigación
	EE19	El sector público recibe dinero de canon que puede ser usado para estos fines productivos
	EE20	La creación de incubadoras de empresas y parques tecnológicos puede fomentar la transferencia de tecnología y la creación de nuevas empresas basadas en conocimientos.

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTAS DOCENTES UNIVERSIDAD ESAN

Tabla 11 Respuesta de los docentes universitarios de la ESAN

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
1. ¿Cuáles considera que deben ser las líneas de investigación para la escuela de sostenibilidad de la universidad ESAN?	EE1	La Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia Corporativa; las organizaciones necesitan un apoyo para la creación de agendas relacionadas con sus objetivos estratégicos, considerando a los <i>stakeholders</i> .
	EE2	Economía circular, Finanzas Sostenibles, Contribuir en el desarrollo de productos sostenibles de la y sierra, plantas de la Selva, Investigación en el mundo empresarial.
	EE3	Les recomendaría que investiguen en la Red Ambiental Interuniversitaria, que trata básicamente como están las universidades en el tema de sostenibilidad, en esta red hay varios criterios para ver los que es la sostenibilidad y también líneas de investigación que piden a las universidades que deben tener en cuanto a sostenibilidad.
	EE4	Se deben considerar los 3 tipos de ejes, relacionados con lo clásico de sostenibilidad. - Económica - Social - Ambiental
	EE5	Economía circular para el avance de las empresas, como pueden mejorar su rentabilidad sin afectar a las demás compañías.
2. Estas son las líneas de investigación que mi grupo está proponiendo, ¿qué opina al respecto?	EE1	Debe priorizarse los sectores claves como son Energías (renovables, limpias) y Minería por ser sectores con respaldo financiero importante.
a. Política y gobernanza ambiental	EE2	Faltan ítems
b. Gestión de Recursos Hídricos	EE3	Considero que es lo que más se está trabajando actualmente: Educación para la sostenibilidad Energías renovables Economía circular y gestión de recursos Tecnología e innovación sostenible.
c. Cambio climático y Adaptación		
d. Educación para la sostenibilidad	EE4	Se encuentran muy dispersos
e. Tecnología e innovación sostenible	EE5	
f. Agricultura sostenible y seguridad alimentaria		
g. Conservación de los ecosistemas y biodiversidad		
h. Energías Renovables		
i. Vinculación con las comunidades locales y la sociedad civil para la sostenibilidad empresarial		
j. Medición del impacto de las actividades del ser humano en el planeta a		

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
través de la medición de la huella de carbono k. Economía circular y gestión de recursos l. Urbanismo sostenible y sociedades inteligentes		
3. ¿Considera que deberíamos añadir alguna línea de investigación adicional?	EE1	Debe incluirse en el enfoque las agencias de cooperación Internacional como los USAID (Salvar vidas, reducir la pobreza, fortalecer la democracia y fomentar la autosuficiencia), ESAN debería ser un socio estratégico a nivel de Latinoamérica, ser atractivos a otros sectores no solo a nivel de Perú. Debe implementarse un área que pueda trabajar con fondos internacionales para brindar consultorías, no necesita de infraestructura adicional, solo recursos humanos. Recomienda investigar la nueva escuela sostenible implementada por Stanford denominada <i>Doerr School of Sustainability</i> objetivo, acelerar soluciones a la crisis climática global y abordar desafíos urgentes de sostenibilidad.
	EE2	Se debe ordenar.
	EE3	Deberían de trabajar un poco de gestión como la construcción de redes en las universidades, que vendría ser una gestión en sostenibilidad, un marketing sostenible, temas de ética, logística sostenible, finanzas sostenibles temas que no son tan técnicos, pero si nos ayuda a complementar la escuela de negocios.
	EE4	
	EE5	Las normas regulatorias que puedan afectar a las empresas sobre sostenibilidad.
4. ¿Podría decirme cuál debería ser el orden de importancia de las líneas de investigación que estamos proponiendo? ¿Por qué?	EE1	<u>Según Stanford denominada <i>Doerr School of Sustainability</i> cambio climático, ciencias planetarias y de la Tierra, tecnología energética, ciudades sostenibles, el medio ambiente natural, seguridad alimentaria y del agua, sociedad y comportamiento humano, y salud humana y medio ambiente.</u>
	EE2	1. Política y gobernanza ambiental 2. Gestión de recursos hídricos 3. Cambio climático y Adaptación (considerar las variantes) 4. Educación para la sostenibilidad 5. Tecnología e innovación sostenible 6. Agricultura sostenible y seguridad alimentaria 7. Conservación de los ecosistemas y biodiversidad 8. Energías renovables 9. Vinculación de las comunidades locales y la sociedad civil para la sostenibilidad empresarial 10. Medición del impacto de las actividades del ser humano en el planeta a través de la medición de la huella de carbono. 11. Economía circular y gestión de recursos (2.1. Gestión de residuos sólidos) 12. Urbanismo sostenible y sociedades inteligentes
	EE3	Economía circular y gestión de recursos.
	EE4	Se debe ordenar.
	EE5	1. Cambio climático 2. Economía circular

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
5. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación de las líneas de Investigación?	EE1	Limitaciones de presupuesto, se debe fijar a objetivos a corto, mediano y largo plazo para que pueda ser efectivo.
	EE2	Profesores con formación en temas de sostenibilidad, Recursos financieros para abrir una nueva línea (fondos de cooperación) buscar el nombre del evento.
	EE3	LA principal limitación es el tema económico, porque para investigar se necesita dinero, además de un equipo de personas y eso cuesta dinero, es para mí es lo principal.
	EE4	
	EE5	Falta de presencia de la universidad en temas de sostenibilidad
6. ¿Cuáles considera que deben ser las principales consideraciones para un buen advocacy?	EE1	
	EE2	Tener buenas alianzas académicas internacionales y escoger proyectos que le interese a muchos países, que no sean proyectos tan locales, que sean replicables y atractivos en otros países (considerar no solo lo local sino global e internacional, puedan aplicarlo en sus país, que las personas puedan encontrar algo que los pueda ayudar, por ejem en microfinanzas el Perú fue pionero, entonces que sea una buena práctica por ejemplo la selva como, podría aplicarlo, muchas países puedan aplicarlo.
	EE3	Tener que la empresa tenga una mente en sostenibilidad, crea en la sostenibilidad, un primer punto de la sostenibilidad es la ética, porque tienes que cambiar muchos temas de gobierno corporativo, gobernanza, entre otros.
	EE4	
	EE5	Talleres, conferencias, redes sociales para una buena difusión.
7. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación del advocacy?	EE1	
	EE2	Poca investigación previa o experiencia en el tema Recursos financieros (fondos de cooperación)
	EE3	Es tener un equipo de personas destinadas a desarrollar estas actividades.
	EE4	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Redes - <i>Influencers</i>
	EE5	
8. ¿Cuáles considera que deben ser las principales consideraciones para la consultoría?	EE1	
	EE2	Que sea una consultoría bien aplicada Que la empresa sienta que soluciona un problema o descubre una posibilidad. (conocer a otras empresas y conocer las demandas en el mundo sobre la academia) benchmarking
	EE3	Lo principal para que se dé la consultoría es organizarnos, definir temas en que vamos a sobresalir, como por ejemplo mis temas en consultoría son marketing sostenible, finanzas sostenibles, logística sostenible, entonces después de eso traer consultores especialistas y trabajar mucho en el Marketing.
	EE4	Hacer entrevistas a empresas, ver las necesidades de las empresas a través de encuestas

Pregunta	Código de entrevistado	Respuesta
	EE5	Profesores capacitados en las líneas de investigación
9. ¿Cuáles son las limitaciones que considera tiene ESAN para la aplicación de la Consultoría?	EE1	
	EE2	Formación de capital humano contactar docentes internacionales (capital humano) y recursos propios de ESAN (Capacitar a los docentes).
	EE3	No hay ninguna limitación para ESAN, está en nuestra organización, ya que la consultaría es el conocimiento que tienen todos sus profesores y de todos sus graduados. Aquí tenemos toda la materia prima que es el conocimiento.
	EE4	
	EE5	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de capital humano - Contactar docentes internacionales (capital humano) recursos propios de ESAN (Capacitarlos)

Fuente: Elaboración propia

CODIGO DE ENTREVISTADO:

EE1: Oswaldo Morales – Decano de la Facultad de Derecho ESAN.

EE2: Ana Reategui – Directora general de Administración de ESAN.

EE3: Kety Jauregui – Vicerrectora Académica de ESAN.

EE4: Lydia Arbaiza – Decana de ESAN

EE5: Marita Chang – Coordinadora de Innova ESAN