

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL PARA LA
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SEDE SANTA MARTA

Revisado y aprobado por
Rafael Ignacio Pérez Uribe PhD

Conformado por

Oscar Hernán Jaramillo Toro
Dumark Alejandro Ramos Hernández
Mónica Rodríguez Pineda

UNIVERSIDAD EAN
GERENCIA DE INVESTIGACIONES
2020

Página de aceptación.



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1
Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



Dedicatoria

A nuestras familias y amigos, que nos acompañaron
Brindándonos ánimo y apoyo emocional, para lograr con éxito
Este trabajo tan importante y más aún en este momento de
Confinamiento obligatorio que vive el país y el mundo
A causa del COVID-19.



Agradecimientos A:

La Universidad EAN y especialmente al PHD. Rafael Ignacio Pérez Uribe, quien nos apoyó en este proceso mediante su valiosa asesoría en el desarrollo de este trabajo de grado, el cual es requisito indispensable para optar el título de Magister en Administración de Empresas - MBA.

La Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Santa Marta, sus docentes y personal administrativo que participaron en las encuestas, por la participación en el suministro de la información necesaria para la formulación de la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental de esta institución de educación superior.



Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO:	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	3
3.1 OBJETIVO GENERAL	3
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4. JUSTIFICACIÓN	4
5. MARCO INSTITUCIONAL	5
6. MARCO TEÓRICO	7
6.1 MODELO EAN-RISE	7
6.2 INNOVACIÓN DE EMPRESAS	9
6.3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	11
6.4 GESTIÓN AMBIENTAL	13
6.5 SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL - SGA	16
6.6 SOSTENIBILIDAD	19
6.7 UNIVERSIDAD	23
6.8 ESTRATEGIA	26
6.9 EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO	29
7. DISEÑO METODOLÓGICO	38
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	39
7.3 PROCEDIMIENTO Y TÉCNICA	40
8. DIAGNÓSTICO RISE DE LA EMPRESA	40
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	40
8.2 SITUACIÓN FINANCIERA	41
8.3 RESULTADO ESPECIFICO POR FACTORES Y DIMENSIONES, ANÁLISIS DEL RISE	43
8.3.1 FACTOR DE INNOVACIÓN	43
8.3.2 FACTOR DE PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	45
8.3.3 FACTOR DE LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	47
8.3.4 FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL	49
8.3.6 FACTOR PROCESOS COLABORATIVOS	53
8.3.7 FACTOR DE NUEVOS MERCADOS	54
8.3.8 FACTOR TECNOLOGÍA	56
8.3.9 FACTOR DE INDICADORES FINANCIEROS	58
8.4 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES O BRECHAS DE MEJORA	62
8.5 RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	67
9. CONCLUSIONES:	77
10. RECOMENDACIONES:	78
11. REFERENCIAS	79
12. ANEXOS: MATERIAL QUE COMPLEMENTA EL TRABAJO.	82

FIGURAS

Figura 1 Modelo para el Desarrollo Sostenible en Universidades	31
Figura 2 Propuesta para alcanzar el campus sostenible.....	34
Figura 3 Ventajas implementación sostenibilidad Construcciones Verdes, ISO 14001, informes de sostenibilidad	36
Figura 4 Indicadores Financieros UCC	43
Figura 5 Factor Innovación – Dimensiones.....	45
Figura 6 Factor Producción Sostenible –Dimensiones.....	47
Figura 7 Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico - Dimensiones	49
Figura 8 Factor Cultura Organizacional - Dimensiones.....	51
Figura 9 Factor Reconocimiento - Dimensiones	53
Figura 10 Factor procesos Colaborativos - Dimensiones.....	54
Figura 11 Factor Nuevos Mercados - Dimensiones	56
Figura 12 Factor Tecnología - Dimensiones	57
Figura 13 Factor Indicadores Financieros	59
Figura 14 Consolidado Factores y Dimensiones	61

TABLAS

Tabla 1 Indicadores de Desarrollo Sostenible en Universidades	37
Tabla 2 Identificación de la Empresa	41
Tabla 3 Estados Financieros Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta	43
Tabla 4 Factor Innovación- Resultados	45
Tabla 5 Factor Producción Sostenible –Resultados	46
Tabla 6 Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico – Resultados	49
Tabla 7 Factor Cultura Organizacional-Resultados.....	50
Tabla 8 Factor Reconocimiento – Resultados	52
Tabla 9 Factor Procesos Colaborativos – Resultados.....	54
Tabla 10 Factor Nuevos Mercados – Resultados	56
Tabla 11 Factor Tecnología - Resultados	57
Tabla 12 Factor Indicadores Financieros – Resultados	59
Tabla 13 Consolidado Factores y Dimensiones evaluadas.....	60
Tabla 14 Oportunidades de mejora - Innovación	63
Tabla 15 Oportunidades de mejora – Producción Sostenible.....	63
Tabla 16 Oportunidades de Mejora – Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	64
Tabla 17 Oportunidades de Mejora – Cultura Organizacional.....	64
Tabla 18 Oportunidades de mejora - Reconocimiento	64
Tabla 19 Oportunidades de mejora – Procesos Colaborativos	64
Tabla 20 Oportunidades de Mejora - Nuevos Mercados	65
Tabla 21 Oportunidades de mejora – Tecnología.....	65
Tabla 22 Oportunidades de Mejora- Financiera	66
Tabla 23 Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial UCC sede Santa Marta. Plan de Acción.....	67
Tabla 24 Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial UCC sede Santa Marta. Cronograma	75

1. RESUMEN EJECUTIVO:

En la actualidad las organizaciones modelan sus estrategias en coherencia con las demandas del mercado, impactando sus políticas ambientales, económicas, sociales, tecnológicas, así como su comportamiento legal y cultural, con el objeto de incrementar su participación en el mercado y de esta forma cimentar su sostenibilidad empresarial. La Universidad Cooperativa de Colombia (UCC) sede Santa Marta, no es ajena a este objetivo y por ello en búsqueda de estrategias que se lo procuren, adopta la gestión académica para la identificación de oportunidades de mejora en sostenibilidad ambiental.

Es por esto, que mediante la aplicación del modelo RISE de la Universidad EAN, se analizan las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica, de los factores de innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros, con el fin de formular la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta, permitiendo establecer un plan de trabajo que lleve a la Universidad, a mejorar su gestión de la sostenibilidad ambiental, facilitando a su vez el logro de la acreditación institucional y mejorando su imagen y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

El diagnóstico de las dimensiones en cada uno de los factores analizados en la UCC Sede Santa Marta, permitió identificar además de las fortalezas, los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Universidad.

En consecuencia y coherencia, se presenta un plan de trabajo como ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta.



2. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, independientemente al sector económico al que pertenezcan, trabajan en pro de lograr la sostenibilidad empresarial, la cual les permitirá encontrar un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. La meta indiscutiblemente es lograr la solvencia económica deseada, pero sin descuidar el cómo se llega a ella, con un uso racional de los recursos humanos, materiales, económicos y naturales. Las empresas son sustentables cuando la estrategia empresarial logra un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo y así aportan al progreso de las comunidades y las generaciones futuras (Velázquez Álvarez & Vargas Hernández, 2012).

La Universidad Cooperativa de Colombia (UCC) no es ajena a este propósito y es por eso que actualmente se encuentra actuando bajo el plan estratégico Nacional “Seguimos Navegando Juntos 2013 - 2022”, el cual tiene como principal objetivo ser una Universidad Sostenible social, financiera y ambientalmente, queriendo hacer de la sostenibilidad un logro que se alcance de manera integral y que la lleve a conseguir la acreditación institucional y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Uno de los factores de sostenibilidad donde se deben encaminar múltiples acciones es el componente ambiental y por esto la Universidad Cooperativa realizó un diagnóstico en las 18 ciudades en la cuales tiene presencia, identificando los aspectos ambientales que dentro de su operación pueden ocasionar impactos significativos en términos de consumo y gestión del agua, energía, generación y gestión de residuos reciclables, no reciclables y peligrosos.

Para el año 2014 la UCC definió un Plan ambiental orientado a trabajar en los programas de: Ahorro y uso eficiente de la energía y agua, Gestión de residuos, Compras



Verdes, Manejo de zonas verdes, Campañas y cátedras ambientales y Proyectos de investigación y extensión que le apunten a dar soluciones a problemáticas ambientales.

La Universidad consciente de que la sostenibilidad ambiental resultaba ser mucho más que un plan y el cumplimiento mandatorio de las normas legales, reconoce que requiere de una política orientada a adoptar una filosofía de sostenibilidad ambiental en sus procesos misionales y de gestión organizacional.

El presente trabajo establece un diagnóstico que le permite a la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, identificar riesgos en los factores de Innovación, Producción sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Tecnología e Indicadores financieros, con el objetivo de poder encaminarse en una ruta hacia la innovación y la sostenibilidad ambiental, lo cual propenderá por el logro de su propia sostenibilidad empresarial y de este modo alcanzar el reconocimiento que desea.

3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1 Objetivo general

Formular la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que evidencie el nivel de innovación y sostenibilidad ambiental utilizando el Modelo RISE de la Universidad EAN en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta.
- Recopilar y analizar la información del diagnóstico con el fin de identificar los problemas y/o aspectos susceptibles de mejora.

- Formular un plan de trabajo para el desarrollo de la ruta de innovación y sostenibilidad en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta.

4. JUSTIFICACIÓN

Formular una ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta, que permita consolidar la política ambiental y lograr que se optimicen los procesos del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), es decir, la formulación de un plan de trabajo que permita no solo una adecuada gestión de la sostenibilidad en la gestión ambiental, sino también, que aporte al logro de la acreditación institucional y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Además, si los resultados de la formulación de la ruta de innovación de la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta son satisfactorios conforme a los objetivos descritos en la investigación, se podría proponer su implementación en las 18 sedes en las cuales la Universidad tiene presencia, consolidando así una política orientada a adoptar una filosofía de sostenibilidad ambiental en sus procesos misionales y de gestión organizacional.

- **Marco de Relevancia Social.** La investigación beneficiará a la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta, y en un futuro a sus demás sedes, al contar con un plan de gestión de riesgos e impactos que puedan afectar a su entorno y partes interesadas.
- **Marco Ambiental.** La Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, contaría con un marco estratégico para el desarrollo de planes, proyectos y programas, para el uso eficiente del agua, manejo responsable de las aguas residuales y sus vertimientos, utilización de energías renovables, reducción de

emisiones atmosféricas contaminantes para mejorar y preservar la calidad del aire que permita evitar y reducir el deterioro del medio ambiente, y el manejo idóneo de sus residuos sólidos.

- **Marco Gerencial.** El desarrollo de planes que permitan la obtención de sellos y certificaciones ambientales, formulación de indicadores de sostenibilidad en los programas ambientales y medición de estos.
- **Marco Económico.** Gestionar la asignación de recursos para los programas de gestión ambiental que permitan gestionar los impactos ambientales negativos, y la creación de un modelo de negocio enmarcado en el concepto de economía circular, con el fin de aportar a la sostenibilidad del planeta.

5. MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad Cooperativa de Colombia, es una institución de educación superior que pertenece al sector solidario, lo cual significa una propiedad y un sentido social de sus programas y proyectos, dirigidos a una población que, por otros medios, no tiene acceso a la educación superior. Su finalidad es el desarrollo de potencialidades en las personas que se benefician de los servicios, y el de los sectores sociales que tienen necesidades que deben ser satisfechas a través de éstos.

La trayectoria de la Institución data desde el año 1958, cuando un grupo de cooperativistas, liderados por los hermanos Henry y Rymel Serrano Uribe junto con Carlos Uribe Garzón, deciden apostarle al fortalecimiento de la economía solidaria y en particular al cooperativismo, a partir de la formación de adultos dentro de esta doctrina. Para ello, fue creado el Instituto Moses Michael Coady, honrando el nombre del sacerdote cooperativista canadiense, pionero de la educación cooperativa en su país.



La Universidad Cooperativa de Colombia, a partir de la década de los 90 consolidó las cinco seccionales: Bogotá como domicilio, Medellín, Barrancabermeja, Santa Marta y Bucaramanga. Con el concurso de las fuerzas vivas de las regiones, creó varias sedes en el territorio nacional: en la región Caribe: en Montería y Apartadó; en el centro del país: en Pereira, Cartago, Espinal e Ibagué; en el oriente: en Arauca y Villavicencio; en el sur: con las sedes de Pasto, Popayán, Cali y Neiva, y en la región pacífica con la sede en Quibdó.

El Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución 1850 de 2002, reconoce a la Universidad Cooperativa de Colombia, su origen y naturaleza jurídica como de economía solidaria, de conformidad con el reconocimiento efectuado por DANCOOP mediante Resolución 0501 del 7 de mayo de 1974 y certificado por la Superintendencia de la Economía Solidaria el 22 de julio de 2002 mediante certificación No. 066 (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018).

La Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, para la vigencia 2020-1 cuenta con 4.200 estudiantes en sus programas de pregrado y posgrado y cuenta con 477 personas entre administrativos y profesores de tiempo completo. En su oferta académica tiene los programas de pregrado de Medicina, Enfermería, Derecho, Psicología, Ingeniería civil, Ingeniería Electrónica, Administración de empresas, Contaduría y Comercio internacional.

La Universidad cuenta con una estructura organizacional liderada por la Asamblea de miembros, como máxima instancia de gobierno, El Consejo Superior Universitario es el organismo de Gobierno responsable directo de la marcha de la Universidad y máxima instancia en el orden académico. Al ser una Universidad Multicampus existe una estructura organizacional conformada por la Rectoría, Vicerrectorías y Direcciones Nacionales estratégicas y en cada sede tiene una estructura propia dependiendo de su tamaño.

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



6. MARCO TEÓRICO

6.1 Modelo EAN-RISE

Los autores (Pérez Uribe, Ramírez Salazar, & Moscoso, 2018), establecieron un modelo de diagnóstico e intervención denominado RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial), el cual permite identificar riesgos en las medianas y pequeñas empresas a partir de unos factores diferenciadores: Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros. Los autores también mencionan que el modelo a través de los factores, tienen en cuenta el impacto en la dimensión social, ambiental, gerencial y económica.

Los autores a través del modelo EAN RISE, describen las cuatro dimensiones en el contexto empresarial. La dimensión de lo Ambiental: “Analiza en las empresas como están afectando el medio ambiente, (las condiciones físicas, sociales y económicas) por sus emisiones atmosféricas, el tratamiento de las aguas, el manejo de las energías y de sus residuos sólidos” (Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano, 2011 citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p. 1148).

En relación con la dimensión Social: “Las empresas deben concebir en lo social al talento humano que los rodea, en ese sentido, todos los grupos de interés que la empresa debe beneficiar directa e indirectamente” (Pérez Uribe, 2012 citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p. 1148).

La dimensión Económica establece: “La creación en valor para las personas se reflejará por los beneficios que la compañía ha logrado establecer” (Porter y Kramer, 2002; Porter, 1991 citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p. 1148-1149).

Por último, la definición de la dimensión Gerencial: “Para el contexto del EAN RISE la dimensión Gerencial abarca la transparencia, ética, y prácticas de gestión y administración que los directivos evidencian en su quehacer diario para llevar a la empresa al logro de sus objetivos propuestos” (Ramírez-Cardona y Ramírez-Salazar, 2016, citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p.1149).

Con el fin de obtener unos resultados que permitan guiar la ruta hacia la sostenibilidad: Las dimensiones se evalúan “en cada una de las áreas que maneja la empresa para poder reconocer que es lo que están haciendo bien y que es lo que necesitan mejorar en cada aspecto” (GRI, 2016 citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p.1147).

Pérez Uribe *et al.*, (2018) afirman que:

Uno de los aspectos más importantes del Modelo EAN-RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial), es que proporciona a la alta gerencia de las organizaciones una guía práctica para la innovación en la gestión y sostenibilidad empresarial, con el fin de llevar todos los procesos operativos, tácticos y estratégicos a mejores prácticas (p. 1144).

Los modelos aplicados en la gestión empresarial permiten que se dinamicen los procesos a través de planes de acción para el mejoramiento de las actividades y el desarrollo organizacional. “Ningún modelo en sí mismo, es suficiente para alcanzar los resultados empresariales, por lo que su aplicación ajustada a las necesidades organizacionales es el secreto de su excelente funcionamiento” (Carvajal, 2002 citado por Pérez Uribe *et al.*, 2018, p.1144).

6.2 Innovación de empresas

La innovación empresarial en la actualidad, dentro del marco de los mercados tan competitivos en los que se encuentran hoy en día es vital para la permanencia y competencia de las organizaciones. Las empresas que innovan y que mejoran cada uno de sus procesos, sus productos, sus servicios y en general cualquier otro componente que sea relevante para la empresa, estarán destinadas a la competencia por la permanencia en el mercado y en la disputa por la vanguardia de este. Es decir, aquella empresa que dentro de sus procesos de innovación logren alcanzar metas claras y complacer cada uno de los requisitos de sus consumidores, logran permanecer activas durante mucho más tiempo (Rodríguez Somohano, Fernández López, & García Martínez, 2018).

Estos y otros aspectos podrían conformar el nivel de innovación del sector que influye en la conducta y las decisiones de las empresas, en sus estructuras organizativas y, finalmente, en los resultados empresariales. La cuestión principal en la toma de decisiones es si la innovación llevada a cabo por la empresa proporcionará a mejores resultados que las opciones en términos de coste y calidad. Greve y Seidel (2015), citados por (Rodríguez et al., 2018) afirman que la obtención de un mejor resultado dependerá de la capacidad de los directivos para gestionar adecuadamente el incremento del nivel de las actividades innovadoras llevadas a cabo frente a su competencia. Se supone que las mejoras en la eficiencia de las capacidades son el resultado de las re combinaciones de recursos disponibles que se destinan a la innovación. Como consecuencia, la existencia de recursos y capacidades innovadoras específicas o relacionadas puede ser distintiva de un mayor beneficio. Las empresas que cuenten con más capacidades orientadas hacia la innovación obtendrán mejores resultados que las demás (Rodríguez *et al.*, 2018).

La innovación no se logra solamente con querer implementar nuevas ideas o mejoras en los servicios o productos que ofrezca determinada empresa, sino que dependerá implícitamente de un equipo de trabajo que cuente con los talentos necesarios para el desarrollo de las propuestas innovadoras que surjan en las empresas (Rodríguez & Álvarez Giraldo, 2011).

De acuerdo con Camelo, Martín, Romero y Valle (2000), Li, Zhao y Liu, (2006), citados por Rodríguez & Álvarez Giraldo (2011), los investigadores reconocen el papel que juega el talento humano en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes en el desarrollo de nuevos productos y procesos, y en la introducción de nuevas formas de administración de las empresas

Por último, no solo es indispensable tener un equipo de trabajo capaz de generar y desarrollar ideas innovadoras y que estas sean aplicadas en la organización, sino que, además, cada uno de los integrantes de los equipos de trabajos y/o dependencias y facultades deben contar con la cultura de la innovación y la mejora continua para poder lograr los cambios propuestos en las empresas y lograr la competitividad, cuyos resultados serán los únicos que darán la longevidad a las organizaciones. Dentro de las empresas debe haber un cambio de mentalidad en el sentido que, si se están haciendo las cosas bien, se siguen realizando de la misma manera. Todo lo contrario, pues si se están haciendo las cosas bien, se pueden hacer mejor y de este modo se entraría en el juego del cambio de la cultura empresarial, surgiría el espacio propicio para la generación de ideas nuevas y se perpetuaría la mejora continua en la organización. Todo lo anterior solo se convierte en el motor de innovación de una empresa que va directo a la permanencia y alta competitividad dentro del mercado (Valencia & Hernández, 2015).

De esta forma, uno de los ejes para abordar el reto de la innovación es el proceso de transformación de la cultura actual hacia una cultura innovadora que fortalezca la innovación incremental que desde muchos años es reconocida en la empresa, y que facilite una innovación disruptiva.

Para diseñar un proceso de transformación cultural como soporte al desafío de la innovación, es necesario en una primera etapa identificar la cultura de la empresa; en segundo lugar, identificar la cultura deseada para un escenario de innovación, y en un tercer momento, identificar las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura (Valencia & Hernández, 2015).

6.3 Diagnóstico empresarial

Todas las empresas están en la actualidad no solo en la búsqueda de mejorar sus procesos, si no en la renovación y cambio de sus modelos de negocio, lo cual les permitirá la rentabilidad deseada y la permanencia en el mercado (Bravo Rojas, Venezuela Muñoz, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019)

Los diagnósticos empresariales u organizacionales son evaluaciones y apreciaciones que se realizan de manera interna o externa en una empresa, lo que permite observar y analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa en estudio. Por lo general estos diagnósticos se adquieren a través de auditorías internas o externas, y siempre busca plantear una línea base (si es primera vez) o simplemente un estatus espaciotemporal en cualquiera de los ámbitos empresariales. Las empresas tienen un Ciclo de Vida Organizacional (CVO), pero en la actualidad se busca prolongar a lo largo del tiempo la permanencia de esta en el mercado. Sin embargo, esta permanencia dependerá de agentes externos e internos que moldeen a la empresa en su entorno y de un sin número de variables

que dependen estrictamente del sector económico y del mercado en el que se encuentren las empresas (Junior, Ensslin, Ensslin, Lezana, & Garcia, 2012).

Los conceptos teóricos de CVO y de Comportamiento Emprendedor son consorciados para promover el desarrollo de un proceso de análisis de la situación actual de una empresa y sus emprendedores y generación de recomendaciones destinadas a incrementar las posibilidades de supervivencia del negocio, (Junior et al., 2012).

Para Thompson y Strickland, (2004) citados por Bravo Rojas *et al.*, (2019), los factores externos están conformados por todas aquellas fuerzas que están fuera de control por parte de la compañía; considerándose muy relevantes porque son lo suficientemente importantes y que pueden llegar a afectar gravemente la toma de decisiones dentro de la misma.

Por otro lado, los factores internos también deben ser evaluados, ya que permitirán determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa, respecto a sus competidores y, a partir de ellos, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, entonces, el conocimiento y dominio de las fortalezas de la organización demostrarán su superioridad frente a los competidores ya que se establecerán como ventajas competitivas (Bravo Rojas et al., 2019).

A lo largo de la historia hemos visto diferentes modelos de diagnóstico, algunas empresas han desarrollan los diagnósticos bajo la estrategia denominada Ciclo PHVA o Ciclo de Deming, el cual se divide en cuatro fases en las que el diagnostico se extiende: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Los diagnósticos que se desarrollan con esta técnica logran enfocar sus acciones para alcanzar metas propuestas y mejorar continuamente cada uno de sus procesos (Cárdenas, Rodríguez, Pardo, Licea, & Delgado, 2017).

Otros autores se dedican a llevar a cabo el diagnóstico en comparación con un diagnóstico de salud, en cuyo escenario se personifica al médico (director, auditor), el

enfermo/paciente (la empresa) y el diagnóstico y/o cuadro clínico (diagnostico empresarial) que presenta el paciente. En este escenario el director es el responsable de la veracidad del diagnóstico y de la relevancia que tenga este al ser resuelto, ya que al dar un mal diagnostico no se sanaría la enfermedad de la empresa y esta terminaría en el fracaso, acabando con la vida productiva de la misma y trayendo a colación el CVO.

De cualquier forma, que se describa el diagnóstico o las técnicas que se utilicen para el desarrollo de este, será de vital importancia para el director o el cuerpo de la organización contar con unos sentidos afinados y calibrados para dar con el diagnóstico preciso, de modo que se alcance a solventar todas las observaciones recopiladas. Desde la perspectiva del estudio epidemiológico, se tiene que el promotor se constituye en el agente llamado a realizar el diagnóstico respecto de cada una de las empresas que han presentado los síntomas de una enfermedad que ataca a diferentes empresas, independientemente del sector en que se desenvuelvan (Buitrago & Figueroa, 2013).

Independiente del método definido por la empresa, el diagnostico empresarial u organizacional es una pieza clave para la evolución de la empresa y se convierte en una herramienta fundamental para determinar las amenazas y corregirlas, pero adicionalmente aprovechar a su conveniencia las oportunidades que le ofrece el mercado y su permanencia en el mismo (Bravo Rojas et al., 2019).

6.4 Gestión ambiental

Durante los últimos 25 años, con la vanguardia del componente ambiental en la política, la sociedad y la cultura de las personas, las empresas se han influenciado fuertemente con la debida gestión ambiental interna que llevan a cabo con relación y articulación a las actividades que desarrollan, esto con el objetivo de demostrar el compromiso creciente con

el medio ambiente que están adquiriendo desde las más grandes hasta las más pequeñas compañías en el mundo. Pero este compromiso no solo genera beneficios externos a la empresa, pues está demostrado que la gestión ambiental propicia mejoras en los procesos internos y beneficios económicos para la misma, debido a la reducción de generación de residuos, mejor imagen ante inversionistas extranjeros y optimización de procesos productivos o de servicio según corresponda (Plaza, de Burgos, & Belmonte, 2011).

La literatura tradicional de dirección de empresas ha tenido un giro importante respecto a la conexión de la protección del medio ambiente con el rendimiento económico de las empresas. Hasta hace una década existía una opinión más favorable a considerar que la protección ambiental era un coste adicional impuesto a las empresas (Cordeiro y Sarkis;1997 y Walley y Whitehead 1994 citados en Plaza et al., (2011). Actualmente esta opinión ha evolucionado y múltiples trabajos han desarrollado la base de cómo ser competitivos, a la vez que respetuosos con el medio ambiente. El mundo académico ha aportado evidencias empíricas importantes de que los resultados financieros de las empresas se pueden ver favorecidos por el desarrollo de prácticas de protección ambiental, aportando a la empresa tanto ventajas en diferenciación como ventajas en reducción de costes o mejora de productividad (Plaza et al., 2011).

Está comprobado que la apariencia de las empresas que llevan a cabo una gestión ambiental dentro de los procesos internos como se mencionaba anteriormente, mejora y se vuelve positiva, adquiriendo posicionamientos estratégicos dentro del mercado en el cual se desempeña la empresa y el sector económico. Tales empresas han pasado de considerar el medio ambiente como algo ajeno a su responsabilidad, a adoptar posicionamientos proactivos que conllevan la generación de ventajas competitivas (Fraj, Matute, & Melero, 2013)

La generación de grandes cantidades de residuos, la emisión de contaminantes tóxicos o su elevado consumo de recursos naturales hacen de las organizaciones una amenaza para el medio ambiente, pero también un protagonista clave a la hora de contribuir al desarrollo sostenible Banerjee (2002) citado por Fraj et al., (2013). Efectivamente, la mayor conciencia social sobre estas cuestiones, junto con diversos cambios regulatorios y competitivos del entorno, han provocado un cambio en la mentalidad de las empresas. Dichas empresas han pasado de contemplar el medio ambiente como algo ajeno a su responsabilidad, a adoptar posicionamientos proactivos que conllevan la generación de ventajas competitivas.

En la actualidad, y muy seguramente en el futuro, el tema ambiental es uno de los asuntos que tiene fuerte relevancia en muchos campos. Tal es su relevancia que se ha convertido en un campo transversal a varias disciplinas, y dejando a aquellos que no la apliquen en su entorno de acción en individuos/empresas no innovadoras y sin competitividad en los mercados (Jabbour, Stefanelli, & Teixeira, 2012).

El medio ambiente es actualmente uno de los "Grandes temas" en debate en la sociedad. En ámbito académico, desde la década de 1990 los temas ambientales se vienen consolidando como área de investigación, enseñanza y extensión de diversos campos del conocimiento, como la Ingeniería de Producción y Administración. En el ámbito empresarial, se percibe un movimiento, aunque a menudo lento, de inclusión de las cuestiones y temas medioambientales en el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).

Este movimiento de inclusión de la cuestión ambiental en las organizaciones empresariales es de los más escépticos, defendido por los aficionados, pero, cualquiera que sea el punto de vista, se cree que las organizaciones solamente serán ambientalmente

proactivas cuando incorporen la cuestión ambiental y sus problemas consecuentes en la estructura organizacional (Jabbour *et al.*, 2012).

6.5 Sistemas de Gestión Ambiental - SGA

Entre las principales estrategias propuestas a nivel mundial para enfrentar los problemas ambientales se encuentran los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), creados como rutas para identificar y manejar sistemáticamente los aspectos e impactos ambientales generados por parte de las empresas. Los SGA están estrechamente relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, en este sentido un SGA le permite a la empresa controlar los procesos susceptibles de generar daños al medio ambiente, minimizando los impactos ambientales de sus operaciones y mejorar el rendimiento de sus procesos (Acuña, Figueroa, & Wilches, 2017).

Las metas y los procesos que se contemplan dentro de un Sistema de Gestión Ambiental deben adquirir madurez a través de los años, y logrando abarcar todos los temas pertinentes relacionados con el medio ambiente. Las empresas deben renovar sus Sistemas de Gestión Ambiental periódicamente conforme a las necesidades y las posibilidades de la organización, pero es fundamental adquirir la madurez en la planificación y el desarrollo del SGA dentro de la empresa, debido a que constantemente esta está cambiando sus procesos, servicios y/o productos; los requerimientos ambientales también variarán junto con estos. Además, las empresas se encuentran dentro de un escenario político ambiental el cual con sus actualizaciones obliga a las empresas a madurar en cuanto a la realización de cada uno de los compromisos (Ormazabal & Sarriegi, 2011).

No todas las empresas han alcanzado el mismo nivel de madurez de gestión ambiental. Algunas empresas contemplan la gestión ambiental como un instrumento para mejorar la

eficiencia de sus procesos, al mismo tiempo que cuidan el medio ambiente, según (Lozano & Vallés 2007 citados por Ormazabal & Sarriegi, 2011). Muchas otras empresas se limitan a cumplir los requisitos de la legislación y de los clientes, pero no ven más allá, ni conocen los pasos que deben dar para seguir mejorando en temas ambientales (Ormazabal *et al.*, 2011).

Con la alta atención que han adquirido los temas ambientales en los distintos campos disciplinarios, en el campo socioeconómico no ha sido la excepción, ya que las empresas con sistemas de gestión ambiental maduros y robustos se abren camino a escenarios de mayor envergadura y nivel de competitividad comercial y adquieren un plus que beneficia la imagen de la empresa y el atractivo a los consumidores de los productos y/o servicios que generen (Diario El país, 2007).

Con el creciente desarrollo de actividades, productos y servicios, el cuidado del medio ambiente es un aspecto de importancia creciente en la sociedad en la medida que afecta su calidad de vida. La gestión ambiental adquiere relevancia no solo desde la óptica de los organismos reguladores, sino también de las propias empresas. Al momento de decidir una compra, un alto porcentaje de los consumidores locales valora la conducta social de las empresas, especialmente por su compromiso con el medio ambiente.

De acuerdo con International Organization for Standardization (2015), un Sistema de Gestión Ambiental es *“parte del sistema de gestión¹ usada para gestionar aspectos medioambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades”*, y el objeto de su norma asociada (ISO 14001:2015) es el deber ser implementada *“por una organización que busque gestionar sus responsabilidades*

¹ Sistema de gestión: conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, y objetivos y procesos para el logro de estos objetivos. (International Organization for Standardization, 2015)

ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad”. Su campo de aplicación está dado en “cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo y naturaleza, y se aplica a los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que la organización determine que puede controlar o influir en ellos, considerando una perspectiva de ciclo de vida”.

Asimismo, la International Organization for Standardization (2015) presenta dentro del objetivo del sistema de gestión ambiental, unos escenarios a través de los cuales se puede contribuir al desarrollo sostenible, los cuales se interpretan como unos ejes de acción que pueden ser considerados para la formulación de la ruta de innovación orientada a la sostenibilidad ambiental de la UCC sede Santa Marta, a saber:

- la protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos;
- la mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización;
- el apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- la mejora del desempeño ambiental;
- el control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida;
- el logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado;

— la comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

De otra parte, el concepto de Responsabilidad Social según la International Organization for Standardization, (2010) está definido como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Del mismo modo esta organización, en su Guía de responsabilidad social (ISO 26000:2010) señala la aplicabilidad de dicho concepto estratégico a todo tipo de organización, a las que pretende ayudar a contribuir al desarrollo sostenible.

De lo anterior puede inferirse que una organización que proyecte mejorar su desempeño ambiental y contribuir al desarrollo sostenible, tiene como cursos de acción con potencial de alcanzar resultados favorables y tangibles en tal dirección, la implementación, mantenimiento y mejora, de manera práctica y rigurosa, de un sistema de gestión ambiental y/o de una política integral de responsabilidad social.

6.6 Sostenibilidad

Según lo define Carr (2018), el concepto de sostenibilidad ha adquirido un carácter de ubicuidad que lo ha llevado a ser sobre usado y mal empleado, y adopta su definición como la concepción y organización de cualquier actividad humana bajo la consideración fundamental de una compleja interconexión de todos los sistemas que la rodean, por lo que la buena salud de uno de esos sistemas dependerá de la buena salud de los demás. La

sostenibilidad está relacionada entonces con la salud del planeta como proveedor para la humanidad, y con el establecimiento de sociedades informadas y empoderadas que deben velar por mantener o mejorar las condiciones del planeta que han recibido, continúan explotando y dejarán a su siguiente generación.

Por su parte Ávila (2018), ilustra el concepto generalizado de sustentabilidad desde el equilibrio de los tres ejes o pilares que la componen, siendo estos el económico, el social y el medioambiental. Sin embargo establece la discusión semántica de las diferentes acepciones entre sostenibilidad y sustentabilidad, estableciendo que la sustentabilidad se da en la intersección de la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social, y la sostenibilidad medioambiental, en el entendido de que cada una de las anteriores puede ponerse de manifiesto de manera independiente sin la simultánea coexistencia de las otras. A pesar de lo anterior es preciso indicar que, en el presente documento, se deberán considerar como sinónimos los dos términos, sostenibilidad y sustentabilidad.

En cualquier caso, concurre una vinculación irrefutable entre la explotación de recursos del entorno con la existencia/supervivencia humana en sus diferentes contextos productivos, lo que ha llevado al concepto de sostenibilidad y su incidencia multidimensional, a ser objeto de estudio y de discurso en diversos ámbitos, tales como el científico, el tecnológico, el político, el de la economía y por ende el de la gestión organizacional.

En ese mismo marco de la sostenibilidad, se discute como equivalente con una perspectiva más política y económica, el concepto de Desarrollo Sostenible, su definición más resumida quizás más citada, establece que el desarrollo sostenible es el desarrollo que suple las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones

para suplir las suyas propias (World Commission on Environment and Development WCED, 1987)

Tal y como lo expone Sachs (2015), el desarrollo sostenible tiene una definición como concepto analítico y otra muy trascendente como concepto normativo. En el primer enfoque el desarrollo sostenible busca comprender la relación de tres sistemas: la economía, la sociedad y el medio ambiente, relación de interdependencia tan compleja como cada uno de los citados sistemas que en ella confluyen, a la cual debe añadirse un cuarto actor que es la gobernanza, haciendo alusión al papel de los gobiernos y los grandes grupos económicos, y su impacto en los tres sistemas fundamentales ya mencionados. De otra parte, el desarrollo sostenible como concepto tangible, que se debe llevar a la práctica, tiene un enfoque normativo que establece un conjunto de objetivos que deben ser atendidos de manera global, estos son ampliamente conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS o SDG).

Los ODS resultan de la evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODM constaban de ocho objetivos que surgieron en los albores del nuevo milenio con el propósito de luchar contra la inequidad en términos de pobreza extrema, hambre, salud y educación. Estos ODM tuvieron 15 años de vigencia, luego de los cuales y a pesar de producir resultados positivos, evolucionan a los 17 ODS vigentes a la fecha, acordes con la actual problemática global, los cuales deberán ser igualmente evaluados y replanteados como los Objetivos del Futuro antes del año 2030 Naciones Unidas (2020).

Los 17 ODS continúan enfocando su lucha contra la inequidad, pero en esta oportunidad generan un mayor despliegue en la sostenibilidad ambiental, dedicando la mitad de sus objetivos a ese componente de manera directa, abordando asuntos como el agua limpia y el saneamiento, las energías limpias, la innovación, la propensión a asentamientos humanos

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



más sostenibles, así mismo a la producción y consumo responsables, el clima, la vida submarina y los ecosistemas terrestres. Sin embargo, se reconoce de manera reiterativa que las intervenciones en un área u objetivo repercuten en los resultados que se alcancen para las demás (Naciones Unidas, 2020).

En la actualidad las organizaciones están orientadas a observar prácticas responsables, valga decir algunas en menor o mayor medida acordes con los ODS, ya sea por una convicción altruista de obrar correctamente, otras por mantener una imagen corporativa o evitar señalamientos de terceros que lleven al descrédito, un tercer grupo motivadas por la posible obtención de ventajas al alcanzar el reclutamiento y retención del mejor talento humano para sí mismas, un cuarto grupo como estrategia de favorabilidad en un mercado que día a día reconoce y pondera de mejor forma, productos y servicios generados de manera sostenible o provenientes de compañías socialmente responsables, un grupo más de organizaciones enfocadas en sacar provecho a la sostenibilidad ambiental desde la reducción de costos de producción, atracción de inversionistas u obtención de beneficios financieros, y un último grupo que de manera pragmática visualiza el ejercicio responsable como parte integral de la gestión del riesgo de la organización, como por ejemplo para dar cubrimiento a requerimientos legales o regulatorios propios de las lugares donde operan, o para reducir la ocurrencia de incidentes, en ambos casos evitando posibles pleitos jurídicos (Sprinkle & Maines, 2010). Independiente de la motivación o la forma de interpretarla, puede decirse que las organizaciones responsables aportan no solo al entorno organizacional, sino a la viabilidad de permanencia de sí mismas en el mercado, es decir a su propia existencia.

Estas organizaciones enmarcan su gestión en materia de sostenibilidad ambiental y social a diferentes escalas, omitiendo aquellas que no la observan, desde algunas que la

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



materializan de manera incipiente mediante ejercicios aislados en su práctica misional dadas limitaciones propias; hasta otras que desde Sistemas de Gestión Ambiental o políticas de Responsabilidad Social Empresarial formalmente establecidos, permean sus procesos productivos e incluso propenden por acciones de compensación externa y directa hacia el entorno que le provee los recursos necesarios (recursos naturales como materias primas e insumos, y talento humano) para acometer su objeto social.

6.7 Universidad

Para comprender a las Universidades como organizaciones y/o empresa, se debe reconocer ciertos aspectos que constituyen a la misma como tal, esto es: Investigación, Desarrollo, Imagen Corporativa y Cuerpo Administrativo. La sumatoria de estos componentes hace que la Universidad deba ser considerada una organización, cuyo material producido es intangible debido a las características del conocimiento, pero que consecuentemente se convierte en tangible de múltiples formas, como por ejemplo en el caso del dinero.

La I+D (Investigación y Desarrollo) en la universidad se entiende como «emprender investigaciones originales para generar nuevos conocimientos en todas las áreas del saber»; estas actividades son reconocidas como la clave de la prosperidad de las naciones. Hacia el futuro, las naciones de manera individual empezarán a integrarse más y más dentro de la economía global, las políticas de investigación de cada país pueden afectar sus capacidades, la movilización internacional de conocimientos, el bienestar social y el desarrollo económico sostenible.

Tal como lo mencionan Pantoja & Llanos (2004) citando a Geuna (1999), algunos estudios concluyen que muchos gobiernos han hecho modificaciones estructurales,

tomando medidas que conduzcan a mejorar la investigación en la universidad. Los cambios incluyen alteraciones a las responsabilidades de los ministerios, a las organizaciones que distribuyen los fondos para investigación en cada país, y a los mecanismos usados para la asignación de recursos entre las diferentes áreas de investigación.

Debido al empeño de muchos gobiernos por nutrir sustancialmente el componente investigativo y el desarrollo de instituciones universitarias para potenciar la economía nacional, es considerada a la Universidad como una organización que genera un punto clave en el desenvolvimiento de las economías en las empresas de distintos sectores económicos. Lo que lleva a los autores de este trabajo a referirse que, los “productos” de Organizaciones como las Universidades son los únicos capaces de infiltrarse en todos los sectores de la economía, cortándolos transversalmente a cada uno y aportando mejoras en estos.

Todo lo anteriormente dicho deberá estar enlazado tal como lo menciona, Pantoja & Llanos, 2004 citando a Anzola Castillo (1998): “Cuando se habla de administración de la investigación, ésta debe estar en función de una política general de desarrollo de la investigación científica, y a su vez, no puede estar divorciada de un programa o plan más general, que podría denominarse política académica. De lo anterior profundizaremos en el término Estrategia del presente Marco teórico”.

Cayon (2016) trae a colación un análisis de un informe de la competencia, como destaca la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia - CNMC, diciendo que traería abundantes beneficios y quizás mejoraría las posiciones en los rankings internacionales de las Universidades:

La competencia ente universidades constituye el mejor mecanismo del que dispone una sociedad para conseguir que presten sus servicios con calidad y eficiencia, respondiendo de

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



forma adecuada a la demanda, asegurando un ajuste eficiente entre oferta y demanda de habilidades y formación en el mercado laboral, e impulsando el crecimiento de la productividad, la innovación y el crecimiento económico (p.1)

Allí se aprecia como en su plan de mejora, las Universidades deben adoptar cualidades empresariales como la competencia, para la supervivencia dentro del mercado y llegar a ofrecer mejores servicios con el fin de acaparar una mayor cantidad de “consumidores”, hablando en términos capitalistas, sin embargo, las interpretaciones se acuñan más a tener más estudiantes matriculados y desarrollando investigaciones que potencien la economía en cualquiera de sus escalas.

Por otro lado, las instituciones de educación superior intentan incorporar estudiantes, y según Sung y Yang (2008) citados por Luque Martínez, Faraoni, & Doña Toledo (2018), la imagen proyectada por la universidad es el principal agente que puede conseguirlo. Para Luque y Barrio (2009) citados por Luque Martínez *et al.*, (2018), la imagen corporativa de una organización es un buen predictor del poder de atracción que esta institución tendrá sobre su público objetivo. Las universidades toman conciencia de la importancia de generar una imagen que sea fuerte en la visión de sus públicos objetivo (Brown y Mazzarol, 2009 citados por Luque Martínez *et al.*, 2018). La fuerza que ejerce la imagen corporativa se puede reflejar en la sociedad en su conjunto, como pasa con las universidades británicas y estadounidenses que hacen aparecer su entorno de igual prestigio que sus universidades (Sung y Yang, 2008 citados por Luque Martínez *et al.*, 2018).

Alves (2011) citado por Luque Martínez *et al.*, (2018) comprueba que la imagen es importante al influenciar el valor percibido y, por consecuencia, la satisfacción. Crear una

imagen es parte de la estrategia básica de una institución y los rankings ayudan en el intento (Luque Martínez *et al.*, 2018).

La imagen corporativa es crucial para que Organizaciones como las Universidades conserven un estatus quo y persistan en un mercado que está íntimamente relacionado con las realidades que enfrentan sus entornos y su capital humano local. Esto hace de las Universidades las impulsadoras de una región en casi todos los aspectos, y en términos económicos las universidades finalmente sirven al modo de una Organización de la mano con el componente pedagógico y cognitivo.

6.8 Estrategia

Los conceptos utilizados en administración con respecto a la estrategia han brindado espacios para el desarrollo de literatura que expone los campos donde es utilizada. En este sentido, ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituye en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente para el de la estrategia.

De acuerdo con Ansoff (1997) citado por Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, (2014) la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización. Las normas que enmarcan la definición de la estrategia pueden darse bajo cuatro criterios: Primero la búsqueda de mayores rendimientos y el aprovechamiento de los recursos, segundo, los cambios del entorno, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; el tercero y el cuarto criterio están implícitos al interior de la organización y se refiere a los procesos

internos y al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional

De acuerdo con los planteamientos del autor mencionado anteriormente, la formulación de la estrategia dentro de la organización va más allá que la concepción de lograr mejores ganancias, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para que las organizaciones puedan adaptarse al cambio y ser más resilientes.

La necesidad por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos estratégicos o líderes encargados de la estrategia organizacional, a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación, los cuales son necesarios para lograr tener un visión concreta de sus objetivos estratégicos y de ruta estratégica que debe llevar la organización para lograr estar en la posición deseada.

La importancia de alcanzar un nivel de proyección afinado para la elaboración de estrategias con impactos positivos dentro de las organizaciones es un reto para los gestores y debe ser de las primicias a la hora de liderar estos cargos. Existen varias influencias para el diseño y la realización de estrategias, pero sin duda alguna los japoneses han liderado el éxito en sus organizaciones, que, en escalas geográficas en comparación con otras potencias como Estados Unidos, se han consolidado como potencias mundiales a pesar de tener un pequeño territorio.

Para este diseño se encuentran las técnicas de Hoshin Kanri y OKRs, como un buen complemento para conectar la estrategia con las acciones del día a día de los equipos de trabajo. ¿Qué es Hoshin Kanri? Es un conjunto de técnicas para la planeación estratégica compiladas en un reporte publicado en 1965 por Bridgestone Tire Japan, a partir de casos de éxito en empresas japonesas. Su nombre proviene, por supuesto, del japonés, ho (dirección) + shin (aguja) = Hoshin, es decir, brújula. Kan significa control + ri, es decir,

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



lógica = Kanri (gestión), en conclusión, Hoshin Kanri quiere decir, la brújula para la gestión, (CE Noticias Financieras, 2019).

La metodología permite visibilizar la estrategia para proveer dirección a las acciones. Como una brújula, siempre que se tenga una duda acerca de qué camino o qué decisión tomar, se puede acudir a ella. Sin importar que posición se encuentre la empresa, siempre deberá apuntar hacia la visión. Cuando se logra cocrear mantener presente, esa visión compartida genera algo mágico: la alineación de las personas quienes toman la visión y la sienten como propia. Por esto es importante tomarse el tiempo de descubrir, cocrear y/o refinar la visión de cada equipo siempre cuidando que sea coherente y apunte también a la visión organizacional (CE Noticias Financieras, 2019).

Definir una matriz de creación de estrategias que sea acorde a los requerimientos del mercado, que funcione, que logre resultados proyectados y el control sobre las direcciones que esta tome es el grupo de ideas para tener en cuenta en la realización de un sistema de gestión, ruta de proyectos o simplemente una estrategia con la cual se alcancen metas. No se debe subestimar el poder y el compromiso para el desarrollo de estrategias, puesto que el éxito de las organizaciones radica en el enfoque permanente a ella hasta lograr ciertos resultados.

Así mismo, Smith (1977) citado por Martínez, Vergel & Martínez (2017), asume la estrategia, como la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios, conseguir los mejores resultados en cuanto a recursos, tipo de negocio y el plan para llegar a una posición favorable dentro de un sector específico. Smith (1977) también señala que la estrategia sirve para tomar medidas con las cuales hacerle frente a un mundo externo que siempre cambia y comprender cuáles son las características peculiares de una industria.

Tal como ha señalado Mintzberg (1991) citado por Contreras (2013), la estrategia de empresa entendida como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía, que requiere más allá de la cognición humana, un patrón en el flujo de decisiones, expone las siguientes tipologías: 1) emprendedora: se toman decisiones audaces en busca de nuevas oportunidades, 2) planeada: se planea antes de implementar una acción que lleva a estados futuros deseados y 3) adaptativa: no se ha establecido claramente el rumbo a seguir, simplemente se resuelve el día a día.

6.9 El concepto de sostenibilidad en el ámbito universitario

Desde inicios de la década de los 70 se viene tratando la temática de desarrollo sostenible de manera global al más alto nivel, como consecuencia del deterioro del medio ambiente por el crecimiento de la industrialización. A partir de entonces se suscita una cadena de hitos relacionados tales como: Conferencia de la ONU de Estocolmo de 1972, publicación del Informe Brundtland de las Naciones Unidas en 1987 (“programa global para el cambio”), La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, La Cumbre Río+10 de Johannesburgo en el 2002, la Convención Marco sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas de 2015 (Acuerdo de París), (Zapata González, Quiceno Hoyos, & Tabares Hidalgo, 2016).

Al interior de este cúmulo de eventos que se enfocan en el desarrollo sostenible, nace un marco orientado al desarrollo sostenible en la educación, del cual la universidad como actor protagonista debía, y hoy día aún con mayor razón debe apropiarse. En la citada cumbre Río+10 emerge el concepto de educación para el desarrollo sostenible y a partir del año 2005 las Organización de las Naciones Unidas establece formalmente la década de la educación para el desarrollo sostenible (Alonso Almeida, Marimon, & Casani, 2014).

Desde entonces muchas instituciones de educación superior se han vinculado al proceso de propagar la sostenibilidad, dada su relevancia las universidades están en una posición privilegiada para difundir la filosofía del desarrollo sostenible a una vasta audiencia (Alonso Almeida, et al., 2014 citando a Filho (2010).

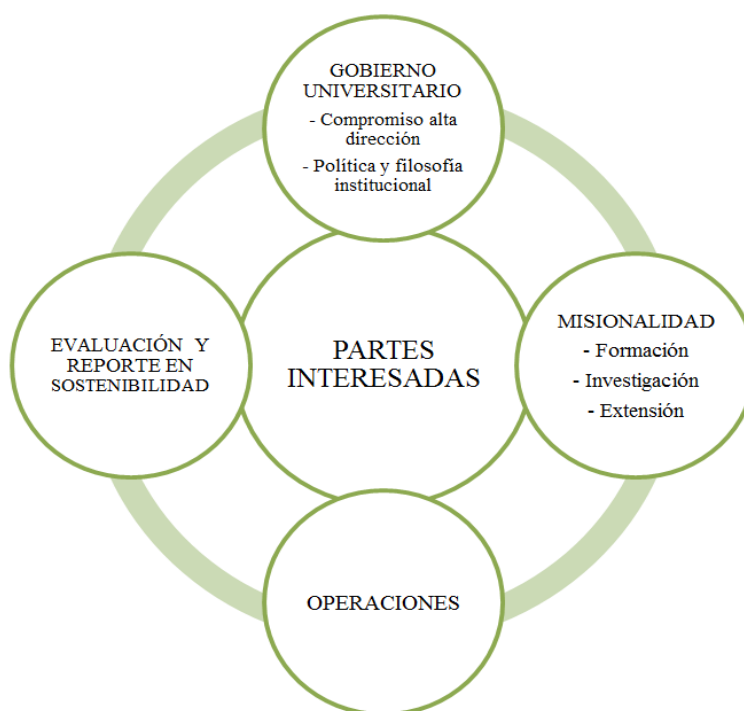
Variadas declaraciones sobre desarrollo sostenible en la educación superior se han elaborado y numerosas instituciones se les han adherido. Las más relevantes son: las declaraciones de Tbilisi (1977), Talloires (1990), Halifax (1991) y Lünemburg (2001), también como la Carta de Copernicus de 1993 (Alonso Almeida, et al., 2014 citando a Wright, (2004). En 2012 en la conferencia de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible, se discutió el compromiso de las instituciones de educación superior para el desarrollo de prácticas sostenibles y se redactó una declaración que comprometía a sus firmantes a: i) enseñar conceptos de desarrollo sostenible, ii) estimular la investigación en materia de desarrollo, iii) apoyar y comprometerse en esfuerzos de sostenibilidad, y iv) compartir sus resultados a través de marcos de referencia para reportes sobre sostenibilidad. (Alonso Almeida, et al., 2014).

En lo que toca a la región de Iberoamérica, se destacan como hitos relacionados, la creación del Centro Internacional de Formación en Ciencias Ambientales (CIFCA) en 1975 (hoy día inexistente), y el Seminario Universidad y Medio Ambiente en América Latina y el Caribe, llevado a cabo en Bogotá en el año 1985, evento en el que se discutió “La Carta de Bogotá”, documento en el que se señaló que “la inclusión de la dimensión ambiental en la educación superior obliga a replantear el papel de la Universidad en la sociedad y en el marco del nuevo orden mundial” (González Gaudiano, Meira Cartea, & Martínez Fernández, 2015).

Observando los compromisos de 2012 mencionados con anterioridad, se puede identificar un paralelo entre los mismos y las actividades misionales de las universidades, a saber: formación, investigación y extensión², a lo cual se le puede agregar la obligación intrínseca de cualquier organización consistente en la gestión de sus propias operaciones. Con base en esto Alonso Almeida, et al., (2014) plantea el modelo para el desarrollo sostenible en universidades que se presenta en la Fuente. *Elaboración propia de Almeida, et al., (2014).*

Figura 1.

Modelo para el Desarrollo Sostenible en Universidades



Fuente. Elaboración propia de Almeida, et al., (2014)

² “la extensión es una función misional y sustantiva de la universidad, a través de la cual se establece una interacción privilegiada y recíproca entre el conocimiento sistemático de la academia y los saberes y necesidades de la sociedad” (Universidad Nacional de Colombia, 2014)

El modelo presentado es coherente con lo presentado por Lozano (2006) citando a Cortese (2003), cuando menciona que el sistema universitario está constituido por 4 dimensiones: i) la educativa haciendo alusión a lo que se enseña (cursos y currículos), ii) investigativa (básica y aplicada), iii) la operativa, relacionada al funcionamiento de su infraestructura, y iv) la extensiva hacia la comunidad, quien propone que tales dimensiones deben ser evaluadas y reportadas, lo que representa una quinta dimensión, siendo todas estas dimensiones interdependientes.

A lo anteriormente acotado, y en relación a la Fuente. *Elaboración propia de Almeida, et al., (2014)* se puede agregar que el modelo contempla el entorno al cual se deben las instituciones, representado en sus Stakeholders; así mismo incluye el gobierno con su debido compromiso y manifestación explícita del mismo en su filosofía institucional; y recalca la ya mencionada permanente evaluación y reporte como proceso indispensable de un sistema de gestión que busca la mejora continua.

A manera de sumario es oportuno señalar que organizaciones del ámbito institucional de la educación superior, que practiquen o pretendan poner en práctica gestión integral en materia de sostenibilidad, deben orientar sus estrategias, programas, proyectos, planes y acciones, en los escenarios de la formación, la investigación, la extensión, las operaciones, y la evaluación y reporte de tal gestión.

Con el fin de establecer un curso de acción coherente, hacia la mejora en gestión de sostenibilidad, la universidad debe identificar en qué nivel de responsabilidad se encuentra su condición actual en la materia. Parrado Castañeda & Trujillo Quintero (2015) plantean 4 niveles de responsabilidad en orden ascendente, así:

- Sostenibilidad intrínseca: cumplimiento base del objeto social, generación de excedentes y provisión de servicios de calidad. En instituciones de

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



educación superior, cumplimiento del Plan Educativo Institucional y sostenimiento financiero.

- Sostenibilidad legal: cumplimiento de preceptos legales, contables, observancia de los lineamientos de entes de control y de acreditación (condiciones necesarias y suficientes)
- Sostenibilidad con el entorno: a lo anteriormente observado en los primeros niveles, se adiciona la gestión de los riesgos e impactos socio-ambientales y económicos, resultantes de su propia operación.
- Sostenibilidad con la sociedad: en este nivel la institución trasciende sus propios límites, y busca proyectar beneficios a la sociedad en general con base en las problemáticas de esta, “*simulando actitudes estatales*”.

El nivel de responsabilidad de una determinada institución es relevante para proponer gestión tendiente a la sostenibilidad, en Responsabilidad Social Universitaria según Vallaeys (2005 y 2008), o hacia el Campus Sostenible según Alshuwaikhat & Abubakar (2008), autores en ambos casos citados por Parrado Castañeda & Trujillo Quintero (2015), quienes al mismo tiempo afirman que los 2 más altos niveles de responsabilidad expuestos son compatibles con el concepto de Desarrollo Sostenible.

De lo anterior entonces se puede anotar que las universidades con voluntad de encaminarse en sostenibilidad deben identificar los riesgos e impactos socioambientales que su ejercicio representa, como primera medida para gestionarlos, a la vez que los incorpora en sus políticas estratégicas para dar a la sostenibilidad, rigor, fortaleza y permanencia en la institución (Parrado Castañeda, *et al.*, 2015).

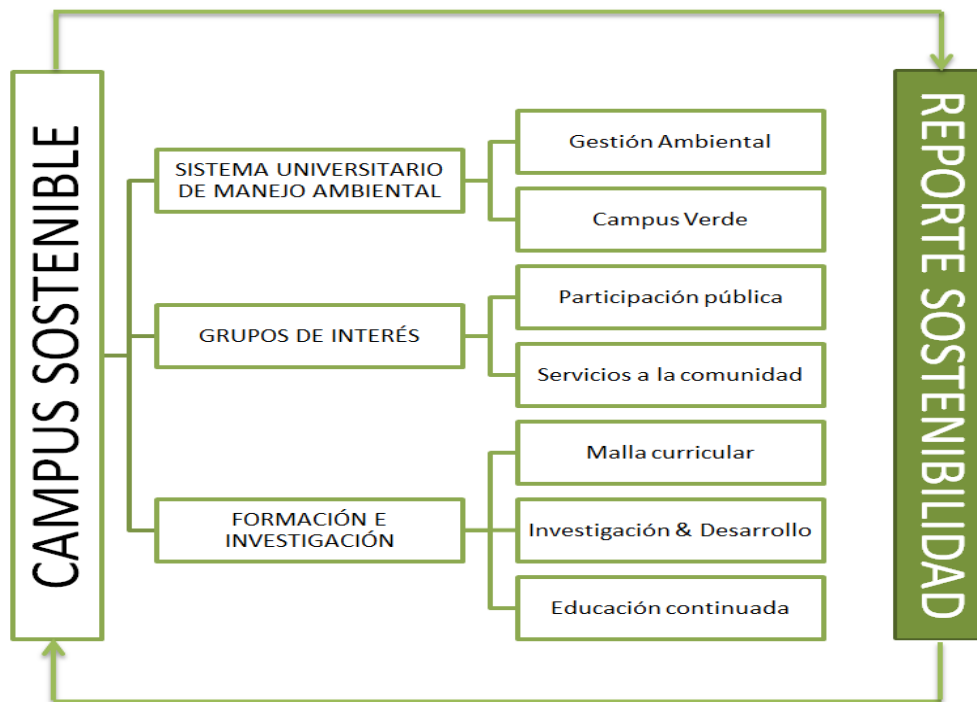
Parrado Castañeda & Trujillo Quintero (2015) definen la universidad sostenible como “aquella IES que direcciona sus esfuerzos operacionales (administrativos), de investigación, de extensión y docencia (sustantivos) hacia el manejo de los riesgos socioambientales, con el propósito de reconocer que sus impactos modifican el entorno biótico (humano y no humano) y abiótico, y de garantizar el mantenimiento de las condiciones sociales, ecológicas y económicas en sus grupos de interés” (pg. 156).

De lo anterior se reconoce una segunda ocupación en el inicio y en la evolución de la maduración de la universidad sostenible, la gestión de los grupos de interés o stakeholders como también son reconocidos.

Los autores presentan su propuesta para alcanzar el Campus Sostenible, tal y como se expone de manera esquemática en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la cual se emplaza a continuación.

Figura 2

Propuesta para alcanzar el campus sostenible



Fuente. Elaboración propia de Parrado Castañeda & Trujillo Quinter (2015)

Cabe anotar que la propuesta de (Parrado Castañeda & Trujillo Quintero, 2015) da por sentado el rol de la gobernanza universitaria, resultando por los demás plenamente coherente con el modelo de (Alonso Almeida, *et al.*, 2014), ya presentado en este documento.

En el marco de esta propuesta el Sistema Universitario de Manejo Ambiental está fuertemente ligado a la gestión ambiental per se y al desempeño de la infraestructura física, y es allí donde encuentran cabida estrategias como la implementación de un estándar como el ISO14000 y la adopción de estándares de construcción sostenible como el LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).


En cuanto a la Participación de grupos de interés, se hace referencia al involucramiento de las partes interesadas en pro del bienestar humano a través de la gestión de riesgos e impactos, en este aspecto encuentran cabida estrategias como la observancia de los

principios de Pacto Global y los reportes bajo Global Reporting Initiative - GRI (Parrado Castañeda & Trujillo Quintero, 2015).

El siguiente cuadro relaciona algunos de los beneficios que identifican Parrado Castañeda y colega (2015) como viables, resultantes de la implementación de las estrategias mencionadas.


Figura 3

Ventajas implementación sostenibilidad Construcciones Verdes, ISO 14001, informes de sostenibilidad




COSTRUCCIONES VERDES

- Materiales amigables con el ambiente
- Bajo consumo agua y energía en ciclo de vida
- Gestión de residuos
- Reducción necesidades de transporte
- Energías limpias



ISO 14001

- Disminución contaminación
- Conciencia ambiental en la cultura organizacional
- Mejora continua en desempeño ambiental
- Identificación de riesgos e impactos ambientales
- Más allá de lo normativo



INFORMES DE SOSTENIBILIDAD

- Transparencia con las partes interesadas
- Impactar lo estratégico con la sostenibilidad
- Mejoramiento de la competitividad, productividad y de la imagen
- Organigrama coherente con la sostenibilidad

Fuente. Elaboración propia de Parrado Castañeda & Trujillo Quinter (2015)

En lo que hace referencia al particular de evaluación y reporte, (Ceballos Tejada, 2014) propone una serie de indicadores que pueden considerarse para su implementación, los cuales se relacionen en la Fuente. *Elaboración propia de* , la cual se presenta a continuación.

Tabla 1

Indicadores de Desarrollo Sostenible en Universidades

Clasificación de los indicadores	Indicadores
Investigación	Grupos de investigación multidisciplinaria en temas y ejes prioritarios para el desarrollo sustentable.
	Líneas de investigación consolidadas con grupos interdisciplinarios.
	Investigación para reconocer, proteger y promover conocimiento local.
	Investigación en tecnología ambiental que concluye en patentes.
	Investigación para la evaluación del riesgo de tecnologías que se promueven desde la universidad.
Educación	Programas educativos que abordan temas del Decenio de Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sustentable.
	Programas de educación continua que atienden necesidades locales prioritarias.
	Programas educativos orientados a la valoración del patrimonio natural y cultural local.
	Programas de educación ambiental a través de modelos pedagógicos innovadores.
	Programas educativos para el desarrollo sustentable en modalidad abierta y a distancia.
	Posgrados en desarrollo sustentable.
Extensión y vinculación con los grupos de interés	Actividades de difusión para promover el desarrollo sustentable.
	Programas de extensión que abordan problemas prioritarios para el desarrollo sustentable del país.
	Prestación de servicios profesionales institucionales en el área ambiental.
	Medios masivos para la comunicación y divulgación del conocimiento ambiental.
	Programas de servicio social dirigidos al desarrollo comunitario sustentable.
	Participación en movimientos sociales organizados para atender demandas ambientales.
	Instrumentos de gestión pública para el desarrollo sustentable basados en propuestas y/o resultados de investigación de la universidad.
	Participación activa en redes universitarias y organismos nacionales e internacionales que cuentan con programas para al desarrollo sustentable.
	Línea editorial universitaria que aborda temas del desarrollo sustentable.
Administración	Incorporación del desarrollo sustentable en la política institucional.
	Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo sustentable.
	Consumo de agua, papel y energía en la universidad.
	Prevención de riesgos a la salud, al ambiente y al patrimonio en los espacios de la IES.
	Compras y adquisiciones que incorporan criterios de durabilidad, eficiencia y seguridad ambiental.

Fuente. Elaboración propia de Ceballos Tejada (2014)

Finalmente, en lo que toca a Enseñanza e investigación, se hace referencia a la función misional de las universidades, donde se debe llegar a que la sostenibilidad se encuentre de manera transversal en los currículos ofertados y en los proyectos de I&D desarrollados (Parrado Castañeda & Trujillo Quintero, 2015).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de investigación

Con el fin de determinar el diseño metodológico para la formulación de la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta. Se presentan las siguientes consideraciones:

Se plantea una investigación de tipo transeccional, no experimental y descriptiva la cual permite realizar una indagación de cómo se están desarrollando al interior de la institución, los componentes de innovación y sostenibilidad ambiental, a partir de los factores y variables del modelo EAN-RISE, con el objetivo de proponer una ruta de mejoramiento sobre tales particulares.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) ilustran el concepto de diseño transeccional descriptivo así:

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (p.155).

Para la presente investigación se aplicaron las encuestas (ver anexo 1) diseñadas conforme a la temática del modelo RISE de la Universidad EAN, método que permitió recopilar y analizar la información de los procesos que se gestionan en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta, con el fin de formular el diagnóstico correspondiente en materia de innovación y sostenibilidad ambiental.

Los resultados de las encuestas facilitaron la recopilación y análisis de la información, estructurándose un diagnóstico e identificando fortalezas y riesgos de los factores de: Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros.

Posteriormente, una vez identificados los riesgos, se formuló un plan de trabajo para el desarrollo de la ruta de innovación y sostenibilidad en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta.

En este mismo sentido, se puso en práctica un ejercicio de exploración documental, con el fin de obtener información a través de la web y documentación física. Registros que se anexan a la investigación, y que fueron analizados y tratados en la propuesta de la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la UCC Sede Santa Marta.

7.2 Población y muestra

La población a la cual se aplicó la encuesta, corresponde al personal líder de procesos de la UCC sede Santa Marta, quienes gestionan los procesos administrativos y académicos de las institución, entre ellos encontramos la Dirección de Sede, Subdirectores, Decanos, Jefes de procesos administrativos y Coordinadores de procesos. Se eligieron 24 personas de las

35 que conforman el equipo base, lo que corresponde al 69% de la población de nivel directivo.

7.3 Procedimiento y Técnica

El método utilizado para el levantamiento de información en esta investigación fue la aplicación de encuestas, las cuales fueron socializadas previamente, y enviadas vía correo electrónico institucional a las personas identificadas como responsables de los procesos de la UCC sede Santa Marta. Sobre las 24 personas de la población objetivo, se aplicaron 41 encuestas, las cuales fueron direccionadas de acuerdo con el rol que cada encuestado desempeña dentro de la Universidad.

8. DIAGNÓSTICO RISE DE LA EMPRESA

8.1 Identificación de la empresa objeto de estudio



Tabla 2

Identificación de la Empresa

IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SECCIONAL SANTA MARTA			
Nombre comercial reconocido	UCC SANTA MARTA			
Fecha de creación :				
Nit :	860.029.924-7			
Código CIU :	8544			
Actividad principal :	EDUCACION SUPERIOR			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	ADRIANA SANTARELLI FRANCO			
Nombre Contacto:	MONICA RODRIGUEZ			
Datos Contacto (correo, celular)	monica.rodriguez@ucc.edu.co			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	477			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
		119	344	14
Dirección y Ciudad :	Troncal del caribe			
Teléfonos, fijo y movil	(5) 420 9624			
Página Web :	https://www.ucc.edu.co/santamarta/Paginas/inicio.aspx			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	Local	Regional	Nacional	Internacional
				x
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Programas para el trabajo y desarrollo humano Educación continua: cursos, seminarios, congresos			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Univesidad del Magdalena Universidad Sergio Arboleda La CUN			

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.2 Situación Financiera

Luego de analizada la información presentada podemos observar que el retorno del activo es bajo, solo un 4,13% anual, lo cual puede ser producto de las inversiones en propiedad plana y equipo que viene realizando la Universidad, especialmente en el reforzamiento estructural.

Del retorno sobre el capital se puede ver a simple vista que el retorno del patrimonio invertido se viene recuperando en un 21,44% anual; lo cual indica que es buen rendimiento, ya que se pueden tomar decisiones de inversión importantes con este margen. Además este patrimonio invertido se ha venido recuperando en un corto plazo.

Desde el año 2016 al 2018 el margen neto ha venido en aumento anual del 5%, lo cual muestra la efectividad de los ingresos y que los productos que maneja la Universidad son muy buenos, pero en el año 2019 hubo una disminución del 9% de los ingresos, sin embargo sigue siendo un buen margen de utilidad, ya que un 14,03% de utilidad en un

periodo deja una buena rentabilidad para pensar en nuevas inversiones. En la información financiera también podemos visualizar que el margen bruto es alto, con un promedio anual de 56,75%, indicador clave para tomar decisiones de inversión futuras.

El margen operacional en promedio es de 22% anual, lo cual es bastante bueno ya que representa una rentabilidad alta, teniendo en cuenta que es lo que queda después de asumir tanto los gastos como costos operacionales.

Finalmente, el EBITA es un indicador muy importante porque nos permite ver tanto la rentabilidad como la liquidez de la empresa (relación con flujo de efectivo). Podemos ver que este margen es alto, va de aumento en aumento con un promedio anual de rentabilidad de 28% el cual permite tomar decisiones de corto y largo plazo para las obligaciones adquiridas e inversiones de corto o largo plazo, más si tenemos en cuenta que la Universidad es una institución sin ánimo de lucro y que todas sus utilidades deben reinvertirse.

En conclusión se puede decir que la Universidad es una institución rentable (Ver tabla 3), lo cual se ve reflejado en los ingresos operacionales los cuales han aumentado y también se ve reflejado a en la capacidad de los activos totales que tiene la universidad para generar utilidades. Por tanto, como se puede observar, el monto de los activos totales es suficientemente grande para que puedan mostrar un verdadero rendimiento, lo cual se traduce en un rendimiento promedio cercano al 4.1% durante el cuatrienio analizado, con una leve baja en el año 2019, lógicamente tras un bajo aumento en el comportamiento de gastos, pero aun así acumula una rentabilidad cercana al promedio observado, así que se espera que si se mantiene este comportamiento, se produzcan muy buenos resultados para la estabilidad de la universidad.

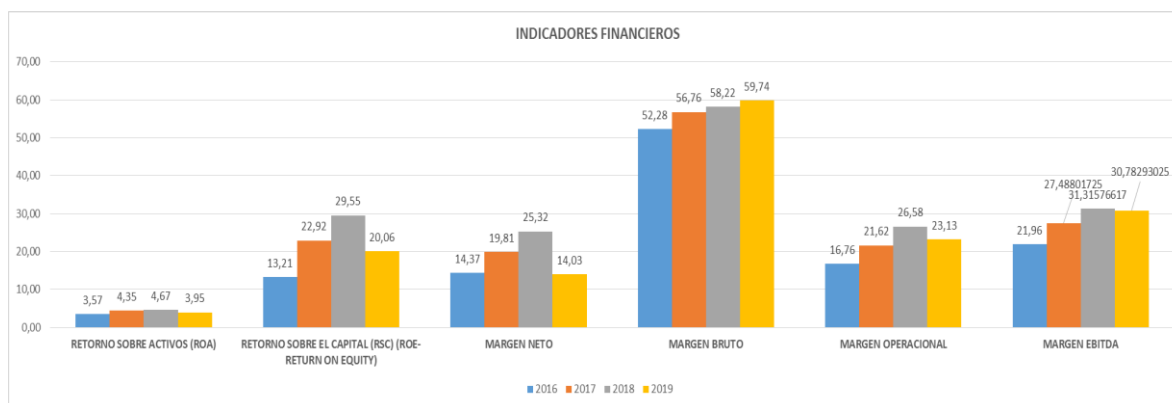
Tabla 3 Estados Financieros Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta

EMPRESA: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SEDE SANTA MARTA				
NIT: 860.029.924-7				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles de pesos)	2016	2017	2018	2019
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	123.520.252	155.120.848	192.868.305	213.839.929
PATRIMONIO	28.592.730	26.970.397	29.028.863	25.553.850
INGRESOS OPERACIONALES	26.284.145	31.203.356	33.884.648	36.519.542
UTILIDAD BRUTA	13.740.524	17.712.337	19.726.052	21.816.719
UTILIDAD OPERACIONAL	4.404.965	6.746.217	9.006.566	8.447.913
GANANCIAS Y PERDIDAS	3.777.564	6.181.384	8.578.998	5.125.471
COSTOS	14.031.583	15.099.506	15.892.336	15.904.534
GASTOS	9.335.559	10.966.120	10.719.486	13.368.806
EBITDA	5.771.104	8.577.184	10.611.237	11.241.785

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 4

Indicadores Financieros UCC



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8. 3 Resultado específico por Factores y Dimensiones, Análisis del RISE

8.3.1 Factor de Innovación

Los resultados de las encuestas en relación con el factor de Innovación lo ubican en un 66.3%. El factor de la innovación (figura 5) presenta en las dimensiones **económica** y

gerencial, unos resultados favorables y con tendencia a la mejora. La dimensión **económica** con un 70%, ubicando la dimensión en un nivel de madurez destacable en la creación de valor en sus productos y estrategias, respondiendo a una sociedad cambiante, y con la posibilidad de invertir en programas sociales y ambientales para lograr un posicionamiento de talla mundial según el modelo RISE. Igualmente, la dimensión **gerencial**, presenta un resultado del 75%, ubicándola en un nivel de madurez destacable en el tipo de innovación, apropiándola como un valor institucional e involucrándola como una cultura organizacional en sus procesos y los servicios que presta a la comunidad estudiantil de la UCC sede Santa Marta.

Las dimensiones **ambiental y social** presentaron un 60% cada una, en su calificación total, lo que indica se debe realizar un plan de trabajo para mejorar las brechas y que el nivel de madurez le permita pasar al siguiente nivel, concentrando las actividades en los descriptores de ecodiseño y modo de innovar, teniendo en cuenta que el factor ambiental empieza a ser importante para el desarrollo de proyectos de innovación y en la dimensión social, los procesos deben involucrarse a través de un trabajo colaborativo.

En la tabla 4 y figura 5 del factor de innovación, se resumen los resultados en porcentajes, de acuerdo con los descriptores de cada dimensión y el nivel de madurez en que cada uno se encuentra, lo que permite definir, donde se focalizará el plan de trabajo y su intervención en la UCC Sede Santa Marta:

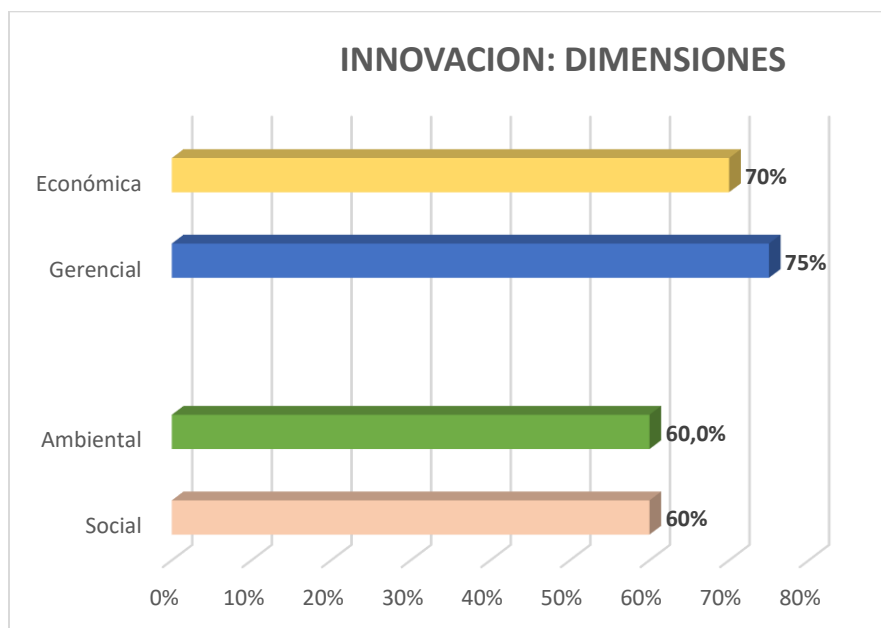
Tabla 4

Factor Innovación- Resultados

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	66.3%
Ambiental	Ecodiseño	3	60%	
	Economía circular	3		
Gerencial	Tipo de innovación	3.75	75%	
Económica	Creación de Valor	3.5	70%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 5 Factor Innovación – Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.2 Factor de Producción Sostenible

Este factor se ocupa de aquellos aspectos relacionados con el uso eficiente y responsable de los recursos necesarios para la implementación, operación y mantenimiento de la infraestructura, así como de los procesos vinculados de manera directa e indirecta a la producción o prestación de los servicios.

De los resultados presentados se puede anotar en términos generales que el factor Producción Sostenible se encuentra en un nivel de madurez medio, alcanzando una calificación promedio de 63,4%, es decir que la Universidad no se encuentra en un estado incipiente de gestión, pero aún está lejos de poder ser catalogada como de talla mundial en este factor. La madurez de la UCC Sede Santa Marta en Producción Sostenible se encuentra en desarrollo y por ende es susceptible de mejora.

De acuerdo a las calificaciones de las 4 dimensiones, es posible implementar planes de mejora en cualquiera de ellas. Sin embargo, aquella dimensión que presenta el mayor rezago es la ambiental, la cual coincide con el asunto que se pretende impactar en mayor medida mediante las recomendaciones que se plantean en este trabajo de grado.

Los resultados de la aplicación de las encuestas en relación con el factor de producción sostenible se resumen en la tabla de calificaciones como se presenta a continuación:

Tabla 5

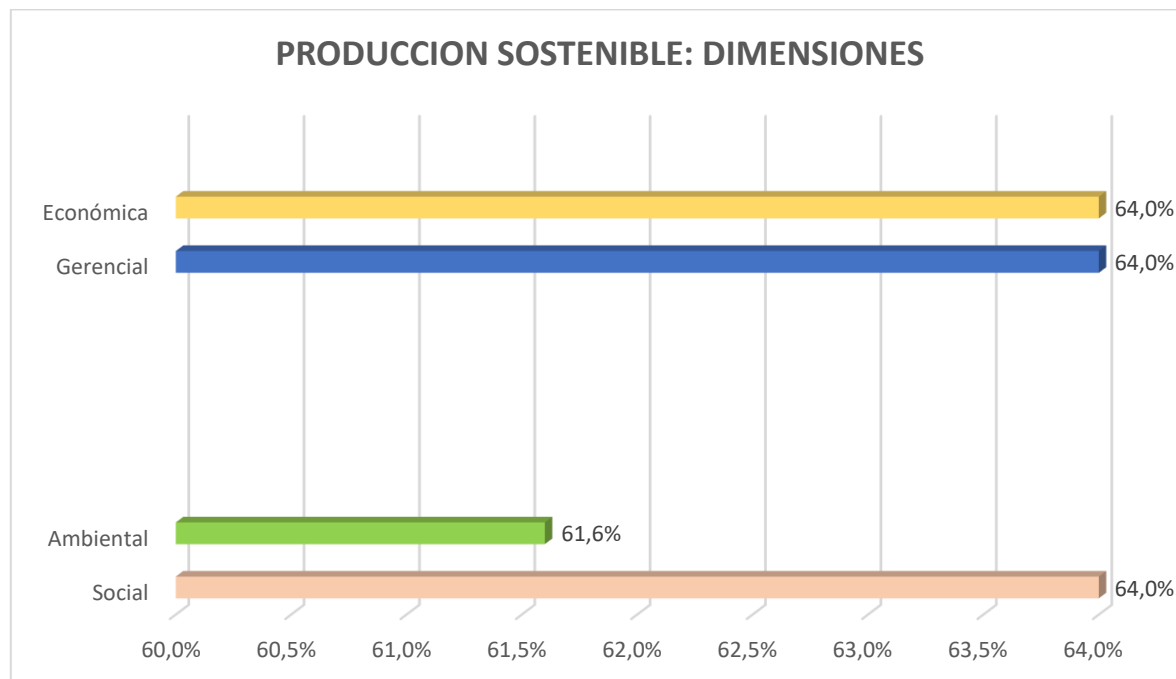
Factor Producción Sostenible –Resultados

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3.2	64.0%	63.4%
Ambiental	Agua- uso eficiente	4	61.6%	
	Aguas residuales	3.6		
	Energía	2.4		
	Emisiones Atmosféricas	1.4		
	Residuos sólidos	4		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	3.2	64.0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	4.2	64.0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2.2		

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 6

Factor Producción Sostenible –Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.3 Factor de Liderazgo y Direccionamiento estratégico

Los resultados de las encuestas en relación con el factor de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico lo ubican en un 89.4%.

El factor de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico presenta resultados satisfactorios en las dimensiones **económica, gerencial, ambiental y social**, resultados que son favorables en la gestión de los procesos de la Universidad Cooperativa de Colombia. Entre los resultados más altos se encuentran: La dimensión **gerencial** con un 93.3%, ubicada en un nivel de madurez destacable en las Estrategias Corporativas: evaluando escenarios futuros con una visión de largo plazo y evaluando el rumbo de la Institución con los resultados de los indicadores de gestión, la Gestión del Conocimiento: avanzando de acuerdo al direccionamiento estratégico de la UCC sede Santa Marta y liderando con las

mejores prácticas, y por último el Gobierno Corporativo: minimizando los abusos de poderes tales como la información privilegiada interna y prácticas contables inadecuadas.

Igualmente, la dimensión **económica** con 90%, ubicada en un nivel de madurez destacable en la toma de decisiones y análisis de los entornos, donde en la toma de decisiones prevalecen los métodos y herramientas aplicados para la muestra real de la situación económica. Así mismo, se analiza el comportamiento de las variables relacionadas con el entorno económico e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

La dimensión **ambiental** presentó un 84.0% en su calificación total, donde de acuerdo al Modelo RISE de la Universidad EAN, “el líder tiene una visión clara, trabaja demostrando valores, da ejemplo y trabaja para generar una organización sostenible. Existen indicadores para medir estas acciones y sirven para la toma de decisiones”.

En la tabla 6 y figura 7 del factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, se resumen los resultados en porcentajes, de acuerdo a los descriptores de cada dimensión y el nivel de madurez en que cada uno se encuentra, lo que permite definir, donde se focalizará el plan de trabajo y su intervención en la UCC Sede Santa Marta.

Tabla 6

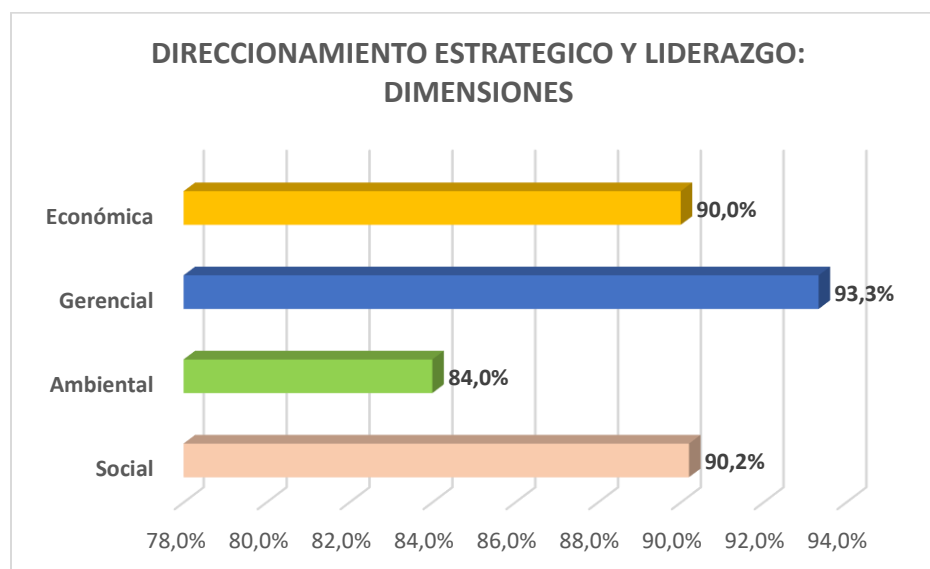
Factor Liderazgo y Dirección Estratégico – Resultados

LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4.3	90.2%	89.4%
	Capacidad de movilización	4.7		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4.7		
Ambiental	Rendición cuentas Desarrollo Sostenible	3.7	84.0%	
	Valor de la Sostenibilidad	4.7		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4.3	93.3%	
	Gestión del Conocimiento	5		
	Estrategias corporativas	4.7		
Económica	Análisis de entornos	4.3	90.0%	
	Toma de Decisiones	4.7		

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 7

Factor Liderazgo y Dirección Estratégico - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.4 Factor Cultura Organizacional

Para Ouchi (1982), citado por Ramírez y Pérez, (2019), la cultura organizacional es una resultante de la tradición, las condiciones y los valores predominantes, que dan lineamientos para la forma de pensar y de actuar de los colaboradores de una organización. De otra parte, para Schein (1988) citado por Calderón, Murillo y Torres (2003), y a su vez por Ramírez y Pérez, (2019), la cultura organizacional es gestionable, de allí que analizarla da luces en este caso particular, sobre la forma en que la Universidad ha logrado influir en sus colaboradores en aspectos tales como la vivencia de la innovación y la sostenibilidad.

Desde la percepción de los encuestados, la Universidad actualmente tiene un nivel importante de gestión de la cultura organizacional, particularmente se evidencia conciencia sobre los posibles beneficios que pueden obtenerse de la práctica de acciones de responsabilidad social, lo que se evidencia en un resultado que reconoce mejor desempeño al impactar de manera positiva y directa sobre la sociedad.

A pesar de que los resultados revelan niveles bien ponderados, podrán desde la orientación de este trabajo de grado, plantearse acciones principalmente enfocadas en la dimensión ambiental, la cual puede representar un impacto igualmente favorable en la dimensión social no solo al interior de la Universidad, sino en la comunidad que se beneficie de su gestión ambiental.

Los resultados de la aplicación de las encuestas en relación con el factor de cultura organizacional se resumen en la tabla de calificaciones como se presenta a continuación:

Tabla 7

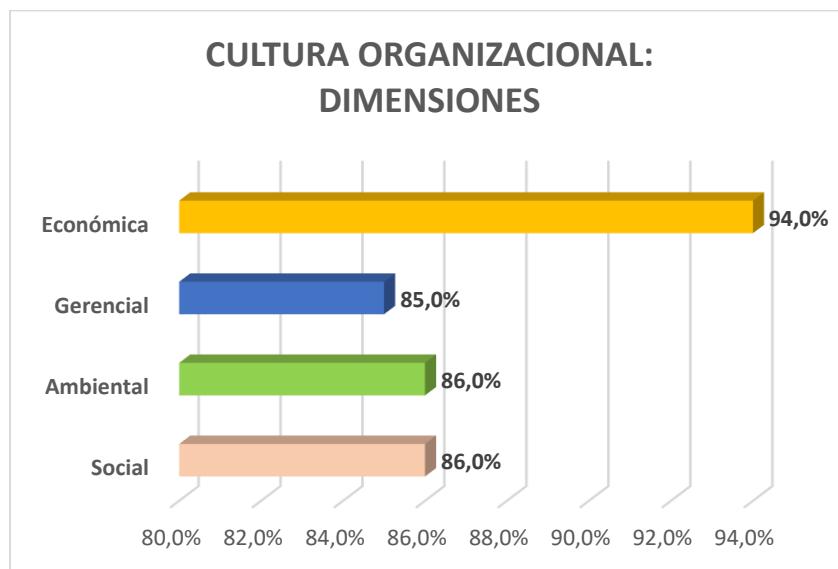
Factor Cultura Organizacional-Resultados

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4.3	86.0%	87.8%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4.3	86.0%	
Gerencial	Comunicación	4.3	85.0%	
Económica	Valor Compartido	4.7	94.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 8

Factor Cultura Organizacional - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.5 Factor de Reconocimiento

Los resultados de las encuestas en relación al factor de Reconocimiento, lo ubican en un 70.0%.

El factor de Reconocimiento presenta resultados satisfactorios en las dimensiones **gerencial** y **económica**, la dimensión **gerencial** con un 80.0%, ubicada en un nivel de madurez destacable en las prácticas de motivación: la UCC sede Santa Marta cuenta con programas de motivación para potenciar el fortalecimiento sus trabajadores. Igualmente, la dimensión **económica** con un 76%, ubicada en un nivel de madurez destacable en la valoración de trabajo con criterios de equidad para determinar el salario de sus empleados y los reconocimientos para las personas.

Las dimensiones **ambiental** y **social** presentaron un 68 y 56% respectivamente, en su calificación total, lo que indica se debe realizar un plan de trabajo para mejorar las brechas

y que el nivel de madurez le permita pasar al siguiente nivel, concentrando las actividades en los descriptores de trabajador con consciencia ambiental y felicidad en el trabajo.

En la tabla 8 y figura 9 del factor Reconocimiento, se resumen los resultados en porcentajes, de acuerdo con los descriptores de cada dimensión y el nivel de madurez en que cada uno se encuentra, lo que permite definir, donde se focalizará el plan de trabajo y su intervención en la UCC Sede Santa Marta:

Tabla 8

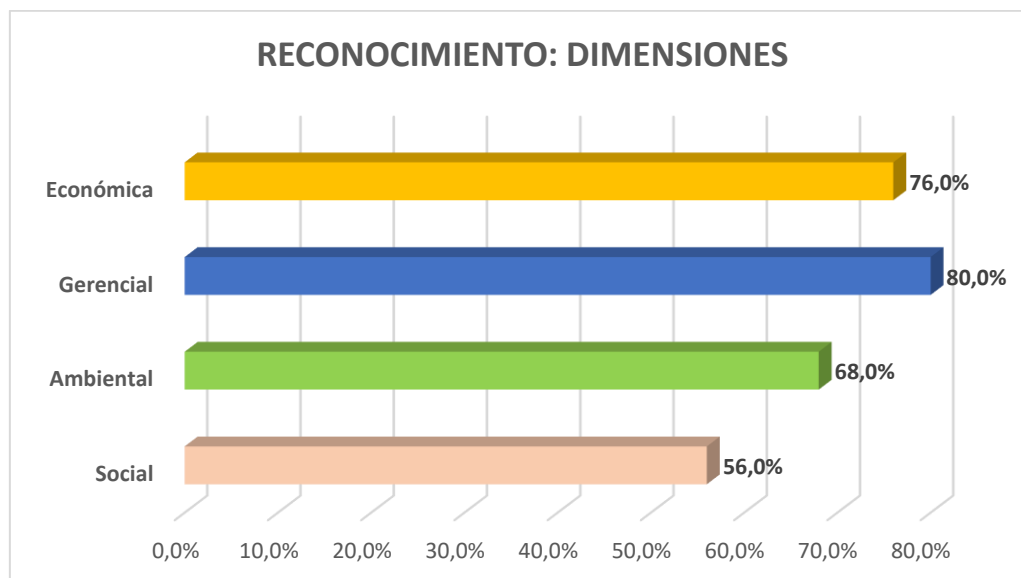
Factor Reconocimiento – Resultados

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2.8	56.0%	70.0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	3.4	68.0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	4	80.0%	
Económica	Valoración en el trabajo	3.8	76.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 9

Factor Reconocimiento - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.6 Factor Procesos Colaborativos

Este factor se refiere a la capacidad de crear beneficio mutuo desde el trabajo conjunto en proyectos llevados a cabo con otras instituciones, entidades, gremios o grupos de interés, incluso al interior de la misma Universidad, Ramírez y Pérez, (2019). En este asunto es de importancia tener claro para las partes que se vinculan en ejercicios colaborativos; un marco de responsabilidades, derechos y de beneficios en el cual se desarrolla la interacción.

En cuanto al análisis de dimensiones, la económica presenta una baja calificación por parte de los encuestados, lo que indica que no se concibe de manera generalizada y positiva el trabajo colaborativo en modalidad de voluntariado. Las demás dimensiones presentan buenas calificaciones, sin embargo en el apartado de las recomendaciones se podrán plantear acciones encaminadas a fortalecer la dimensión ambiental, énfasis del desarrollo de este trabajo de grado, mediante el mejoramiento de la calidad de vida del colaborador, trascendiendo los requisitos mínimos legales

Los resultados de la aplicación de las encuestas en relación con el factor de procesos colaborativos se resumen en la tabla de calificaciones como se presenta a continuación:

Tabla 9

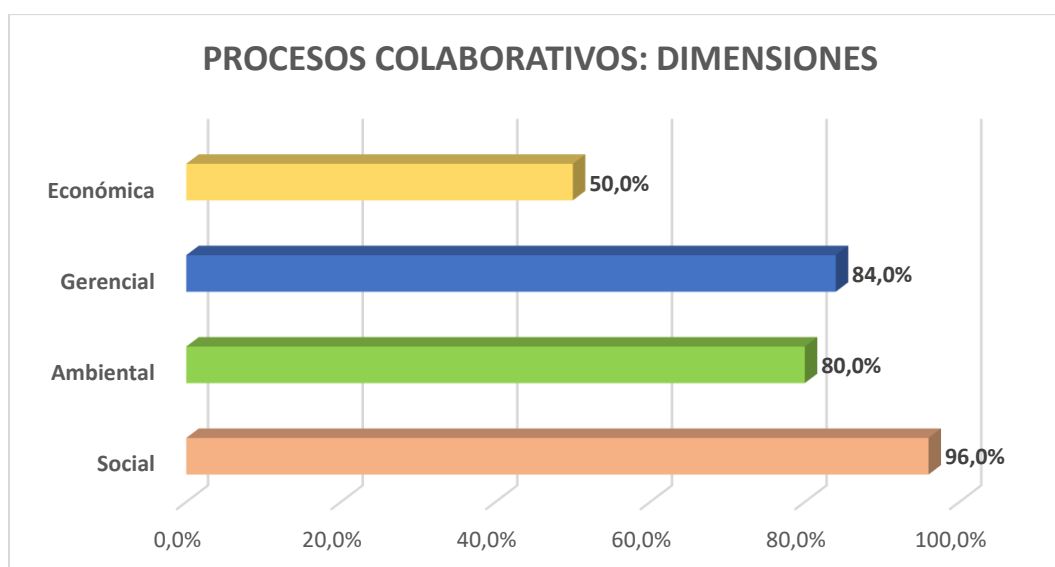
Factor Procesos Colaborativos – Resultados

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	4.8	96.0%	77.5%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	4	80.0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	4.2	84.0%	
Económica	Voluntariado corporativo	2.5	50.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 10

Factor procesos Colaborativos - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.7 Factor de Nuevos Mercados

Los resultados de las encuestas en relación al factor de Reconocimiento lo ubican en un 51%.

Las dimensiones **económicas, gerenciales, ambientales y sociales** presentaron un 44, 52, 48 y 60% respectivamente, en su calificación total, lo que indica se debe realizar un

plan de trabajo para mejorar las brechas y que el nivel de madurez le permita pasar al siguiente nivel.

De acuerdo a las encuestas aplicadas en la UCC sede Santa Marta y al modelo RISE de la Universidad EAN, La dimensión **económica** ubicada en el nivel dos, presenta una ausencia de estrategia comercial en mercados nuevos, la dimensión **gerencial** ubicada en el nivel tres, presenta una orientación del mercado enfocado hacia la sostenibilidad e innovación organizacional en mercado nacional, la dimensión **ambiental** ubicada en el nivel dos, establece que los diseños de iniciativas se encuentran aisladas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados. Finalmente, la dimensión **social** ubicada en el nivel tres, presenta la influencia de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional.

Las actividades del plan de trabajo y de acuerdo al modelo RISE de la Universidad EAN, deben estar enmarcadas en los descriptores de: Grado de Influencia en otros mercados de los bienes y o servicios, mercados verdes, plan estratégico para entrar en nuevos mercados y estrategia comercial.

En la tabla 10 y figura 11 del factor Nuevos Mercados, se resumen los resultados en porcentajes, de acuerdo a los descriptores de cada dimensión y el nivel de madurez en que cada uno se encuentra, lo que permite definir, donde se focalizará el plan de trabajo y su intervención en la UCC Sede Santa Marta:

Tabla 10

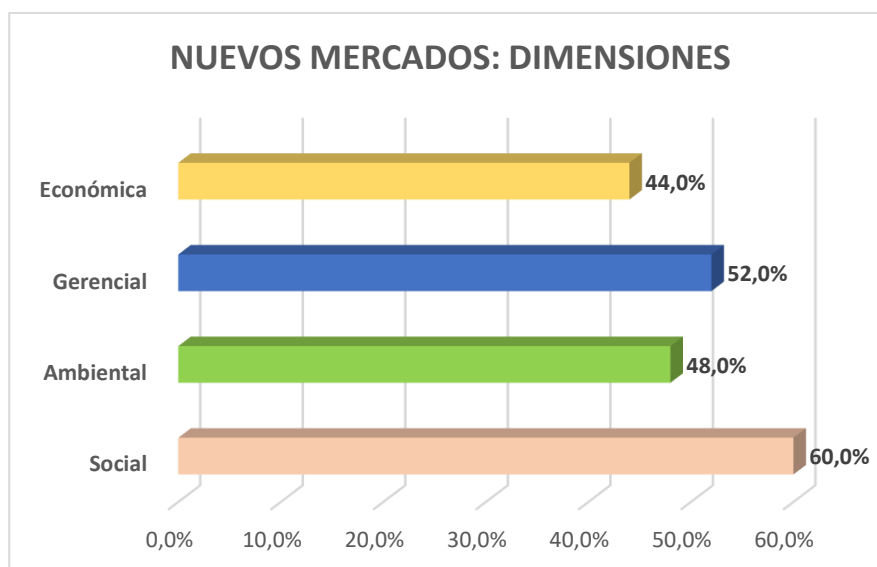
Factor Nuevos Mercados – Resultados

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	3	60.0%	51.0%
Ambiental	Mercados Verdes	2.4	48.0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	2.6	52.0%	
Económica	Estrategia comercial	2.2	44.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 11

Factor Nuevos Mercados - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.8 Factor Tecnología

La tecnología es conocimiento aplicado en la solución de problemas o necesidades. Es el resultado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia, resultado que gestionado apropiadamente, permite generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios, Benavides, (1998), citado por Ramírez y Pérez, (2019). En este entendido el análisis de este factor ilustra sobre el aprovechamiento de la tecnología en el mejoramiento

de la gestión misional y de apoyo en la Universidad; y sobre su vigilancia en el planeamiento estratégico.

Al observar la evaluación de las dimensiones para el factor tecnología, se aprecian calificaciones aceptables desde la perspectiva de los encuestados, destacándose la dimensión social partiendo del concepto de democratización de la tecnología, esto es, desde la puesta en disposición de esta para los grupos de interés de la organización. Desde lo ambiental se plantearán acciones dado el enfoque del trabajo de grado.

Los resultados de la aplicación de las encuestas en relación con el factor de procesos colaborativos se resumen en la tabla de calificaciones como se presenta a continuación:

Tabla 11

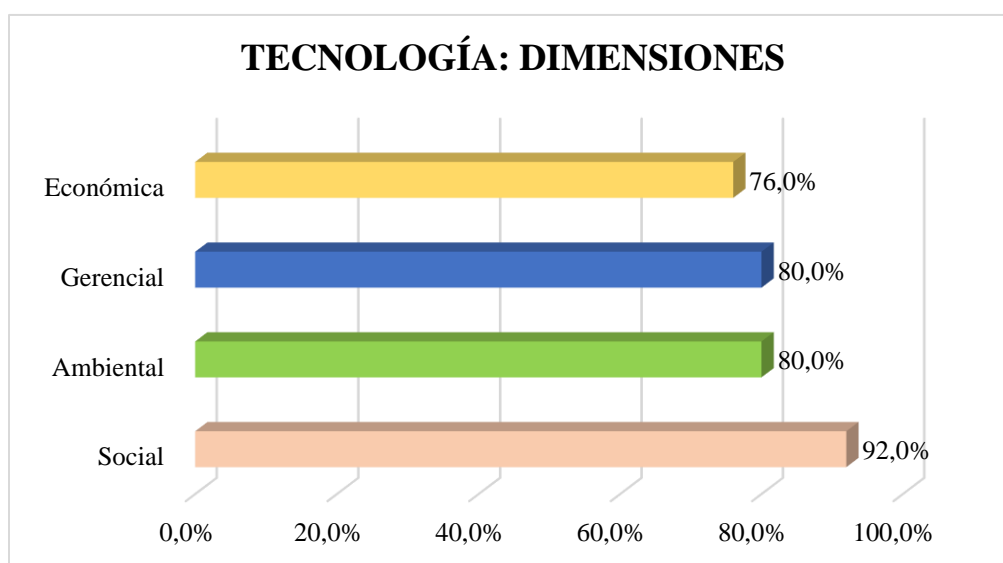
Factor Tecnología - Resultados

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	4.6	92.0%	82.0%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80.0%	
Gerencial	Prospectiva	4	80.0%	
Económica	Transferencia tecnológica	3.8	76.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 12

Factor Tecnología - Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.3.9 Factor de Indicadores Financieros

Los resultados de las encuestas en relación al factor de Indicadores Financieros, lo ubican en un 91.7%.

El factor de Indicadores Financieros presentó resultados satisfactorios en las dimensiones **económica, gerencial, ambiental y social**, los resultados son favorables y es el factor que se encuentra más fortalecido en la UCC sede Santa Marta. De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas y el modelo RISE de la universidad EAN, se establece lo siguiente: La dimensión **económica** con un resultado del 100%, ubicada en un nivel de madurez de talla mundial en el desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal, los indicadores exceden el estándar Nacional dentro de su actividad económica. La dimensión **gerencial** con un 93.3%, ubicada en un nivel de madurez de talla mundial, valor agregado (EVA), El indicador exceden el estándar nacional dentro de su actividad económica. La dimensión **social** con un 93.3%, ubicada en un nivel de madurez de talla mundial, el impacto en la sociedad, los indicadores exceden el estándar nacional dentro de su actividad económica. Y finalmente, la dimensión **ambiental** con un 80% ubicada en un nivel de madurez destacable en las prácticas de protección y/o recuperación del entorno, encontrándose por encima de los estándares regionales.

En la tabla 12 y figura 13 del factor Indicadores Financieros, se resumen los resultados en porcentajes, de acuerdo a los descriptores de cada dimensión y el nivel de madurez en que cada uno se encuentra, lo que permite definir, donde se focalizará el plan de trabajo y su intervención en la UCC Sede Santa Marta:

Tabla 12

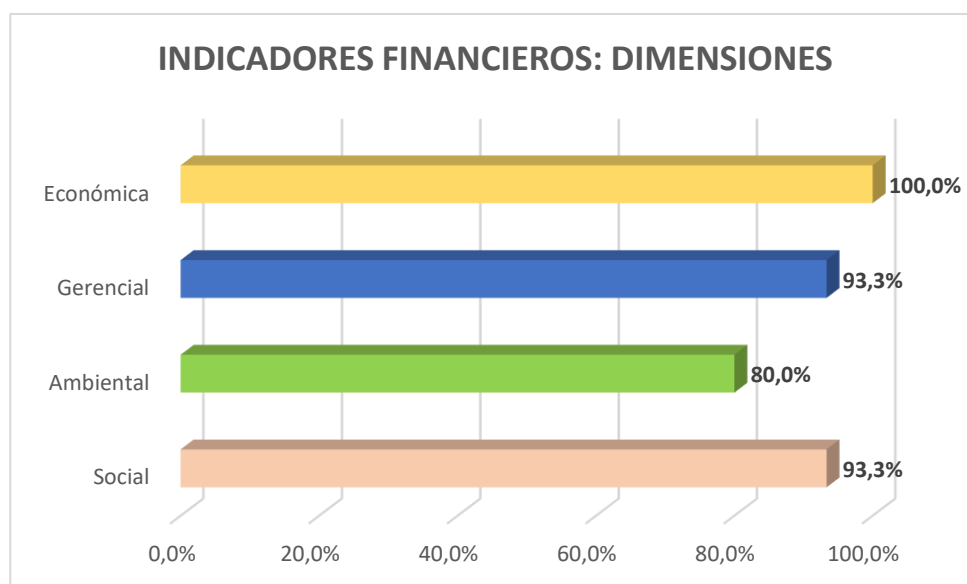
Factor Indicadores Financieros – Resultados

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	4.7	93.3%	91.7%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	4.0	80.0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	4.7	93.3%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	5.0	100.0%	

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Figura 13

Factor Indicadores Financieros



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

A continuación, se presenta el consolidado de la evaluación realizada a la Universidad Cooperativa de Colombia bajo el modelo RISE:

Tabla 13

Consolidado Factores y Dimensiones evaluadas

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE										
Factor	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	LID. & DIR. ESTRATÉGICO	CULT. ORG.	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS	PROMEDIOS
Dimensión										
Social	60.00%	64.00%	90.20%	86.00%	56.00%	96.00%	60.00%	92.00%	93.33%	77.50%
Ambiental	60.00%	61.60%	84.00%	86.00%	68.00%	80.00%	48.00%	80.00%	80.00%	71.96%
Gerencial	75.00%	64.00%	93.33%	85.00%	80.00%	84.00%	52.00%	80.00%	93.33%	78.52%
Económica	70.00%	64.00%	90.00%	94.00%	76.00%	50.00%	44.00%	76.00%	100.00%	73.78%
	66.25%	63.40%	89.38%	87.75%	70.00%	77.50%	51.00%	82.00%	91.67%	75.44%

Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 nº. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

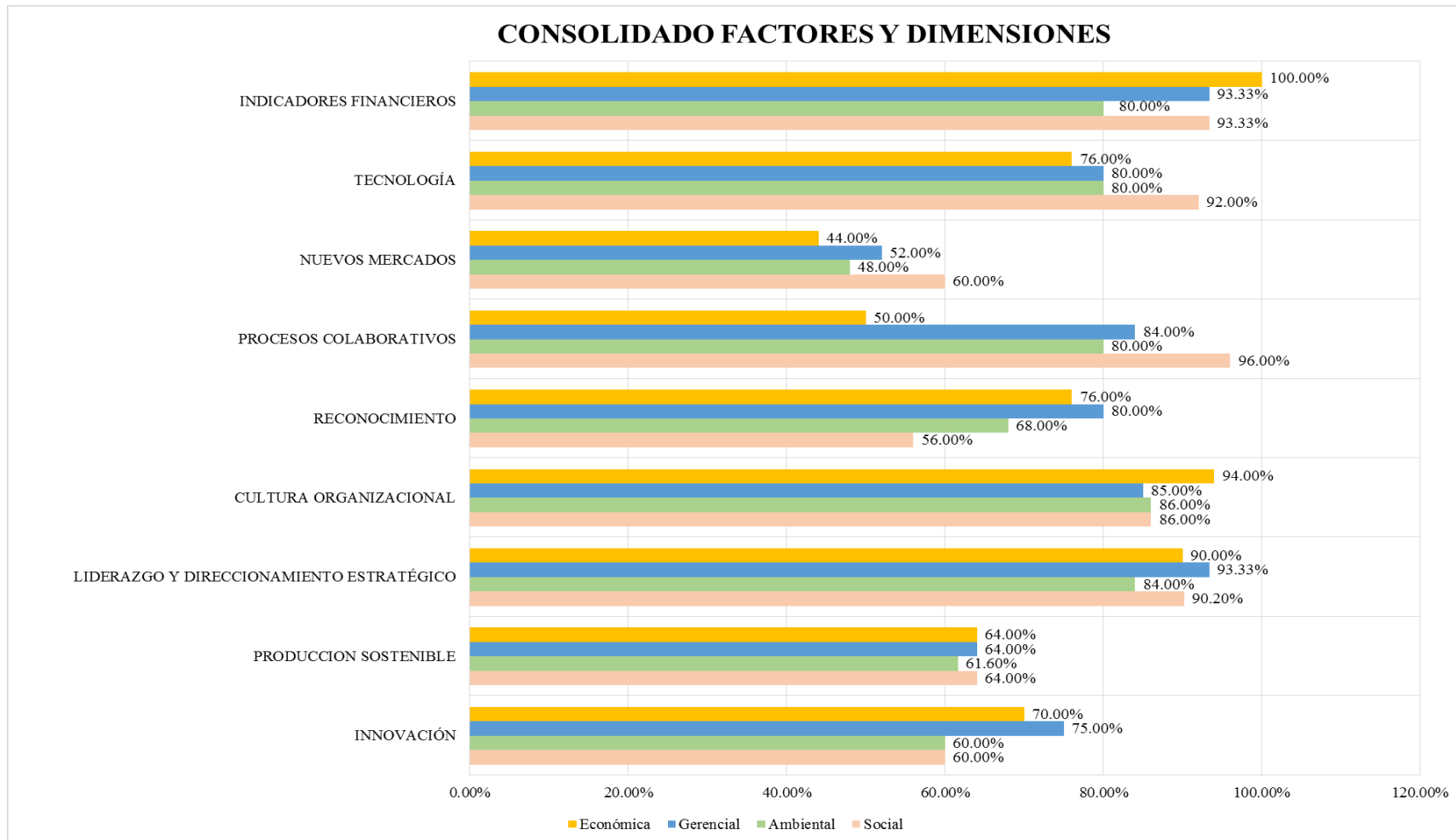
Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



Figura 14

Consolidado Factores y Dimensiones



Fuente. Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.4 Identificación de oportunidades o brechas de mejora

Para la identificación de oportunidades en la UCC sede Santa Marta y de acuerdo con el análisis de los factores, (innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología, e indicadores financieros), se tuvo en cuenta los niveles en que se encuentran cada uno de los descriptores, que se refieren a la situación actual de la UCC sede Santa Marta. Igualmente, se tuvo en cuenta el estado de madurez referente a cada una de las dimensiones, (social, ambiental, gerencial y económica), donde se tomaron como base para la identificación de oportunidades de mejora, las dimensiones que se encuentran en los niveles 1 (incipiente), 2 (Supervivencia) y 3 (En desarrollo). Dado el objetivo del trabajo el cual busca formular la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta, también se establecerán propuestas de mejora para la dimensión ambiental en todos los factores.

Para la identificación de oportunidades, se tiene en cuenta el modelo RISE de la Universidad EAN, el cual permite conducir a la Universidad hacia el nivel de clase mundial, así:

Tabla 14

Oportunidades de mejora - Innovación

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Modo de innovar	Integración de los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.
Ambiental	Ecodiseño	Desarrollo de un modelo de producción sostenible y un consumo más racional de recursos.
	Economía circular	Creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de reutilización, fabricación y reciclaje, que permita usar la menor energía posible, y reutilizar todo. Identificar brechas para la mejora en la economía circular dentro de la UCC sede Santa Marta, es buscar que no existan residuos y todo se convierta en abono.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 15

Oportunidades de mejora – Producción Sostenible

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	Implementación de programas para el desarrollo de Proveedores en búsqueda de mejoramiento ambiental de los mismos trabajando mancomunadamente en la cadena de valor de dichos proveedores.
Ambiental	Energía	Implementación de un sistema integrado para cálculo de la huella de carbono. Utilización de energías renovables no convencionales.
	Emisiones Atmosféricas	Desarrollo de un programa para mitigar/compensar la huella de carbono (carbono neutralidad). Programas de reducción de olores y ruido.
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	Implementación y mantenimiento de sellos y certificaciones con sus respectivos indicadores de sostenibilidad vinculados a programas ambientales internos.
Económica	Modelo de negocio que incluye Economía circular	Desarrollo de un proceso de certificación en Economía Circular.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 16

Oportunidades de Mejora – Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	Está inscrito ante pacto global y es reconocido en el ámbito internacional

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 17

Oportunidades de Mejora – Cultura Organizacional

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Ambiental	Cambio de Paradigmas	Perfeccionamiento de un proceso para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible, que permee todos los niveles de la organización.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 18

Oportunidades de mejora - Reconocimiento

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Felicidad en el trabajo	Implementación, evaluación y retroalimentación de los indicadores de felicidad en la organización.
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	Implementación y retroalimentación de las iniciativas de los trabajadores que aporten soluciones creativas para mejorar su entorno.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 19

Oportunidades de mejora – Procesos Colaborativos

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	Implementación de servicios seguridad y salud en el trabajado, adicional y complementaria a los legales, incluyendo permanentemente la evaluación de la salud integral de los trabajadores.
Económica	Voluntariado Corporativo	Desarrollo de procesos que contribuyan al cambio de la sociedad cohesionando a sus partes interesadas, de tal manera que la organización sea reconocida por la sociedad.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 20

Oportunidades de Mejora - Nuevos Mercados

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Evaluación y retroalimentación de la influencia de la organización de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional e internacional,
Ambiental	Mercados Verdes	Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en mercado Internacional
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	Reorientación de sus productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales
Económica	Estrategia comercial	Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 21

Oportunidades de mejora – Tecnología

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Económica	Transferencia tecnológica	Realización de ejercicios de prospectiva y tendencias de manera periódica, para incorporarlos en su planeación estratégica, incluyendo lo relativo a transferencia tecnológica a sus stakeholders.
Ambiental	Ambiental Tecnologías limpias	Anticipación a los cambios tecnológicos por medio de un esquema de monitoreo y prospectiva permanente en busca de las mejores tecnologías limpias.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

Tabla 22

Oportunidades de Mejora- Financiera

Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	Implementación de indicadores de Protección y/o recuperación del entorno, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

8.5 Ruta de innovación y sostenibilidad.

Tabla 23

Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial UCC sede Santa Marta. Plan de Acción

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
INNOVACIÓN	SOCIAL	<p>1. Implementación de la ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>2. Implementación de un modelo para el mejoramiento de la calidad de vida.</p>	3		Consultores Externos	12	Director Sede
	AMBIENTAL	<p>3. Desarrollo de un modelo de producción sostenible y un consumo más racional de recursos, que incluya:</p> <p>Programa para la reutilización, fabricación y reciclaje de bienes y/o servicios que permita asociar la economía circular.</p> <p>Reducción de insumos y menor utilización de recursos naturales: uso eficiente de todos los recursos, minimización del consumo total de agua y energía.</p> <p>Reducción de emisiones. Menor contaminación a través de ciclos materiales limpios.</p> <p>Disminución de las pérdidas de los materiales y de los residuos: minimizar la acumulación de desechos, minimizar la cantidad de residuos incinerados y</p>	2		Consultores Externos	6	Director Sede, Comité GAGAS

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
		vertidos. Identificación de todos los elementos susceptibles de reciclaje, reutilizarlos dentro del campus universitario en lo posible, y vincular un agente idóneo autorizado para la gestión de residuos y reciclaje.					
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	SOCIAL	4. Implementación de un programa de selección y evaluación de proveedores que observe aspectos de desempeño ambiental de los mismos, con el objeto de orientar decisiones en el proceso de compra.	2		Personal Propio	3	Subdirección Financiera - Compras
	AMBIENTAL	5. Implementación de un sistema integrado para el cálculo y gestión (mitigación o compensación) de la huella de carbono (carbono neutralidad). 6. Desarrollo de un estudio guía para la utilización de energías renovables no convencionales (solar o eólica), e implementación de un piloto en el campus. 7. Desarrollo de Programas de reducción de olores y ruido.	2		Consultores Externos	12	Director Sede - Comité GAGAS
	GERENCIAL	8. Definición de una política ambiental, que declare el modelo de administración adoptado por la institución, para relacionarse con el medio ambiente y los recursos naturales. Este compromiso debe regir todas las actividades de la empresa y todos los colaboradores deben verse	2		Consultores Externos	3	Director de Sede - Oficina de Gestión Ambiental

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
		reflejados en él					
		9. Implementación de la ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.	2			12	
	10. Desarrollo de indicadores de sostenibilidad vinculados a los programas ambientales internos.	2			3		
	ECONÓMICA	11. Implementación de un área encargada del análisis de Ciclo de vida del producto y/o servicio y que trabaje en rediseño de productos /servicios hacia una economía circular, que permita una adecuada gestión con el medio ambiente.	2		Personal Propio	6	Director de Sede
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	AMBIENTAL	12. Identificación de escenarios, metodologías, estándares a nivel internacional para la rendición de cuentas en materia de indicadores de desarrollo sostenible. En primera instancia y dada su pertinencia, someterse a la evaluación bajo Green Metric, con el fin de posicionarse en la clasificación de desempeño ambiental en el entorno global de las universidades.	2		Personal Propio	3	Director de Sede – Comité GAGAS
CULTURA ORGANIZACIONAL	AMBIENTAL	13. Implementación o perfeccionamiento de un plan de Comunicaciones Estratégicas diferencial en contenido (lenguaje y complejidad) dirigido a los diferentes stakeholders de la organización, en el cual de manera frecuente se traten asuntos relacionados con buenas prácticas en gestión ambiental, y como la UCC sede Santa Marta las adapta y las adopta en su propio entorno en beneficio de este y de	2		Personal Propio	6	Director de Sede – Comité GAGAS- Oficina de Comunicaciones.

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
		<p>sus partes interesadas.</p> <p>14. Implementación de un plan progresivo de capacitaciones en materia de gestión ambiental (tendencias, estándares, normatividad, legislación), en primera instancia con el personal más vinculado a dicha materia, en las áreas de operación y mantenimiento, proyectos y planeamiento estratégico de la UCC sede Santa Marta. En segunda instancia con el personal de la comunidad universitaria vinculado a los programas más afines a la materia, y que no incluyan tales contenidos en su pensum. Posteriormente des-escalando la complejidad de los contenidos, ampliando el alcance a la totalidad de la comunidad universitaria e incluso alcanzando a la comunidad del entorno, a través de programas de extensión.</p>	3		Personal Propio / Consultor Externo	12	Director de Sede – Comité GAGAS- Recursos Humanos
RECONOCIMIENTO	SOCIAL	<p>15. Diseño con la facultad de Administración de Empresas y Psicología, o contratación de un servicio de consultoría externa para la medición del clima organizacional, y en consecuencia con los resultados, implementar acciones para mejorar las condiciones y/o la percepción de los colaboradores en relación a su vinculación con la UCC sede Santa Marta. En el momento en que los resultados de medición de clima organizacional sean satisfactorios, someterse a una evaluación/certificación tipo Great Place to Work®, lo cual</p>	3		Personal Propio / Consultor Externo	6	Director de Sede - Recursos Humanos

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
		redunda positivamente en el buen nombre de la institución.					
	AMBIENTAL	16. Referenciación para el perfeccionamiento de la operación del Sistema de Gestión de Conocimiento de la UCC sede Santa Marta, implementando estrategias de motivación a la vinculación de toda la comunidad universitaria, para la identificación de soluciones a las problemáticas que en materia ambiental aquejan a la universidad. Donde aquellos aportes que después de ser evaluados puedan implementarse con resultados favorables, sean valorados mediante reconocimiento público y en especie en favor de su(s) proponente(s).	3		Personal Propio	12	Director de Sede– Coordinación de Investigaciones facultades – Subdirección Académica- Recursos humanos
PROCESOS COLABORATIVOS	AMBIENTAL	17. Divulgación permanente de información de estilo de vida saludable, promoción y prevención en salud, y servicios afines que la Universidad ya tenga en operación o pueda llegar a implementar, como gimnasio, clases de diferentes disciplinas deportivas, terapias, etc.	3		Personal Propio	12	Director de Sede- Comunicaciones
		18. Gestión de la Universidad con el fin de alcanzar nuevas y/o mejores alianzas comerciales con empresas prestadores de servicios en salud y bienestar, como servicio médico domiciliario, medicina prepagada, etc., que se traduzcan en tarifas	4				Director de Sede- Subdirección de Desarrollo institucional

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
		más accesibles para miembros de la comunidad universitaria.					
	ECONÓMICA	<p>19. Implementación o perfeccionamiento, según sea el caso, de la política y plan de acción de la universidad en materia de Responsabilidad Social Empresarial, de modo tal que priorice acciones directas en beneficio de la comunidad, con su respectiva medición y divulgación de impacto.</p> <p>20. Alineación de la investigación universitaria con la comunidad y las pymes, en aras de identificar soluciones, o en el mejor escenario, resolver sus diversas problemáticas.</p> <p>21. Orientación de los programas de extensión universitaria hacia el mejoramiento del nivel de educación para el trabajo, de la comunidad de menores ingresos y el sector informal de la economía de la ciudad de Santa Marta.</p>	3		Personal Propio	12	Director de Sede- Coordinación de Investigación de las Facultades – Extensión Universitaria
NUEVOS MERCADOS	SOCIAL	22. Realización de un estudio de reputación que le permita evaluar su relacionamiento y posicionamiento en sus grupos de interés.	3		Consultores externos	6	Dirección de Sede y Coordinación de mercadeo

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
	AMBIENTAL	23. Conformación de redes universitarias, como parte fundamental de nivel de compromiso de una universidad sostenible, o hacer parte de redes nacionales e internacionales que le permita adicionalmente evaluar su grado de sostenibilidad ambiental	1		Personal propio	6	Proyección Social
	GERENCIAL	24. Definición de líneas de investigación y consultoría relacionadas con la problemática ambiental, acorde con la Misión Institucional a partir de las necesidades sociales y del sector productivo formal de la región.	2		Personal propio	12	Subdirección Académica - Decanos
	ECONÓMICA	25. Ampliación y diversificación de la oferta académica, de acuerdo con las nuevas necesidades del mercado, con modalidades virtuales que permitan llegar a nuevos mercados.	2		Personal propio	12	Subdirección Académica - Decanos - Coordinación de Mercadeo
TECNOLOGÍA	ECONÓMICA	26. Asignación de recursos para el cambio de equipos de video proyección con tecnologías LED y todas aquellas ayudas tecnológicas obsoletas que representen alto grado de huella ambiental.	2		Personal propio	6	Subdirección Financiera y TI
	AMBIENTAL	27. Desarrollo de una campaña de apropiación y conocimiento de las ayudas tecnológicas, que permitan disminuir la huella ambiental en las actividades académicas y de docencia.	2		Personal propio	6	Subdirección académica - TI.

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
INDICADORES FINANCIEROS	AMBIENTAL	28. Definición de Indicadores operativos que permitan el seguimiento de las metas ambientales y del retorno de las inversiones realizadas en el plan ambiental, así mismo que evidencien su cumplimiento y permitan dar cuenta a la comunidad universitaria y a la sociedad de los objetivos alcanzados. Es fundamental involucrar a los jóvenes en estos espacios de discusión y permitir su participación en la construcción de nuevas prácticas y saberes.	3		Personal propio	6	Subdirección Financiera - Infraestructura

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019) y la información suministrada por la UCC sede Santa Marta.

Tabla 24 Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial UCC sede Santa Marta. Cronograma

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACIÓN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
23. Vinculación a redes universitarias en materia de sostenibilidad ambiental.	1	6	■	■	■	■	■	■						
3. Modelo de producción sostenible y un consumo más racional de recursos.	2	6	■	■	■	■	■	■						
4. Programa de selección y evaluación de proveedores.	2	3	■	■	■									
5. Sistema integrado para el cálculo y gestión de la huella de carbono.	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Desarrollo de un estudio de energías renovables (solar o eólica) e implementación de piloto en el campus.	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7. Desarrollo de Programas de reducción de olores y ruido.	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8. Definición de una política ambiental.	2	3	■	■	■									
9. Implementación de la ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10. Desarrollo de indicadores de sostenibilidad vinculados a los programas ambientales internos.	2	3	■	■	■									
11. Análisis de Ciclo de vida y rediseño de productos /servicios.	2	6	■	■	■	■	■	■						
12. Identificación de escenarios, metodologías, estándares a nivel internacional para la rendición de cuentas en materia de desarrollo sostenible.	2	3	■	■	■									
13. Plan de Comunicaciones Estratégicas sobre buenas prácticas en gestión ambiental, y gestión de la UCC al respecto.	2	6	■	■	■	■	■	■						
24. Líneas de investigación y consultoría relacionadas con la problemática ambiental, orientadas a atender el sector productivo formal de la región.	2	6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
25. Diversificación de la oferta académica, de acuerdo con las nuevas necesidades del mercado, y posibilidad de modalidad virtual.	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
26. Actualización de equipos de video proyección con tecnologías LED y otras ayudas tecnológicas obsoletas que representen alto grado de huella ambiental.	2	6	■	■	■	■	■	■						
27. Capacitación sobre las ayudas tecnológicas, que permitan disminuir la huella ambiental en las actividades académicas y de docencia.	2	6	■	■	■	■	■	■						

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACIÓN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Implementación de la ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad.	3	12												
2. Implementación de un modelo para el mejoramiento de la calidad de vida	3	12												
14. Plan de capacitaciones en materia de gestión ambiental, desde primeros respondientes en la Universidad, hasta la comunidad del entorno.	3	12												
15. Consultoría externa para la medición del clima organizacional, plan de acción de mejora y posterior reporte tipo Great Place to Work ®	3	12												
16. Sistema de Gestión de Conocimiento incluyente en general, y retributivo con quienes hacen aportes de valor.	3	6												
17. Divulgación de información de estilo de vida saludable, promoción y prevención en salud, y servicios afines que pueda ofrecer la UCC.	3	12												
19. Política de Responsabilidad Social Empresarial, acción en favor de la comunidad, medición y divulgación de impacto.	3	12												
20. Alineación de la investigación universitaria con la comunidad y las pymes, en aras de identificar soluciones, o en el mejor escenario, resolver sus diversas problemáticas.	3	12												
21. Programas de extensión universitaria hacia el mejoramiento del nivel de educación para el trabajo, para la comunidad de menores ingresos y el sector informal de la economía de la ciudad de Santa Marta.	3	12												
22. Estudio de reputación que le permita evaluar su relacionamiento y posicionamiento en sus grupos de interés.	3	6												
28. Definición de Indicadores operativos que permitan el seguimiento de las metas ambientales y del retorno de las inversiones realizadas en el plan ambiental, así mismo que evidencien su cumplimiento y permitan dar cuenta a la comunidad universitaria y a la sociedad de los objetivos alcanzados.	3	6												
18. Alianzas comerciales UCC con empresas prestadores de servicios en salud y bienestar en favor de la comunidad universitaria.	4	12												
OBSERVACIÓN: Las actividades que presentan duración menor a los 12 meses, hacen referencia unicamente a una etapa de planeación e implementación, una vez probada su utilidad deberán ser practicadas de manera permanente.														

Fuente. Elaboración propia tomada del modelo RISE (Ramírez y Pérez, 2019) y la información suministrada por la UCC sede Santa Marta.

9. CONCLUSIONES:

Como fortalezas de la UCC sede Santa Marta, desde la inspección por factores destacan favorablemente en su orden, los Indicadores Financieros (91,67%), Liderazgo y Direccionamiento (89.38%), Cultura Organizacional (87.75%) y Tecnología (82%), con un promedio de 88%. De lo anterior puede inferirse que la UCC además de una buena salud financiera, cuenta con un liderazgo idóneo que se ve reflejado en su cultura organizacional, lo que la hace una entidad atractiva para trabajar en ella. En ese mismo sentido se reconoce en la UCC la importancia fundamental de la Tecnología en su desarrollo institucional desde su aporte en la gerencia de los procesos, el desarrollo estudiantil en el modelo educativo y la posibilidad de favorecer el vínculo con la comunidad en general.

Como aceptables se identifican los factores de Procesos Colaborativos (77,50%) impactado negativamente por su dimensión económica (50%), y de Reconocimiento (70%) afectado en su dimensión social (56%) y ambiental (68%). No obstante, cabe señalar que la dimensión económica de procesos colaborativos, y las dimensiones social y ambiental del factor reconocimiento pueden ser condiciones de riesgo para la organización dada su baja valoración por parte de los encuestados.

Objeto de atención preponderante resultan los factores de Innovación (66.25%) y de Producción Sostenible (63,40%), y en estado más crítico el factor de Nuevos Mercados (51%). Tales factores deben ser considerados como de riesgo para la Universidad y en tal sentido deberá enfocarse la mejora.

Desde otra óptica, se puede observar una evaluación transversal de dimensiones balanceada y aceptablemente ponderada, lo que se constituye en un escenario propicio para implementar y sostener la Ruta de Innovación y Sostenibilidad en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Santa Marta. Sin embargo desde el énfasis del trabajo desarrollado, es importante destacar que la dimensión ambiental es la peor calificada en promedio, lo que a su vez le otorga potencial para ser desarrollado.

10. Recomendaciones:

Adoptar por parte de la Dirección de la Sede, la Ruta de Innovación y Sostenibilidad planteada mediante el presente ejercicio académico para la Universidad Cooperativa de Colombia – Sede Santa Marta.

Crear el Comité de Formulación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad, para la evaluación de los costos e impactos potenciales de la implementación de las diferentes actividades propuestas en este trabajo, y en consecuencia complementar, validar o ajustar la ponderación y el alcance de las mismas, así como del diseño de indicadores de seguimiento y el plan de comunicaciones de los mismos, para cada uno de los cursos de acción finalmente establecidos en la Ruta ajustada.

Efectuar el nombramiento de un Gerente de Innovación y Sostenibilidad, responsable de la implementación en alcance, costos y tiempo, de la Ruta ajustada por el Comité de Formulación, quien deberá gozar del respaldo de la Dirección y la autoridad para articular el desarrollo de las diferentes actividades o acciones resultantes del desglose del trabajo de la Ruta, mediante delegación en las diferentes dependencias y/o cargos al interior de la Universidad.

Crear el Comité de Evaluación y Seguimiento de la implementación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad, el cual reportará los resultados de la implementación a la Dirección de la Sede, en los formatos, canales y periodicidad establecidos por el Comité de Formulación.

11. Referencias

- Acuña, N., Figueroa, L., & Wilches, M. J. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 25(1), 143-153.
- Alonso Almeida, M., Marimon, F., & Casani, F. (2014). Diffusion of sustainability reporting in universities current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production* , <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.008>.
- Ávila, P. Z. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 409-423.
- Bravo Rojas, L. M., Venezuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia. Vol24* , núm.88, 1-11.
- Buitrago, D. Y., & Figueroa, A. M. (2013). Diagnóstico en un momento de crisis /Diagnosis in a moment of crisis / o Diagnóstico em um momento de crise / Diagnostic en temps de crise. *Criterio Libre*, 11(19) 206.
- Cárdenas, M. L., Rodríguez, D., Pardo, Y., Licea, A., & Delgado, T. (2017). Experiencia en el diagnóstico de la gestión de información con enfoque de arquitectura de información empresarial / Experience in the diagnostic of information management with a business information architecture approach. *GECONTEC Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, (5) 1-16.
- Carr, C. (2018). *Sustainability*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de Salem Press Encyclopedia:
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2124/eds/detail/detail?vid=4&sid=37dd5e25-0d25-4e41-be58-f9ca80b84500%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxbhmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=89475396&db=ers>
- Cayon, J. (2016). *Universidades competentes, universidades en competencia*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2126/docview/1827860335?accountid=34925>
- CE Noticias Financieras. (12 de enero de 2019). *Translated by ContentEngine, L. L. C. (2019, Jan 12). Técnicas para mejorar la estrategia organizacional*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2126/docview/2175639436?accountid=34925>
- Ceballos Tejada, F. (2014). *Deserción, calidad y reforma universitaria. Apuntes para el debate*. Quito: Contrato Social por la Educación.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181.
- E. V., L. Z., F. V., & R. S. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, vol. 24, núm. 42, enero- junio, 183 -204.
- El país. (18 de junio de 2007). Noticias financieras: Estudio ingeniería ambiental crece en asesoría de gestión ambiental de empresas. *El país*.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2013). El aprendizaje y la innovación como determinantes del desarrollo de una capacidad de gestión medioambiental proactiva. *Cuadernos de economía y Dirección de la empresa*, 180-193.

- González Gaudiano, E. J., Meira Cartea, P. Á., & Martínez Fernández, C. N. (2015). Sustentabilidad y Universidad: retos, ritos y posibles rutas. *Revista de la Educación Superior Vol.XLIV (3)*, 69-93.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- International Organization for Standardization. (2010). *iso.org*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2015). *iso.org*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
- Jabbour, A. B., Stefanelli, N., & Teixeira, A. (2012). Environmental management and organizational structure: Multiple case studies. *REGE REvista de Gestao 19(3)*, DOI: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2012.49910>.
- Junior, E. B., L. E., S. E., Lezana, A. R., & J. G. (2012). Um diagnostico empresarial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional e comportamento do empreendedor. *Gepros; Gestao Da Producao, Operacoes e Sistemas*, 7(4), 25. Retrieved from. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1723107655?accountid=34925>.
- Junior, E. D., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Lezana, Á. G., & Garcia, J. R. (2012 (4)). Um diagnóstico empresarial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional e comportamento do empreendedor. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 25.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 787-796.
- Luque Martínez, T., Faraoni, N., & Doña Toledo, L. (2018). Meta-ranking de universidades. Posicionamiento de las universidades españolas. *Revista española de documentación científica 41 (1)*, 1-16.
- M. P., & M. K. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philantropy.
- Martínez Meléndez, L. Y., Vergel Ortega , M., & Martínez Lozano, J. J. (2017). Estrategía organizacional y adopción de prácticas saludables en la región Caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 179-194.
- Naciones Unidas. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background/>
- Noguera Hidalgo, A. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales V30 I131*, 153-161.
- Ormazabal, M., & Sarriegi, J. M. (2011). Estudio de la evolución de la gestión ambiental en empresas industriales. *M+ A: Revista Electrónica de Medioambiente*, (11), 35-44.
- Pantoja, A. B., & Llanos, R. A. (2004). Análisis de la gestión de I+D en universidades privadas colombianas el caso de las universidades de los Andes, Javeriana, Norte, Pontificia Bolivariana y EAFIT. *Investigación & Desarrollo*.
- Parrado Castañeda, Á. M., & Trujillo Quintero, H. F. (2015). Universidad y sostenibilidad: una aproximación teórica para su implementación. *AD-minister 26 enero-junio*, 149-163.
- Pérez Uribe, R., Ramírez Salazar, M., & Moscoso, F. (2018). Modelo EAN RISE: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia. *Opción, Año 34, Especial No.18*, 1142-1186.

- Plaza, J. A., de Burgos, J., & Belmonte, L. J. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 151-161.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janes. La edición.
- Rodríguez Somohano, F. M., Fernández López, J. M., & García Martínez, F. J. (2018). El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción. *Revista de Contabilidad*, 91 - 105.
- Rodríguez, F. B., & Álvarez Giraldo, C. M. (2011). El Talento Humano y la Innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-colombia. *Estudios Gerenciales*, 209 - 232.
- Sachs, J. D. (2015). *La Era del Desarrollo Sostenible*. Barcelona: Deusto.
- Sprinkle, G., & Maines, L. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons* 53(5), 445-453.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2018). <https://www.ucc.edu.co/>. Recuperado el 04 de abril de 2020, de <https://www.ucc.edu.co/institucion/Paginas/historia.aspx>
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). <http://www.humanas.unal.edu.co/>. Recuperado el 07 de abril de 2020, de <http://www.humanas.unal.edu.co/2017/extension/programa-de-extension-y-educacion-continua/que-es-la-extension>
- Uribe, R. P. (2012). El papel de los Stakeholders en las PYMES. En *Moderinización e innovación para la gestión de PYMES* Abril. ISBN: 978-958-756-104-3. (págs. 32 - 57).
- Valencia, J. N., & Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 223 - 236.
- Velázquez Álvarez, L. V., & Vargas Hernández, J. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 1-12.
- Villaplana, A. C. (2002). Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad. Comunicación. 1 - 14.
- World Commission on Environment and Development WCED. (1987). *Our common future*. Recuperado el 06 de abril de 2020, de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Zapata González, L. J., Quiceno Hoyos, A., & Tabares Hidalgo, L. F. (2016). Campus universitario sustentable. *Revista de Arquitectura* 18(2), 107-119.
- Santarelli Frando, A. (2020) “Factor de Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccinamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros”. Datos obtenidos de la Universidad Cooperativa de Colombia UCC para la aplicación del Modelo RISE. (encuestas aplicadas en la Universidad)
<https://www.ucc.edu.co/Paginas/inicio.aspx>

12. Anexos: Material que complementa el trabajo.

Matriz en Excel “Modelo RISE de la Universidad EAN”



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co

