Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Ana María Ruge Diez

Camilo Alejandro Palacios Moya

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

23 de agosto de 2026

Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Ana María Ruge Diez

Camilo Alejandro Palacios Moya

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)
Dr. Sergio Andrés Zabala Vargas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

23 de agosto de 2026

Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN 14

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.1 Descripción del problema 18

1.2 Pregunta de investigación 23

1.3 Objetivo general 23

1.3.1 Objetivos específicos 23

1.4 Justificación de la investigación 24

2 MARCO DE REFERENCIA 29

2.1 Marco de antecedentes 29

2.1.1 Estrategia de búsqueda documental 29

2.1.2 Antecedentes internacionales 30

2.1.3 Antecedentes latinoamericanos y nacionales 37

2.1.4 Síntesis de los antecedentes 40

2.2 Marco teórico 41

2.2.1 Desarrollo sostenible 41

2.2.2 Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible 42

2.2.3 Gestión de proyectos 44

2.2.4 Industria MICE y eventos corporativos 46

2.2.5 Gestión sostenible de eventos e integración de los ODS 47

2.3 Marco normativo 51

2.3.1 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 52

2.3.2 ISO 20121:2024 – Sistemas de gestión para la sostenibilidad de eventos 53

2.3.3 Guía PMBOK® – Séptima edición 54

2.3.4 Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo 55

2.3.5 Ley 1558 de 2012 55

2.3.6 Ley 2068 de 2020 56

2.3.7 Política de Turismo Sostenible “Unidos por la Naturaleza” 57

3 METODOLOGÍA 59

3.1 Enfoque de la investigación 59

3.1.1 Alcance de la investigación 60

3.2 Población y muestra 61

3.2.1 Población 61

3.2.2 Muestra 61

3.3 Instrumentos 63

3.3.1 Cuestionario estructurado 63

3.3.2 Entrevista semiestructurada 64

3.4 Descripción de procedimientos 65

3.4.1 Etapa 1. Revisión documental 65

3.4.2 Etapa 2. Diseño de los instrumentos 65

3.4.3 Etapa 3. Aplicación del cuestionario 66

3.4.4 Etapa 4. Realización de las entrevistas 66

3.4.5 Etapa 5. Organización de la información 66

3.4.6 Etapa 6. Análisis de la información 66

3.4.7 Etapa 7. Estructuración de la propuesta 67

3.5 Análisis de información 67

3.5.1 Análisis cuantitativo 67

3.5.2 Análisis cualitativo 69

3.5.3 Integración de la información 69

3.6 Consideraciones éticas 70

4 HIPÓTESIS 72

4.1 Variables 72

4.1.1 Variable independiente 73

4.1.2 Variable dependiente 73

4.2 Planteamiento de hipótesis 74

5 RESULTADOS 77

5.1 Resultados del cuestionario 77

5.1.1 Caracterización de los participantes 77

5.1.2 Conocimiento y percepción sobre sostenibilidad y ODS 82

5.1.3 Prácticas de sostenibilidad en la ejecución de eventos 85

5.1.4 Sostenibilidad dentro de la gestión organizacional 89

5.1.5 Barreras para la integración de prácticas sostenibles 93

5.1.6 Beneficios percibidos de la sostenibilidad 96

5.1.7 Resultados de las preguntas abiertas 100

5.1.8 Síntesis de los resultados del cuestionario 106

5.1.9 Análisis cualitativo de las entrevistas 109

5.1.10 Articulación de los resultados con los objetivos de investigación 115

5.2 Propuesta al sector MICE 120

5.2.1 Fundamentación de la propuesta 120

5.2.2 Enfoque de la propuesta 122

5.2.3 Lineamientos estratégicos para la integración de los ODS 126

5.2.4 Matriz de implementación de los lineamientos 133

5.2.5 Indicadores de seguimiento de la propuesta 137

5.2.6 Ruta de implementación de la propuesta 142

5.2.7 Síntesis de la propuesta 147

6 DISCUSIÓN 149

7 CONCLUSIONES 152

7.1 Conclusión asociada al objetivo general 152

7.2 Conclusión asociada al primer objetivo específico 153

7.3 Conclusión asociada al segundo objetivo específico 154

7.4 Conclusión asociada al tercer objetivo específico 154

7.5 Conclusión asociada al cuarto objetivo específico 155

7.6 Conclusión asociada a los resultados cuantitativos 156

7.7 Conclusión asociada a los resultados cualitativos 157

7.8 Consideración final 158

8 RECOMENDACIONES 159

8.3 Recomendaciones para el sector MICE 161

8.4 Orientaciones para futuras investigaciones 163

REFERENCIAS 165

ANEXOS 171

Anexo A. Instrumento de encuesta aplicado y consentimiento informado 171

Anexo B. Consentimiento informado para entrevista semiestructurada 182

Anexo C. Guion de Entrevista Semiestructurada 184

Anexo D. Transcripción de entrevista E1 186

Anexo E. Transcripción de entrevista E2 199

Anexo F. Transcripción de entrevista E3 207

Anexo G. Matriz de análisis temático de las entrevistas 215

Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización general de la muestra 79

Tabla 2 Análisis temático de las preguntas abiertas del cuestionario 100

Tabla 3 Categorías emergentes de las respuestas a las preguntas abiertas 105

Tabla 4 Dimensiones de análisis de la investigación 106

Tabla 5 Síntesis del análisis temático de las entrevistas 110

Tabla 6 Articulación de los resultados con los objetivos de investigación 116

Tabla 7 Propuesta de implementación de estrategias para la integración de los ODS en eventos 133

Tabla 8 Sistema propuesto de indicadores para el seguimiento de la sostenibilidad en eventos corporativos 138

Tabla 9 Ruta propuesta para la integración de los ODS en la gestión de eventos corporativos . 142

Lista de figuras

Figura 1. Caracterización general de la muestra 79

Figura 2. Distribución de los participantes según experiencia profesional 80

Figura 3. Distribución de los participantes según ubicación geográfica 81

Figura 4. Distribución de respuestas sobre conocimiento y percepción de la sostenibilidad y los ODS..... 82

Figura 5. Distribución de respuestas sobre prácticas sostenibles en los eventos corporativos..... 85

Figura 6. Distribución de respuestas sobre gestión organizacional de la sostenibilidad 90

Figura 7. Distribución de respuestas sobre barreras para la integración de la sostenibilidad..... 93

Figura 8. Distribución de respuestas sobre beneficios percibidos de la sostenibilidad 96

Figura 9. Ruta de integración de los ODS en la gestión de eventos corporativos 122

Lista de anexos

Anexo A. Instrumento de encuesta aplicado y consentimiento informado *171*

Anexo B. Consentimiento informado para entrevista semiestructurada *182*

Anexo C. Guion de Entrevista Semiestructurada..... *184*

Anexo D. Transcripción de entrevista E1 ..... *186*

Anexo E. Transcripción de entrevista E2 ..... *199*

Anexo F. Transcripción de entrevista E3 ..... *207*

Anexo G. Matriz de análisis temático de las entrevistas *215*

Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Resumen

La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia presenta avances en prácticas sostenibles, pero mantiene brechas en conocimiento, capacitación, formalización, recursos y medición. La investigación analizó estas condiciones y estructuró una propuesta para fortalecer la integración de los ODS en la gestión de proyectos. Se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y propositivo, mediante un cuestionario aplicado a 20 participantes y tres entrevistas semiestructuradas; los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva en JASP y los cualitativos mediante análisis temático. El 90 % considera importante integrar la sostenibilidad en los eventos, mientras que el conocimiento de la Agenda 2030 y la ISO 20121 alcanza el 35 %. Destacan el uso de documentos y materiales digitales (95 %), la separación de residuos (70 %) y la reducción de plásticos de un solo uso (65 %), frente a una asignación de recursos del 45 % y un uso de indicadores ambientales y sociales del 50 %. Las entrevistas evidencian necesidades de capacitación, gestión de proveedores, recursos, comunidades y medición. Como resultado, se estructuró una propuesta que articula los ODS en siete etapas de gestión: diagnóstico, priorización, planeación, contratación y preparación, ejecución, medición y cierre, y mejora continua. Se concluye que el principal desafío es transformar la valoración positiva de la sostenibilidad en mecanismos concretos de gestión, seguimiento y mejora aplicables a los eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

*Palabras clave***:** Objetivos de Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Eventos Corporativos, Industria MICE, Gestión de Proyectos, Colombia

Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Abstract

The integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) into the planning and execution of corporate events in Colombia's MICE sector shows progress in sustainable practices, but gaps remain in knowledge, training, formalization, resources, and measurement. This research analyzed these conditions and developed a proposal to strengthen SDG integration in project management. A mixed-methods approach, with a descriptive and propositional scope, was applied through a questionnaire administered to 20 participants and three semi-structured interviews; quantitative data were processed using descriptive statistics in JASP, while qualitative data were analyzed thematically. Results show that 90% consider sustainability integration important, whereas knowledge of the 2030 Agenda and ISO 20121 reaches 35%. Key practices include the use of digital documents and materials (95%), waste separation (70%), and reduction of single-use plastics (65%), compared with resource allocation at 45% and the use of environmental and social indicators at 50%. Interviews identified needs related to training, supplier management, resources, communities, and measurement. As a result, a proposal was developed to integrate the SDGs across seven management stages: diagnosis, prioritization, planning, contracting and preparation, execution, measurement and closing, and continuous improvement. The study concludes that the main challenge is to transform the positive perception of sustainability into concrete management, monitoring, and improvement mechanisms applicable to corporate events in Colombia's MICE sector.

Keywords: Sustainable Development Goals, Sustainability, Corporate Events, MICE Industry, Project Management, Colombia

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad se ha consolidado como un componente relevante para la gestión de las organizaciones, debido a la necesidad de responder de manera articulada a los desafíos ambientales, sociales y económicos asociados a los modelos actuales de desarrollo. En este contexto, la Agenda 2030 establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un marco de referencia para orientar las actuaciones de gobiernos, empresas y demás actores hacia un desarrollo equilibrado entre las dimensiones económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015). Esta perspectiva ha trascendido el ámbito público y se ha incorporado progresivamente en sectores como el turismo y la industria de reuniones, en los cuales las decisiones de planificación y operación pueden generar impactos sobre los territorios, las comunidades, los recursos y diferentes grupos de interés.

La industria MICE, correspondiente a las actividades de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones, constituye un sector en el que convergen múltiples actores, recursos y servicios. La Organización Mundial del Turismo (2018) reconoce la importancia del turismo de reuniones como escenario para promover el desarrollo sostenible, fortalecer la competitividad de los destinos y generar beneficios para las comunidades. A su vez, la ISO 20121:2024 plantea un enfoque de gestión que permite integrar la sostenibilidad en la planificación y ejecución de los eventos, considerando sus impactos económicos, ambientales y sociales. Esto implica que la sostenibilidad no debe entenderse únicamente como la implementación de acciones aisladas, como la separación de residuos o la reducción del consumo de materiales, sino como un componente que puede incorporarse en las decisiones relacionadas con objetivos, recursos, proveedores, interesados, riesgos, ejecución y evaluación del proyecto.

Esta necesidad adquiere especial relevancia en Colombia debido al crecimiento de la actividad MICE y a su importancia para el desarrollo económico y turístico. De acuerdo con información de ProColombia, basada en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), Colombia registró 114 eventos internacionales en 2024 y 158 en 2025, evidenciando un crecimiento significativo de la actividad. Asimismo, el país ha desarrollado iniciativas orientadas al fortalecimiento de las capacidades del sector mediante procesos de formación relacionados con sostenibilidad, competitividad e innovación. Estos avances evidencian un interés institucional creciente por consolidar una industria MICE más sostenible; sin embargo, la existencia de prácticas, programas de formación y estándares no garantiza por sí misma que los ODS estén integrados de manera sistemática en la gestión de los proyectos de eventos corporativos.

En este contexto se desarrolla la presente investigación, cuyo propósito fue analizar la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia y, a partir de los resultados obtenidos, estructurar una propuesta de estrategias y lineamientos para fortalecer dicha integración. El estudio abordó la sostenibilidad desde una perspectiva vinculada con la Gerencia de Proyectos, considerando aspectos como la planeación, gestión de proveedores, asignación de recursos, participación de grupos de interés, ejecución, seguimiento, medición y mejora continua. Esta aproximación responde a la necesidad de pasar de una valoración general de la sostenibilidad hacia mecanismos concretos que permitan incorporarla en la gestión de los proyectos.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y componente propositivo, mediante la aplicación de un cuestionario a 20

participantes vinculados con el sector MICE y la realización de tres entrevistas semiestructuradas. La información cuantitativa fue procesada mediante estadística descriptiva utilizando JASP, mientras que la información cualitativa fue analizada mediante categorías temáticas. Los resultados permitieron identificar una valoración favorable de la sostenibilidad, pero también brechas relacionadas con el conocimiento de los instrumentos de sostenibilidad, la capacitación, la formalización de políticas, la asignación de recursos, la gestión de proveedores y el uso de indicadores. Por ejemplo, el 90 % de los participantes consideró importante integrar la sostenibilidad en los eventos, mientras que el conocimiento de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 alcanzó el 35 %.

A partir de estos hallazgos se estructuró una propuesta dirigida al sector MICE que articula los ODS con diferentes etapas de la gestión de eventos corporativos. La propuesta contempla lineamientos estratégicos, una matriz de implementación, indicadores de seguimiento y una ruta de implementación orientada a facilitar la incorporación progresiva de la sostenibilidad en los proyectos. De esta manera, la investigación no se limita a identificar las condiciones actuales del sector, sino que plantea una alternativa de aplicación práctica sustentada en los resultados obtenidos y en los referentes revisados.

La monografía se encuentra organizada en ocho apartados. El Capítulo 1, Planteamiento del problema, presenta la descripción de la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación. El Capítulo 2, Marco de referencia, desarrolla los antecedentes, fundamentos teóricos y conceptuales, así como el marco normativo relacionado con la sostenibilidad, los ODS, la Gerencia de Proyectos y la industria MICE. El Capítulo 3, Metodología, describe el enfoque, alcance, población y muestra, instrumentos, procedimientos,

técnicas de análisis y consideraciones éticas empleadas en la investigación. El Capítulo 4, Hipótesis, presenta la hipótesis de trabajo y su fundamentación a partir de la problemática planteada. El Capítulo 5, Resultados, expone los hallazgos obtenidos mediante los instrumentos aplicados y la propuesta desarrollada a partir de estos. El Capítulo 6, Discusión, contrasta los resultados con los antecedentes y referentes teóricos revisados. El Capítulo 7, Conclusiones, presenta las conclusiones derivadas de los objetivos y principales hallazgos de la investigación. Finalmente, el Capítulo 8, Recomendaciones, plantea acciones orientadas al fortalecimiento de la integración de los ODS en la gestión de eventos corporativos del sector MICE en Colombia. El documento finaliza con el apartado de Referencias y los Anexos correspondientes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente en la gestión de las organizaciones como respuesta a los desafíos ambientales, sociales y económicos asociados a los modelos actuales de producción, consumo y desarrollo. En este contexto, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un marco de referencia para orientar las actuaciones de gobiernos, empresas y demás actores hacia un desarrollo que articule las dimensiones económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015). Para las organizaciones, este marco implica trascender la ejecución de acciones aisladas de responsabilidad social o ambiental y avanzar hacia la incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos de planificación, toma de decisiones, ejecución y evaluación de sus proyectos.

Esta necesidad adquiere particular relevancia en la industria de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones —MICE, por sus siglas en inglés Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions—, sector que articula organizaciones, recintos, hoteles, agencias, proveedores de producción, empresas de tecnología, operadores logísticos y otros actores para la realización de encuentros corporativos y profesionales. La literatura especializada ha identificado que la sostenibilidad en la industria de eventos requiere considerar diferentes dimensiones y etapas de la actividad, superando una visión limitada a acciones ambientales aisladas (Cavallin Toscani et al., 2024). De manera específica, la revisión de prácticas sostenibles en el turismo MICE evidencia ámbitos relacionados con la selección y operación de espacios, la gestión de residuos, los servicios de alimentación, la movilidad y la comunicación, lo que demuestra la diversidad de factores que deben ser considerados en la gestión sostenible de estos eventos (Wee et al., 2021).

El crecimiento y la escala de esta actividad también implican impactos que deben ser gestionados. Los eventos requieren movilización de participantes, utilización de infraestructura, consumo de energía y agua, adquisición y transporte de bienes y servicios, producción de materiales, generación de residuos y contratación de diferentes proveedores. Tiwari et al. (2020) señalan que los eventos requieren el consumo de recursos y pueden generar residuos durante sus diferentes etapas, lo que evidencia la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad desde los procesos de planificación y ejecución. Estos impactos no son exclusivamente ambientales, pues también involucran dimensiones sociales y económicas relacionadas con las condiciones laborales, la accesibilidad, la inclusión, el desarrollo de proveedores locales, la relación con las comunidades y la generación de valor para los diferentes grupos de interés. En este sentido, la ISO 20121:2024 establece un sistema de gestión de sostenibilidad para eventos que permite integrar criterios de sostenibilidad en la planificación y ejecución, considerando sus impactos económicos, ambientales y sociales (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

El reto, por tanto, no consiste únicamente en implementar prácticas individuales como disminuir el uso de materiales, separar residuos o utilizar elementos reutilizables. Singh et al. (2020) evidencian la posibilidad de transformar las dimensiones de la sostenibilidad en impactos e indicadores concretos para evaluar los resultados de un evento. El desafío para las organizaciones del sector MICE consiste en incorporar la sostenibilidad como criterio de gestión del proyecto, de manera que pueda ser considerada desde la definición de los objetivos y requerimientos del evento, la selección de proveedores y recursos, la planeación logística y técnica, hasta la ejecución, seguimiento, evaluación y cierre. Esta perspectiva resulta particularmente relevante para la Gerencia de Proyectos, debido a que permite vincular los

objetivos de sostenibilidad con los procesos de toma de decisiones, gestión de interesados, gestión de recursos, riesgos, adquisiciones y generación de beneficios del proyecto.

En el contexto colombiano, la relevancia de esta problemática se evidencia en el crecimiento que ha experimentado la industria de reuniones. Según información de ProColombia basada en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), Colombia registró 114 eventos internacionales en 2024, frente a 103 en 2023, lo que representó un crecimiento del 10,6 %. Con este resultado, el país ocupó el tercer lugar de América Latina en número de eventos internacionales registrados por ICCA (ProColombia, 2024). La magnitud de esta actividad también puede observarse en una perspectiva acumulada. ProColombia reportó que entre 2014 y 2023 Colombia captó 2.799 eventos internacionales provenientes de 62 países, con una asistencia cercana a un millón de participantes. La entidad señaló además que, entre 2024 y 2027, el país ya tenía asegurados 44 eventos internacionales que representarían aproximadamente 31.000 asistentes (ProColombia, 2024). Estos datos evidencian que el desarrollo de la industria MICE representa una oportunidad económica para Colombia, pero simultáneamente plantea la necesidad de fortalecer mecanismos que permitan gestionar de manera sistemática los impactos derivados de la realización de estos eventos.

Posteriormente, para 2025, Colombia registró 158 eventos internacionales, un incremento del 38 % frente a los 114 eventos de 2024, alcanzando el quinto lugar del continente americano y el segundo de Latinoamérica en el ranking correspondiente (ProColombia, 2026). Este comportamiento evidencia la continuidad del crecimiento de la actividad MICE en el país y refuerza la necesidad de que las organizaciones vinculadas con la planeación y ejecución de

eventos cuenten con mecanismos para gestionar sus impactos económicos, sociales y ambientales.

A nivel local, Bogotá constituye uno de los principales núcleos de la actividad MICE en Colombia. En 2024 la ciudad registró 43 eventos internacionales dentro del ranking ICCA, seguida por Cartagena, Medellín y Barranquilla (ProColombia, 2025). Asimismo, durante 2025 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reportó el fortalecimiento de las capacidades del sector MICE en Bogotá mediante procesos de formación orientados a sostenibilidad, competitividad e innovación. En esta iniciativa participaron 56 prestadores de servicios turísticos, mientras que 28 culminaron un diplomado relacionado con la gestión integral de eventos y otros 28 completaron un curso específico en gestión sostenible de eventos. El programa contó con una inversión de $1.066 millones, cofinanciada en un 77 % por el Ministerio a través de Fontur (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2025).

Estos resultados muestran que existe un interés institucional y empresarial creciente por fortalecer la sostenibilidad dentro de la industria MICE. Sin embargo, la existencia de programas de formación, estándares y prácticas sostenibles no significa necesariamente que los Objetivos de Desarrollo Sostenible estén integrados de manera estructurada en la gestión de los proyectos de eventos corporativos. La literatura revisada muestra que las investigaciones existentes han abordado diferentes dimensiones de la sostenibilidad en eventos y en el sector MICE, mientras que continúa siendo relevante fortalecer la articulación entre los ODS, la gestión de proyectos y la planeación y ejecución de eventos corporativos en el contexto colombiano.

Esta situación plantea una problemática de carácter tanto académico como práctico. Desde la perspectiva académica, existe la necesidad de ampliar el conocimiento sobre la forma en que

los ODS pueden trasladarse desde un marco internacional de desarrollo sostenible hacia decisiones concretas dentro del ciclo de vida de un proyecto de eventos corporativos. Desde la perspectiva práctica, las organizaciones del sector requieren criterios que les permitan pasar de acciones sostenibles aisladas a estrategias articuladas con la planeación y ejecución de sus proyectos, considerando aspectos como la selección de proveedores, utilización de recursos, movilidad, energía, residuos, inclusión, accesibilidad, impacto social, medición de resultados y participación de los grupos de interés.

En consecuencia, el problema de investigación se centra en la insuficiente articulación sistemática de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la planeación y ejecución de eventos corporativos dentro del sector MICE en Colombia, en un contexto de crecimiento de la actividad y de mayores exigencias en materia de sostenibilidad. Esta situación evidencia la necesidad de identificar las principales necesidades y oportunidades del sector, analizar el nivel actual de integración de los ODS y reconocer prácticas desarrolladas en otros contextos que puedan servir como referentes para Colombia.

A partir de esta problemática, la investigación se orientará hacia la construcción de una propuesta de estrategias para fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia. De esta manera, el estudio no se limitará a describir las prácticas existentes, sino que buscará transformar los hallazgos obtenidos mediante la revisión documental y el trabajo de campo en lineamientos aplicables a la gestión de proyectos de eventos, procurando que la sostenibilidad pueda ser incorporada como un componente estratégico y medible dentro de su planificación y ejecución.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo una propuesta de estrategias puede fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia?

1.3 Objetivo general

Proponer estrategias para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, a partir del análisis de las prácticas, barreras y oportunidades identificadas en las organizaciones participantes.

1.3.1 Objetivos específicos

Identificar las principales necesidades y oportunidades relacionadas con la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

Analizar el nivel de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de proyectos de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

Caracterizar prácticas y estrategias de sostenibilidad implementadas en eventos corporativos y otros proyectos del sector MICE en diferentes contextos nacionales e internacionales.

Estructurar una propuesta de estrategias para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

1.4 Justificación de la investigación

La sostenibilidad se ha consolidado como un componente estratégico para las organizaciones y para la gestión de proyectos, debido a la necesidad de responder de manera integrada a los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de sus actividades. En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 constituyen un marco de referencia para orientar las decisiones de gobiernos, empresas y demás actores hacia modelos de desarrollo que articulen estas dimensiones (Naciones Unidas, 2015). Para la gestión de proyectos, esta perspectiva implica incorporar criterios de sostenibilidad desde las etapas de planeación hasta la ejecución, seguimiento y cierre, de manera que la generación de valor no se limite al cumplimiento de los entregables, sino que considere también los impactos y beneficios producidos para los diferentes grupos de interés.

Esta perspectiva adquiere especial relevancia en el sector de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones (MICE), debido a la diversidad de actores, recursos y procesos que intervienen en la realización de eventos corporativos. La importancia económica alcanzada por la industria de eventos de negocios refuerza la necesidad de gestionar sus impactos de manera responsable. El Global Economic Significance of Business Events Study reportó para 2025 aproximadamente 1.650 millones de participantes en eventos de negocios, un gasto directo cercano a 1,3 billones de dólares y una contribución estimada de 1,8 billones de dólares al producto interno bruto mundial. Estas magnitudes evidencian la capacidad del sector para

generar valor económico, pero también la necesidad de fortalecer mecanismos de gestión que permitan abordar sus impactos ambientales y sociales de manera sistemática.

En Colombia, la relevancia de esta investigación se relaciona con el crecimiento y posicionamiento del país como destino para eventos internacionales. ProColombia reportó que durante 2024 Colombia registró 114 eventos internacionales en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), mientras que para 2025 alcanzó 158 eventos, lo que representó un crecimiento significativo en el número de eventos internacionales captados. Este comportamiento confirma la importancia que tiene la industria MICE para el país y plantea, simultáneamente, la necesidad de fortalecer las capacidades de las organizaciones para gestionar sus proyectos bajo criterios de sostenibilidad.

Desde la perspectiva teórica, la investigación busca contribuir al conocimiento sobre la relación entre Objetivos de Desarrollo Sostenible, sostenibilidad y Gerencia de Proyectos aplicada a la industria MICE. La literatura existente ha desarrollado ampliamente conceptos relacionados con desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial, gestión sostenible de eventos y turismo de reuniones; sin embargo, el documento base identifica una limitada producción específicamente orientada a comprender la integración de los ODS dentro de los procesos de gestión de proyectos de eventos corporativos en Colombia.

El estudio permitirá, por tanto, articular referentes provenientes de la sostenibilidad y la Gerencia de Proyectos con las particularidades de la industria MICE, generando una base conceptual para comprender cómo los principios de los ODS pueden trasladarse a decisiones concretas durante la planeación y ejecución de eventos corporativos. Esta articulación resulta pertinente debido a que la sostenibilidad de un evento no depende exclusivamente de acciones

ambientales aisladas, sino de decisiones relacionadas con recursos, adquisiciones, proveedores, logística, interesados, riesgos, impactos y generación de beneficios.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación permitirá obtener información directamente de profesionales vinculados al sector MICE en Colombia mediante un instrumento estructurado orientado a identificar prácticas, nivel de integración de los ODS, barreras y oportunidades de mejora. El instrumento desarrollado contempla dimensiones relacionadas con el conocimiento de los ODS, su integración en la gestión de proyectos, las prácticas sostenibles implementadas y las barreras y oportunidades identificadas por los participantes.

La información obtenida permitirá complementar la revisión documental con evidencia proveniente de profesionales que participan directamente en la gestión de eventos corporativos. De esta manera, los resultados podrán utilizarse como insumo para la estructuración de una propuesta de estrategias ajustada a las características y necesidades identificadas en el sector.

Desde una perspectiva práctica, la investigación busca generar un resultado aplicable a las organizaciones que participan en la planeación y ejecución de eventos corporativos. La identificación de prácticas sostenibles, necesidades y oportunidades permitirá establecer elementos que puedan ser considerados en diferentes etapas del proyecto, incluyendo la definición de requerimientos, selección de proveedores, gestión de recursos, logística, producción, ejecución y evaluación de resultados.

La relevancia práctica se relaciona también con la existencia de iniciativas institucionales orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad en el sector MICE colombiano. Por ejemplo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha desarrollado iniciativas de formación para prestadores vinculados al turismo MICE, incluyendo contenidos relacionados con sostenibilidad

y gestión sostenible de eventos. Este tipo de iniciativas evidencia que existe una necesidad concreta de fortalecer las capacidades del sector y proporciona un contexto favorable para desarrollar herramientas y estrategias que permitan llevar estos principios a la gestión cotidiana de los proyectos.

En este sentido, la investigación no pretende limitarse a identificar qué prácticas sostenibles se desarrollan actualmente, sino estructurar una propuesta de estrategias que facilite la incorporación de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos.

Desde la dimensión social y ambiental, la investigación adquiere relevancia porque los eventos corporativos generan impactos que trascienden la organización responsable de su ejecución. El consumo de energía y agua, la utilización de materiales, la generación de residuos, el transporte de participantes, las condiciones de contratación, la accesibilidad, la inclusión y la relación con proveedores y comunidades son algunos de los aspectos que pueden generar impactos positivos o negativos durante el desarrollo de un evento.

En este contexto, la integración de los ODS puede contribuir a que las decisiones adoptadas durante la gestión de los proyectos incorporen criterios relacionados con el uso responsable de los recursos, la producción y consumo responsables, la acción climática, el trabajo decente, la reducción de desigualdades y la construcción de alianzas. La ISO 20121, como referente internacional para la gestión de sostenibilidad de eventos, refuerza precisamente la necesidad de abordar los impactos económicos, ambientales y sociales de los eventos desde una perspectiva sistemática.

Por lo anterior, la investigación puede aportar a la construcción de una visión de los eventos corporativos como proyectos capaces de generar valor más allá del cumplimiento de sus

objetivos operativos, incorporando criterios que favorezcan la sostenibilidad y el bienestar de los grupos de interés.

Finalmente, la investigación se justifica por la necesidad de transformar los hallazgos obtenidos en una propuesta aplicable al sector MICE colombiano. La combinación de la revisión de antecedentes nacionales e internacionales, el análisis de las prácticas identificadas y la información obtenida mediante el instrumento permitirá establecer una base para estructurar estrategias orientadas a fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos.

La propuesta buscará facilitar la incorporación de criterios de sostenibilidad en la gestión de proyectos mediante orientaciones prácticas que puedan ser adaptadas por las organizaciones de acuerdo con sus características, capacidades y tipo de evento. De esta manera, el estudio pretende generar un aporte que articule conocimiento académico, necesidades del sector y herramientas aplicables a la Gerencia de Proyectos, contribuyendo al fortalecimiento de una industria MICE más sostenible y alineada con los principios de la Agenda 2030.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de antecedentes

2.1.1 Estrategia de búsqueda documental

Para la construcción del marco de antecedentes se realizó una revisión documental orientada a identificar investigaciones relacionadas con la sostenibilidad aplicada a la gestión de eventos, la industria MICE, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la gestión sostenible de eventos y la incorporación de criterios de sostenibilidad en la gestión de proyectos.

La revisión comprende publicaciones realizadas entre 2016 y 2026, atendiendo al criterio establecido para este estudio de considerar antecedentes con una antigüedad máxima de diez años. Se priorizaron artículos científicos, capítulos académicos y trabajos de investigación que presentan análisis empíricos, revisiones sistemáticas, modelos de gestión, metodologías de evaluación o propuestas aplicables a la sostenibilidad de eventos.

Las búsquedas se estructuraron mediante combinaciones de palabras clave en español e inglés, considerando la terminología utilizada en la literatura especializada. Entre las principales ecuaciones empleadas se encuentran:

- "Sustainable event management" AND sustainability AND events
- "Sustainable Development Goals" AND events
- MICE AND "sustainable event management"
- "Business events" AND sustainability AND SDGs

- "Event management" AND sustainability AND "project management"
- "Corporate events" AND sustainability

La revisión consideró bases de datos y repositorios académicos como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO, Dialnet y Google Scholar, complementados con repositorios institucionales para localizar investigaciones específicas relacionadas con la gestión de eventos y los ODS. Así mismo, los antecedentes se presentan de manera cronológica, iniciando con los trabajos más antiguos y avanzando hacia los más recientes.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Tiwari et al. (2020) desarrollaron el estudio Need for sustainable event management in the Indian context, cuyo propósito fue analizar la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad en la gestión de eventos en India. Los autores parten de la consideración de que los eventos requieren un consumo significativo de recursos naturales y artificiales y pueden generar residuos durante sus diferentes etapas. Metodológicamente, el trabajo tiene un carácter conceptual y propone un marco para comprender la gestión sostenible de eventos y la incorporación de iniciativas verdes. Los autores plantean que la sostenibilidad debe ser considerada durante los procesos de pronóstico, asociación, planificación y ejecución de los eventos. Entre sus principales aportes se encuentra la identificación de la necesidad de pasar de acciones ambientales aisladas hacia decisiones responsables integradas al proceso de gestión. Para la presente investigación, este antecedente resulta relevante porque permite relacionar la sostenibilidad con las decisiones que se adoptan durante la planeación y ejecución de los

eventos, constituyendo un referente para la posterior estructuración de estrategias aplicables al sector MICE colombiano (Tiwari et al., 2020).

Singh et al. (2020) desarrollaron una investigación orientada a establecer impactos e indicadores para la gestión sostenible de eventos mediante el enfoque de triple resultado o Triple Bottom Line. El estudio utilizó como caso de análisis el Auto Expo, uno de los principales eventos automovilísticos realizados en India. La investigación inició con una revisión de literatura relacionada con indicadores económicos, sociales y ambientales y posteriormente utilizó una metodología Delphi con participación de expertos provenientes de organizaciones de eventos, profesionales del sector automotor y academia. El proceso Delphi permitió identificar 18 impactos y 25 indicadores asociados al evento estudiado. El principal aporte consiste en demostrar la posibilidad de transformar las dimensiones generales de la sostenibilidad en indicadores concretos para evaluar los resultados de un evento. Este antecedente es particularmente pertinente para la presente investigación porque la propuesta de estrategias deberá incorporar mecanismos que permitan pasar de declaraciones generales sobre sostenibilidad a acciones e indicadores verificables dentro de la gestión de los eventos (Singh et al., 2020).

Sungkatavat y Sorokina (2020) estudiaron las barreras para implementar prácticas de gestión sostenible en espacios para eventos ubicados en hoteles de cinco estrellas en Bangkok, Tailandia. El objetivo fue explorar las dificultades enfrentadas por los establecimientos para incorporar prácticas de gestión sostenible de eventos. Para ello, realizaron cinco entrevistas semiestructuradas en cuatro hoteles localizados en el distrito empresarial de Bangkok. Los resultados permitieron identificar diferencias entre hoteles que habían adoptado la sostenibilidad

como valor organizacional y aquellos con menor experiencia en este ámbito. Los autores encontraron que algunas de estas barreras podían reducirse mediante procesos de educación y una mayor participación de los grupos de interés. El estudio aporta a la presente investigación una perspectiva importante sobre las condiciones organizacionales que pueden facilitar o limitar la implementación de estrategias sostenibles, especialmente en lo relacionado con formación, cultura organizacional y participación de los actores involucrados (Sungkatavat & Sorokina, 2020).

En relación específicamente con la industria MICE, Wee et al. (2021) realizaron una revisión sistemática sobre prácticas verdes en reuniones, incentivos, congresos y exposiciones. Los autores identificaron diferentes ámbitos de aplicación de la sostenibilidad dentro de la gestión de estos eventos, incluyendo la selección y operación de los espacios, la gestión de residuos, los servicios de alimentación, la movilidad y las estrategias de comunicación. Este antecedente permite evidenciar que la sostenibilidad en el sector MICE requiere abordar diferentes componentes de la operación y no limitarse a acciones ambientales aisladas (Wee et al., 2021).

Nawarathna y Wadippuli Arachchi (2021) analizaron las prácticas de gestión sostenible de eventos en Sri Lanka desde la perspectiva de los gestores de eventos. El estudio buscó identificar las prácticas sostenibles existentes y conocer el grado en que estas eran incorporadas en la actividad profesional. Los investigadores utilizaron un enfoque cualitativo y recopilaron información mediante entrevistas estructuradas a 15 gestores de eventos, seleccionados mediante muestreo intencional entre miembros de la asociación profesional de organizadores de congresos, exposiciones y eventos de Sri Lanka. Los resultados evidenciaron que las prácticas sostenibles

comenzaban a incorporarse al sector, aunque todavía existían mecanismos limitados para impulsar su adopción generalizada. El aporte del estudio consiste en proporcionar evidencia directa desde los profesionales encargados de gestionar eventos, aspecto que guarda relación con el instrumento que se utilizará en la presente investigación para conocer las percepciones y prácticas de profesionales del sector MICE colombiano (Nawarathna & Wadippuli Arachchi, 2021).

Hagen (2021) analizó las nuevas perspectivas para la gestión sostenible de eventos dentro de la industria de reuniones, particularmente a partir de la innovación y la digitalización. El autor plantea que el crecimiento de los eventos MICE ha incrementado la utilización de recursos y, consecuentemente, los impactos asociados a las emisiones y al consumo de recursos. El estudio analiza cómo la digitalización y la innovación pueden generar nuevas posibilidades para transformar la industria de reuniones hacia modelos más sostenibles. Su principal aporte consiste en relacionar la sostenibilidad con la transformación tecnológica de los eventos, mostrando que herramientas digitales, nuevos modelos de participación y procesos innovadores pueden contribuir a reducir determinados impactos asociados a la realización de encuentros presenciales. Para esta investigación, este antecedente amplía el concepto de estrategia sostenible, al incorporar la innovación y la digitalización como posibles componentes de la propuesta dirigida al sector MICE (Hagen, 2021).

Moreno Clemente (2021) plantea que la sostenibilidad en la organización de eventos debe superar una visión limitada a la dimensión ambiental y considerar de manera integrada los impactos sociales, económicos y medioambientales. El autor propone los Objetivos de Desarrollo Sostenible como una hoja de ruta aplicable al sector de eventos, identificando

oportunidades de contribución relacionadas, entre otros aspectos, con el empleo y crecimiento económico, las comunidades sostenibles, el consumo responsable, la acción climática y las alianzas. Este planteamiento resulta relevante para la presente investigación debido a que evidencia la posibilidad de utilizar los ODS como marco para orientar las decisiones de sostenibilidad durante la planificación y organización de eventos.

Posteriormente, Nawarathna y Wadippuli Arachchi (2023) profundizaron en los antecedentes y desafíos de la gestión sostenible de eventos en Sri Lanka. A diferencia del estudio anterior, esta investigación se concentró en comprender los factores que influyen en la adopción de prácticas sostenibles y las dificultades que enfrentan los gestores. Mediante entrevistas estructuradas a 15 gestores de eventos y análisis cualitativo de contenido, los autores identificaron influencias económicas, sociales, políticas y psicológicas relacionadas con la adopción de prácticas sostenibles. Entre las principales barreras se encontraron los costos, las limitaciones de infraestructura, la falta de apoyo gubernamental y las percepciones de los clientes. Como alternativas, plantean educación para los participantes, modelos de eventos sostenibles, tecnologías verdes, espacios sostenibles, políticas públicas y alianzas público-privadas. Este antecedente resulta especialmente relevante porque aporta estrategias concretas para superar barreras, que pueden ser contrastadas posteriormente con los resultados obtenidos en Colombia (Nawarathna & Wadippuli Arachchi, 2023).

La dimensión social de la sostenibilidad también ha adquirido relevancia dentro de la investigación sobre eventos. Mair et al. (2024) plantean que la gestión sostenible de eventos debe ampliar su alcance hacia aspectos sociales relacionados con las comunidades, el bienestar, la inclusión y los efectos que las actividades generan sobre los diferentes grupos vinculados al

evento. Esta perspectiva resulta pertinente para la presente investigación, debido a que permite comprender los ODS desde una visión que integra dimensiones ambientales, sociales y económicas (Mair et al., 2024).

Esta referencia también encuentra respaldo en Le et al. (2024), quienes analizan la sostenibilidad social de los eventos desde una perspectiva de múltiples actores y sistemas, destacando la relación entre los eventos, las comunidades y los procesos de generación de valor social (Le et al., 2024).

Desde una perspectiva más amplia, Cavallin Toscani et al. (2024) realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre sostenibilidad ambiental en la industria de eventos. Los autores identificaron diferentes líneas de investigación relacionadas con los impactos ambientales, las prácticas de gestión verde, las políticas de sostenibilidad y el comportamiento de los grupos de interés. Este aporte permite reconocer que la sostenibilidad de los eventos constituye un campo multidimensional y que su gestión requiere articular acciones operativas con procesos organizacionales y mecanismos de participación de los actores involucrados (Cavallin Toscani et al., 2024).

Otra dimensión relevante corresponde al uso eficiente de los recursos y la economía circular. Baxter y Gallagher (2024) analizan la relación entre la gestión de eventos y los principios de economía circular, destacando la necesidad de superar modelos basados en el consumo y disposición de materiales mediante estrategias orientadas a la reutilización, recuperación y aprovechamiento de recursos. Este enfoque resulta especialmente pertinente para la gestión de materiales, residuos y elementos de montaje utilizados en eventos corporativos (Baxter & Gallagher, 2024).

En el ámbito internacional de la industria de reuniones, la sostenibilidad ha comenzado a incorporarse como un componente de la toma de decisiones y de la gestión de los eventos de negocios. En este sentido, la International Congress and Convention Association (ICCA), en conjunto con Destination Canada, desarrolló un estudio internacional sobre la integración de la sostenibilidad en los eventos de negocios, identificando su creciente incorporación en procesos como las solicitudes de propuestas y en la relación entre asociaciones y proveedores del sector. Este enfoque evidencia una transición hacia modelos en los cuales los criterios de sostenibilidad forman parte de las decisiones de planificación y contratación de los eventos, y no únicamente de las acciones implementadas durante su ejecución (International Congress and Convention Association [ICCA] & Destination Canada, 2024).

La evolución de la sostenibilidad en la industria MICE también puede observarse en la implementación de estrategias específicas dentro de eventos internacionales. ICCA, por ejemplo, documentó la estrategia de sostenibilidad aplicada a su Congreso de 2023, incorporando acciones relacionadas con la gestión de residuos, la reducción de emisiones asociadas al desplazamiento y la evaluación del desempeño de sostenibilidad del evento. Este tipo de experiencias evidencia la transición desde iniciativas aisladas hacia sistemas de gestión que permiten evaluar y mejorar progresivamente el desempeño sostenible de los eventos (International Congress and Convention Association [ICCA], 2024)

Robertson (2024) desarrolló una guía denominada *Guide for Business Events Shaping Tomorrow (SDGs measurement and evaluation guide)*, orientada a la medición y evaluación de la contribución de los eventos de negocios a los ODS. El instrumento fue desarrollado a partir de un proyecto financiado por el Gobierno de Escocia y plantea una matriz para documentar

evidencias de contribución de los eventos a diferentes ODS. La herramienta contempla específicamente los ODS 3, 4, 8, 10, 11, 12 y 17 y busca que los organizadores puedan demostrar resultados positivos derivados de sus eventos. El aporte para esta investigación es especialmente significativo porque proporciona un referente de medición y evaluación, aspecto necesario para que la propuesta colombiana no se limite a listar buenas prácticas, sino que pueda incorporar indicadores para verificar su aplicación y resultados (Robertson, 2024).

2.1.3 Antecedentes latinoamericanos y nacionales

Uribe-Macías et al. (2018) analizaron la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad como criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. El estudio establece una relación directa entre sostenibilidad, responsabilidad social y toma de decisiones dentro del ciclo de vida de los proyectos. Su principal aporte consiste en plantear que estos criterios no deben tratarse como elementos adicionales o posteriores a la gestión del proyecto, sino como condiciones que pueden influir en la generación de valor, la gestión de los interesados y la gobernanza. Este antecedente resulta fundamental para la presente investigación porque permite establecer el puente conceptual entre sostenibilidad y Gerencia de Proyectos, evitando que la investigación se limite al enfoque ambiental propio de la gestión de eventos. La perspectiva propuesta por los autores constituye una base para estructurar las estrategias de integración de los ODS desde la planeación y ejecución de los proyectos (Uribe-Macías et al., 2018).

En el contexto latinoamericano, Plata et al. (2022) estudiaron la relación de las instituciones de educación superior colombianas con la Agenda 2030 desde la dimensión ambiental. La investigación analizó información correspondiente a 60 instituciones de educación superior colombianas, evaluando su vinculación y compromiso con los ODS. Los resultados

permitieron identificar como principales objetivos priorizados el ODS 4, ODS 6, ODS 12, ODS 11 y ODS 3. Aunque el objeto de estudio corresponde a instituciones de educación superior y no directamente al sector MICE, el trabajo resulta relevante porque evidencia cómo organizaciones colombianas pueden incorporar los ODS dentro de sus procesos institucionales y muestra la importancia del ODS 12, Producción y Consumo Responsables, para la gestión de prácticas sostenibles. Este antecedente aporta una referencia nacional para comprender la integración organizacional de los ODS y permite identificar objetivos que pueden tener especial pertinencia en la gestión de eventos corporativos (Plata et al., 2022).

En Colombia también se identifican experiencias institucionales orientadas a integrar la sostenibilidad dentro de la gestión de eventos. ProColombia (2023) ha documentado estrategias de sostenibilidad y legado aplicadas a eventos de la industria de reuniones, incorporando la participación de grupos de interés, la comunidad local y actores del sector, así como dimensiones ambientales, sociales y económicas. Estas experiencias muestran que la sostenibilidad puede abordarse desde una perspectiva integral de gestión y generación de legado, superando una aproximación limitada a la reducción de impactos ambientales (ProColombia, 2023).

En el contexto colombiano, Rivas Salazar (2024) desarrolló un plan estratégico para el fortalecimiento del turismo MICE en el Distrito Especial de Santiago de Cali, planteando líneas de acción relacionadas con la sostenibilidad de los eventos, la capacitación y educación de los profesionales, la incorporación de tecnología e innovación y la colaboración entre los diferentes actores del sector. Este antecedente evidencia que el fortalecimiento de la industria MICE en Colombia requiere abordar la sostenibilidad desde una perspectiva estratégica y articulada, que trascienda las acciones exclusivamente operativas. Su planteamiento guarda relación con la

presente investigación, particularmente en la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad dentro de la planificación y gestión de los eventos corporativos.

Guillén Chávez et al. (2025) analizaron la gestión ambiental de un evento mediante el cálculo de su huella de carbono, identificando diferentes fuentes de emisiones asociadas con la realización del evento. Este antecedente resulta relevante porque evidencia la posibilidad de incorporar mecanismos de medición cuantitativa del impacto ambiental en la gestión de eventos y proporciona un referente regional para el desarrollo de indicadores aplicables al sector MICE (Guillén Chávez et al., 2025).

Cardoso Moscoso et al. (2025) realizaron una revisión sistemática sobre la gestión de eventos y festivales turísticos en América Latina. El estudio tuvo como objetivo analizar la producción académica relacionada con la gestión de estos eventos y empleó la metodología PRISMA para establecer criterios de búsqueda, selección y análisis de los documentos. La revisión identificó investigaciones desarrolladas en diferentes países latinoamericanos y permitió reconocer elementos relacionados con planificación, coordinación, dirección, ejecución y control de eventos. Los resultados muestran que la gestión de eventos en la región ha incorporado progresivamente criterios de desarrollo sostenible y mecanismos de articulación entre actores públicos y privados. El aporte de este trabajo para la presente investigación consiste en proporcionar una visión regional del estado de la investigación sobre gestión de eventos y demostrar que la sostenibilidad se está consolidando como un componente transversal, aunque con niveles de implementación heterogéneos entre países (Cardoso Moscoso et al., 2025).

2.1.4 Síntesis de los antecedentes

La revisión realizada permite identificar una evolución progresiva de la investigación sobre sostenibilidad en eventos. Los primeros estudios considerados evidencian la necesidad de incorporar criterios ambientales y sociales en la gestión de eventos, mientras que investigaciones posteriores avanzan hacia modelos que incluyen indicadores, medición de impactos, participación de grupos de interés, innovación, digitalización y alineación con los ODS.

Un segundo hallazgo corresponde a la existencia de barreras recurrentes para la implementación de prácticas sostenibles. Los estudios revisados identifican factores como costos, infraestructura disponible, conocimiento, cultura organizacional, compromiso de clientes y participación de los grupos de interés (Nawarathna & Wadippuli Arachchi, 2023; Sungkatavat & Sorokina, 2020). Estos elementos son relevantes para el presente estudio porque permiten construir las categorías que posteriormente serán contrastadas con la percepción de los profesionales del sector MICE en Colombia.

Un tercer elemento corresponde a la creciente necesidad de medir los resultados de sostenibilidad. Los trabajos de Singh et al. (2020) y Robertson (2024) muestran diferentes aproximaciones para convertir los impactos de los eventos en indicadores y mecanismos de evaluación. Esta tendencia resulta especialmente pertinente para la propuesta de la presente investigación, dado que las estrategias que se formulen deberán considerar mecanismos que permitan verificar su aplicación y resultados.

Finalmente, los antecedentes nacionales y latinoamericanos evidencian que existe un avance en la incorporación de los ODS y de la sostenibilidad dentro de diferentes organizaciones y actividades relacionadas con eventos; sin embargo, continúa existiendo una oportunidad para

articular los ODS con la gestión de proyectos de eventos corporativos y traducirlos en estrategias concretas para la planeación y ejecución en el contexto colombiano. Esta brecha constituye el punto de conexión entre los antecedentes revisados y el propósito de la presente investigación.

2.2 Marco teórico

El marco teórico de la presente investigación se estructura a partir de cinco ejes temáticos que permiten comprender la relación entre sostenibilidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Gerencia de Proyectos e industria MICE. Estos ejes proporcionan los fundamentos conceptuales necesarios para analizar las prácticas de sostenibilidad identificadas en el sector y, posteriormente, estructurar una propuesta de estrategias aplicable a la planeación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

2.2.1 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible constituye el fundamento conceptual de la presente investigación, debido a que permite comprender la sostenibilidad como un proceso que integra diferentes dimensiones del desarrollo y no únicamente como una preocupación ambiental. El concepto fue consolidado en el informe Nuestro futuro común, donde la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) lo definió como aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Esta perspectiva implica reconocer la interdependencia entre las dimensiones económica, social y ambiental. En consecuencia, las organizaciones deben considerar no solamente la

eficiencia económica de sus actividades, sino también los impactos que sus decisiones generan sobre las personas, las comunidades y el entorno. Esta concepción resulta particularmente relevante en los proyectos de eventos, debido a que su ejecución involucra consumo de recursos, contratación de servicios, movilidad de participantes, generación de residuos, utilización de infraestructura y participación de múltiples grupos de interés.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Proyectos, el desarrollo sostenible puede incorporarse como un criterio transversal para la toma de decisiones durante el ciclo de vida del proyecto. Esto significa que la sostenibilidad puede ser considerada en la definición de requisitos, gestión de recursos, adquisiciones, riesgos, interesados y evaluación de resultados. Esta aproximación permite superar una visión limitada en la que las acciones sostenibles se incorporan únicamente durante la ejecución del evento.

Para la presente investigación, el desarrollo sostenible constituye, por tanto, el marco general desde el cual se evaluará la pertinencia de integrar los ODS en los proyectos de eventos corporativos. Su importancia radica en que proporciona los criterios que posteriormente permitirán relacionar las estrategias propuestas con impactos económicos, sociales y ambientales.

2.2.2 Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible constituye el principal marco internacional de referencia para la presente investigación. Adoptada por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015, establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas orientadas a

promover un desarrollo que articule las dimensiones económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015).

A diferencia de los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Agenda 2030 plantea un carácter universal y reconoce la participación de gobiernos, empresas, academia, sociedad civil y ciudadanía en el cumplimiento de los objetivos. Desde esta perspectiva, las organizaciones privadas no son únicamente actores económicos, sino también participantes en la generación de impactos y en la construcción de soluciones asociadas al desarrollo sostenible.

En el contexto empresarial, los ODS pueden utilizarse como un marco para orientar estrategias, establecer prioridades y evaluar la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible. Esta perspectiva resulta especialmente útil para la Gerencia de Proyectos, porque permite relacionar los objetivos estratégicos de una organización con los impactos y beneficios que puede generar cada proyecto.

Para el caso particular de los eventos corporativos, algunos ODS presentan una relación especialmente directa con las actividades desarrolladas durante la planeación y ejecución. Entre ellos se encuentran el ODS 8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico; ODS 9, Industria, Innovación e Infraestructura; ODS 10, Reducción de las Desigualdades; ODS 11, Ciudades y Comunidades Sostenibles; ODS 12, Producción y Consumo Responsables; ODS 13, Acción por el Clima; y ODS 17, Alianzas para Lograr los Objetivos.

El ODS 12 adquiere especial relevancia debido a su relación con el consumo de materiales, adquisición de bienes y servicios, gestión de residuos y utilización eficiente de recursos, aspectos directamente presentes en los proyectos de eventos. El ODS 13 se relaciona con la gestión de emisiones, movilidad, eficiencia energética y medidas de mitigación y adaptación frente al

cambio climático. El ODS 8 permite abordar las condiciones laborales y la generación de valor económico, mientras que los ODS 10 y 11 permiten incorporar aspectos de inclusión, accesibilidad y relación con los territorios.

Por su parte, el ODS 17 resulta transversal debido a la cantidad de actores que participan en la cadena de valor de un evento: clientes, organizadores, proveedores, autoridades, recintos, comunidades y participantes. La integración de los ODS, por tanto, no debe entenderse como la selección aislada de determinados objetivos, sino como un proceso mediante el cual se identifican aquellos ODS que presentan mayor relación con los impactos, objetivos y características de cada proyecto.

En esta investigación, los ODS constituyen el marco estratégico que permitirá orientar la identificación de prácticas, el análisis de resultados y la posterior estructuración de la propuesta de estrategias.

2.2.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos constituye el segundo eje fundamental de la investigación, debido a que los eventos corporativos pueden ser comprendidos como proyectos temporales que requieren planificación, coordinación de recursos, gestión de interesados, administración de riesgos y cumplimiento de objetivos específicos.

El Project Management Institute (PMI, 2021) define el proyecto como un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Desde esta perspectiva, cada evento corporativo posee características particulares relacionadas con sus objetivos, alcance, recursos, participantes, restricciones y condiciones de ejecución.

La séptima edición del PMBOK® Guide representa una evolución hacia una perspectiva orientada a principios y generación de valor. Esta visión resulta particularmente relevante para la sostenibilidad, dado que permite ampliar la concepción tradicional del éxito del proyecto más allá del cumplimiento de alcance, tiempo y costo, considerando también los beneficios y resultados generados para la organización y sus grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la integración de los ODS puede incorporarse a diferentes componentes de la dirección de proyectos. Durante la planeación, pueden definirse objetivos de sostenibilidad, requisitos ambientales y sociales, criterios para la selección de proveedores e indicadores. Durante la ejecución, pueden implementarse acciones relacionadas con recursos, residuos, energía, movilidad, inclusión y participación de grupos de interés. Finalmente, durante el seguimiento y cierre, pueden medirse resultados, documentarse aprendizajes y evaluarse el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.

Esta articulación es central para la presente investigación porque permite que la sostenibilidad deje de ser entendida como una actividad adicional del evento y pase a formar parte de la gestión estratégica del proyecto.

En consecuencia, las estrategias que se propongan como resultado de esta investigación deberán ser compatibles con los procesos y decisiones propios de la Gerencia de Proyectos, procurando que puedan incorporarse a herramientas de planificación, seguimiento y evaluación utilizadas por las organizaciones del sector MICE.

2.2.4 Industria MICE y eventos corporativos

La industria MICE comprende las actividades relacionadas con Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions, incluyendo reuniones, viajes de incentivo, congresos, convenciones, ferias y exposiciones. Esta industria articula una amplia cadena de actores y servicios, entre ellos hoteles, centros de convenciones, agencias, empresas de producción, proveedores audiovisuales, operadores logísticos, empresas de transporte, catering y otros prestadores especializados. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2018), el turismo de reuniones constituye un espacio con capacidad para contribuir al desarrollo sostenible, fortalecer la competitividad y generar impactos positivos en los territorios donde se desarrolla. Esta perspectiva permite comprender la industria MICE no únicamente desde su dimensión económica y operativa, sino también desde su potencial para incorporar criterios de sostenibilidad en la planificación y ejecución de sus proyectos.

En el contexto de esta investigación, los eventos corporativos se entienden como proyectos desarrollados por organizaciones para alcanzar objetivos institucionales, comerciales, estratégicos, formativos o de relacionamiento mediante actividades como convenciones, reuniones, lanzamientos, congresos, capacitaciones, ferias e incentivos.

Una característica fundamental de estos proyectos es la participación de múltiples grupos de interés. Clientes, asistentes, patrocinadores, proveedores, trabajadores, comunidades, autoridades y organizaciones anfitrionas pueden verse afectados por las decisiones adoptadas durante el desarrollo del evento. Esta característica convierte a la gestión de interesados en un componente relevante para la incorporación de criterios de sostenibilidad.

La industria MICE también presenta una particularidad frente a otros sectores: cada evento es temporal y generalmente posee una configuración específica de proveedores, recursos, participantes y condiciones de operación. Por ello, las estrategias de sostenibilidad no pueden plantearse exclusivamente como acciones rígidas y uniformes, sino que deben poder adaptarse a las características de cada proyecto.

En este sentido, la presente investigación delimita su aplicación a eventos corporativos desarrollados dentro del sector MICE en Colombia, entendiendo que las estrategias propuestas deberán ser suficientemente flexibles para adaptarse a diferentes tipos de organizaciones, tamaños de evento, presupuestos, espacios y necesidades de los clientes.

Esta delimitación permitirá evitar una generalización hacia todo el sector turístico o hacia cualquier tipo de evento y concentrar la investigación en un ámbito directamente relacionado con la Gerencia de Proyectos.

2.2.5 Gestión sostenible de eventos e integración de los ODS

La creciente incorporación de la sostenibilidad dentro de las estrategias organizacionales ha transformado la forma en que las empresas planifican y ejecutan sus proyectos. En la industria MICE, esta transformación implica superar una visión centrada exclusivamente en la operación logística de los eventos para adoptar modelos de gestión que integren criterios económicos, sociales y ambientales durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. Bajo este enfoque, la sostenibilidad deja de entenderse como un conjunto de acciones aisladas y se convierte en un principio que orienta la toma de decisiones desde la concepción del evento hasta

su cierre y evaluación (International Organization for Standardization [ISO], 2024; Project Management Institute [PMI], 2021).

La gestión sostenible de eventos puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización planifica, desarrolla, ejecuta y evalúa un evento considerando de manera equilibrada los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de sus actividades, con el propósito de generar valor para la organización y para los diferentes grupos de interés. Esta perspectiva reconoce que las decisiones adoptadas durante la gestión del proyecto —como la selección del lugar, la contratación de proveedores, la movilidad de los participantes, el consumo de recursos, la gestión de materiales y la disposición de residuos— pueden influir en el desempeño sostenible del evento.

Uno de los principales referentes internacionales para orientar este proceso es la ISO 20121:2024, Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use, que establece requisitos y orientaciones para implementar sistemas de gestión de sostenibilidad aplicables a eventos. La norma propone integrar la sostenibilidad dentro de los procesos de gestión y considera los impactos económicos, sociales y ambientales asociados con las actividades desarrolladas por las organizaciones. Asimismo, incorpora elementos relacionados con la identificación de impactos, la participación de las partes interesadas, la planificación, el seguimiento y la mejora continua (ISO, 2024).

Desde esta perspectiva, la ISO 20121:2024 no debe entenderse únicamente como un mecanismo de certificación, sino como un referente para estructurar la gestión de la sostenibilidad dentro del proyecto. Su enfoque permite relacionar los objetivos de sostenibilidad con procesos de planificación, asignación de responsabilidades, gestión de riesgos, toma de

decisiones y evaluación de resultados. Esto resulta pertinente para el sector MICE, donde intervienen múltiples actores y donde las decisiones operativas pueden generar impactos ambientales, sociales y económicos en diferentes momentos del proyecto.

Desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, este enfoque presenta una relación con principios asociados con la generación de valor, la participación de los interesados, el liderazgo, la adaptación al contexto y la gestión de la incertidumbre (PMI, 2021). La incorporación de criterios de sostenibilidad desde la planeación permite, por tanto, que los objetivos ambientales y sociales no sean considerados únicamente como requerimientos adicionales, sino como elementos que pueden integrarse al alcance, cronograma, presupuesto, adquisiciones, gestión de riesgos y mecanismos de seguimiento del proyecto.

En el contexto específico de la industria MICE, los Global Sustainable Tourism Council MICE Criteria (GSTC MICE Criteria) constituyen otro referente relevante debido a su orientación hacia reuniones, incentivos, congresos, exposiciones y demás actividades relacionadas con el sector. Los criterios dirigidos a organizadores de eventos contemplan aspectos relacionados con políticas y planes de sostenibilidad, definición de objetivos medibles, participación de grupos de interés, compras sostenibles, gestión de proveedores, impactos ambientales y sociales, comunicación y mejora continua (Global Sustainable Tourism Council [GSTC], 2024).

La incorporación de estos referentes permite establecer una relación entre los ODS y las decisiones concretas que se toman durante la gestión de un evento. En este sentido, los ODS pueden utilizarse como marco para identificar los ámbitos de impacto prioritarios, mientras que

los sistemas y criterios de gestión sostenible proporcionan mecanismos para traducir dichos objetivos en acciones, responsabilidades e indicadores.

No obstante, la integración de los ODS no implica que todos los eventos deban abordar los 17 objetivos de manera simultánea. La pertinencia de cada ODS depende de las características del proyecto, su alcance, ubicación, número de participantes, cadena de suministro, recursos disponibles e impactos potenciales. Por ello, resulta necesario realizar un proceso de priorización que permita seleccionar aquellos objetivos sobre los cuales la organización pueda ejercer una influencia real y establecer mecanismos de seguimiento.

En este sentido, la integración de los ODS dentro de la gestión de eventos corporativos puede representarse como un proceso progresivo que parte de la identificación de impactos y la priorización de objetivos, continúa con la incorporación de criterios de sostenibilidad en la planeación, contratación y ejecución, y finaliza con la medición de resultados, comunicación de los avances y generación de aprendizajes para futuros proyectos. Este enfoque permite vincular los objetivos globales de la Agenda 2030 con decisiones concretas del ciclo de gestión del evento.

La utilización de indicadores adquiere especial importancia dentro de este proceso. Los indicadores permiten transformar los compromisos de sostenibilidad en variables susceptibles de seguimiento y evaluación, facilitando la comparación entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos. En el ámbito MICE, los criterios GSTC reconocen la importancia de establecer objetivos medibles y realizar seguimiento a la mejora continua del desempeño sostenible (GSTC, 2024).

Por tanto, para efectos de la presente investigación, la integración de los ODS se entiende como un proceso mediante el cual las organizaciones identifican los objetivos de desarrollo sostenible pertinentes para cada evento y los incorporan progresivamente en las decisiones de planificación, ejecución, seguimiento y cierre, mediante acciones, responsables, recursos e indicadores que permitan generar y demostrar valor ambiental, social y económico.

Esta perspectiva constituye la base conceptual para la propuesta desarrollada en el capítulo 5.2, en la cual se plantean lineamientos orientados a facilitar la incorporación de los ODS en la gestión de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

2.3 Marco normativo

El marco normativo de la investigación está constituido por los instrumentos internacionales, estándares técnicos, disposiciones legales y políticas públicas que orientan el desarrollo sostenible, la actividad turística y la gestión sostenible de eventos. Estos referentes permiten establecer el contexto dentro del cual las organizaciones del sector MICE pueden incorporar criterios económicos, sociales y ambientales en la planeación y ejecución de sus proyectos.

Para efectos de esta investigación se consideran como principales referentes la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la ISO 20121:2024, la Guía del PMBOK® – Séptima Edición, la Ley 300 de 1996, la Ley 1558 de 2012, la Ley 2068 de 2020 y la Política de Turismo Sostenible “Unidos por la Naturaleza”. Estos referentes presentan diferente naturaleza y alcance: la Agenda 2030 constituye un marco internacional de desarrollo sostenible; la ISO 20121:2024 y

la Guía del PMBOK® constituyen referentes técnicos y de gestión; mientras que las leyes y la política pública corresponden al contexto jurídico e institucional colombiano.

2.3.1 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante la Resolución A/RES/70/1 el 25 de septiembre de 2015. El documento establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas orientadas a promover un desarrollo que articule las dimensiones económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015).

Para la presente investigación, la Agenda 2030 constituye el principal referente internacional debido a que el objeto de estudio se centra precisamente en la integración de los ODS dentro de la planeación y ejecución de eventos corporativos. Su importancia radica en que proporciona un marco común para identificar objetivos de sostenibilidad que pueden ser relacionados con las actividades, impactos y resultados de los proyectos.

La Agenda 2030 no constituye una norma jurídica nacional de aplicación directa a las organizaciones privadas; sin embargo, funciona como referente internacional para orientar políticas, estrategias y acciones de sostenibilidad. En consecuencia, su incorporación dentro de esta investigación permite establecer la relación entre las prácticas desarrolladas por las organizaciones del sector MICE y los objetivos globales de desarrollo sostenible.

Este instrumento será utilizado como marco para identificar y clasificar las estrategias de sostenibilidad que puedan incorporarse a los eventos corporativos. Particularmente, permitirá

relacionar acciones de gestión con ODS como el 8, 10, 11, 12, 13 y 17, de acuerdo con su pertinencia frente a cada proyecto.

2.3.2 ISO 20121:2024 – Sistemas de gestión para la sostenibilidad de eventos

La ISO 20121:2024, Event sustainability management systems - Requirements with guidance for use, establece requisitos y orientaciones para implementar sistemas de gestión de sostenibilidad aplicables a organizaciones involucradas en la planificación, gestión y prestación de eventos. La edición vigente fue publicada en abril de 2024 y sustituyó a la edición ISO 20121:2012.

La norma plantea una perspectiva integral de la sostenibilidad, considerando los impactos sociales, económicos y ambientales de los eventos. Asimismo, puede aplicarse a eventos de diferentes tipos y tamaños y promueve la integración de la sostenibilidad en las distintas etapas de planificación y ejecución. La versión 2024 incorpora además un mayor énfasis en aspectos como inclusión, legados sociales y diferentes mecanismos para demostrar conformidad.

Este referente resulta especialmente pertinente porque proporciona un marco específico para el sector de eventos. A diferencia de la Agenda 2030, que establece objetivos globales, la ISO 20121 permite trasladar la sostenibilidad hacia un sistema de gestión aplicable a la organización y desarrollo de eventos.

La ISO 20121:2024 constituirá un referente técnico para analizar las prácticas identificadas en el sector y para estructurar posteriormente las estrategias propuestas. Sus principios permitirán considerar aspectos como identificación de impactos, grupos de interés, planificación, operación, evaluación y mejora continua. De esta manera, la propuesta de estrategias buscará que

los ODS puedan traducirse en acciones incorporables al proceso de gestión del evento y no únicamente en declaraciones generales de sostenibilidad.

2.3.3 Guía PMBOK® – Séptima edición

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide - Seventh Edition), publicada por el Project Management Institute (PMI, 2021), constituye un referente técnico para la dirección de proyectos. La séptima edición plantea una orientación basada en principios y dominios de desempeño y enfatiza la generación de valor, la adaptación al contexto, la participación de los interesados, la gestión de riesgos y el pensamiento sistémico.

Aunque el PMBOK® Guide no constituye una disposición jurídica, su incorporación en el marco normativo resulta pertinente como referente técnico de la disciplina de Gerencia de Proyectos. Esto es particularmente importante para esta investigación porque la propuesta no pretende abordar la sostenibilidad únicamente desde la gestión ambiental de eventos, sino desde su integración en la dirección de proyectos.

El PMBOK® Guide permitirá establecer el vínculo entre las estrategias de sostenibilidad y los procesos de gestión de los proyectos. La propuesta podrá relacionar criterios asociados a los ODS con aspectos como interesados, recursos, riesgos, planificación, adquisiciones, medición del desempeño y generación de valor.

Por tanto, este referente contribuirá a mantener la investigación dentro del campo disciplinar de la Gerencia de Proyectos, evitando que la propuesta se convierta exclusivamente en una guía ambiental para eventos.

2.3.4 Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo

La Ley 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo, establece el marco general para la actividad turística en Colombia. La norma reconoce al turismo como una industria relevante para el desarrollo del país y establece principios generales para su organización y funcionamiento. La disposición ha sido posteriormente modificada por diferentes normas, entre ellas las Leyes 1558 de 2012 y 2068 de 2020 (Congreso de la República de Colombia, 1996).

Dentro de sus principios se encuentran elementos relacionados con la concertación, coordinación, descentralización y planeación de la actividad turística, aspectos que resultan relevantes para una industria como MICE, caracterizada por la participación de múltiples actores públicos y privados (Congreso de la República de Colombia, 1996).

La Ley 300 proporciona el marco general dentro del cual se desarrolla la actividad turística colombiana y, por extensión, el contexto institucional en el que se desarrollan actividades relacionadas con eventos, congresos y convenciones. Su consideración permite situar la investigación dentro del marco jurídico colombiano y reconocer la importancia de la coordinación entre los diferentes actores de la cadena turística.

2.3.5 Ley 1558 de 2012

La Ley 1558 de 2012 modifica la Ley 300 de 1996 y establece disposiciones orientadas al fomento, desarrollo, promoción y competitividad del sector turístico, procurando el desarrollo sostenible y sustentable y la participación de los sectores público y privado (Congreso de la República de Colombia, 2012).

La norma resulta particularmente relevante para la presente investigación porque incluye dentro de la definición de turismo las actividades relacionadas con eventos, convenciones y negocios, y reconoce expresamente a los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones dentro de los prestadores de servicios turísticos (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Asimismo, establece principios relacionados con la accesibilidad y determina que la prestación de servicios turísticos debe considerar condiciones de calidad, seguridad y sostenibilidad (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Esta disposición proporciona una conexión jurídica directa entre el objeto de estudio y el sector turístico colombiano, al reconocer expresamente las actividades de eventos, convenciones y negocios. Además, los principios de sostenibilidad, accesibilidad y calidad permiten sustentar dimensiones sociales y ambientales que posteriormente podrán ser incorporadas en las estrategias propuestas para los eventos corporativos.

2.3.6 Ley 2068 de 2020

La Ley 2068 de 2020 modifica la Ley General de Turismo y tiene como uno de sus objetivos fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, además de fortalecer la formalización y competitividad del sector (Congreso de la República de Colombia, 2020).

La norma incorpora expresamente el principio de desarrollo sostenible dentro de la actividad turística y establece que esta debe procurar la conservación del patrimonio cultural, natural y social, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales, el bienestar

social y el crecimiento económico, sin agotar los recursos naturales ni afectar las posibilidades de las generaciones futuras (Congreso de la República de Colombia, 2020).

Asimismo, contempla el principio de accesibilidad universal y establece medidas relacionadas con el cambio climático para el sector turismo, incluyendo estrategias público-privadas de mitigación y adaptación orientadas a minimizar la huella de carbono (Congreso de la República de Colombia, 2020).

Esta ley resulta especialmente pertinente porque permite articular varias dimensiones de la propuesta: sostenibilidad, accesibilidad, desarrollo local y acción climática. En consecuencia, las estrategias que se formulen podrán considerar estos elementos como criterios para la planeación y ejecución de eventos corporativos, especialmente en aspectos como accesibilidad, gestión de recursos, reducción de impactos y participación de actores locales.

2.3.7 Política de Turismo Sostenible “Unidos por la Naturaleza”

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formuló la Política de Turismo Sostenible “Unidos por la Naturaleza” con el propósito de posicionar la sostenibilidad como un pilar fundamental para el desarrollo turístico colombiano y como factor de competitividad de los negocios turísticos y de desarrollo social y cultural local. La política adopta una visión de largo plazo articulada con un plan estratégico hacia 2030.

La política busca armonizar los objetivos de desarrollo económico y sociocultural del turismo con la protección del capital natural del país. De esta manera, plantea la sostenibilidad como un componente transversal de la competitividad de los destinos y de las organizaciones relacionadas con la actividad turística.

Este instrumento constituye un referente nacional particularmente relevante para la propuesta, porque permite contextualizar la integración de la sostenibilidad en el sector turístico colombiano. Su enfoque hacia la competitividad, la protección ambiental y el desarrollo social permite articular las estrategias propuestas para el sector MICE con las orientaciones de política pública existentes en Colombia.

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, orientado a analizar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

El componente cuantitativo se desarrolló mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 20 profesionales vinculados al sector MICE en Colombia. El instrumento permitió recopilar información relacionada con el conocimiento de los ODS, las prácticas sostenibles implementadas, el nivel de integración de estos objetivos en la gestión de proyectos y las principales barreras y oportunidades identificadas por los participantes.

El componente cualitativo se desarrolló mediante tres entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales vinculados al sector MICE. Estas entrevistas permitieron profundizar en las experiencias, percepciones, prácticas, barreras y oportunidades relacionadas con la incorporación de criterios de sostenibilidad y de los ODS en los proyectos de eventos corporativos.

La utilización conjunta del cuestionario y las entrevistas permitió complementar la información cuantitativa con información cualitativa, favoreciendo una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Esta integración proporcionó elementos para interpretar los resultados obtenidos y establecer los fundamentos para la estructuración de una propuesta de estrategias orientada a fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos.

3.1.1 Alcance de la investigación

La investigación presentó un alcance descriptivo, con un componente interpretativo derivado del análisis cualitativo de las entrevistas. El componente descriptivo permitió caracterizar el conocimiento de los participantes sobre los ODS, las prácticas sostenibles implementadas, el nivel de integración de estos objetivos en la gestión de proyectos y las principales barreras y oportunidades identificadas.

El componente analítico permitió interpretar las tendencias obtenidas mediante el cuestionario y profundizar, a partir de las entrevistas, en las experiencias y condiciones relacionadas con la implementación de prácticas sostenibles en los eventos corporativos.

El alcance poblacional estuvo delimitado a profesionales vinculados con organizaciones del sector MICE en Colombia que participan en actividades relacionadas con la planeación, coordinación, producción, logística, operación, dirección o gestión de eventos corporativos.

El alcance geográfico correspondió al territorio colombiano, considerando profesionales vinculados a diferentes organizaciones y actividades relacionadas con la industria MICE.

El alcance temático se concentró en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planeación y ejecución de eventos corporativos, considerando las prácticas de sostenibilidad, las condiciones organizacionales, las barreras y las oportunidades para fortalecer dicha integración.

El estudio presentó un diseño no experimental y transversal, debido a que no se manipularon deliberadamente las condiciones del fenómeno estudiado y la información fue

recopilada durante un periodo determinado, a partir de las experiencias y percepciones de los participantes.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por profesionales vinculados a organizaciones relacionadas con el sector MICE en Colombia y que participaban en procesos de planeación y ejecución de eventos corporativos.

Dentro de esta población se consideraron perfiles relacionados con dirección y gestión de proyectos, producción de eventos, coordinación logística, operaciones, producción técnica, gestión comercial y otras funciones asociadas directamente con la realización de eventos.

La selección de esta población respondió a la necesidad de obtener información de profesionales con experiencia directa en la gestión de proyectos de eventos y conocimiento sobre las prácticas de sostenibilidad desarrolladas en las organizaciones del sector.

3.2.2 Muestra

Para el componente cuantitativo se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra estuvo conformada por 20 profesionales vinculados al sector MICE en Colombia, quienes participaron en la aplicación del cuestionario y cumplieron con los criterios establecidos para la investigación.

Para el componente cualitativo se seleccionaron tres profesionales vinculados al sector MICE, quienes participaron en entrevistas semiestructuradas. La selección de los entrevistados se realizó considerando su experiencia y relación directa con la planeación, gestión o ejecución de eventos corporativos y con las prácticas de sostenibilidad.

3.2.2.1 Criterios de inclusión

- Ser mayor de 18 años.
- Desempeñarse en una organización relacionada con el sector MICE en Colombia.
- Participar en actividades relacionadas con la gestión de proyectos de eventos corporativos.
- Contar con experiencia en funciones asociadas con planeación, coordinación, producción, logística, operación o dirección de eventos.
- Aceptar voluntariamente participar en la investigación.

3.2.2.2 Criterios de exclusión

- Personas cuya experiencia no estuviera relacionada con la gestión de eventos corporativos.
- Personas pertenecientes a organizaciones que no desarrollaran actividades relacionadas con el sector MICE.
- Respuestas incompletas o inconsistentes que impidieran su análisis.

- Participantes que retiraran su consentimiento durante el proceso de investigación.

3.3 Instrumentos

Para la recolección de información se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario estructurado y una entrevista semiestructurada.

Ambos instrumentos fueron elaborados en correspondencia con los objetivos de investigación y con los ejes conceptuales desarrollados en el marco de referencia.

3.3.1 Cuestionario estructurado

El cuestionario fue un instrumento de elaboración propia diseñado para identificar el nivel de conocimiento de los participantes sobre los ODS, las prácticas sostenibles implementadas por las organizaciones, el nivel de integración de estos objetivos en la gestión de proyectos y las principales barreras y oportunidades para fortalecer dicha integración.

El instrumento estuvo conformado por preguntas de caracterización, preguntas cerradas y afirmaciones estructuradas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles.

- Caracterización del participante.
- Conocimiento sobre los ODS.
- Integración de los ODS en la gestión de proyectos.
- Prácticas sostenibles implementadas.
- Barreras y oportunidades de mejora.

El cuestionario fue aplicado mediante Google Forms a los 20 profesionales seleccionados para el componente cuantitativo.

La versión completa del instrumento se presenta en el Anexo A.

3.3.2 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se utilizó como instrumento cualitativo complementario al cuestionario. Su propósito fue profundizar en las experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con la integración de los ODS y la sostenibilidad en la planeación y ejecución de eventos corporativos.

La guía de entrevista abordó aspectos relacionados con:

- Experiencia en la implementación de prácticas sostenibles;
- Incorporación de los ODS en proyectos de eventos;
- Principales barreras para la integración de la sostenibilidad;
- Factores que facilitan su implementación;
- Participación de clientes, proveedores y otros grupos de interés;
- Mecanismos de medición de resultados;
- Oportunidades de mejora;
- Estrategias aplicables al sector MICE colombiano.

Las entrevistas fueron realizadas a tres profesionales vinculados al sector MICE, seleccionados de acuerdo con su experiencia y relación con el objeto de estudio. La guía de entrevista semiestructurada, conformada por las preguntas utilizadas durante las entrevistas, se presenta en el Anexo C.

3.4 Descripción de procedimientos

El desarrollo de la investigación comprendió las siguientes etapas:

3.4.1 Etapa 1. Revisión documental

Se realizó la revisión de antecedentes, literatura científica, documentos técnicos, referentes normativos y fuentes relacionadas con sostenibilidad, ODS, Gerencia de Proyectos, gestión sostenible de eventos e industria MICE.

Esta revisión permitió establecer los fundamentos conceptuales y normativos de la investigación y orientar la construcción de los instrumentos de recolección de información.

3.4.2 Etapa 2. Diseño de los instrumentos

A partir de los objetivos de investigación y del marco de referencia se diseñaron el cuestionario estructurado y la guía de entrevista semiestructurada, procurando mantener correspondencia entre los instrumentos, las dimensiones de análisis y los objetivos establecidos.

3.4.3 Etapa 3. Aplicación del cuestionario

El cuestionario fue aplicado mediante Google Forms a 20 profesionales vinculados al sector MICE en Colombia.

La participación fue voluntaria y estuvo acompañada de la aceptación del consentimiento informado.

3.4.4 Etapa 4. Realización de las entrevistas

Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a profesionales seleccionados de acuerdo con los criterios establecidos para el componente cualitativo.

La información obtenida fue registrada mediante grabación, transcripción y organizada para su posterior análisis.

3.4.5 Etapa 5. Organización de la información

Las respuestas obtenidas mediante el cuestionario fueron descargadas y organizadas en una base de datos.

La información proveniente de las entrevistas fue sistematizada mediante una matriz de análisis cualitativo.

3.4.6 Etapa 6. Análisis de la información

La información cuantitativa fue sometida a procedimientos de estadística descriptiva, mientras que la información cualitativa fue organizada mediante procesos de codificación y categorización temática.

Posteriormente, los resultados de ambos instrumentos fueron contrastados con los antecedentes y referentes teóricos y normativos de la investigación.

3.4.7 Etapa 7. Estructuración de la propuesta

Los hallazgos obtenidos mediante el cuestionario, las entrevistas y la revisión documental fueron utilizados como insumos para estructurar la propuesta de estrategias orientada a fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

3.5 Análisis de información

El análisis de información integró procedimientos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con el enfoque mixto de la investigación.

3.5.1 Análisis cuantitativo

La información obtenida mediante el cuestionario aplicado a los 20 participantes fue sometida inicialmente a un proceso de revisión, limpieza y depuración de la base de datos, previo a su procesamiento estadístico. En esta etapa se revisó la correspondencia entre las variables y las preguntas del cuestionario, así como la existencia de registros duplicados, datos faltantes y posibles inconsistencias en las respuestas. Como resultado de esta revisión, no se identificaron registros duplicados ni datos faltantes, y no se encontraron inconsistencias que requirieran la exclusión o modificación de registros. Por lo tanto, se conservaron las respuestas de los 20 participantes para el procesamiento estadístico.

Posteriormente, la información fue organizada y procesada mediante el software JASP (JASP Team, 2026).

El análisis cuantitativo se desarrolló principalmente mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas, frecuencias relativas, porcentajes, mediana y moda, de acuerdo con las características de las variables analizadas.

Para las preguntas formuladas mediante escala Likert se examinó la distribución de las respuestas en las cinco categorías de la escala, con el propósito de identificar tendencias en las percepciones y prácticas reportadas por los participantes.

El análisis se organizó en los bloques definidos para la interpretación de los resultados:

- Conocimiento y percepción;
- Prácticas y gestión;
- Barreras;
- Beneficios percibidos.

Estos bloques permitieron organizar los resultados de acuerdo con las dimensiones abordadas por el instrumento y facilitaron su interpretación en relación con los objetivos de investigación.

Los resultados cuantitativos fueron presentados mediante tablas y figuras y posteriormente interpretados en función de los objetivos específicos y de los referentes desarrollados en el marco

de referencia. Las figuras seleccionadas se utilizaron como apoyo visual para la interpretación de los resultados y fueron incorporadas en el capítulo de resultados

3.5.2 Análisis cualitativo

La información obtenida mediante las tres entrevistas fue organizada en una matriz de análisis cualitativo.

Inicialmente se realizó una lectura de las respuestas con el propósito de identificar unidades de significado relacionadas con el objeto de estudio. Posteriormente se realizó un proceso de codificación para identificar conceptos y expresiones relacionados con la integración de los ODS y la sostenibilidad en los eventos corporativos. Los hallazgos fueron organizados posteriormente en una matriz de análisis temático, que permitió relacionar las categorías identificadas con los aportes de cada entrevistada y facilitar su posterior integración con los resultados cuantitativos.

Los códigos identificados fueron agrupados en categorías y subcategorías de análisis, considerando los ejes definidos previamente en la investigación y los elementos emergentes derivados de las respuestas de los entrevistados.

El análisis cualitativo permitió identificar coincidencias, diferencias y elementos complementarios entre las experiencias de los tres profesionales entrevistados.

3.5.3 Integración de la información

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas fueron contrastados entre sí y con los hallazgos obtenidos durante la revisión documental.

Esta integración permitió identificar coincidencias, diferencias y elementos complementarios entre la percepción cuantitativa de los participantes, las experiencias expresadas durante las entrevistas y las prácticas documentadas en los antecedentes nacionales e internacionales.

La integración de estas fuentes permitió identificar coincidencias, diferencias y elementos complementarios para interpretar los resultados y estructurar la propuesta de estrategias orientada a fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

3.6 Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló bajo principios éticos orientados a garantizar el respeto, la confidencialidad, la participación voluntaria y el adecuado tratamiento de la información proporcionada por los participantes. Antes de la aplicación del cuestionario y la realización de las entrevistas, se informó a los participantes sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y su participación voluntaria.

Para las entrevistas semiestructuradas se utilizó un formato específico de consentimiento informado, mediante el cual los participantes autorizaron su participación y el uso de la información suministrada exclusivamente para fines académicos. El formato de consentimiento informado utilizado para las entrevistas semiestructuradas se presenta en el Anexo B.

Con el propósito de proteger la identidad de los participantes, las entrevistas fueron anonimizadas y los participantes fueron identificados mediante códigos alfanuméricos: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) y Entrevistado 3 (E3). En consecuencia, las

transcripciones y la presentación de los resultados cualitativos no incluyen los nombres propios de los entrevistados.

La información obtenida fue utilizada exclusivamente para los fines establecidos en la investigación y se procuró mantener la integridad de los testimonios durante su transcripción, organización y análisis.

4 HIPÓTESIS

La presente investigación parte de la hipótesis de que la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia se encuentra limitada por brechas en conocimiento y capacitación, así como por la insuficiente formalización de políticas, asignación de recursos, gestión de proveedores y utilización de mecanismos de seguimiento e indicadores; por tanto, una propuesta estructurada de estrategias y lineamientos orientada a incorporar los ODS desde la planeación de los eventos puede contribuir a fortalecer su integración sistemática en la gestión del sector.

Esta hipótesis se formula a partir del problema de investigación y de los objetivos planteados, particularmente de la necesidad de pasar de un reconocimiento general de la sostenibilidad hacia mecanismos concretos que permitan incorporarla en la gestión de proyectos de eventos corporativos.

La hipótesis contempla dos elementos centrales. El primero corresponde a la existencia de condiciones que actualmente dificultan una integración sistemática de los ODS. El segundo plantea que el desarrollo de una propuesta de estrategias y lineamientos puede constituir un mecanismo para fortalecer dicha integración. En este sentido, la hipótesis no plantea que la sostenibilidad esté ausente del sector, sino que su incorporación presenta diferentes niveles de desarrollo y requiere mecanismos de articulación, orientación y seguimiento.

4.1 Variables

De acuerdo con los elementos planteados en la hipótesis, se identifican dos variables relacionadas con el objeto de estudio: una variable independiente asociada con la propuesta de

estrategias y lineamientos, y una variable dependiente relacionada con la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

4.1.1 Variable independiente

Propuesta de estrategias y lineamientos para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Corresponde al conjunto de estrategias y lineamientos que se estructuran como resultado de la investigación para orientar la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la planeación de los eventos corporativos del sector MICE. Esta variable se relaciona con las necesidades y brechas identificadas en materia de conocimiento y capacitación, formalización de políticas, asignación de recursos, gestión de proveedores y utilización de mecanismos de seguimiento e indicadores.

4.1.2 Variable dependiente

Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

Corresponde al nivel en que los Objetivos de Desarrollo Sostenible se incorporan en los procesos de planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia. Para su análisis se consideran aspectos relacionados con conocimiento y capacitación, formalización de políticas, asignación de recursos, gestión de proveedores y utilización de mecanismos de

seguimiento e indicadores, así como la percepción sobre los beneficios asociados con la sostenibilidad.

4.2 Planteamiento de hipótesis

La hipótesis planteada establece que la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia se encuentra limitada por brechas en conocimiento y capacitación, así como por la insuficiente formalización de políticas, asignación de recursos, gestión de proveedores y utilización de mecanismos de seguimiento e indicadores; por tanto, una propuesta estructurada de estrategias y lineamientos orientada a incorporar los ODS desde la planeación de los eventos puede contribuir a fortalecer su integración sistemática en la gestión del sector.

Los resultados obtenidos durante la investigación aportan evidencia descriptiva y cualitativa que permite contrastar la hipótesis de trabajo dentro del alcance definido para el estudio. En el componente cuantitativo, el 90 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos. Sin embargo, el conocimiento de la Agenda 2030 y de la Norma ISO 20121 alcanzó solamente el 35 % de respuestas favorables. De igual manera, aunque el 70 % identificó una promoción favorable de la sostenibilidad por parte de la alta dirección, la asignación de recursos presentó 45 % y el uso de indicadores 50 % de respuestas favorables. Estos resultados evidencian una diferencia entre la valoración de la sostenibilidad y el desarrollo de algunos mecanismos necesarios para su gestión.

Los resultados cualitativos obtenidos mediante las tres entrevistas permiten profundizar esta situación. Los participantes coinciden en reconocer la aplicabilidad de la sostenibilidad y de los ODS en los eventos, pero también identifican dificultades relacionadas con conocimiento, formación, recursos, clientes, proveedores y capacidad de implementación. En particular, E3, participante de la tercera entrevista, señala que el desconocimiento constituye una barrera tanto para las organizaciones como para los proveedores y plantea la educación y sensibilización del sector como una vía para fortalecer la aplicación de prácticas sostenibles.

Asimismo, la entrevista realizada a E3 aporta evidencia relevante sobre la relación entre sostenibilidad y generación de valor. El entrevistado identifica beneficios relacionados con la visibilidad, la responsabilidad empresarial, la integración de comunidades y la posibilidad de generar una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. Esta perspectiva coincide con los resultados cuantitativos, donde el 95 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la mejora de la imagen y reputación, mientras que el 85 % lo hizo frente a la generación de ventajas competitivas. De esta manera, la evidencia recopilada respalda la pertinencia de la hipótesis de trabajo: existe una valoración favorable de la sostenibilidad y de sus beneficios, pero persisten brechas relacionadas con conocimiento especializado, formalización, recursos, proveedores y medición. La evidencia también sugiere que las acciones de capacitación, sensibilización y orientación práctica pueden contribuir a superar algunas de estas barreras. En consecuencia, los resultados proporcionan una base empírica para desarrollar, en el capítulo 5.2, una propuesta de estrategias y lineamientos dirigida al sector MICE.

La contrastación realizada debe interpretarse dentro del alcance de la investigación. El estudio trabajó con 20 participantes en el cuestionario y tres entrevistas semiestructuradas, por lo

que los resultados permiten identificar tendencias y percepciones dentro de la muestra estudiada, pero no pretenden establecer relaciones causales ni generalizaciones estadísticas sobre la totalidad de la industria de eventos en Colombia. La base metodológica establece precisamente un tratamiento descriptivo de las respuestas y un análisis temático independiente de las entrevistas.

5 RESULTADOS

5.1 Resultados del cuestionario

El cuestionario fue aplicado a 20 profesionales vinculados con el sector MICE y la gestión de eventos corporativos en Colombia. El instrumento permitió recopilar información sobre el conocimiento y percepción frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las prácticas de sostenibilidad implementadas en las organizaciones, las principales barreras para su incorporación y los beneficios percibidos.

Las variables de percepción y práctica fueron valoradas mediante una escala Likert de cinco niveles y procesadas mediante estadística descriptiva. Para su interpretación se utilizaron frecuencias, porcentajes, mediana, moda y media aritmética como medidas descriptivas complementarias.

5.1.1 Caracterización de los participantes

La muestra estuvo conformada por 20 profesionales vinculados con el sector MICE en Colombia, seleccionados de acuerdo con los criterios establecidos para la investigación. La caracterización permitió identificar el contexto laboral y profesional desde el cual los participantes respondieron el cuestionario, considerando la ciudad donde desarrollan principalmente sus actividades, el tipo de organización, el cargo y la experiencia en la industria de eventos.

En cuanto a la ubicación geográfica, 16 participantes (80 %) desarrollan principalmente sus actividades en Bogotá, mientras que 2 participantes (10 %) se encuentran en Medellín y los 2

restantes (10 %) corresponden a otras ciudades. Esta distribución evidencia una concentración de la muestra en Bogotá, principal contexto de participación de los encuestados, aunque también incorpora perspectivas provenientes de otros territorios.

Respecto al tipo de organización, 10 participantes (50 %) pertenecen a empresas privadas, 4 (20 %) a agencias de eventos, 2 (10 %) trabajan de manera independiente y 2 (10 %) pertenecen a agencias BTL. Adicionalmente, se contó con un participante vinculado a un operador logístico y uno a un hotel, cada uno equivalente al 5 % de la muestra. Esta composición permite incorporar perspectivas provenientes de diferentes actores de la cadena de valor del sector MICE.

En relación con la experiencia profesional, 10 participantes (50 %) cuentan con más de 10 años de experiencia, mientras que 5 (25 %) tienen entre 6 y 10 años y los 5 restantes (25 %) entre 2 y 5 años. Por tanto, la totalidad de los participantes registra al menos dos años de experiencia en la industria, y la mitad cuenta con una trayectoria superior a diez años.

Los cargos reportados presentan una amplia diversidad funcional. Se identificaron perfiles asociados con dirección, gerencia, coordinación, producción, diseño, licitaciones, administración, servicio al cliente, ventas, marketing y gestión MICE, entre otros. Cada uno de los 20 cargos registrados representa el 5 % de la muestra, lo que evidencia una participación diversa en términos de responsabilidades dentro de las organizaciones.

Esta diversidad resulta pertinente para la investigación, debido a que la integración de los ODS en los eventos corporativos involucra diferentes etapas y funciones dentro de la gestión de los proyectos. En consecuencia, los resultados posteriores no corresponden exclusivamente a una

perspectiva directiva o de producción, sino que incorporan experiencias provenientes de diferentes posiciones dentro de las organizaciones participantes.

Tabla 1

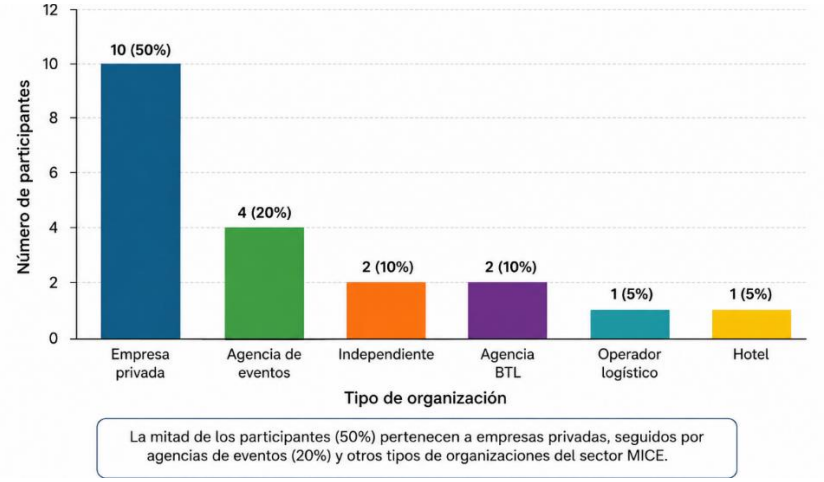
Caracterización general de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Bogotá	16	80 %
	Medellín	2	10 %
	Otra	2	10 %
Tipo de organización	Empresa privada	10	50 %
	Agencia de eventos	4	20 %
	Independiente	2	10 %
	Agencia BTL	2	10 %
	Operador logístico	1	5 %
	Hotel	1	5 %
Experiencia	Entre 2 y 5 años	5	25 %
	Entre 6 y 10 años	5	25 %
	Más de 10 años	10	50 %
Total		**20**	**100 %**

Nota. Elaboración propia a partir de la base definitiva de respuestas utilizada para el análisis descriptivo.

Figura 1

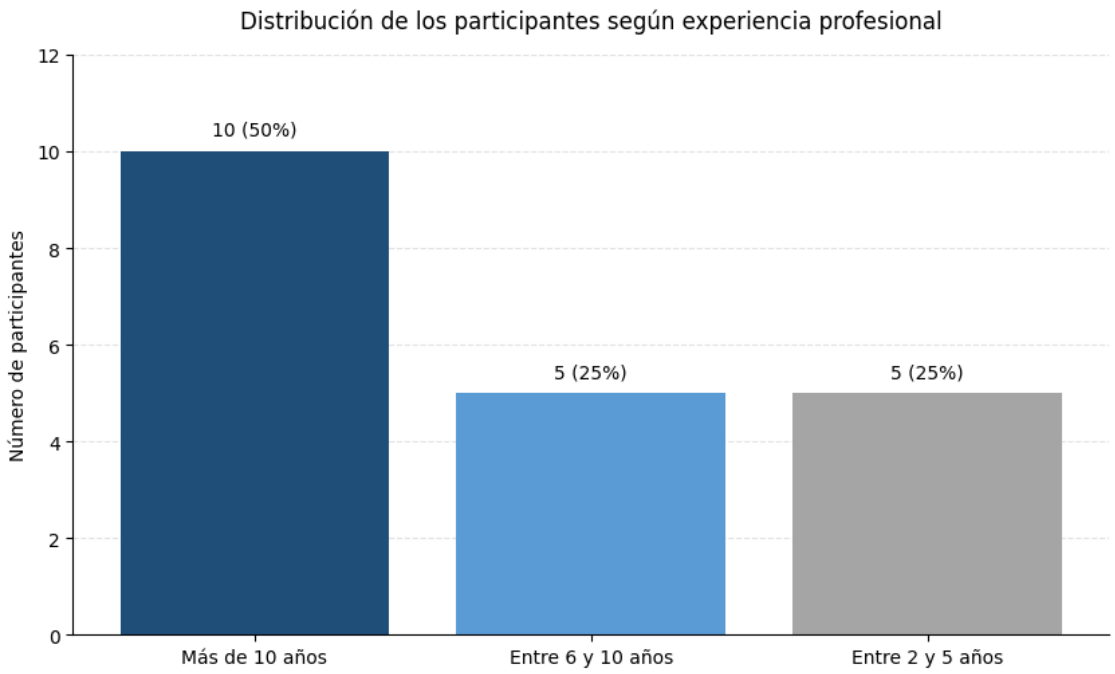
Distribución de los participantes según tipo de organización



La distribución de los participantes según el tipo de organización evidencia un predominio de personas vinculadas a empresas privadas, que representan el 50 % de la muestra (n = 10). En segundo lugar, se encuentran las agencias de eventos, con el 20 % (n = 4), mientras que los participantes independientes y pertenecientes a agencias BTL representan cada uno el 10 % (n = 2). Finalmente, los operadores logísticos y hoteles corresponden cada uno al 5 % de la muestra (n = 1). Esta composición permite observar una participación diversa de actores vinculados a la cadena de valor de la industria de eventos.

Figura 2

Distribución de los participantes según experiencia profesional

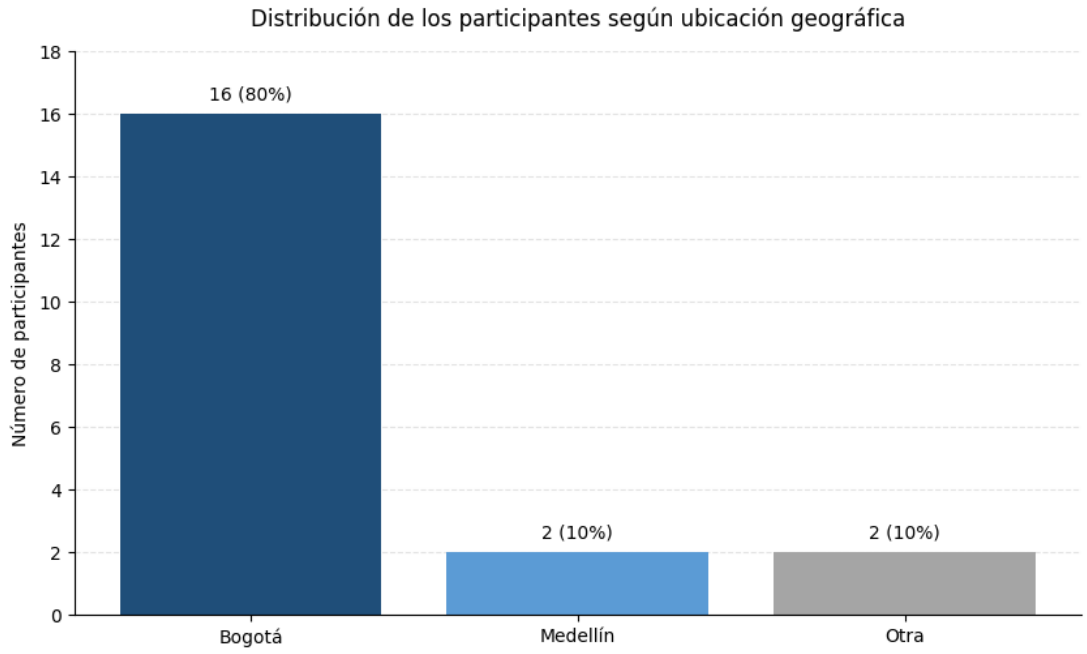


En cuanto a la experiencia profesional, el 50 % de los participantes cuenta con más de diez años de experiencia en la industria de eventos, mientras que el 25 % registra entre seis y diez años y el 25 % restante entre dos y cinco años. Esta composición evidencia la participación de

profesionales con diferentes niveles de trayectoria, incluyendo una proporción importante de participantes con amplia experiencia en el sector.

Figura 3

Distribución de los participantes según ubicación geográfica



La distribución geográfica muestra una concentración de los participantes en Bogotá, donde se ubica el 80 % de la muestra, mientras que Medellín y otras ciudades representan cada una el 10 %. Esta composición permite incorporar perspectivas de diferentes contextos urbanos, aunque evidencia un predominio de Bogotá en la muestra. Por esta razón, los resultados deben interpretarse dentro del alcance de la muestra estudiada y no como una representación proporcional de la distribución geográfica del sector MICE en Colombia.

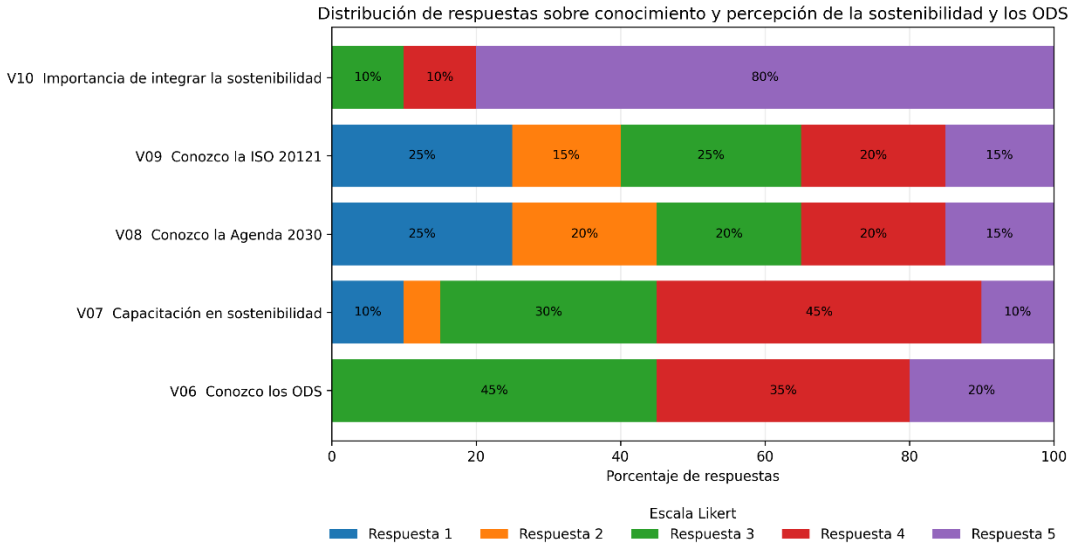
5.1.2 Conocimiento y percepción sobre sostenibilidad y ODS

La primera dimensión analizada comprende cinco variables relacionadas con conocimiento, capacitación y percepción sobre sostenibilidad.

Esta dimensión permitió identificar el nivel de conocimiento de los participantes sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 y la Norma ISO 20121, así como su percepción frente a la importancia de integrar criterios de sostenibilidad en los eventos corporativos. Las variables fueron medidas mediante una escala Likert de cinco puntos y analizadas descriptivamente a partir de las frecuencias y porcentajes de respuesta. Todas las variables presentaron 20 respuestas válidas.

Figura 4

Distribución de respuestas sobre conocimiento y percepción de la sostenibilidad y los ODS



Nota. Se consideran respuestas favorables las categorías 4 y 5 de la escala Likert.

Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n = 20).

5.1.2.1 Análisis de los resultados

En relación con el conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (V06), el 55 % de los participantes presentó respuestas favorables, correspondientes a las categorías 4 y 5. El 45 % restante se ubicó en la categoría intermedia, sin registrarse respuestas desfavorables en las categorías 1 y 2. Este resultado evidencia que existe un nivel de familiaridad con los ODS entre una parte importante de los participantes, aunque no se presenta un conocimiento alto y generalizado dentro de la totalidad de la muestra.

Respecto a la capacitación en sostenibilidad (V07), el 55 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 15 % manifestó respuestas desfavorables y el 30 % se ubicó en la categoría intermedia. Aunque más de la mitad de los participantes reporta haber recibido algún nivel de capacitación, los resultados muestran que todavía existe un grupo relevante que no cuenta con una formación suficiente o sistemática en esta materia.

En cuanto al conocimiento de la Agenda 2030 (V08), solamente el 35 % de los participantes presentó respuestas favorables. Por el contrario, el 45 % se ubicó en las categorías desfavorables y el 20 % en la categoría intermedia. Este resultado representa una de las principales brechas identificadas dentro de esta dimensión, debido a que evidencia que el conocimiento general de los ODS no necesariamente se acompaña de un conocimiento específico de la Agenda 2030.

Una tendencia similar se observa frente al conocimiento de la Norma ISO 20121 para eventos sostenibles (V09). En este caso, el 35 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 40 % manifestó respuestas desfavorables y el 25 % se ubicó en la

categoría intermedia. El resultado evidencia una familiaridad limitada con un referente técnico directamente relacionado con la gestión sostenible de eventos.

Finalmente, la variable relacionada con la importancia de integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos (V10) presentó el resultado más alto de la dimensión. El 90 % de los participantes presentó respuestas favorables y el 10 % restante se ubicó en la categoría intermedia, sin registrarse respuestas desfavorables. Este resultado evidencia un amplio reconocimiento de la relevancia de la sostenibilidad dentro de la actividad de eventos corporativos.

5.1.2.2 Hallazgo de la dimensión

En conjunto, los resultados muestran una diferencia entre la valoración de la sostenibilidad y el nivel de conocimiento especializado necesario para gestionarla. Mientras el 90 % de los participantes reconoce como importante integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos, el conocimiento de la Agenda 2030 y de la Norma ISO 20121 alcanza solamente el 35 % de respuestas favorables. De igual manera, el conocimiento de los ODS y la capacitación en sostenibilidad alcanzan el 55 %.

Este comportamiento permite identificar una primera brecha para la investigación: existe una disposición favorable hacia la sostenibilidad, pero su apropiación conceptual y técnica todavía presenta oportunidades de fortalecimiento. Desde la perspectiva de la gestión de proyectos de eventos, esta situación resulta relevante porque el reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad no garantiza por sí mismo su incorporación efectiva en la planeación y ejecución.

Este hallazgo se relaciona directamente con el primer objetivo específico, orientado a identificar las principales necesidades y oportunidades relacionadas con la integración de los ODS, y posteriormente será contrastado con los resultados de las entrevistas, particularmente frente a las necesidades de capacitación, sensibilización y generación de capacidades identificadas por las participantes.

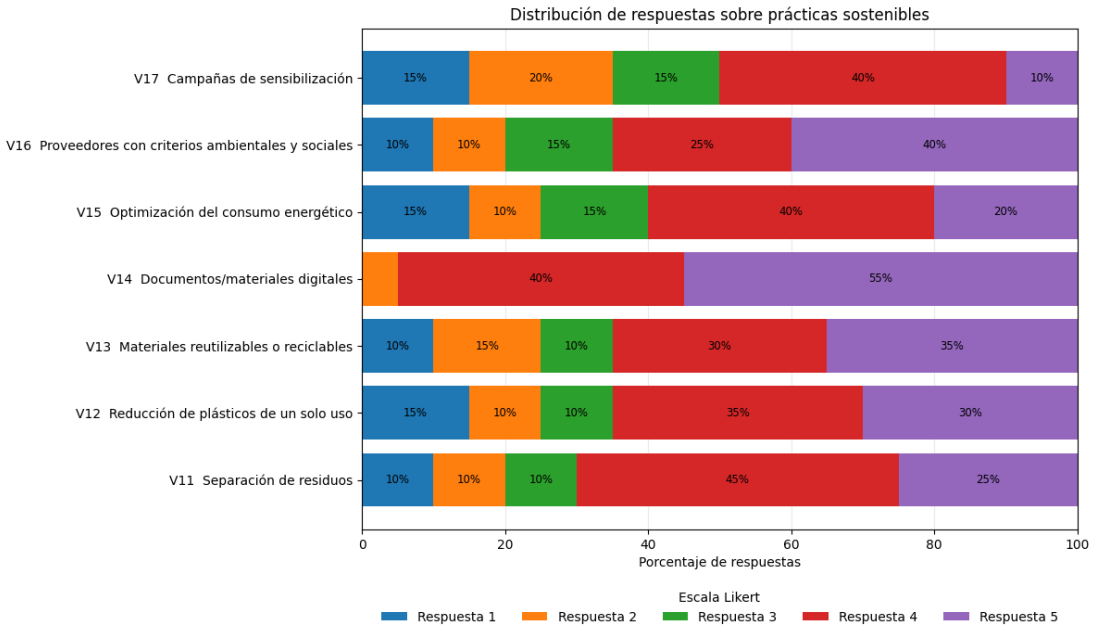
5.1.3 Prácticas de sostenibilidad en la ejecución de eventos

Esta dimensión analiza el grado en que las organizaciones participantes incorporan prácticas de sostenibilidad y mecanismos de gestión asociados a la planeación y ejecución de los eventos corporativos. Se consideran aspectos relacionados con la gestión de residuos, reducción de materiales de un solo uso, reutilización, digitalización, eficiencia energética, selección de proveedores, sensibilización, políticas organizacionales, liderazgo, asignación de recursos, planeación estratégica e indicadores.

Las variables fueron medidas mediante una escala Likert de cinco categorías y se analizaron a partir de las frecuencias y porcentajes de respuesta. Todas las variables presentaron 20 respuestas válidas.

Figura 5

Distribución de respuestas sobre prácticas sostenibles en los eventos corporativos



Nota. Se consideran respuestas favorables las categorías 4 y 5 de la escala Likert.

Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n = 20).

5.1.3.1 Análisis de los resultados

En relación con la separación de residuos durante la planeación y ejecución de los eventos (V11), el 70 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 20 % se ubicó en las categorías desfavorables y el 10 % en la categoría intermedia. Este resultado evidencia que la separación de residuos constituye una de las prácticas sostenibles con mayor nivel de implementación entre las organizaciones participantes.

Respecto a la implementación de acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso (V12), el 65 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 25 % manifestó respuestas desfavorables y el 10 % se ubicó en la categoría intermedia. El resultado

muestra una tendencia favorable hacia la reducción de este tipo de materiales, aunque su aplicación todavía presenta diferencias entre las organizaciones participantes.

En cuanto a la promoción del uso de materiales reutilizables o reciclables (V13), el 65 % presentó respuestas favorables, frente a un 25 % de respuestas desfavorables y un 10 % de respuestas intermedias. Este resultado evidencia una incorporación importante de prácticas asociadas con la reutilización y el aprovechamiento de materiales, aunque todavía existe margen para ampliar su aplicación de manera sistemática.

La priorización de documentos y materiales digitales para reducir el consumo de papel (V14) presentó el resultado favorable más alto de la dimensión, con un 95 % de respuestas correspondientes a las categorías 4 y 5. El 5 % restante presentó una respuesta desfavorable y no se registraron respuestas intermedias. Este resultado evidencia que la digitalización constituye una práctica ampliamente incorporada dentro de las organizaciones participantes y representa una de las acciones de sostenibilidad con mayor nivel de adopción.

Frente a la implementación de medidas para optimizar el consumo de energía durante los eventos (V15), el 60 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 25 % manifestó respuestas desfavorables y el 15 % se ubicó en la categoría intermedia. Aunque el resultado muestra una tendencia favorable, su nivel de implementación es inferior al observado en la digitalización y en la gestión de residuos.

En relación con la selección de proveedores considerando criterios de sostenibilidad ambiental y social (V16), el 65 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 20 % presentó respuestas desfavorables y el 15 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado resulta relevante debido a que la sostenibilidad no depende exclusivamente de las

acciones desarrolladas directamente por el organizador del evento, sino también de las decisiones relacionadas con la cadena de suministro y los proveedores involucrados.

Finalmente, respecto al desarrollo de campañas de sensibilización dirigidas a colaboradores, proveedores o asistentes (V17), el 50 % presentó respuestas favorables, mientras que el 35 % manifestó respuestas desfavorables y el 15 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado representa el nivel favorable más bajo dentro de las prácticas analizadas en esta dimensión, lo que evidencia una oportunidad de fortalecimiento en los procesos de comunicación, educación y sensibilización asociados con la sostenibilidad.

5.1.3.2 Hallazgo de la dimensión

En conjunto, los resultados muestran que existe una incorporación relativamente favorable de prácticas sostenibles de carácter operativo, aunque con diferentes niveles de implementación.

La práctica con mayor nivel de favorabilidad corresponde a la utilización de documentos y materiales digitales (95 %), seguida por la separación de residuos (70 %) y, con un 65 %, la reducción de plásticos de un solo uso, el uso de materiales reutilizables o reciclables y la selección de proveedores bajo criterios de sostenibilidad. La optimización del consumo energético alcanza un 60 %, mientras que las campañas de sensibilización presentan el nivel más bajo, con un 50 %.

Estos resultados permiten identificar que las organizaciones participantes han incorporado principalmente acciones concretas y visibles dentro de la operación de los eventos, especialmente aquellas relacionadas con materiales, residuos y digitalización. Sin embargo, la menor favorabilidad observada en las campañas de sensibilización evidencia que todavía existe

una oportunidad para fortalecer la participación y apropiación de la sostenibilidad por parte de colaboradores, proveedores y asistentes.

Este hallazgo aporta directamente al primer objetivo específico, relacionado con la identificación de necesidades y oportunidades, y al tercer objetivo específico, orientado a caracterizar prácticas y estrategias de sostenibilidad implementadas en eventos corporativos y otros proyectos del sector MICE.

Además, los resultados de esta dimensión constituyen un punto de partida para la siguiente sección, en la cual se analiza no solamente qué prácticas se implementan, sino qué tan formalmente se encuentran integradas dentro de la gestión organizacional mediante políticas, liderazgo, recursos, planeación estratégica e indicadores.

5.1.4 Sostenibilidad dentro de la gestión organizacional

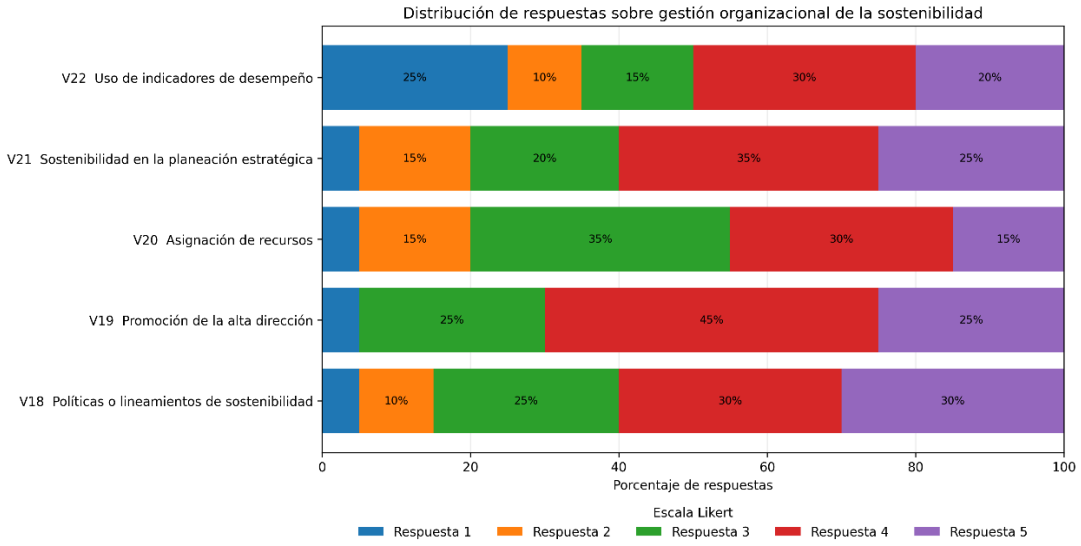
Esta dimensión analiza el nivel de formalización e incorporación de la sostenibilidad dentro de la gestión organizacional de los eventos, considerando la existencia de políticas, el compromiso de la alta dirección, la asignación de recursos, la incorporación de la sostenibilidad en la planeación estratégica y el uso de indicadores para realizar seguimiento al desempeño ambiental y social.

A diferencia de la dimensión anterior, que se concentra en qué prácticas se realizan, esta dimensión permite analizar qué tan estructurada está la gestión de esas prácticas dentro de las organizaciones. Las variables corresponden a V18–V22 y fueron medidas mediante una escala Likert de cinco categorías, con 20 respuestas válidas. El diccionario de variables identifica V18,

V20, V21 y V22 dentro del bloque de prácticas y gestión, mientras que V19 corresponde al compromiso de la alta dirección.

Figura 6

Distribución de respuestas sobre gestión organizacional de la sostenibilidad



Nota. Se consideran respuestas favorables las categorías 4 y 5 de la escala Likert. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n = 20).

5.1.4.1 Análisis de los resultados

En relación con la existencia de políticas de sostenibilidad en la empresa (V18), el 60 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 15 % manifestó respuestas desfavorables y el 25 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado evidencia que más de la mitad de los participantes reconoce algún nivel de formalización de la sostenibilidad mediante políticas organizacionales; sin embargo, la proporción restante muestra que esta formalización todavía no se encuentra consolidada de manera generalizada.

Respecto a la percepción sobre si la alta dirección promueve activamente la implementación de prácticas sostenibles (V19), el 70 % de los participantes presentó respuestas favorables. El 5 % manifestó una respuesta desfavorable y el 25 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado muestra una percepción relativamente favorable sobre el liderazgo directivo y su papel en la promoción de la sostenibilidad dentro de las organizaciones.

Sin embargo, al analizar la asignación de recursos económicos, humanos o tecnológicos para desarrollar iniciativas de sostenibilidad (V20), solamente el 45 % de los participantes presentó respuestas favorables. El 20 % se ubicó en las categorías desfavorables y el 35 % en la categoría intermedia. Esta variable presenta uno de los niveles favorables más bajos de la dimensión y evidencia una posible diferencia entre el reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad y la disponibilidad efectiva de recursos para llevarla a la práctica.

En cuanto a la incorporación de la sostenibilidad dentro de la planeación estratégica de los eventos desarrollados por la empresa (V21), el 60 % presentó respuestas favorables, mientras que el 20 % manifestó respuestas desfavorables y otro 20 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado muestra que existe una tendencia hacia la incorporación de la sostenibilidad en la planeación, aunque todavía no puede considerarse una práctica plenamente generalizada dentro de la muestra.

Finalmente, respecto al uso de indicadores para evaluar el desempeño ambiental y social de los eventos (V22), el 50 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 35 % se ubicó en las categorías desfavorables y el 15 % en la categoría intermedia. Este resultado evidencia una de las principales oportunidades de fortalecimiento dentro de la dimensión, debido

a que la mitad de los participantes no reporta un nivel favorable de utilización de mecanismos de medición y seguimiento.

5.1.4.2 Hallazgo de la dimensión

Los resultados muestran una diferencia relevante entre el compromiso percibido de la dirección y la existencia de mecanismos concretos para formalizar, financiar y medir la sostenibilidad.

La promoción de prácticas sostenibles por parte de la alta dirección alcanza un 70 % de respuestas favorables, mientras que la existencia de políticas y la incorporación de la sostenibilidad en la planeación estratégica alcanzan cada una el 60 %. Sin embargo, estos niveles disminuyen cuando se analizan la asignación de recursos (45 %) y el uso de indicadores (50 %).

Este comportamiento permite identificar que, aunque existe una percepción favorable frente al liderazgo organizacional y una incorporación parcial de la sostenibilidad en la gestión, todavía se presentan brechas en la transformación de ese compromiso en recursos, mecanismos de seguimiento y medición de resultados.

El hallazgo resulta especialmente relevante para el segundo objetivo específico, relacionado con el análisis del nivel de integración de los ODS en la gestión de proyectos. La evidencia sugiere que la integración no depende únicamente de que la organización reconozca la importancia de la sostenibilidad o declare su compromiso, sino de su capacidad para formalizarla, incorporarla a la planeación, asignar recursos y medir sus resultados.

Además, este resultado refuerza la hipótesis planteada en el capítulo 4, particularmente en lo relacionado con las brechas de formalización, asignación de recursos y utilización de mecanismos de seguimiento e indicadores.

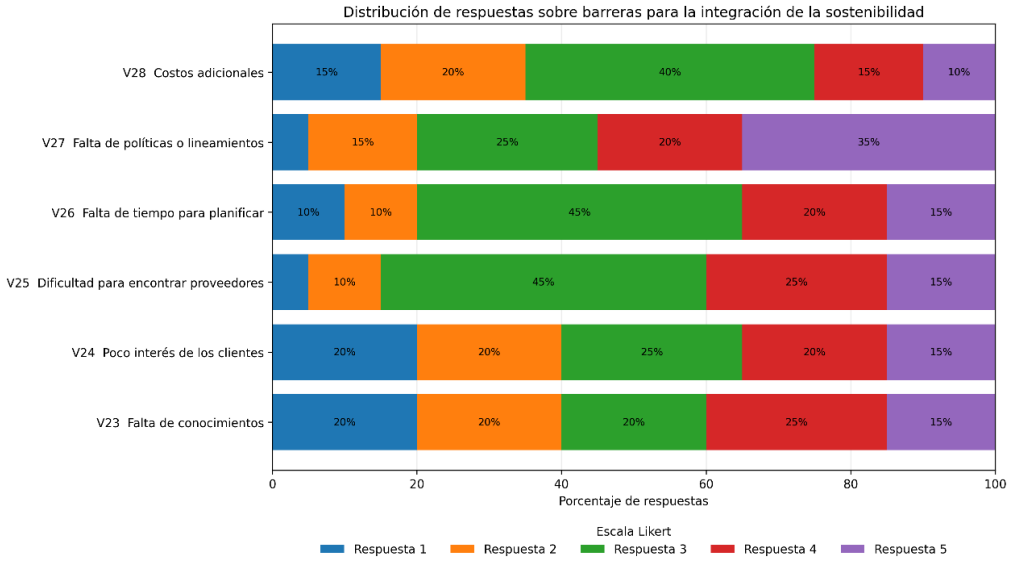
5.1.5 Barreras para la integración de prácticas sostenibles

Esta dimensión permitió identificar las principales condiciones que pueden dificultar la incorporación de prácticas sostenibles en la planeación y ejecución de eventos corporativos. Se analizaron factores relacionados con el interés de los clientes, la disponibilidad de proveedores sostenibles, el tiempo destinado a la planeación y la existencia de políticas o lineamientos claros dentro de las organizaciones.

Las variables de esta dimensión fueron analizadas mediante una escala Likert de cinco categorías y cuentan con 20 respuestas válidas.

Figura 7

Distribución de respuestas sobre barreras para la integración de la sostenibilidad



Nota. Se consideran respuestas favorables las categorías 4 y 5 de la escala Likert.

Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n = 20).

5.1.5.1 Análisis de los resultados

En relación con la percepción de que existe poco interés de los clientes por incorporar prácticas sostenibles en los eventos (V23), el 40 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 35 % manifestó respuestas desfavorables y el 25 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado muestra que el interés limitado de los clientes constituye una barrera percibida por una parte de los participantes, aunque no representa una percepción generalizada dentro de la muestra.

Respecto a la dificultad para encontrar proveedores que ofrezcan soluciones sostenibles (V24), el 35 % de los participantes presentó respuestas favorables. Por otra parte, el 40 % manifestó respuestas desfavorables y el 25 % se ubicó en la categoría intermedia. El resultado evidencia que la disponibilidad de proveedores constituye una dificultad para un grupo importante de participantes, aunque las respuestas también muestran que esta condición no se presenta de manera homogénea en todas las organizaciones.

En cuanto a la percepción de que existe falta de tiempo para planificar adecuadamente las acciones de sostenibilidad (V25), el 55 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 25 % manifestó respuestas desfavorables y el 20 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado identifica el tiempo disponible para la planeación como una de las barreras con mayor nivel de favorabilidad dentro de esta dimensión.

Frente a la ausencia de políticas o lineamientos claros para implementar sostenibilidad (V26), el 25 % de los participantes presentó respuestas favorables, mientras que el 50 % manifestó respuestas desfavorables y el 25 % se ubicó en la categoría intermedia. El resultado indica que, para la mayoría de los participantes, la ausencia de políticas o lineamientos claros no constituye una barrera predominante; sin embargo, sí representa una dificultad para una cuarta parte de la muestra.

5.1.5.2 Hallazgo de la dimensión

Los resultados muestran que las barreras percibidas no presentan el mismo nivel de incidencia. La falta de tiempo para planificar adecuadamente las acciones de sostenibilidad, con un 55 % de respuestas favorables, constituye el principal factor identificado en esta dimensión. Le siguen el poco interés de los clientes (40 %) y la dificultad para encontrar proveedores sostenibles (35 %). En contraste, la ausencia de políticas o lineamientos claros presenta solamente un 25 % de respuestas favorables.

Este comportamiento resulta relevante porque muestra que las dificultades para integrar la sostenibilidad no se encuentran exclusivamente asociadas con la ausencia de políticas organizacionales. También están relacionadas con condiciones operativas y de planificación, particularmente con el tiempo disponible para incorporar criterios sostenibles dentro de los proyectos.

El resultado adquiere mayor relevancia al contrastarlo con la Dimensión 3. Allí se identificó que la asignación de recursos y el uso de indicadores presentan niveles favorables relativamente bajos. En esta dimensión, a su vez, aparece el tiempo de planeación como una

barrera relevante. En conjunto, estos resultados sugieren que la integración de la sostenibilidad requiere ser considerada desde las primeras etapas de planificación del evento, y no únicamente durante la ejecución.

Este hallazgo aporta principalmente al primer objetivo específico, relacionado con la identificación de necesidades y oportunidades, y proporciona elementos para la estructuración de la propuesta de estrategias del capítulo 5.2.

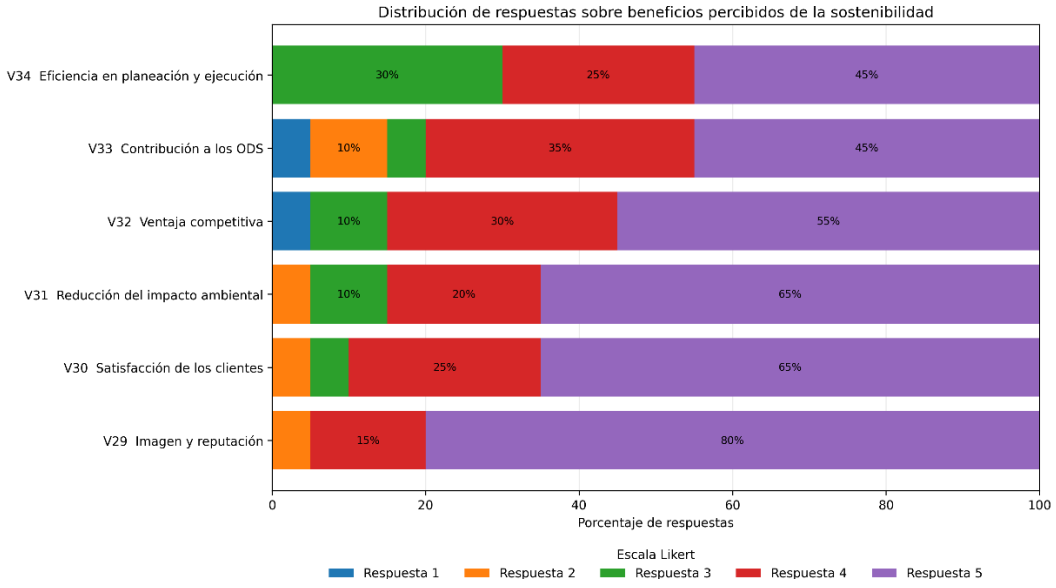
5.1.6 Beneficios percibidos de la sostenibilidad

Esta dimensión permitió identificar los principales beneficios que los participantes asocian con la implementación de prácticas sostenibles en los eventos corporativos. Se analizaron aspectos relacionados con la imagen y reputación empresarial, satisfacción de los clientes, reducción del impacto ambiental, generación de ventajas competitivas, contribución al cumplimiento de los ODS y eficiencia en la planeación y ejecución de los eventos.

Las variables fueron medidas mediante una escala Likert de cinco categorías y las seis preguntas registraron 20 respuestas válidas.

Figura 8

Distribución de respuestas sobre beneficios percibidos de la sostenibilidad



Nota. *Se consideran respuestas favorables las categorías 4 y 5 de la escala Likert. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n = 20).*

5.1.6.1 Análisis de los resultados

En relación con la percepción de que la implementación de prácticas sostenibles mejora la imagen y reputación de la empresa (V29), el 95 % de los participantes presentó respuestas favorables. Solamente el 5 % se ubicó en una categoría desfavorable y no se registraron respuestas intermedias. Este resultado constituye el nivel de favorabilidad más alto de toda la dimensión y evidencia una asociación ampliamente reconocida entre sostenibilidad y reputación empresarial.

Respecto a la percepción de que las prácticas sostenibles incrementan la satisfacción de los clientes (V30), el 90 % de los participantes presentó respuestas favorables. El 5 % se ubicó en una categoría desfavorable y otro 5 % en la categoría intermedia. El resultado muestra que los

participantes reconocen de manera amplia la posibilidad de que las iniciativas de sostenibilidad contribuyan a generar una experiencia o percepción más favorable por parte de los clientes.

En cuanto a la percepción de que las prácticas sostenibles reducen el impacto ambiental de los eventos (V31), el 85 % de los participantes presentó respuestas favorables. El 5 % manifestó una respuesta desfavorable y el 10 % se ubicó en la categoría intermedia. Este resultado evidencia que la relación entre sostenibilidad y reducción del impacto ambiental es ampliamente reconocida por los participantes.

Frente a la percepción de que las prácticas sostenibles generan ventajas competitivas para la empresa (V32), el 85 % presentó respuestas favorables, mientras que el 5 % se ubicó en una categoría desfavorable y el 10 % en la categoría intermedia. Este resultado resulta particularmente relevante para la investigación, debido a que muestra que la sostenibilidad no es percibida únicamente como una acción ambiental, sino también como un elemento potencial de diferenciación dentro del mercado.

En relación con la contribución de las prácticas sostenibles al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la empresa (V33), el 80 % de los participantes presentó respuestas favorables. El 15 % se ubicó en categorías desfavorables y el 5 % en la categoría intermedia. Este resultado evidencia una asociación positiva entre la implementación de prácticas sostenibles y la contribución organizacional a los ODS, aunque presenta un nivel de favorabilidad ligeramente inferior al observado frente a los beneficios reputacionales, ambientales y competitivos.

Finalmente, respecto a la percepción de que las prácticas sostenibles mejoran la eficiencia en la planeación y ejecución de los eventos (V34), el 70 % de los participantes presentó

respuestas favorables. El 30 % restante se ubicó en la categoría intermedia, sin registrarse respuestas desfavorables. Este resultado muestra una percepción positiva, aunque menos contundente que la observada en los beneficios relacionados con reputación, satisfacción del cliente, impacto ambiental y competitividad.

5.1.6.2 Hallazgo de la dimensión

Los resultados evidencian un alto reconocimiento de los beneficios asociados con la sostenibilidad. Las seis variables presentan porcentajes de respuestas favorables iguales o superiores al 70 %, destacándose la mejora de la imagen y reputación empresarial (95 %), la satisfacción de los clientes (90 %), la reducción del impacto ambiental y la generación de ventajas competitivas (85 % cada una).

Este resultado adquiere especial relevancia cuando se contrasta con las dimensiones anteriores. Mientras que en la Dimensión 1 se identificaron brechas en conocimiento especializado y en la Dimensión 3 se observaron niveles inferiores en aspectos como asignación de recursos e indicadores, en esta dimensión existe una valoración ampliamente favorable de los beneficios que puede generar la sostenibilidad.

En consecuencia, los resultados sugieren la existencia de una brecha entre el valor percibido de la sostenibilidad y el nivel de estructuración de los mecanismos necesarios para implementarla. Los participantes reconocen ampliamente sus beneficios empresariales, ambientales y estratégicos, pero las dimensiones anteriores muestran que este reconocimiento todavía no se traduce de manera homogénea en capacitación, recursos, formalización y medición.

Este hallazgo resulta relevante para el primer objetivo específico, al evidenciar una oportunidad para fortalecer la incorporación de la sostenibilidad a partir de los beneficios que ya son reconocidos por los actores del sector. También aporta al cuarto objetivo específico, debido a que una estrategia dirigida al sector MICE puede utilizar estos beneficios como argumentos de valor para promover la adopción de prácticas sostenibles y facilitar su incorporación en la toma de decisiones.

5.1.7 Resultados de las preguntas abiertas

Las preguntas abiertas del cuestionario permitieron complementar los resultados obtenidos mediante las escalas Likert, al recoger de manera directa las percepciones de los participantes sobre los principales desafíos para implementar la sostenibilidad, las acciones que deberían priorizarse y las experiencias consideradas exitosas dentro de la gestión de eventos corporativos.

Las respuestas fueron revisadas y agrupadas en categorías temáticas emergentes, buscando identificar patrones comunes sin perder la diversidad de las experiencias reportadas. Para facilitar la sistematización y presentación de los resultados, las respuestas fueron organizadas en una matriz de análisis temático que permitió relacionar cada pregunta con las principales evidencias identificadas, las características comunes y la interpretación derivada de las respuestas.

Tabla 2

Análisis temático de las preguntas abiertas del cuestionario

Pregunta abierta	Evidencia de las respuestas	Características identificadas	Análisis
¿Cuáles considera que son los principales desafíos para implementar la sostenibilidad en los eventos corporativos?	• Necesidad de mayor capacitación y educación sobre sostenibilidad. • Falta de conocimiento para implementar acciones concretas. • Limitaciones relacionadas con costos y recursos. • Necesidad de mayor compromiso de clientes, proveedores y demás actores de la cadena de valor. • Necesidad de incorporar la sostenibilidad desde la planeación inicial.	Conocimiento y capacitación; recursos y costos; compromiso de actores; planeación.	Los principales desafíos se concentran en capacidades de conocimiento, disponibilidad de recursos y articulación de los diferentes actores involucrados en los eventos. Las respuestas también evidencian la necesidad de incorporar la sostenibilidad desde las primeras etapas de planeación.
¿Qué acciones considera que deberían priorizar las organizaciones para fortalecer la sostenibilidad en los eventos?	• Capacitación y sensibilización de los equipos de trabajo. • Reducción, reutilización y aprovechamiento de residuos y materiales. • Selección de proveedores responsables y locales. • Incorporación de criterios de sostenibilidad desde la planeación. • Establecimiento de políticas, lineamientos e indicadores.	Capacitación; economía circular; proveedores; planeación; políticas y seguimiento.	Las respuestas plantean acciones que pueden traducirse en mecanismos concretos de gestión, especialmente en capacitación, economía circular, selección de proveedores, planeación y seguimiento de resultados.
¿Qué experiencias o prácticas exitosas de sostenibilidad ha identificado en eventos corporativos?	• Reutilización de banners y otros materiales de producción. • Utilización de elementos reutilizables en lugar de productos desechables. • Reducción del consumo de papel mediante herramientas digitales. • Selección de proveedores locales o con criterios de sostenibilidad. • Medición y compensación de la huella de carbono. •	Reutilización; reducción de residuos; digitalización; proveedores sostenibles; huella de carbono; eficiencia energética.	Las respuestas evidencian que existen prácticas sostenibles aplicadas en diferentes eventos y organizaciones. Estas experiencias constituyen referentes que pueden ser sistematizados y considerados dentro de la propuesta de estrategias para el sector MICE.

	Optimización del consumo energético y reducción de residuos.		

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado.

5.1.7.1 Principales desafíos para implementar la sostenibilidad

Las respuestas muestran que los desafíos identificados por los participantes se concentran principalmente en conocimiento y capacitación, recursos y costos, compromiso de clientes, proveedores, planeación y disponibilidad de alternativas sostenibles.

Entre las respuestas aparecen de manera recurrente la necesidad de mayor capacitación y educación sobre sostenibilidad, la falta de conocimiento para implementar acciones concretas y la necesidad de generar mayor conciencia entre los diferentes actores involucrados en los eventos.

También se identifican dificultades relacionadas con los costos y recursos disponibles, especialmente cuando las alternativas sostenibles representan inversiones adicionales o cuando no existen presupuestos específicos para incorporarlas.

Otro grupo de respuestas hace referencia a la necesidad de fortalecer el compromiso de clientes, proveedores y demás actores de la cadena de valor. Los participantes señalan que la sostenibilidad no depende exclusivamente de la empresa organizadora, sino que requiere coordinación entre quienes participan en la planeación y ejecución del evento.

Finalmente, algunas respuestas destacan la necesidad de incorporar la sostenibilidad desde la planeación inicial, evitando que estas acciones se definan únicamente durante la ejecución del evento.

5.1.7.2 Acciones que deberían priorizarse

Frente a las acciones que deberían priorizar las organizaciones, las respuestas se concentran en capacitación y sensibilización, reducción y aprovechamiento de residuos, selección de proveedores responsables, planificación, medición y establecimiento de políticas o lineamientos.

La capacitación aparece como una de las acciones más recurrentes, especialmente orientada a que los equipos de trabajo conozcan cómo aplicar los principios de sostenibilidad en situaciones concretas de producción de eventos.

También se identifican propuestas relacionadas con la economía circular, como la reutilización de materiales, reducción de elementos desechables y aprovechamiento de recursos utilizados durante los montajes.

En materia de proveedores, los participantes plantean la importancia de seleccionar aliados que incorporen criterios ambientales y sociales, así como fortalecer la participación de proveedores locales cuando las condiciones del proyecto lo permitan.

Otras respuestas señalan la necesidad de incorporar la sostenibilidad desde la planeación, establecer políticas y lineamientos claros y utilizar mecanismos de seguimiento que permitan conocer los resultados obtenidos.

5.1.7.3 Experiencias y prácticas consideradas exitosas

Las respuestas relacionadas con experiencias exitosas muestran que algunas organizaciones y participantes ya han implementado acciones concretas de sostenibilidad en sus eventos.

Entre las prácticas mencionadas se encuentran la reutilización de banners y otros materiales de producción, la utilización de elementos reutilizables en lugar de productos desechables, la reducción del consumo de papel mediante herramientas digitales y la selección de proveedores locales o con criterios de sostenibilidad.

También aparecen referencias a iniciativas relacionadas con la medición y compensación de la huella de carbono, así como acciones orientadas a optimizar el consumo energético y reducir la generación de residuos.

Estas experiencias permiten observar que la sostenibilidad no se encuentra ausente de las prácticas del sector. Por el contrario, existen iniciativas concretas que pueden ser documentadas, sistematizadas y replicadas en otros proyectos de eventos.

5.1.7.4 Síntesis de los resultados de las preguntas abiertas

La revisión de las respuestas abiertas permite identificar una coincidencia importante con los resultados obtenidos mediante las preguntas cerradas. Mientras las escalas Likert mostraron una valoración favorable de la sostenibilidad, pero evidenciaron brechas en capacitación, recursos, indicadores y formalización, las respuestas abiertas permiten comprender con mayor profundidad qué necesidades y acciones consideran prioritarias los propios participantes.

De manera transversal, emergen cinco líneas principales:

Tabla 3

Categorías emergentes de las respuestas a las preguntas abiertas

Categoría emergente	Principales aspectos identificados
Conocimiento y capacitación	Educación, formación, sensibilización y apropiación de los ODS
Planeación y gestión	Incorporación de la sostenibilidad desde las primeras etapas del evento
Proveedores y cadena de valor	Selección de proveedores responsables y fortalecimiento de proveedores locales
Economía circular y recursos	Reutilización, reducción de residuos y disminución de materiales de un solo uso
Medición y seguimiento	Indicadores, medición de resultados y huella de carbono

Esta síntesis evidencia que las respuestas abiertas no solamente describen dificultades, sino que también contienen alternativas de solución planteadas por los propios participantes. Este aspecto resulta especialmente relevante para la investigación, debido a que proporciona insumos directos para la construcción de la propuesta de estrategias dirigida al sector MICE.

5.1.7.5 Hallazgo de las preguntas abiertas

El principal hallazgo de este componente es que las necesidades identificadas por los participantes y las soluciones que ellos mismos proponen se encuentran estrechamente relacionadas. Las dificultades de conocimiento se acompañan de propuestas de capacitación; las dificultades relacionadas con proveedores se relacionan con la selección de aliados responsables; y las necesidades de gestión se vinculan con la planificación, los indicadores y el establecimiento de lineamientos.

Por tanto, las respuestas abiertas permiten pasar de la identificación de las brechas a la identificación preliminar de líneas de intervención, que posteriormente serán contrastadas con las tres entrevistas y con los referentes teóricos y normativos utilizados en la investigación.

5.1.8 Síntesis de los resultados del cuestionario

El análisis descriptivo de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario permitió identificar tendencias comunes en torno al conocimiento, las prácticas, la gestión organizacional, las barreras y los beneficios asociados con la integración de la sostenibilidad en los eventos corporativos. Los resultados muestran una valoración generalmente favorable de la sostenibilidad, aunque también evidencian diferencias entre el reconocimiento de su importancia y el nivel de desarrollo de mecanismos concretos para su implementación y seguimiento.

Tabla 4

Dimensiones de análisis de la investigación

Dimensión analizada	Variables	Resultado destacado	Aspecto por fortalecer
Conocimiento y percepción	V06–V10	El 90 % presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos.	El conocimiento de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 presentó 35 % de respuestas favorables.
Prácticas sostenibles	V11–V17	El uso de documentos y materiales digitales alcanzó 95 % de respuestas favorables.	Las campañas de sensibilización presentaron 50 % de respuestas favorables.
Gestión organizacional	V18–V22	La promoción de la sostenibilidad por parte de la alta dirección alcanzó 70 % de respuestas favorables.	La asignación de recursos alcanzó 45 % y el uso de indicadores 50 % de respuestas favorables.
Barreras	Variables de barreras	La falta de tiempo para planificar acciones sostenibles presentó el mayor resultado, con 55 % de respuestas favorables.	El poco interés de los clientes alcanzó 40 %, la dificultad para encontrar proveedores sostenibles 35 % y la ausencia de políticas o lineamientos claros 25 %.
Beneficios percibidos	V29–V34	La mejora de imagen y reputación alcanzó 95 % de respuestas favorables,	La eficiencia en la planeación y ejecución presentó el menor resultado del bloque, aunque

		seguida de la satisfacción de los clientes con 90 %.	mantuvo 70 % de respuestas favorables.

Nota. *Los porcentajes favorables corresponden a la suma de las respuestas ubicadas en las categorías 4 y 5 de la escala Likert. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario procesados mediante JASP (JASP Team, 2026). La base utilizada contiene 20 participantes.*

5.1.8.1 Análisis de la síntesis

La síntesis de los resultados permite identificar una tendencia transversal: los participantes reconocen la importancia y los beneficios de incorporar la sostenibilidad en los eventos corporativos, pero este reconocimiento no se presenta con la misma intensidad en los componentes relacionados con el conocimiento especializado, la formalización de prácticas, la asignación de recursos y la medición de resultados. Mientras el 90 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad, el conocimiento de la Agenda 2030 y de la Norma ISO 20121 alcanzó únicamente el 35 % de respuestas favorables.

En relación con las prácticas sostenibles, se observan niveles favorables de implementación en acciones concretas, especialmente en el uso de documentos y materiales digitales, la separación de residuos y la reducción de plásticos de un solo uso. Sin embargo, las campañas de sensibilización presentan una menor concentración de respuestas favorables. Esta diferencia sugiere que las prácticas de carácter operativo pueden encontrarse más incorporadas que aquellas que requieren procesos sistemáticos de sensibilización y participación.

En el componente de gestión organizacional se observa igualmente una diferencia entre el respaldo institucional y algunos mecanismos necesarios para su operacionalización. La promoción de la sostenibilidad por parte de la alta dirección alcanza el 70 % de respuestas favorables, mientras que la asignación de recursos y el uso de indicadores presentan porcentajes inferiores. Esta situación resulta relevante para la investigación, dado que la integración de los ODS requiere no solamente una orientación institucional, sino también mecanismos que permitan planificar, asignar responsabilidades, disponer recursos y realizar seguimiento a los resultados.

En cuanto a las barreras, la falta de tiempo para planificar acciones sostenibles presenta el mayor nivel de favorabilidad, con 55 %. Le siguen el poco interés de los clientes, con 40 %, y la dificultad para encontrar proveedores comprometidos con la sostenibilidad, con 35 %. La ausencia de políticas o lineamientos claros presenta un 25 % de respuestas favorables. Estos resultados permiten interpretar que las dificultades para integrar la sostenibilidad no se concentran exclusivamente en la existencia de políticas organizacionales, sino también en condiciones relacionadas con la planificación, la participación de los clientes y las capacidades disponibles en la cadena de valor.

Finalmente, los beneficios percibidos presentan los niveles de valoración más elevados del cuestionario. La mejora de la imagen y reputación, la satisfacción de los clientes, la reducción del impacto ambiental y la ventaja competitiva concentran altos porcentajes de respuestas favorables. En consecuencia, los resultados muestran que existe una percepción positiva respecto al valor que puede generar la sostenibilidad para las organizaciones y sus eventos, aunque persisten condiciones que pueden limitar su incorporación sistemática.

En conjunto, los resultados cuantitativos permiten establecer como tendencia central de esta fase de la investigación la existencia de una brecha entre el reconocimiento del valor de la sostenibilidad y el desarrollo de capacidades, mecanismos y condiciones organizacionales para integrarla de manera sistemática en la planeación y ejecución de eventos corporativos. Esta tendencia constituye un elemento transversal de los resultados y proporciona la base para el análisis cualitativo desarrollado a partir de las entrevistas realizadas a profesionales del sector.

5.1.9 Análisis cualitativo de las entrevistas

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a profesionales con experiencia en el sector de eventos, turismo y segmento MICE. Las entrevistas permitieron profundizar en las percepciones sobre la sostenibilidad, la aplicabilidad de los ODS, las prácticas implementadas, las barreras existentes y las oportunidades de fortalecimiento dentro de la gestión de eventos corporativos.

Las participantes presentan perfiles profesionales y experiencias diferentes dentro de la cadena de valor. E1 es administradora de negocios, especialista en marketing y cuenta con un máster en organización integral de eventos; registra aproximadamente diez años de experiencia en el sector y actualmente participa en la gestión de eventos corporativos. E2 se desempeña como directora de Turismo de Casa Fenalco y Relaciones Protocolarias y cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector turístico y de eventos. E3 desarrolla su actividad en Logisbox, organización vinculada al turismo, eventos e incentivos MICE, y cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector.

La diversidad de estos perfiles permitió contrastar perspectivas provenientes de la gestión corporativa de eventos, la representación gremial y la operación de eventos e incentivos MICE.

5.1.9.1 Matriz de análisis temático

A partir de la revisión de las entrevistas se identificaron siete categorías principales relacionadas con los objetivos de la investigación: conceptualización de la sostenibilidad; conocimiento y formación; aplicación de los ODS; prácticas sostenibles y economía circular; gestión, liderazgo y recursos; barreras y oportunidades; y beneficios y competitividad.

Tabla 5

Síntesis del análisis temático de las entrevistas

Categoría	Evidencia de las entrevistas	Características identificadas	Convergencia entre participantes
Conceptualización de la sostenibilidad	E1 plantea que la sostenibilidad trasciende lo ambiental e incorpora dimensiones sociales, éticas y de responsabilidad sobre el legado del proyecto. E2 la relaciona con el impacto en el destino, las comunidades y los ODS. E3 la vincula con acciones progresivas, sensibilización y economía circular.	Enfoque integral; dimensiones ambiental, social y económica; responsabilidad; legado.	Las tres participantes presentan una visión que supera el enfoque exclusivamente ambiental.
Conocimiento y formación	E1 manifiesta no haber recibido formación específica en sostenibilidad o ISO 20121 dentro de su equipo actual. E2 describe procesos de	Capacitación; sensibilización; transferencia de conocimiento; diferentes niveles de formación.	La formación aparece como un elemento necesario para fortalecer la integración de la sostenibilidad, aunque existen

	sensibilización y certificación dirigidos a empresarios. E3 señala haber realizado formación en sostenibilidad y considera la capacitación un aspecto prioritario.		diferencias en el acceso y nivel de capacitación.
Aplicación de los ODS	E1 considera que los ODS son aplicables al sector. E2 identifica aplicaciones concretas relacionadas con trabajo decente y crecimiento económico, acción climática y economía circular. E3 plantea su aplicación mediante acciones progresivas dentro de los eventos.	Aplicabilidad; contextualización; traducción de objetivos globales a acciones concretas.	Existe coincidencia en la aplicabilidad de los ODS, pero se identifica la necesidad de traducirlos a decisiones concretas de los eventos.
Prácticas sostenibles y economía circular	E1 reconoce que la sostenibilidad todavía no constituye la directriz principal de su equipo. E2 describe reutilización de materiales, compras a artesanos, participación comunitaria y proveedores locales. E3 menciona reutilización, reducción de papel e incorporación de actores locales.	Reutilización; reducción de materiales; economía circular; proveedores locales; comunidades.	Se identifican prácticas concretas, aunque con diferentes niveles de formalización e incorporación en la gestión.
Gestión, liderazgo y recursos	E1 identifica la necesidad de fortalecer la sostenibilidad dentro de la gestión de eventos. E2 señala la incorporación de elementos de sostenibilidad en el gobierno corporativo, aunque reconoce que las acciones pueden ser insuficientes. E3 percibe compromiso de la dirección, pero señala que	Liderazgo; recursos; presupuesto; integración organizacional.	El compromiso de la dirección aparece como facilitador, pero requiere recursos y mecanismos de gestión para materializarse.

	los recursos dependen del cliente y del presupuesto.		
Barreras y oportunidades	E1 identifica aspectos que requieren fortalecimiento dentro de la gestión. E2 señala desconocimiento, complejidad normativa, costos de mantenimiento y dificultades para comprender la cadena de proveedores. E3 destaca especialmente los factores económicos y el desconocimiento de clientes y proveedores.	Desconocimiento; costos; complejidad; clientes; proveedores; capacidades organizacionales.	El desconocimiento constituye una barrera recurrente; también aparecen las restricciones económicas y la necesidad de fortalecer la articulación de la cadena de valor.
Beneficios y competitividad	E2 identifica visibilidad, competitividad, diferenciación y confianza del cliente. E3 relaciona la sostenibilidad con visibilidad, responsabilidad empresarial y atracción de clientes.	Reputación; diferenciación; competitividad; confianza; impacto social.	Las participantes reconocen potenciales beneficios empresariales y competitivos derivados de una gestión sostenible.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis temático de las tres entrevistas semiestructuradas.

5.1.9.2 Interpretación de los resultados cualitativos

El análisis de las entrevistas evidencia, en primer lugar, una comprensión de la sostenibilidad como un concepto que trasciende la dimensión ambiental. E1 señala que la sostenibilidad en los eventos involucra aspectos sociales, éticos y de responsabilidad asociados con el legado del proyecto. E2 incorpora adicionalmente la relación con el destino, las comunidades y el aporte de las corporaciones a los ODS, mientras que E3 relaciona la sostenibilidad con acciones progresivas de sensibilización, reutilización y economía circular. En

conjunto, estas perspectivas permiten comprender la sostenibilidad de los eventos desde una visión integral que involucra dimensiones ambientales, sociales y económicas.

En relación con el conocimiento y la formación, se identifican diferencias importantes entre las experiencias de las participantes. E1 manifiesta que, dentro del equipo que actualmente desarrolla los eventos de su organización, no ha recibido formación específica relacionada con sostenibilidad o ISO 20121. En contraste, E2 describe procesos de formación y certificación desarrollados desde Fenalco, mientras que E3 señala haber realizado formación en sostenibilidad y considera la capacitación un aspecto prioritario. Estas diferencias permiten interpretar que la disponibilidad y transferencia de conocimiento no son homogéneas dentro del sector, aspecto que resulta consistente con el resultado cuantitativo que evidenció menores niveles de conocimiento favorable sobre la Agenda 2030 y la ISO 20121.

Respecto a la aplicabilidad de los ODS, las tres entrevistas permiten identificar que estos son considerados pertinentes para los eventos corporativos. Sin embargo, E2 aporta una perspectiva particularmente relevante al señalar la necesidad de identificar aplicaciones concretas dentro de los servicios y eventos. Entre los ejemplos mencionados se encuentran acciones relacionadas con salud y bienestar, aprovechamiento de excedentes alimentarios, acción climática, trabajo decente, economía circular y generación de actividad económica en los territorios. Este planteamiento refuerza la necesidad de traducir los ODS en criterios operativos que puedan incorporarse a las diferentes fases del proyecto.

En cuanto a las prácticas sostenibles, las entrevistas muestran que existen acciones concretas, aunque con diferentes niveles de desarrollo. E2 describe la utilización de materiales reutilizables, la compra de productos a artesanos, la incorporación de comunidades locales y el

aprovechamiento de proveedores regionales en experiencias realizadas en diferentes destinos. E3, por su parte, señala prácticas como la reducción del uso de papel, la reutilización de elementos y la incorporación de actores pequeños de la economía local. En contraste, E1 reconoce que la sostenibilidad todavía no constituye la directriz principal de su equipo de eventos, lo que evidencia diferencias en el grado de integración organizacional.

En la dimensión de gestión, liderazgo y recursos, las entrevistas muestran que el compromiso directivo constituye un elemento facilitador, pero no resulta suficiente por sí solo. E2 señala la incorporación de elementos de sostenibilidad en el gobierno corporativo y desarrolla procesos de sensibilización con colaboradores y empresarios; sin embargo, también reconoce la necesidad de continuar fortaleciendo estas acciones. E3 identifica igualmente un compromiso desde la dirección, pero señala que la disponibilidad de recursos depende en buena medida del cliente y del presupuesto del evento. Estos resultados complementan los hallazgos cuantitativos relacionados con la diferencia entre el respaldo de la alta dirección y la asignación de recursos.

Las barreras para la implementación presentan una convergencia particularmente clara. E2 identifica el desconocimiento de herramientas, la complejidad de las normas técnicas, los costos asociados al mantenimiento de sistemas y la falta de conocimiento sobre las posibilidades existentes en la cadena de proveedores. También señala que algunos empresarios pueden percibir la sostenibilidad como un conjunto amplio de requisitos, lo que incrementa la percepción de complejidad. E3 identifica como principales dificultades los factores económicos y el desconocimiento, tanto en clientes como en proveedores, y plantea que la educación y las campañas de sensibilización pueden ayudar a superar estas barreras.

Finalmente, las entrevistas evidencian una percepción positiva sobre los beneficios y la competitividad asociados con la sostenibilidad. E2 relaciona las prácticas sostenibles con visibilidad, competitividad, diferenciación y confianza del cliente. E3 también identifica beneficios relacionados con visibilidad, responsabilidad empresarial, integración de comunidades y posibilidad de atraer clientes, y considera que la sostenibilidad puede constituirse en una ventaja competitiva. Estos hallazgos presentan una correspondencia directa con los resultados cuantitativos, donde los beneficios asociados con imagen, reputación, satisfacción de clientes y ventaja competitiva obtuvieron los mayores niveles de valoración.

En conjunto, el análisis cualitativo muestra que la sostenibilidad ya está presente en diferentes prácticas y discursos del sector MICE, pero su integración presenta distintos niveles de desarrollo y formalización. Las entrevistas coinciden en señalar la importancia de fortalecer el conocimiento, la capacitación, la aplicación práctica de los ODS, la articulación con proveedores y comunidades, la asignación de recursos y la medición de resultados. Al mismo tiempo, las participantes reconocen que la sostenibilidad puede generar valor, diferenciación y competitividad para las organizaciones.

Estos hallazgos complementan los resultados cuantitativos y proporcionan elementos para fundamentar la propuesta dirigida al sector MICE, que se desarrolla posteriormente en el numeral 5.2.

5.1.10 Articulación de los resultados con los objetivos de investigación

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas semiestructuradas permiten establecer una relación directa con los objetivos específicos de la investigación. La

integración de ambas fuentes de información permite contrastar las tendencias identificadas cuantitativamente con las experiencias y percepciones de profesionales vinculadas al sector MICE, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos.

Tabla 6

Articulación de los resultados con los objetivos de investigación

Objetivo específico	Principales resultados	Aporte de la articulación
1. Identificar las principales necesidades y oportunidades relacionadas con la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.	Los resultados identifican necesidades relacionadas con conocimiento y capacitación, disponibilidad de recursos, sensibilización, gestión de proveedores, planificación y medición. Al mismo tiempo, se evidencian oportunidades asociadas con la existencia de prácticas sostenibles, el reconocimiento de los beneficios de la sostenibilidad y las experiencias desarrolladas por algunas organizaciones y profesionales entrevistadas.	Se identifican como principales necesidades el fortalecimiento del conocimiento, la capacitación, la formalización, la disponibilidad de recursos y los mecanismos de seguimiento. Como oportunidades se reconocen la existencia de prácticas que pueden ser replicadas, la articulación con proveedores y comunidades y la percepción favorable sobre los beneficios de la sostenibilidad.
2. Analizar el nivel de integración de los ODS en la gestión de proyectos de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.	El 90 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad. Sin embargo, el conocimiento favorable de la Agenda 2030 y la ISO 20121 alcanzó el 35 %. En gestión organizacional, la promoción de la sostenibilidad por parte de la alta dirección alcanzó 70 %, frente a 45 % en asignación de recursos y 50 % en uso de indicadores. Las entrevistas evidencian diferencias en capacitación, formalización y disponibilidad de recursos.	La integración de la sostenibilidad presenta un nivel **heterogéneo y en proceso de consolidación**. Existe reconocimiento de su importancia y aplicación de determinadas prácticas, pero persisten brechas en conocimiento especializado, formalización, recursos, medición y articulación con la gestión de proyectos.
3. Caracterizar prácticas y estrategias	El cuestionario evidencia prácticas favorables	Se evidencia la existencia de diversas prácticas sostenibles

de sostenibilidad implementadas en eventos corporativos y otros proyectos del sector MICE en diferentes contextos nacionales e internacionales.	relacionadas con digitalización de materiales (95 %), separación de residuos (70 %), reducción de plásticos (65 %), materiales reutilizables o reciclables (65 %) y selección de proveedores con criterios de sostenibilidad (65 %). Las entrevistas complementan estos resultados con experiencias de reutilización, economía circular, proveedores locales y participación de comunidades.	dentro del sector, principalmente relacionadas con gestión de materiales, residuos, digitalización, proveedores y participación de actores locales. Sin embargo, su implementación presenta diferentes niveles de desarrollo y formalización.
4. Estructurar una propuesta de estrategias para fortalecer la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.	Los hallazgos identifican necesidades relacionadas con capacitación, planeación, proveedores, recursos, indicadores, sensibilización y formalización. Al mismo tiempo, los beneficios percibidos son elevados: imagen y reputación (95 %), satisfacción de clientes (90 %) y ventaja competitiva (85 %). Las entrevistadas plantean fortalecer la capacitación, sensibilización, aplicación práctica, economía circular, articulación con proveedores y medición.	Los resultados proporcionan los elementos necesarios para estructurar una propuesta orientada a **traducir los ODS en acciones concretas de gestión**, incorporando capacitación, planeación, criterios para proveedores, asignación de recursos, indicadores, economía circular y articulación con los grupos de interés.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario procesados mediante JASP (JASP Team, 2026) y del análisis temático de las entrevistas.

5.1.10.1 Interpretación de la articulación

La articulación de los resultados evidencia una relación progresiva entre los objetivos de la investigación. En primer lugar, se identifican las principales necesidades y oportunidades asociadas con la integración de los ODS; posteriormente, se analiza el nivel de incorporación de la sostenibilidad en la gestión de los eventos y se caracterizan las prácticas implementadas.

Finalmente, estos hallazgos permiten establecer los elementos que deben ser considerados para estructurar una propuesta orientada al fortalecimiento de dicha integración.

Respecto al primer objetivo, los resultados permiten identificar como principales necesidades el fortalecimiento del conocimiento y la capacitación, la disponibilidad de recursos, la sensibilización, la gestión de proveedores, la planeación y la medición. Estas necesidades se encuentran acompañadas de oportunidades relacionadas con la existencia de prácticas sostenibles que pueden ser replicadas, la experiencia de profesionales del sector y el reconocimiento de los beneficios empresariales, ambientales y sociales asociados con la sostenibilidad.

Frente al segundo objetivo, los resultados muestran que la integración de los ODS presenta diferentes niveles de desarrollo. Aunque el 90 % de los participantes reconoce la importancia de integrar la sostenibilidad, el conocimiento favorable de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 alcanza solamente el 35 %. De manera similar, aunque existe una valoración favorable del papel de la alta dirección, los resultados son inferiores en la asignación de recursos y la utilización de indicadores. Las entrevistas refuerzan esta interpretación al identificar diferencias en formación, conocimiento, recursos y formalización de las prácticas.

En relación con el tercer objetivo, se evidencia la existencia de diversas prácticas sostenibles implementadas por las organizaciones participantes, especialmente relacionadas con materiales, residuos, digitalización, consumo energético y proveedores. Las entrevistas amplían esta evidencia mediante experiencias de reutilización de materiales, compras a artesanos, participación de comunidades y utilización de proveedores locales. Sin embargo, la diversidad de respuestas y experiencias evidencia que estas prácticas presentan diferentes niveles de

incorporación, por lo que su existencia no implica necesariamente una integración homogénea de los ODS en todo el ciclo de gestión del proyecto.

Finalmente, los resultados relacionados con el cuarto objetivo permiten establecer que la propuesta no debe limitarse a recomendar la realización de eventos sostenibles, sino que debe proporcionar mecanismos concretos para integrar los ODS en la gestión del proyecto. Las necesidades identificadas orientan la propuesta hacia la capacitación, la identificación de ODS pertinentes desde la planeación, la definición de criterios para proveedores, la asignación de recursos, la incorporación de indicadores y el fortalecimiento de prácticas de economía circular. Estas orientaciones también encuentran respaldo en las entrevistas, particularmente en la necesidad de proporcionar herramientas prácticas y acciones progresivas que permitan a las organizaciones avanzar en sostenibilidad de acuerdo con sus capacidades y condiciones operativas.

5.1.10.2 Cierre del capítulo de resultados

En conjunto, la articulación de los resultados permite establecer que la sostenibilidad presenta un reconocimiento favorable dentro de la muestra estudiada y que existen prácticas y experiencias concretas de integración de criterios sostenibles en los eventos corporativos. No obstante, persisten brechas relacionadas con conocimiento especializado, formación, formalización de políticas, disponibilidad de recursos, gestión de proveedores y medición de resultados.

Los resultados cuantitativos y cualitativos muestran, por tanto, que el principal desafío no consiste únicamente en incorporar nuevas prácticas sostenibles, sino en fortalecer los

mecanismos que permitan integrar dichas prácticas de manera sistemática al ciclo de gestión de los eventos.

En este sentido, los hallazgos obtenidos proporcionan la base para estructurar una propuesta dirigida al sector MICE, orientada a traducir los ODS en estrategias y acciones aplicables a la planeación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

5.2 Propuesta al sector MICE

5.2.1 Fundamentación de la propuesta

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las tres entrevistas semiestructuradas evidencian que la sostenibilidad es reconocida como un elemento relevante para la gestión de eventos corporativos del sector MICE, pero su integración presenta diferentes niveles de desarrollo. La investigación identificó fortalezas relacionadas con la valoración de la sostenibilidad, la implementación de determinadas prácticas y el reconocimiento de beneficios asociados con la imagen y reputación empresarial, la satisfacción de los clientes, la reducción del impacto ambiental y la competitividad. Al mismo tiempo, se identificaron brechas relacionadas con el conocimiento de referentes como la Agenda 2030 y la ISO 20121, la asignación de recursos, el uso de indicadores, la formalización de mecanismos de gestión, la sensibilización y la articulación con proveedores.

Los resultados cuantitativos muestran que el 90 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos. Sin embargo, el conocimiento favorable de la Agenda 2030 y de la Norma ISO 20121 alcanzó el 35 %. De igual manera, aunque la promoción de prácticas sostenibles por parte de la alta dirección

alcanzó el 70 % de respuestas favorables, la asignación de recursos presentó 45 % y el uso de indicadores 50 %. Estos resultados evidencian una diferencia entre el reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad y el nivel de desarrollo de algunos mecanismos necesarios para gestionarla.

En el componente de prácticas sostenibles también se identificaron avances. La utilización de documentos y materiales digitales alcanzó el 95 % de respuestas favorables, mientras que la separación de residuos alcanzó el 70 %, y tanto la reducción de plásticos de un solo uso como el uso de materiales reutilizables o reciclables y la selección de proveedores con criterios de sostenibilidad alcanzaron el 65 %. No obstante, las campañas de sensibilización presentaron 50 % de respuestas favorables, lo que evidencia una oportunidad de fortalecimiento en la apropiación de la sostenibilidad por parte de los diferentes actores involucrados.

Las entrevistas complementan estos resultados al evidenciar la necesidad de fortalecer la capacitación, la sensibilización y la aplicación práctica de los ODS dentro de los eventos. Asimismo, las participantes identifican oportunidades relacionadas con la economía circular, la reutilización de materiales, la participación de comunidades, la vinculación de proveedores locales y la generación de valor en los territorios.

A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta de estrategias y lineamientos dirigida a organizaciones y profesionales del sector MICE, cuyo propósito es facilitar la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos en Colombia. La propuesta no pretende establecer un modelo único de aplicación, sino proporcionar una estructura adaptable al tamaño, características, presupuesto, alcance y contexto de cada evento.

El planteamiento parte de la necesidad de avanzar desde la implementación de acciones sostenibles aisladas hacia una gestión articulada de las dimensiones ambiental, social y económica, incorporando la sostenibilidad dentro del ciclo de gestión del proyecto. Por ello, los lineamientos propuestos consideran aspectos de formación, planeación, selección de proveedores, gestión de recursos, economía circular, medición, comunicación y mejora continua.

5.2.2 Enfoque de la propuesta

La propuesta se plantea desde un enfoque de integración progresiva de la sostenibilidad en el ciclo de gestión de los eventos corporativos, de manera que los Objetivos de Desarrollo Sostenible no sean abordados como acciones independientes o exclusivamente asociadas con la ejecución del evento, sino como criterios que puedan incorporarse desde la definición del alcance y los objetivos del proyecto hasta su cierre y evaluación.

Este enfoque responde a los resultados de la investigación, que muestran una alta valoración de la importancia de integrar la sostenibilidad, pero también brechas relacionadas con conocimiento, recursos, formalización, proveedores e indicadores. En particular, el 90 % de los participantes presentó respuestas favorables frente a la importancia de integrar la sostenibilidad, mientras que el conocimiento de la Agenda 2030 y de la Norma ISO 20121 alcanzó el 35 %. Asimismo, la asignación de recursos presentó 45 % de respuestas favorables y el uso de indicadores 50 %.

Desde esta perspectiva, la propuesta adopta el ciclo de gestión del proyecto como eje articulador y contempla siete etapas principales:

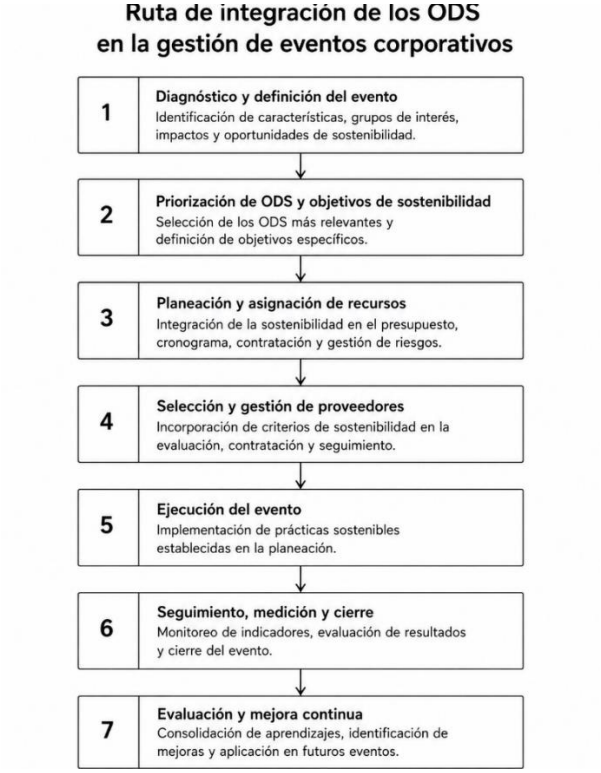
- Diagnóstico y definición del evento.

- Priorización de ODS y objetivos de sostenibilidad.
- Planeación y asignación de recursos.
- Selección y gestión de proveedores.
- Ejecución del evento.
- Seguimiento, medición y cierre.
- Evaluación y mejora continua.

La lógica propuesta busca que cada etapa genere información y decisiones que alimenten la siguiente, evitando que la sostenibilidad sea incorporada únicamente al momento de ejecutar el evento.

Figura 9

Ruta de integración de los ODS en la gestión de eventos corporativos



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación y del enfoque de gestión de proyectos adoptado.

La primera etapa corresponde al diagnóstico y definición del evento, en la cual se identifican las características del proyecto, sus grupos de interés, los impactos potenciales y las oportunidades de sostenibilidad. Posteriormente, la organización puede realizar una priorización de los ODS de acuerdo con el propósito, alcance, ubicación, tipo de evento y características de los participantes.

En la etapa de planeación y asignación de recursos, los objetivos de sostenibilidad deben traducirse en acciones, responsables, recursos e indicadores. Esta etapa resulta particularmente relevante frente a los resultados obtenidos, debido a que la asignación de recursos presentó uno de los menores niveles de favorabilidad dentro del componente de gestión organizacional. Por

ello, la propuesta plantea que los criterios de sostenibilidad sean considerados desde la elaboración del presupuesto, el cronograma, la contratación y la gestión de riesgos.

La selección y gestión de proveedores constituye otro componente central. Los resultados evidenciaron que la disponibilidad de proveedores comprometidos con la sostenibilidad representa una dificultad para una parte de los participantes. A su vez, las entrevistas identificaron la importancia de trabajar con proveedores locales, comunidades y actores de la economía del territorio. Por ello, la propuesta considera necesario incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de solicitud de cotizaciones, evaluación, contratación y seguimiento de proveedores.

Durante la ejecución del evento, los criterios definidos durante la planeación deben convertirse en prácticas verificables. Entre ellas pueden encontrarse la gestión diferenciada de residuos, reducción de materiales de un solo uso, reutilización, digitalización de contenidos, eficiencia energética, consumo responsable y vinculación de proveedores y comunidades locales. El propósito no es incorporar todas las acciones en cada evento, sino seleccionar aquellas que sean pertinentes y viables de acuerdo con las características del proyecto.

El seguimiento y la medición constituyen una etapa fundamental. Los resultados mostraron que solamente el 50 % de los participantes presentó respuestas favorables frente al uso de indicadores para evaluar el desempeño ambiental y social de los eventos. Por esta razón, se plantea que cada iniciativa de sostenibilidad tenga asociado, cuando sea posible, un indicador verificable, una meta, un responsable y una fuente de información.

Finalmente, el cierre, evaluación y mejora continua permite consolidar los resultados obtenidos, identificar desviaciones frente a las metas establecidas, documentar buenas prácticas y

registrar oportunidades de mejora para futuros eventos. Este mecanismo permite generar aprendizaje organizacional y evitar que las experiencias de sostenibilidad se pierdan una vez finalizado el proyecto.

En consecuencia, el enfoque propuesto entiende la integración de los ODS como un proceso de gestión transversal, progresivo y adaptable, orientado a fortalecer las capacidades de las organizaciones y a convertir los principios de sostenibilidad en decisiones concretas dentro de los proyectos de eventos.

5.2.3 Lineamientos estratégicos para la integración de los ODS

A partir de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas, se establecen seis lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de eventos corporativos del sector MICE. Estos lineamientos responden a las principales brechas identificadas en la investigación y se plantean como componentes articulados de una gestión sostenible, adaptable a las características, alcance y capacidades de cada organización y evento.

5.2.3.1 Formación y apropiación de los ODS

Este lineamiento busca fortalecer las capacidades de los profesionales y equipos responsables de la gestión de eventos para comprender los ODS y traducirlos en decisiones aplicables al contexto MICE. Los resultados de la investigación evidenciaron una diferencia entre la importancia atribuida a la sostenibilidad y el conocimiento específico de referentes como la Agenda 2030 y la ISO 20121. De manera complementaria, las entrevistas señalaron el

conocimiento y la capacitación como aspectos necesarios para avanzar en la implementación de prácticas sostenibles.

Este enfoque encuentra respaldo en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que plantea la educación y el desarrollo de capacidades como elementos necesarios para avanzar hacia el desarrollo sostenible, particularmente mediante el ODS 4 y su relación con otros objetivos de la Agenda (Naciones Unidas, 2015). Asimismo, la ISO 20121:2024 plantea la gestión de la sostenibilidad como un proceso que debe integrarse en la gestión de los eventos, lo que requiere que las organizaciones desarrollen capacidades para gestionar sus impactos ambientales, sociales y económicos (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

Por esta razón, se propone desarrollar procesos de formación orientados a la aplicación práctica de los ODS en las diferentes actividades que componen un evento. La formación debe permitir que los equipos identifiquen los objetivos pertinentes para cada proyecto, comprendan su relación con las decisiones de producción y reconozcan oportunidades de mejora en aspectos ambientales, sociales y económicos. El enfoque deberá ser progresivo y adaptable, de manera que pueda incorporarse tanto en procesos de capacitación interna como en actividades de sensibilización dirigidas a proveedores y demás actores de la cadena de valor.

5.2.3.2 Integración de los ODS en la planeación del evento

Este lineamiento propone incorporar la sostenibilidad desde las primeras etapas del proyecto y no únicamente durante la ejecución. La investigación evidenció que existe una valoración favorable de la sostenibilidad, pero también menores niveles de desarrollo en aspectos relacionados con recursos, indicadores y formalización.

Esta orientación se encuentra respaldada por la ISO 20121:2024, que establece un marco para gestionar los impactos sociales, económicos y ambientales asociados con los eventos e integrar la sostenibilidad dentro de los procesos de gestión. Desde esta perspectiva, la consideración de los aspectos de sostenibilidad desde las etapas iniciales permite incorporarlos en la toma de decisiones y en la planificación del evento, en lugar de tratarlos únicamente como acciones posteriores o complementarias (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

En consecuencia, se plantea que la identificación de los impactos ambientales, sociales y económicos del evento, así como la selección de los ODS prioritarios, formen parte del proceso de planeación. Estos elementos deben relacionarse con el alcance, presupuesto, cronograma, gestión de riesgos y demás componentes del proyecto. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser una actividad adicional y se convierte en un criterio para la toma de decisiones desde la formulación del evento.

5.2.3.3 Gestión sostenible de proveedores y cadena de valor

La investigación identificó la disponibilidad y articulación con proveedores como uno de los aspectos que pueden dificultar la incorporación de criterios sostenibles. Al mismo tiempo, las entrevistas evidenciaron oportunidades relacionadas con proveedores locales, comunidades y actores de la economía del territorio.

La gestión sostenible de proveedores encuentra un referente específico en la ISO 20400:2017, norma que proporciona orientación para integrar criterios de sostenibilidad en las decisiones y procesos de compras de las organizaciones. Este enfoque permite considerar

aspectos ambientales, sociales y económicos dentro de la gestión de adquisiciones y de las relaciones con los proveedores (International Organization for Standardization [ISO], 2017). De manera complementaria, el GRI 414: Supplier Social Assessment plantea la importancia de evaluar a los proveedores mediante criterios sociales y procesos de debida diligencia, incluyendo mecanismos de evaluación, revisión contractual, auditoría y fortalecimiento de capacidades (Global Reporting Initiative [GRI], 2016). Asimismo, la guía Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement, desarrollada por Business for Social Responsibility y el United Nations Global Compact, plantea la integración de la sostenibilidad en las estrategias de compras y a lo largo de la cadena de suministro (United Nations Global Compact, 2015)

Este lineamiento propone incorporar criterios ambientales y sociales en los procesos de selección, evaluación y contratación de proveedores. La valoración no debe limitarse al precio y la capacidad operativa, sino considerar aspectos como la procedencia de los productos, condiciones laborales, reutilización de materiales, gestión de residuos y capacidad para demostrar buenas prácticas. De acuerdo con las características del evento, también se propone priorizar la participación de proveedores locales y actores de la economía del territorio, siempre que las condiciones técnicas y económicas lo permitan.

5.2.3.4 Gestión eficiente de recursos y economía circular

Este lineamiento busca fortalecer la prevención y reducción de impactos asociados con el consumo de materiales y recursos durante los eventos. Los resultados cuantitativos mostraron una implementación favorable de prácticas como la utilización de materiales digitales, la separación de residuos y el uso de materiales reutilizables o reciclables, mientras que las

entrevistas aportaron experiencias relacionadas con reutilización, economía circular y participación de actores locales.

La propuesta plantea avanzar desde una gestión centrada exclusivamente en los residuos hacia una perspectiva de economía circular, en la cual las decisiones sobre materiales sean consideradas desde el diseño del evento. Esto implica priorizar la reducción del consumo, la reutilización, el alquiler cuando resulte pertinente, la recuperación de materiales y el aprovechamiento de recursos antes de recurrir a su disposición final. El objetivo es disminuir impactos y, al mismo tiempo, generar eficiencias operativas y económicas.

Este enfoque se encuentra respaldado por el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 (ODS 12), Producción y consumo responsables, que plantea la necesidad de lograr un uso eficiente de los recursos naturales y reducir considerablemente la generación de desechos mediante acciones de prevención, reducción, reciclaje y reutilización (Naciones Unidas, 2015). Asimismo, la ISO 59004:2024 proporciona principios y orientación para la implementación de una economía circular, promoviendo el uso circular de los recursos y la generación de valor mediante prácticas orientadas a superar los modelos lineales de producción y consumo (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

5.2.3.5 Medición, seguimiento e indicadores de sostenibilidad

La medición constituye uno de los principales elementos de fortalecimiento identificados por la investigación. Aunque existe una percepción favorable sobre la sostenibilidad y sus beneficios, el uso de indicadores presenta un nivel de desarrollo inferior frente a otros componentes de la gestión organizacional.

Por ello, se propone establecer un sistema básico y adaptable de indicadores que permita medir los resultados obtenidos en cada evento. Los indicadores deben seleccionarse de acuerdo con los ODS priorizados y las acciones definidas durante la planeación, incorporando, cuando resulte pertinente, variables ambientales, sociales, económicas y de gestión. La intención no es imponer un sistema complejo de medición, sino garantizar que las acciones de sostenibilidad cuenten con objetivos verificables, responsables y mecanismos de seguimiento.

Este enfoque encuentra respaldo en la ISO 20121:2024, que establece un sistema de gestión orientado a gestionar los impactos sociales, económicos y ambientales de los eventos y contempla la evaluación del desempeño y la mejora continua como elementos del sistema de gestión de la sostenibilidad. En este sentido, la definición de objetivos, indicadores y mecanismos de seguimiento permite generar información para evaluar los resultados alcanzados y orientar decisiones de mejora en la gestión de los eventos (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

5.2.3.6 Comunicación, sensibilización y generación de valor

El último lineamiento busca fortalecer la comunicación de los objetivos, acciones y resultados relacionados con la sostenibilidad, tanto hacia los equipos internos como hacia clientes, participantes, proveedores y demás grupos de interés. Esta orientación responde a la elevada valoración de los beneficios asociados con la sostenibilidad, particularmente en términos de imagen, reputación, satisfacción de clientes y competitividad.

La comunicación debe realizarse de manera transparente y basada en información verificable, evitando presentar como resultados aquellos impactos que no hayan sido medidos.

Además de informar, debe promover comportamientos responsables entre los participantes y permitir que los resultados obtenidos se incorporen al cierre y evaluación del proyecto. De esta manera, la sostenibilidad puede convertirse también en un elemento de generación de valor, diferenciación y aprendizaje organizacional.

Este enfoque se respalda en la ISO 20121:2024, que incorpora la participación de las partes interesadas dentro de la gestión de la sostenibilidad de los eventos y plantea la necesidad de gestionar de manera sistemática los impactos asociados con estos. Desde esta perspectiva, la comunicación de las acciones de sostenibilidad debe estar vinculada con información verificable sobre los resultados y contribuir al involucramiento de los diferentes grupos de interés (International Organization for Standardization [ISO], 2024).

5.2.3.7 Síntesis de los lineamientos

Los seis lineamientos conforman una estructura articulada que busca responder a las principales necesidades identificadas en la investigación. Su aplicación no requiere que todas las organizaciones adopten simultáneamente el mismo nivel de desarrollo, sino que permite avanzar de manera progresiva de acuerdo con las características del evento, los recursos disponibles y la capacidad de gestión de cada organización.

En este sentido, la propuesta busca facilitar el tránsito desde la implementación de prácticas sostenibles aisladas hacia una integración estructurada de los ODS en el ciclo de gestión del evento, articulando formación, planeación, proveedores, recursos, medición y comunicación.

5.2.4 Matriz de implementación de los lineamientos

Para facilitar la aplicación de los lineamientos propuestos, se plantea una matriz de implementación que relaciona cada estrategia con las principales actividades requeridas, la fase del evento en la que puede desarrollarse, los responsables, los recursos necesarios y los mecanismos de seguimiento. La matriz busca proporcionar una herramienta flexible que pueda ser adaptada por las organizaciones de acuerdo con el tipo de evento, sus características, presupuesto, alcance y capacidades internas.

Tabla 7

Propuesta de implementación de estrategias para la integración de los ODS en eventos

Lineamiento	Acciones propuestas	Fase de aplicación	Responsable principal	Recursos requeridos	Indicador sugerido
1. Formación y apropiación de los ODS	Capacitar al equipo; realizar jornadas de sensibilización; desarrollar material práctico sobre ODS; incluir proveedores y aliados en procesos de formación.	Planeación y preparación	Líder del proyecto / responsable de sostenibilidad / RR. HH.	Tiempo de formación, material pedagógico y recursos de capacitación.	% de personas capacitadas en sostenibilidad.
2. Integración de los ODS en la planeación	Identificar ODS pertinentes; establecer objetivos y metas; incorporar criterios de sostenibilidad en alcance, presupuesto,	Inicio y planeación	Director o gerente del proyecto	Tiempo de planificación y herramientas de gestión.	% de eventos con objetivos de sostenibilidad definidos desde la planeación.

	cronograma y gestión de riesgos.				
3. Gestión sostenible de proveedores y cadena de valor	Incorporar criterios ambientales y sociales en solicitudes de cotización; evaluar proveedores; priorizar alternativas locales cuando sea viable; establecer compromisos de sostenibilidad.	Contratación y preparación	Compras / producción / líder del proyecto	Información de proveedores, criterios de evaluación y herramientas de contratación.	% de proveedores evaluados con criterios de sostenibilidad.
4. Gestión eficiente de recursos y economía circular	Reducir materiales de un solo uso; reutilizar elementos de producción; digitalizar contenidos; separar residuos; optimizar energía y recursos.	Planeación y ejecución	Producción / logística / proveedores	Materiales reutilizables, sistemas de separación y recursos técnicos.	% de materiales reutilizados o % de residuos aprovechados.
5. Medición, seguimiento e indicadores	Definir indicadores y metas; establecer responsables; recopilar datos durante el evento; evaluar resultados y documentar	Planeación, ejecución y cierre	Líder del proyecto / responsable de sostenibilidad	Herramientas de medición, registros y tiempo de análisis.	% de indicadores con resultado reportado.

	oportunidades de mejora.				
6. Comunicación, sensibilización y generación de valor	Comunicar objetivos de sostenibilidad; sensibilizar asistentes y colaboradores; divulgar resultados; documentar buenas prácticas y aprendizajes.	Antes, durante y después del evento	Comunicaciones / líder del proyecto	Piezas de comunicación, canales digitales y recursos audiovisuales.	% de acciones de sensibilización ejecutadas / alcance de comunicación.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación y de los lineamientos propuestos.

5.2.4.1 Aplicación de la matriz

La matriz propuesta debe utilizarse como una herramienta de orientación para la gestión del evento y no como un instrumento de aplicación rígida. La organización podrá seleccionar las acciones que resulten pertinentes de acuerdo con el tipo de evento, sus objetivos, presupuesto, ubicación, duración, número de asistentes y capacidad operativa.

La aplicación de la matriz puede comenzar durante la etapa de definición del proyecto, momento en el cual el equipo responsable identifica los aspectos de sostenibilidad que presentan mayor relevancia para el evento. Posteriormente, estos aspectos deben traducirse en objetivos, acciones, responsables e indicadores que puedan ser incorporados al plan general del proyecto.

Por ejemplo, si el equipo identifica que la gestión de materiales constituye uno de los principales impactos del evento, podrá priorizar acciones asociadas con reducción, reutilización y aprovechamiento. En este caso, el lineamiento de economía circular deberá relacionarse con las

decisiones de diseño, compras, producción, montaje, desmontaje y disposición posterior de los materiales.

De igual manera, si la organización identifica que una parte importante de los impactos está relacionada con la cadena de suministro, podrá fortalecer el tercer lineamiento mediante criterios específicos de evaluación de proveedores, requisitos en las solicitudes de cotización y compromisos verificables dentro de los contratos.

Esta lógica permite que la propuesta sea adaptable al contexto, evitando que todas las organizaciones tengan que aplicar exactamente las mismas acciones o indicadores.

5.2.4.2 Síntesis de la matriz

La matriz permite convertir los seis lineamientos estratégicos en un conjunto de acciones vinculadas con las diferentes fases del proyecto. Su principal aporte consiste en establecer una relación entre qué se busca fortalecer, qué debe hacerse, quién puede gestionarlo, qué recursos requiere y cómo puede verificarse el avance.

Esta estructura responde directamente a una de las principales necesidades identificadas en la investigación: avanzar desde el reconocimiento de la sostenibilidad y la implementación de acciones aisladas hacia mecanismos que permitan incorporarla de manera organizada dentro de la gestión de los eventos.

La matriz también permite distribuir responsabilidades entre diferentes actores. La integración de los ODS no debe recaer exclusivamente en el responsable de sostenibilidad,

cuando exista esta figura, sino que debe involucrar a la dirección del proyecto, producción, compras, logística, comunicaciones, proveedores y demás actores pertinentes.

Desde la perspectiva de gestión de proyectos, esta distribución permite incorporar la sostenibilidad dentro de los mecanismos habituales de alcance, cronograma, costos, adquisiciones, riesgos, ejecución y cierre.

En términos de sostenibilidad, la matriz prioriza acciones que pueden generar impactos ambientales, sociales y económicos positivos, pero plantea que su selección debe realizarse considerando la pertinencia y viabilidad de cada evento.

5.2.5 Indicadores de seguimiento de la propuesta

La implementación de los lineamientos propuestos requiere mecanismos de seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de las acciones definidas y valorar los resultados obtenidos. Para ello, se propone un sistema de indicadores organizado en cuatro dimensiones: ambiental, social, económica y de gestión.

La estructura propuesta toma como referentes la ISO 20121:2024, orientada a la gestión de la sostenibilidad de eventos desde una perspectiva ambiental, social y económica, y los GSTC MICE Standards, cuyos indicadores para organizadores de eventos incorporan aspectos como planificación de la sostenibilidad, objetivos medibles, mejora continua, compras sostenibles, participación de proveedores, consumo de energía, gestión de residuos, emisiones y comunicación.

En consecuencia, los indicadores planteados no pretenden constituir un sistema obligatorio ni reemplazar los indicadores establecidos por una organización, una norma o una legislación específica. Su propósito es proporcionar una estructura mínima de seguimiento adaptable a las características de cada evento, permitiendo establecer líneas base, metas y mecanismos de verificación.

Tabla 8

Sistema propuesto de indicadores para el seguimiento de la sostenibilidad en eventos corporativos

Dimensión	Indicador propuesto	Método de medición	Frecuencia / momento	ODS relacionados*
Ambiental	Residuos generados por participante	Kg de residuos generados ÷ número de participantes	Cierre del evento	ODS 12
Ambiental	Porcentaje de residuos aprovechados	Kg de residuos aprovechados ÷ kg de residuos generados × 100	Cierre del evento	ODS 12
Ambiental	Materiales reutilizados	Cantidad o porcentaje de elementos reutilizados frente al total utilizado	Planeación y cierre	ODS 12
Ambiental	Uso de materiales de un solo uso	Cantidad de elementos de un solo uso utilizados o porcentaje respecto al total de materiales	Planeación y cierre	ODS 12
Ambiental	Consumo energético	kWh consumidos durante el evento o consumo total registrado	Durante el evento / cierre	ODS 12 y 13
Ambiental	Emisiones estimadas	Emisiones asociadas a las fuentes priorizadas según metodología disponible	Cierre	ODS 13
Social	Proveedores locales vinculados	Número de proveedores locales ÷ total de proveedores × 100	Contratación	ODS 8 y 17
Social	Personas sensibilizadas	Número de participantes,	Durante el evento	ODS 4 y 17

		colaboradores o proveedores alcanzados por acciones de sensibilización		
Social	Cumplimiento de criterios sociales de proveedores	Proveedores que cumplen criterios sociales definidos ÷ proveedores evaluados × 100	Contratación y seguimiento	ODS 8
Económica	Compras a proveedores locales	Valor de compras a proveedores locales ÷ valor total de compras × 100	Cierre	ODS 8 y 12
Económica	Ahorro o eficiencia derivada de prácticas sostenibles	Valor de ahorro identificado frente a la línea base o presupuesto inicial	Cierre	ODS 8 y 12
Gestión	Eventos con ODS priorizados	Eventos con ODS definidos ÷ total de eventos × 100	Planeación y cierre	ODS priorizados
Gestión	Eventos con objetivos y metas de sostenibilidad	Eventos con objetivos definidos ÷ total de eventos × 100	Planeación	ODS priorizados
Gestión	Cumplimiento de metas de sostenibilidad	Metas cumplidas ÷ metas establecidas × 100	Cierre	ODS priorizados
Gestión	Eventos con reporte de sostenibilidad	Eventos con reporte ÷ eventos ejecutados × 100	Cierre	ODS priorizados

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación y de los referentes utilizados para la propuesta. Los ODS relacionados son orientativos y deberán definirse de acuerdo con los objetivos priorizados y el alcance de cada evento.

** La relación entre indicador y ODS no implica que cada indicador contribuya exclusivamente a un objetivo. Un mismo indicador puede aportar a varios ODS dependiendo del contexto del proyecto.*

5.2.5.1 Criterios para establecer las metas

Las metas de cada indicador deberán definirse durante la etapa de planeación y no aplicarse como valores universales para todos los eventos. Esta decisión responde a que las características de los proyectos MICE pueden variar considerablemente en términos de número de participantes, duración, ubicación, infraestructura, modalidad, presupuesto y alcance.

Como criterio inicial, se propone que cada indicador cuente con línea base, meta, responsable, fuente de información y momento de medición. Cuando no exista información histórica, el primer evento puede utilizarse como línea base para establecer objetivos de mejora en eventos posteriores.

Este enfoque es coherente con los GSTC MICE Standards, que plantean la existencia de políticas y planes de sostenibilidad con objetivos medibles y procesos de seguimiento de la mejora continua. Asimismo, sus indicadores para organizadores contemplan la medición de energía, agua, emisiones, residuos y compras sostenibles, entre otros aspectos.

5.2.5.2 Indicadores y ODS priorizados

La selección de indicadores deberá relacionarse con los ODS que hayan sido priorizados para cada evento. Por ejemplo, los indicadores asociados con reducción de residuos, reutilización y consumo responsable pueden contribuir al seguimiento del ODS 12; los relacionados con proveedores locales, condiciones laborales y generación de actividad económica pueden vincularse con el ODS 8; y aquellos relacionados con alianzas entre organizaciones, proveedores, comunidades y otros grupos de interés pueden contribuir al ODS 17.

Esta relación debe realizarse de acuerdo con la naturaleza y alcance de cada proyecto, evitando asignar todos los ODS a un mismo evento únicamente para ampliar el número de objetivos reportados. La lógica propuesta consiste en priorizar aquellos ODS sobre los cuales el evento tenga capacidad real de incidencia y medición.

5.2.5.3 Seguimiento y mejora continua

El seguimiento deberá realizarse durante las diferentes fases del evento. Algunos indicadores pueden ser definidos y verificados durante la planeación y contratación, mientras que otros requieren información obtenida durante la ejecución y el cierre.

Los resultados deberán incorporarse al informe final del proyecto, permitiendo comparar las metas previstas con los resultados obtenidos. Cuando se identifiquen desviaciones, deberán registrarse las causas y las oportunidades de mejora correspondientes.

De esta manera, los indicadores no se plantean únicamente como mecanismos de reporte, sino como una herramienta de gestión y aprendizaje organizacional. Esta orientación coincide con el enfoque de gestión de sostenibilidad de ISO 20121:2024 y con el principio de mejora continúa incorporado en los GSTC MICE Standards.

5.2.5.4 Síntesis de los indicadores

El sistema propuesto permite pasar de la identificación de acciones sostenibles a un esquema de seguimiento basado en evidencia. La combinación de indicadores ambientales, sociales, económicos y de gestión busca proporcionar una visión integral del desempeño del evento y facilitar la toma de decisiones.

La propuesta establece así una diferencia entre realizar una acción sostenible y demostrar su resultado. Esta distinción resulta especialmente relevante para el sector MICE, debido a que la medición permite identificar avances, establecer líneas base, comparar eventos y orientar procesos de mejora continua.

5.2.6 Ruta de implementación de la propuesta

La implementación de los lineamientos propuestos requiere una secuencia que permita incorporar progresivamente los criterios de sostenibilidad dentro del ciclo de gestión de los eventos corporativos. Por esta razón, se plantea una ruta de implementación compuesta por siete etapas: diagnóstico, priorización de ODS, planeación, contratación y preparación, ejecución, medición y cierre, y mejora continua.

La ruta busca facilitar la aplicación de la propuesta independientemente del tamaño o tipo de evento, permitiendo que cada organización adapte las acciones de acuerdo con sus capacidades, recursos, características del proyecto y expectativas del cliente.

Tabla 9

Ruta propuesta para la integración de los ODS en la gestión de eventos corporativos

Etapa	Propósito	Principales actividades	Resultado esperado
1. Diagnóstico	Identificar las características del evento y sus principales impactos potenciales.	Analizar alcance, participantes, ubicación, duración, proveedores, recursos e impactos ambientales, sociales y económicos.	Diagnóstico inicial de sostenibilidad del evento.
2. Priorización de ODS	Determinar los ODS con mayor relación con el proyecto.	Relacionar los impactos identificados con los ODS y seleccionar aquellos sobre los que el evento pueda generar una contribución real.	ODS prioritarios definidos.

3. Planeación	Convertir los objetivos de sostenibilidad en acciones gestionables.	Definir objetivos, metas, responsables, recursos, indicadores y actividades; incorporar criterios de sostenibilidad al cronograma, presupuesto y gestión de riesgos.	Plan de sostenibilidad integrado al plan del evento.
4. Contratación y preparación	Incorporar los criterios definidos a la cadena de suministro.	Evaluar proveedores, revisar alternativas locales y sostenibles, establecer condiciones de contratación y preparar equipos y participantes.	Proveedores y recursos alineados con los objetivos establecidos.
5. Ejecución	Implementar las acciones de sostenibilidad durante el desarrollo del evento.	Aplicar medidas de gestión de residuos, materiales, energía, consumo, accesibilidad, proveedores y sensibilización.	Acciones ejecutadas y evidencias recopiladas.
6. Medición y cierre	Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas.	Recopilar información, calcular indicadores, comparar resultados con las metas y documentar desviaciones.	Resultados de sostenibilidad del evento.
7. Mejora continua	Utilizar los resultados para fortalecer futuros proyectos.	Identificar buenas prácticas, oportunidades de mejora y acciones correctivas; actualizar criterios y líneas base.	Lecciones aprendidas y mejoras incorporadas a futuros eventos.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación y de los referentes de gestión sostenible de eventos considerados en el estudio.

5.2.6.1 Etapa 1. Diagnóstico

La implementación comienza con la identificación de las características particulares del evento. En esta etapa se recomienda analizar el tipo de evento, número de participantes, ubicación, duración, infraestructura, proveedores, movilidad, alimentación, materiales, consumo de recursos y demás elementos que puedan generar impactos.

El diagnóstico debe permitir establecer una primera aproximación a los impactos potenciales y a las oportunidades de intervención. No se requiere que todas las organizaciones dispongan inicialmente de sistemas complejos de medición; el propósito es generar una línea de partida que facilite la toma de decisiones posteriores.

5.2.6.2 Etapa 2. Priorización de los ODS

Una vez realizado el diagnóstico, se procede a identificar los ODS que presentan mayor relación con el evento. La selección debe considerar tanto los impactos potenciales como la capacidad real de la organización para intervenir y medir resultados.

Esta etapa busca evitar una incorporación indiscriminada de los 17 ODS. La priorización permite concentrar los recursos disponibles en objetivos que tengan una relación directa con las características del proyecto.

A partir de los resultados cualitativos y de las prácticas identificadas, los ODS 8, 12, 13 y 17 se reconocen como referentes especialmente pertinentes para determinados tipos de eventos corporativos estudiados, aunque la selección definitiva deberá realizarse para cada proyecto.

5.2.6.3 Etapa 3. Planeación

Los ODS priorizados deben convertirse en objetivos y acciones concretas dentro del plan del evento. Para cada objetivo se deberán establecer, de acuerdo con la capacidad de la organización, las actividades requeridas, responsables, recursos, metas e indicadores.

En esta etapa también deberán incorporarse los criterios de sostenibilidad al presupuesto, cronograma, adquisiciones y gestión de riesgos. De esta manera, las decisiones relacionadas con

sostenibilidad se toman antes de la ejecución y pueden ser consideradas dentro de la estructura general del proyecto.

5.2.6.4 Etapa 4. Contratación y preparación

La etapa de contratación permite trasladar los criterios definidos durante la planeación a los proveedores y demás actores que intervienen en el proyecto. Los criterios de sostenibilidad deberán incorporarse progresivamente en las solicitudes de cotización, procesos de evaluación y condiciones de contratación.

La preparación también comprende la sensibilización del equipo de trabajo, proveedores y, cuando resulte pertinente, participantes del evento. Esta etapa es especialmente importante debido a que los resultados de la investigación identificaron el conocimiento como una de las principales condiciones que deben fortalecerse.

5.2.6.5 Etapa 5. Ejecución

Durante la ejecución se implementan las acciones definidas en la planeación. El equipo responsable deberá verificar que las condiciones establecidas para materiales, proveedores, residuos, consumo de recursos, accesibilidad, sensibilización y demás aspectos seleccionados sean efectivamente aplicadas.

Además de ejecutar las acciones, esta etapa debe generar las evidencias necesarias para la posterior medición. Los registros, cantidades, fotografías, reportes de proveedores y demás soportes permitirán demostrar posteriormente el cumplimiento de los objetivos establecidos.

5.2.6.6 Etapa 6. Medición y cierre

Una vez finalizado el evento se recopila la información necesaria para calcular los indicadores definidos durante la planeación. Los resultados deberán compararse con las metas establecidas y, cuando sea posible, con la línea base disponible.

El cierre debe incluir una valoración de los resultados ambientales, sociales, económicos y de gestión que hayan sido priorizados. Esta información puede incorporarse al informe final del proyecto y compartirse con el cliente y los principales grupos de interés.

5.2.6.7 Etapa 7. Mejora continua

La última etapa busca convertir los resultados obtenidos en conocimiento aplicable a futuros eventos. Las desviaciones frente a las metas, las dificultades encontradas y las buenas prácticas identificadas deberán registrarse como parte de las lecciones aprendidas del proyecto.

La mejora continua permite que la organización avance progresivamente en la integración de la sostenibilidad. De esta manera, un primer evento puede utilizarse para establecer una línea base, mientras que los siguientes pueden incorporar metas más exigentes de acuerdo con los resultados y las capacidades desarrolladas.

5.2.6.8 Síntesis de la ruta de implementación

La ruta propuesta articula los lineamientos estratégicos con las diferentes fases de gestión del evento y permite establecer una secuencia lógica desde la identificación de impactos hasta la evaluación y mejora. Su principal propósito es facilitar que los ODS sean incorporados como parte del proceso de gestión y no únicamente como acciones adicionales durante la ejecución.

La aplicación progresiva de esta ruta permite que las organizaciones del sector MICE desarrollen capacidades de acuerdo con su contexto, comenzando por la identificación y priorización de oportunidades y avanzando hacia una gestión basada en objetivos, indicadores, evidencia y mejora continua.

5.2.7 Síntesis de la propuesta

La propuesta desarrollada busca fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, tomando como punto de partida las necesidades y oportunidades identificadas mediante el cuestionario y las entrevistas realizadas. Los resultados evidenciaron una valoración favorable de la sostenibilidad y el reconocimiento de sus posibles beneficios, pero también permitieron identificar brechas relacionadas con conocimiento, formación, asignación de recursos, gestión de proveedores, formalización y medición.

En respuesta a estas condiciones, se plantearon seis lineamientos orientados a fortalecer la formación y apropiación de los ODS, su incorporación en la planeación, la gestión sostenible de proveedores, el uso eficiente de recursos y la economía circular, la medición del desempeño y la comunicación de los resultados. Estos lineamientos fueron complementados mediante una matriz de implementación que relaciona las acciones propuestas con las fases del evento, los responsables, los recursos y los indicadores de seguimiento.

La propuesta incorpora además una estructura de indicadores organizada en dimensiones ambientales, sociales, económicas y de gestión. Esta estructura se plantea de manera adaptable, de acuerdo con los ODS priorizados, las características del evento y la capacidad de cada

organización para generar información verificable. De esta forma, la medición se incorpora como un mecanismo para evaluar resultados y apoyar procesos de mejora continua.

Finalmente, la ruta de implementación articula las diferentes acciones mediante siete etapas: diagnóstico, priorización de los ODS, planeación, contratación y preparación, ejecución, medición y cierre, y mejora continua. Esta secuencia busca facilitar una incorporación progresiva de la sostenibilidad dentro del ciclo de gestión del evento, evitando que los ODS sean tratados únicamente como elementos de comunicación o como acciones aisladas durante la ejecución.

En conjunto, la propuesta constituye una herramienta orientativa y adaptable para las organizaciones del sector MICE, cuyo propósito es facilitar la transición desde prácticas sostenibles individuales hacia una gestión más estructurada, medible y articulada con los ODS. Su aplicación deberá ajustarse a las características, recursos, alcance y contexto de cada proyecto, manteniendo como criterios orientadores la viabilidad operativa, la generación de valor y la mejora continua.

6 DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian una valoración favorable de la sostenibilidad entre los participantes del sector MICE, aunque esta valoración no se traduce de manera equivalente en conocimiento especializado ni en mecanismos formales de gestión. El 90 % de los participantes considera importante integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos, mientras que el conocimiento de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 alcanza el 35 %. Este resultado guarda relación con los antecedentes internacionales revisados, que identifican una transición desde enfoques centrados principalmente en la mitigación de impactos ambientales hacia modelos que buscan incorporar la sostenibilidad dentro de la dirección y gestión estratégica de los eventos. Poltronieri et al. (2026), por ejemplo, destacan el papel de la ISO 20121 en el fortalecimiento de la gobernanza, la gestión de riesgos, la participación de los grupos de interés y la mejora continua. Sin embargo, los resultados de esta investigación permiten observar que, en el contexto estudiado, la existencia de una valoración positiva de la sostenibilidad no necesariamente está acompañada por un conocimiento suficiente de los instrumentos que permiten gestionarla. Esta diferencia constituye una de las principales brechas identificadas.

En relación con las prácticas sostenibles, los resultados muestran una mayor incorporación de acciones operativas que pueden implementarse directamente durante la organización del evento. El uso de documentos y materiales digitales alcanzó un 95 % de respuestas favorables, seguida por la separación de residuos con 70 %, la reducción de plásticos de un solo uso con 65 % y el uso de materiales reutilizables o reciclables con 65 %. Estos resultados son consistentes con la revisión de antecedentes latinoamericanos, particularmente con Cardoso Moscoso, Flórez

Cardoso y Flórez Cardoso (2025), quienes identificaron que la gestión de eventos en la región incorpora progresivamente criterios de sostenibilidad dentro de sus procesos de planificación, coordinación, ejecución y control, aunque con niveles de implementación heterogéneos. También existe correspondencia con los antecedentes nacionales, en los cuales el ODS 12 aparece entre los objetivos con mayor nivel de implementación en otros contextos organizacionales colombianos (Plata et al., 2022). No obstante, el presente estudio muestra que la incorporación de estas prácticas no necesariamente implica una integración completa de los ODS dentro de la gestión del proyecto, debido a que los componentes asociados con planeación estratégica, recursos e indicadores presentan niveles inferiores.

Esta diferencia entre la implementación de acciones y su integración dentro de los sistemas de gestión también se encuentra respaldada por los antecedentes revisados. La literatura latinoamericana señala debilidades relacionadas con la medición de resultados, la definición de indicadores y la articulación entre las estrategias de sostenibilidad y los procesos organizacionales. En los resultados de esta investigación, la asignación de recursos para iniciativas de sostenibilidad presentó un nivel favorable del 45 %, mientras que el uso de indicadores para evaluar el desempeño ambiental y social alcanzó el 50 %. Las entrevistas complementaron este hallazgo al señalar barreras relacionadas con desconocimiento, costos, participación de los clientes, disponibilidad de proveedores y necesidad de incorporar los criterios de sostenibilidad desde la planeación. Esta situación coincide particularmente con Tamnanwan (2026), quien identificó barreras asociadas con las políticas, las competencias del talento humano, la participación de las pequeñas y medianas empresas y la gestión de la cadena de suministro. Desde la perspectiva del presente estudio, estos resultados indican que la principal dificultad no se encuentra únicamente en conocer o reconocer la importancia de la sostenibilidad,

sino en convertirla en un componente gestionable del proyecto, con recursos, responsables, indicadores y mecanismos de seguimiento.

La encuesta muestra que existe una alta valoración de la sostenibilidad, pero menores niveles de conocimiento, recursos e indicadores. Esto puede contrastarse con la evolución internacional documentada por ICCA, donde la sostenibilidad ya se incorpora a procesos de selección y contratación de eventos

Finalmente, los resultados permiten identificar una oportunidad de fortalecimiento relacionada con la generación de valor. El 95 % de los participantes considera que las prácticas sostenibles mejoran la imagen y reputación de la empresa, el 90 % las relaciona con una mayor satisfacción de los clientes y el 85 % reconoce su contribución a la generación de ventajas competitivas. Este resultado es consistente con los antecedentes que plantean una evolución de la sostenibilidad hacia enfoques estratégicos relacionados con competitividad y creación de valor, y con los planteamientos de Uribe-Macías, Vargas-Moreno y Merchán-Paredes (2018), quienes consideran la sostenibilidad y la responsabilidad social como criterios relevantes para la toma de decisiones durante el ciclo de vida de los proyectos. Sin embargo, los resultados también permiten establecer una diferencia entre percibir el valor de la sostenibilidad y disponer de las capacidades para gestionarla. En consecuencia, la contribución de esta investigación se encuentra en proponer una estructura que articula los ODS con la planeación, proveedores, recursos, indicadores y mejora continua de los eventos corporativos, atendiendo precisamente la brecha identificada en los antecedentes respecto a la integración de los ODS dentro de la gestión de proyectos del sector MICE en Colombia.

7 CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar las necesidades, oportunidades y condiciones asociadas con la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia. A partir de un cuestionario aplicado a 20 participantes vinculados con la industria de eventos y de tres entrevistas semiestructuradas, se obtuvo información que permitió contrastar las prácticas y percepciones del sector con los antecedentes y referentes teóricos y técnicos revisados. En conjunto, los resultados evidencian una valoración favorable de la sostenibilidad, acompañada de oportunidades de fortalecimiento relacionadas con conocimiento, planeación, recursos, proveedores, indicadores y articulación de los diferentes actores involucrados en los eventos.

7.1 Conclusión asociada al objetivo general

Frente al objetivo general de proponer estrategias para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, se concluye que existe una base favorable para avanzar hacia una integración más estructurada de la sostenibilidad, pero que esta requiere superar la implementación de acciones aisladas y avanzar hacia mecanismos incorporados al ciclo de gestión del proyecto.

Los resultados muestran que las organizaciones participantes reconocen la importancia de la sostenibilidad y ya desarrollan diferentes prácticas, principalmente relacionadas con materiales, residuos y reducción de consumos. Sin embargo, también se identifican oportunidades de fortalecimiento en aspectos como formación, asignación de recursos,

incorporación de criterios sostenibles en la planeación, gestión de proveedores y utilización de indicadores. En respuesta a estas condiciones, la investigación estructuró una propuesta que articula los ODS con la planeación y ejecución de los eventos mediante lineamientos, acciones, responsables, recursos, indicadores y una ruta de implementación.

7.2 Conclusión asociada al primer objetivo específico

Respecto al objetivo de identificar las principales necesidades y oportunidades relacionadas con la integración de los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, se concluye que las principales necesidades se concentran en el fortalecimiento del conocimiento y la capacitación, la incorporación de la sostenibilidad desde las primeras etapas de planeación, la disponibilidad de recursos, la gestión de proveedores y el establecimiento de mecanismos de medición.

Las entrevistas permitieron complementar estos hallazgos al identificar situaciones relacionadas con el desconocimiento, las restricciones económicas, el interés de los clientes, la disponibilidad de proveedores y la necesidad de contar con lineamientos más claros. A su vez, las respuestas abiertas del cuestionario señalaron como oportunidades la capacitación, la educación, la implementación de políticas, la reutilización de materiales, la reducción de elementos de un solo uso y la incorporación de criterios de sostenibilidad desde la planeación.

En consecuencia, la investigación permite establecer que existe una oportunidad para transformar prácticas que actualmente se desarrollan de manera puntual en procesos más estructurados, incorporando criterios de sostenibilidad desde el diseño del proyecto y vinculándolos con objetivos, responsables y mecanismos de seguimiento.

7.3 Conclusión asociada al segundo objetivo específico

Frente al objetivo de analizar el nivel de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de proyectos de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, se concluye que el nivel de integración es heterogéneo y se encuentra en proceso de consolidación.

El resultado más representativo de esta situación es la diferencia entre la valoración de la sostenibilidad y el conocimiento de los instrumentos que permiten gestionarla. Mientras el 90 % de los participantes considera importante integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos, solamente el 35 % presenta respuestas favorables respecto al conocimiento de la Agenda 2030 y el 35 % respecto al conocimiento de la ISO 20121. Asimismo, la asignación de recursos presenta un 45 % de respuestas favorables y el uso de indicadores para evaluar el desempeño ambiental y social alcanza el 50 %.

Estos resultados permiten concluir que la integración de los ODS no puede evaluarse únicamente por la existencia de prácticas sostenibles, sino también por la capacidad de la organización para incorporarlos en la planeación, asignar recursos, establecer responsabilidades, medir resultados y utilizar la información para mejorar futuros proyectos.

7.4 Conclusión asociada al tercer objetivo específico

En relación con el objetivo de caracterizar prácticas y estrategias de sostenibilidad implementadas en eventos corporativos y otros proyectos del sector MICE en diferentes contextos nacionales e internacionales, se concluye que las prácticas identificadas muestran una tendencia hacia la incorporación progresiva de criterios sostenibles, aunque con diferentes niveles de formalización y alcance.

En el contexto de las organizaciones participantes, las prácticas con mayor nivel de implementación corresponden a la utilización de documentos y materiales digitales, la separación de residuos, la reducción de plásticos de un solo uso, el uso de materiales reutilizables o reciclables y la consideración de criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores. La base definitiva del cuestionario registra estas variables dentro del bloque de prácticas y gestión.

Los antecedentes y las entrevistas amplían esta caracterización mediante experiencias relacionadas con economía circular, reutilización de materiales, proveedores locales, participación de comunidades, reducción de materiales de un solo uso y medición de impactos. Estas experiencias permiten identificar que las estrategias sostenibles pueden aplicarse en diferentes componentes del evento, pero su efectividad depende de factores como el tipo de proyecto, los recursos disponibles, la participación de los clientes, la capacidad de los proveedores y el nivel de conocimiento de los equipos responsables.

7.5 Conclusión asociada al cuarto objetivo específico

Respecto al objetivo de estructurar una propuesta de estrategias para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia, se concluye que los hallazgos de la investigación proporcionan una base suficiente para estructurar una propuesta orientada a las principales necesidades identificadas.

La propuesta se organizó en seis lineamientos: formación y apropiación de los ODS; integración de los ODS en la planeación; gestión sostenible de proveedores y cadena de valor;

gestión eficiente de recursos y economía circular; medición, seguimiento e indicadores; y comunicación, sensibilización y generación de valor.

Estos lineamientos fueron desarrollados mediante una matriz de implementación que relaciona las acciones con las fases del evento, responsables, recursos e indicadores, y se complementaron con un sistema de indicadores y una ruta de implementación basada en diagnóstico, priorización de ODS, planeación, contratación y preparación, ejecución, medición y cierre, y mejora continua. La propuesta se plantea como una herramienta orientativa y adaptable, de manera que pueda ajustarse al tamaño, alcance, presupuesto, ubicación y características de cada evento.

7.6 Conclusión asociada a los resultados cuantitativos

Los resultados cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a 20 participantes muestran una valoración favorable de la sostenibilidad, especialmente en relación con su importancia y con los beneficios que puede generar para las organizaciones.

Entre los resultados más representativos se encuentra que el 90 % considera importante integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos y el 95 % reconoce que las prácticas sostenibles pueden mejorar la imagen y reputación de la empresa. Asimismo, el 90 % identifica una posible contribución a la satisfacción de los clientes y el 85 % reconoce ventajas competitivas asociadas con estas prácticas. En cuanto a las prácticas operativas, el uso de documentos y materiales digitales alcanza el 95 %, mientras que la separación de residuos alcanza el 70 % y tanto la reducción de plásticos como el uso de materiales reutilizables o

reciclables alcanzan el 65 %. Los datos descriptivos de la base definitiva corresponden a 20 observaciones para estas variables.

En contraste, el conocimiento de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 presenta niveles favorables del 35 % en ambos casos, lo que evidencia una brecha entre la valoración de la sostenibilidad y el conocimiento de los referentes utilizados para gestionarla. Por tanto, los resultados cuantitativos permiten concluir que existe una disposición favorable para fortalecer la sostenibilidad en el sector, pero también una necesidad de desarrollar capacidades y mecanismos de gestión que permitan convertir dicha disposición en resultados planificados y medibles.

7.7 Conclusión asociada a los resultados cualitativos

Las tres entrevistas permitieron profundizar en las tendencias identificadas mediante el cuestionario y evidenciaron coincidencias en torno a la importancia de fortalecer la capacitación, el conocimiento, la articulación con proveedores, la participación de los clientes y la disponibilidad de recursos.

Las experiencias analizadas también permitieron identificar prácticas relacionadas con reutilización de materiales, economía circular, proveedores locales, participación de comunidades y reducción de materiales de un solo uso. De manera complementaria, las entrevistas mostraron que la sostenibilidad puede generar valor para las organizaciones mediante una mejor reputación, diferenciación y fortalecimiento de la relación con los clientes.

En conjunto, los resultados cualitativos permiten concluir que la integración de los ODS requiere una visión que involucre no solamente al organizador del evento, sino también a

clientes, proveedores, participantes, comunidades y demás grupos de interés que intervienen en el proyecto.

7.8 Consideración final

La investigación permite establecer que la integración de los ODS en los eventos corporativos del sector MICE en Colombia representa una oportunidad para fortalecer simultáneamente la sostenibilidad, la gestión de proyectos y la generación de valor para las organizaciones y sus grupos de interés. Sin embargo, avanzar hacia una integración más estructurada requiere pasar de la implementación de prácticas individuales a un modelo de gestión que incorpore la sostenibilidad desde la planeación y la relacione con recursos, responsables, proveedores, indicadores y mecanismos de mejora.

La propuesta desarrollada responde a esta necesidad mediante una estructura progresiva y adaptable. Su principal aporte consiste en traducir los ODS en elementos concretos de gestión aplicables al ciclo de los eventos corporativos, proporcionando lineamientos, acciones, indicadores y una ruta de implementación que pueden servir como punto de partida para fortalecer progresivamente las capacidades de sostenibilidad del sector MICE en Colombia.

8 RECOMENDACIONES

8.1 Limitaciones de la investigación

La presente investigación presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, el estudio contó con una muestra de 20 participantes, vinculados con diferentes actividades y organizaciones del sector MICE. Este tamaño permite realizar una aproximación descriptiva al fenómeno estudiado, pero limita la posibilidad de generalizar los resultados a la totalidad de la industria de eventos corporativos en Colombia.

En segundo lugar, la información cuantitativa fue obtenida mediante un cuestionario de percepción y autoinforme. Por esta razón, las respuestas pueden estar influenciadas por la percepción individual de los participantes, su nivel de conocimiento sobre sostenibilidad y las características particulares de las organizaciones en las que desarrollan sus actividades. Los resultados deben interpretarse, por tanto, como una aproximación diagnóstica y no como una medición representativa del comportamiento de todo el sector.

Una tercera limitación corresponde al alcance del análisis estadístico. Debido al tamaño de la muestra y al carácter exploratorio del estudio, se empleó principalmente estadística descriptiva para analizar frecuencias, porcentajes, mediana y distribución de las respuestas. La base metodológica establece que eventuales correlaciones deberían considerarse únicamente como análisis exploratorios.

Finalmente, aunque se incorporaron tres entrevistas para complementar la información cuantitativa, el componente cualitativo también presenta un alcance limitado por el número de participantes. Las entrevistas permitieron identificar categorías temáticas y profundizar en

aspectos como capacitación, recursos, proveedores, comunidades y medición, pero no pretenden representar la totalidad de perspectivas existentes dentro de la industria MICE.

8.2 Implicaciones para la toma de decisiones y la práctica profesional

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para las organizaciones que participan en la planificación y ejecución de eventos corporativos. La principal es la necesidad de transformar la sostenibilidad de un valor generalmente reconocido en un componente formal de la gestión del proyecto. El 90 % de los participantes considera importante integrar la sostenibilidad, mientras que el conocimiento de la Agenda 2030 y de la ISO 20121 alcanza el 35 %. Esta diferencia evidencia una oportunidad para fortalecer las capacidades organizacionales y profesionales.

En este sentido, las organizaciones pueden utilizar los ODS como referencia para definir objetivos de sostenibilidad desde la etapa de planeación, incorporándolos posteriormente en el presupuesto, cronograma, selección de proveedores, ejecución y evaluación del evento. La asignación de recursos, que presentó un nivel favorable del 45 %, y el uso de indicadores, con un 50 %, muestran que estos componentes requieren especial atención para que las prácticas sostenibles puedan ser gestionadas y evaluadas de manera sistemática.

Desde la práctica profesional, los resultados también sugieren la conveniencia de fortalecer la capacitación de los equipos de eventos y de incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de contratación y evaluación de proveedores. Las respuestas abiertas identifican como necesidades recurrentes el conocimiento, la capacitación, la participación de los clientes, los proveedores responsables, la planeación anticipada y la existencia de lineamientos claros.

La propuesta desarrollada en esta investigación puede utilizarse como una herramienta de orientación para que las organizaciones adapten la integración de los ODS a las características de cada evento, considerando su tamaño, presupuesto, localización, tipo de público, proveedores y nivel de impacto.

8.3 Recomendaciones para el sector MICE

A partir de los hallazgos, se recomienda:

- *Integrar los ODS desde la planeación inicial del evento.*

Definir los ODS prioritarios antes de establecer el presupuesto, cronograma y requerimientos del proyecto, de acuerdo con los impactos y características de cada evento.

- *Fortalecer la capacitación.*

Desarrollar procesos de formación dirigidos a equipos de producción, compras, logística, clientes y proveedores sobre ODS, sostenibilidad e instrumentos como la ISO 20121.

- *Incorporar criterios de sostenibilidad en la contratación de proveedores.*

Establecer criterios verificables para seleccionar venues, proveedores audiovisuales, catering, transporte, montaje y demás servicios.

- *Asignar recursos específicos.*

Incluir recursos económicos, humanos y tecnológicos destinados a sostenibilidad desde la formulación del presupuesto del proyecto.

- *Implementar indicadores.*

Definir indicadores ambientales, sociales y económicos asociados con los ODS priorizados, estableciendo responsables, metas, periodicidad y mecanismos de seguimiento.

- *Fortalecer la economía circular.*

Priorizar reducción, reutilización, aprovechamiento y reciclaje de materiales utilizados en montaje, señalización, escenografía y comunicación.

- *Vincular a clientes y grupos de interés.*

  Incorporar compromisos de sostenibilidad en los requerimientos del cliente y promover la participación de proveedores, asistentes, colaboradores y comunidades.

- *Fortalecer la articulación sectorial.*

Promover la cooperación entre empresas, asociaciones, entidades públicas e instituciones académicas para desarrollar capacitación, indicadores, guías y buenas prácticas.

- *Implementar progresivamente la ruta propuesta.*

Adaptar la propuesta desarrollada en esta investigación a las características y nivel de madurez de cada organización, iniciando con diagnóstico y priorización y avanzando hacia medición y mejora continua.

8.4 Orientaciones para futuras investigaciones

A partir de las limitaciones identificadas, futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño y diversidad de la muestra, incorporando organizaciones de diferentes regiones de Colombia y distintos perfiles de actores del sector MICE. Esto permitiría comparar niveles de integración de la sostenibilidad según tamaño de empresa, tipo de organización, experiencia profesional y modalidad de evento.

También sería pertinente desarrollar investigaciones con diseños longitudinales que permitan evaluar la evolución de las prácticas sostenibles después de implementar estrategias o modelos de integración de los ODS. De esta manera, podría analizarse si la incorporación de indicadores, capacitación y criterios de sostenibilidad produce mejoras verificables en el desempeño de los eventos.

Otra línea de investigación podría centrarse en la medición de impactos, particularmente mediante indicadores de huella de carbono, generación y aprovechamiento de residuos, consumo de recursos, impacto social, participación de proveedores locales y generación de valor para las comunidades.

Finalmente, sería pertinente desarrollar estudios de caso que permitan aplicar y validar la ruta propuesta en diferentes tipos de eventos corporativos, comparando sus resultados y ajustando progresivamente los indicadores y mecanismos de implementación.

8.5 Reflexión sobre el proceso de investigación

El desarrollo de esta investigación permitió comprender que investigar sobre sostenibilidad en eventos corporativos implica superar una visión centrada exclusivamente en las acciones

operativas y analizar cómo estas pueden integrarse dentro de la gestión de un proyecto. El proceso permitió relacionar conocimientos de sostenibilidad, ODS, industria MICE y Gerencia de Proyectos, identificando que la sostenibilidad requiere planificación, responsables, recursos, proveedores, indicadores y mecanismos de seguimiento.

Uno de los principales desafíos fue transformar un tema amplio como la sostenibilidad en variables y categorías que pudieran ser analizadas mediante instrumentos concretos. La construcción, aplicación y depuración del cuestionario, así como el procesamiento de los datos y el análisis de las entrevistas, permitieron comprender la importancia de mantener coherencia entre el problema, los objetivos, la metodología, los instrumentos y los resultados.

El proceso también permitió reconocer que la valoración favorable de la sostenibilidad no necesariamente significa que las organizaciones cuenten con las capacidades para gestionarla. Esta diferencia entre intención y capacidad de implementación constituye uno de los principales aprendizajes obtenidos durante la investigación.

Desde la perspectiva académica y profesional, el proyecto contribuyó al fortalecimiento de competencias relacionadas con formulación de problemas de investigación, análisis de información cuantitativa y cualitativa, revisión de literatura, interpretación de resultados y formulación de propuestas aplicables a proyectos. Asimismo, permitió comprender la sostenibilidad como un componente estratégico de la gestión de eventos y no únicamente como una responsabilidad ambiental.

REFERENCIAS

Baxter, D., & Gallagher, C. (2024). Making events more sustainable: Events management and circular economy. En J. Whitfield, M. B. Gouthro, & M. Moital (Eds.), *The Routledge handbook of events and sustainability* (pp. 111–123). Routledge.

Business for Social Responsibility, & United Nations Global Compact. (2015). *Supply chain sustainability: A practical guide for continuous improvement* (2nd ed.). United Nations Global Compact. https://unglobalcompact.org/library/205

Cardoso Moscoso, G. P., Florez Cardoso, K. F., Florez Cardoso, P., & Florez Cardoso, H. (2025). Gestión para el desarrollo de eventos turísticos en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, *5*(2), e502097. https://doi.org/10.5281/zenodo.13926688

Cavallin Toscani, A., Vendraminelli, L., & Vinelli, A. (2024). Environmental sustainability in the event industry: A systematic review and a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, *32*(12), 2663–2697. https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2309544

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI 414: Supplier social assessment 2016*. https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-414-supplier-social-assessment-2016/

Global Sustainable Tourism Council. (2024). *GSTC MICE criteria*. https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-mice-criteria/

Guillén Chávez, S., Figueroa Torres, J. S., & Vera Olvea, N. C. (2025). Gestión ambiental efectiva en eventos: Cálculo de la huella de carbono en Climathon Perú 2023. *South Sustainability*, *6*(1), e120. https://doi.org/10.21142/SS-0601-2025-e120

Hagen, D. (2021). Sustainable event management: New perspectives for the meeting industry through innovation and digitalisation. En W. Leal Filho et al. (Eds.), *Innovations and traditions for sustainable development* (pp. 259–275). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78825-4_16

International Congress and Convention Association. (2024). *ICCA Congress 2023 sustainability report*. ICCA.

International Congress and Convention Association, & Destination Canada. (2024). *International sustainability report*. ICCA.

International Organization for Standardization. (2017). *ISO 20400:2017: Sustainable procurement—Guidance*. https://www.iso.org/standard/63026.html

International Organization for Standardization. (2024a). *ISO 20121:2024: Event sustainability management systems—Requirements with guidance for use*. https://www.iso.org/standard/86389.html

International Organization for Standardization. (2024b). *ISO 59004:2024: Circular economy—Vocabulary, principles and guidance for implementation.* https://www.iso.org/standard/80648.html

JASP Team. (2026). *JASP* (Version 0.98.1) [Computer software]. University of Amsterdam.

Le, T. H., Abreu Novais, M., Arcodia, C., Berchtenbreiter, R., Humpe, A., & Nguyen, N. (2024). How authenticity in events fosters social sustainability: Towards an authenticity ecosystem and implications for destination management. *Tourism Management Perspectives, 51*, 101222. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101222

Mair, J., Wood, E., & Quinn, B. (2024). Social sustainability in event management: A critical commentary. *Event Management, 28*(7), 1101–1108. https://doi.org/10.3727/152599524X17046754077352

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, 27 de junio). *Bogotá fortalece su oferta en turismo MICE, formando prestadores de servicios turísticos*. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/bogota-fortalece-su-oferta-en-turismo-mice

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

Nawarathna, A. M. D. B., & Wadippuli Arachchi, R. S. S. (2021). A study on sustainable event management practices in Sri Lanka: Event managers' perspective. *Tourism and Sustainable Development Review, 2*(1), 49–64.

Nawarathna, A. M. D. B., & Wadippuli Arachchi, R. S. S. (2023). Antecedents and challenges of sustainable event management practices in Sri Lanka. En E. Dhariwal, S. Arora, A. Sharma, & A. Hazzan (Eds.), *Event tourism and sustainable community development: Advances, effects, and implications* (pp. 187–200). Apple Academic Press.

Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism for development: Volume I, key areas for action*. https://doi.org/10.18111/9789284419722

Plata Rangel, Á. M., Holguín Aguirre, M. T., Sáenz Zapata, O., & Callejas Restrepo, M. M. (2022). Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Aportes de las instituciones de educación superior en la dimensión ambiental. *Educación y Educadores, 25*(2), e2524.

Poltronieri, C. F., Espuny, M., Galo, N. R., Hernandez-Vivanco, A., Martins Xavier, Y. S., Bernardo, M., & de Oliveira, O. J. (2026). Sustainable event management: ISO 20121 as an ESG ally. En C. Sassanelli, G. Mummolo, J. C. G. dos Reis, & F. Facchini (Eds.), *Industrial Engineering and Operations Management—II* (Vol. 541, pp. 213–229). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-19167-0_16

ProColombia. (2023). *Informe de actividades de sostenibilidad e impacto*. ProColombia.

ProColombia. (2024). *Colombia se fortalece como destino líder para congresos y eventos internacionales gracias a alianza estratégica con ICCA*. ProColombia.

ProColombia. (2025, 25 de junio). *Colombia se ubica entre los países latinoamericanos con mayor número de eventos internacionales organizados*. ProColombia.

ProColombia. (2026, 19 de mayo). *Colombia entra al top cinco de destinos en América que más reciben eventos y congresos internacionales*. ProColombia.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Rivas Salazar, J. (2024). *Plan estratégico para el fortalecimiento del Turismo MICE en el Distrito Especial Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali* [Tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura]. Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/

Robertson, M. (2024). *Guide for Business Events Shaping Tomorrow (SDGs measurement and evaluation guide).* Edinburgh Napier University. https://napier-repository.worktribe.com/output/3701557

Singh, N., Shalender, K., & Su, C.-H. J. (2020). Developing impacts and indicators for sustainable event management using a triple bottom line approach: A study of Auto Expo. *Event Management, 24*(1), 1–16. https://doi.org/10.3727/152599519X15506259855887

Sungkatavat, S., & Sorokina, N. (2020). Barriers in sustainable management practices of hotel's event venue in Bangkok, Thailand. *Journal of Thai Hospitality and Tourism, 15*(2), 105–115.

Tamnanwan, P. (2026). Strategic management of MICE events for sustainability: Transcending the cost paradox toward social license to operate. *Journal of Liberal Arts and Service Industry*, 59–75.

Tiwari, M., Tiwari, T., Chaudhary, S., Marwah, A., & Bawa, D. S. (2020). Need for sustainable event management in the Indian context. *Journal of Information and Optimization Sciences, 41*(5), 1291–1297. https://doi.org/10.1080/02522667.2020.1730077

United Nations Statistics Division. (2026). *Sustainable Development Goals indicators database*. United Nations.

Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado, 14*(1), 52–63. https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107

Wee, H., Mustapha, N. A., & Anas, M. S. (2021). Characteristic of green event practices in MICE tourism: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(16), 271–291. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i16/11234

Legislación

Colombia. Congreso de la República. (1996). Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo).

Colombia. Congreso de la República. (2012). Ley 1558 de 2012, por la cual se modifica la Ley 300 de 1996—Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Congreso de la República. (2020). Ley 2068 de 2020, por la cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de encuesta aplicado y consentimiento informado

Integración de los principios de sostenibilidad y los ODS en la planeación y ejecución de eventos corporativos en Colombia

Cuestionario académico desarrollado para la Especialización en Gerencia de Proyectos - UNIMINUTO.

La información será utilizada únicamente con fines académicos y tratada de forma confidencial.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo *

Consentimiento informado

2. ¿Acepta participar voluntariamente en esta investigación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Sección I - Información general

3. Ciudad donde desarrolla principalmente sus actividades * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Bogotá
- Medellín
- Cali
- Barranquilla
- Cartagena
- Bucaramanga
- Pereira
- Manizales
- Otra

4. Tipo de organización * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Agencia de eventos
- Empresa audiovisual
- Operador logístico
- Hotel
- Centro de Convenciones
- Agencia BTL
- Empresa privada
- Entidad pública
- Independiente
- Otro

5. Cargo *

_____

6. Años de experiencia en la industria de eventos *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Menos de 2 años
- ◯ Entre 2 y 5 años
- ◯ Entre 6 y 10 años
- ◯ Más de 10 años

7. Qué tipo de eventos organiza o coordina principalmente?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Congresos
- ☐ Convenciones
- ☐ Ferias
- ☐ Lanzamientos
- ☐ Eventos híbridos
- ☐ Eventos virtuales
- ☐ Incentivos
- ☐ Otro

Sección II - Conocimiento sobre sostenibilidad

8. Conozco los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Ning	◯	◯	◯	◯	◯	Conocimiento alto

9. He recibido capacitación en sostenibilidad. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 =N	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Conocimiento alto

10. Conozco la Agenda 2030. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Ninç	◯	◯	◯	◯	◯	Conocimiento alto

11. Conozco la Norma ISO 20121 para eventos sostenibles. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Conocimiento alto

12. Considero importante integrar la sostenibilidad en los eventos corporativos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

Sección III - Implementación de prácticas sostenibles

13. ¿En su empresa, se realiza la separación de residuos durante la planeación y ejecución de los eventos corporativos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

14. ¿En su empresa, se implementan acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso durante la planeación y ejecución de los eventos corporativos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

15. ¿En su empresa, se promueve el uso de materiales reutilizables o reciclables durante los eventos corporativos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

16. ¿En su empresa, se prioriza el uso de documentos y materiales digitales para reducir el consumo de papel? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

17. ¿En su empresa, se implementan medidas para optimizar el consumo de energía durante los eventos corporativos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

18. ¿En su empresa, se seleccionan proveedores considerando criterios de sostenibilidad ambiental y social? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

19. ¿En su empresa, se desarrollan campañas de sensibilización sobre sostenibilidad dirigidas a colaboradores, proveedores o asistentes? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = I	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Siempre

Sección IV - Compromiso organizacional

20. ¿La empresa cuenta con políticas de sostenibilidad? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

21. ¿La alta dirección de mi empresa promueve activamente la implementación de prácticas sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

22. ¿Mi empresa asigna recursos económicos, humanos o tecnológicos para desarrollar iniciativas de sostenibilidad? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

23. ¿La sostenibilidad forma parte de la planeación estratégica de los eventos desarrollados por mi empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

24. ¿Mi empresa utiliza indicadores para evaluar el desempeño ambiental y social de los eventos que organiza? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

Sección V - Barreras para la implementación

25. ¿En mi empresa, la falta de conocimientos sobre sostenibilidad representa una barrera para implementar estas prácticas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

26. ¿Considera que el nivel de conocimiento sobre sostenibilidad dentro de la empresa facilita o dificulta la implementación de prácticas sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

27. ¿En mi empresa, el poco interés de los clientes representa una barrera para implementar prácticas sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

28. ¿En mi empresa, la dificultad para encontrar proveedores comprometidos con la sostenibilidad representa una barrera? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = T	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

29. ¿En mi empresa, la falta de tiempo para planificar acciones sostenibles representa una barrera? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

30. ¿En mi empresa, la ausencia de políticas o lineamientos claros representa una barrera para implementar prácticas sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

Sección VI - Beneficios percibidos

31. ¿La implementación de prácticas sostenibles mejora la imagen y reputación de su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

32. ¿La implementación de prácticas sostenibles incrementa la satisfacción de los clientes de su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

33. ¿La implementación de prácticas sostenibles reduce el impacto ambiental de los eventos organizados por su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

34. ¿La implementación de prácticas sostenibles genera ventajas competitivas para su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

35. ¿La implementación de prácticas sostenibles contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

36. ¿La implementación de prácticas sostenibles mejora la eficiencia en la planeación y ejecución de los eventos desarrollados por su empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1 = Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	5 = Totalmente de acuerdo

37. Desde su experiencia, ¿cuál considera que es el principal desafío para implementar prácticas sostenibles en los eventos corporativos? *

38. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la industria de eventos en Colombia? *

39. Si conoce alguna experiencia exitosa de sostenibilidad en eventos corporativos, descríbala brevemente.

Anexo B. Consentimiento informado para entrevista semiestructurada

Título de la investigación

Propuesta de estrategias para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia

Investigadores:
Ana Ruge y Camilo Palacios

Programa:
Especialización en Gerencia de Proyectos

Institución:
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Información sobre la participación

Usted está siendo invitado(a) a participar en una entrevista semiestructurada que hace parte del trabajo de grado orientado a analizar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación y ejecución de eventos corporativos del sector MICE en Colombia.

La participación consiste en responder una serie de preguntas relacionadas con su experiencia, conocimientos, percepciones y prácticas frente a la sostenibilidad, los ODS y la gestión de eventos corporativos.

La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y será analizada como parte del desarrollo del trabajo de grado.

Participación voluntaria

Su participación es voluntaria. Usted puede decidir no responder alguna pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.

Confidencialidad y anonimato

La información suministrada será tratada de manera confidencial. Para proteger la identidad de los participantes, no se utilizarán nombres propios en la transcripción, análisis ni presentación de resultados.

Cada participante será identificado mediante un código:

- **E1 – Entrevistado 1**
- **E2 – Entrevistado 2**
- **E3 – Entrevistado 3**

Los datos que puedan permitir la identificación directa del participante serán tratados de acuerdo con este criterio de confidencialidad.

Registro y tratamiento de la información

Con autorización del participante, la entrevista podrá ser registrada mediante grabación con el propósito de facilitar su posterior transcripción y análisis.

La información será organizada, transcrita y analizada mediante procedimientos de categorización temática. Los resultados serán utilizados únicamente en el contexto del trabajo académico.

Declaración de consentimiento

Declaro que he recibido información suficiente sobre el propósito de la investigación y sobre mi participación en la entrevista.

He tenido la oportunidad de realizar preguntas y comprendo que mi participación es voluntaria.

Acepto participar voluntariamente en la entrevista:
☐ Sí
☐ No

Autorizo el registro de la entrevista para fines de transcripción y análisis académico:
☐ Sí
☐ No

Código asignado al participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Firma del investigador: _____

Anexo C. Guion de Entrevista Semiestructurada

Título de la investigación

Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia

Buenos(as) días/tardes.

Mi nombre es _____ y actualmente desarrollo una investigación en el marco de la Especialización en Gerencia de Proyectos, cuyo propósito es analizar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos. La entrevista tiene una duración aproximada de 20 a 30 minutos y será tratada de manera confidencial. Con su autorización, las respuestas podrán ser registradas para facilitar el análisis de la información.

Datos generales del entrevistado

- Cargo:
- Organización:
- Ciudad:
- Años de experiencia en el sector:
- Tipo de eventos que organiza o en los que participa:

Preguntas de la entrevista

Dimensión 1. Conocimiento sobre sostenibilidad

1. Desde su experiencia, ¿qué significa para usted la sostenibilidad aplicada a la organización de eventos corporativos?

2. ¿Qué tanto conoce los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y considera que son aplicables al sector de eventos?

3. ¿Su organización ha recibido formación o capacitación relacionada con sostenibilidad o con normas como la ISO 20121?

Dimensión 2. Implementación de prácticas sostenibles

4. ¿Qué prácticas sostenibles considera que actualmente implementa su organización durante la planificación y ejecución de eventos?

5. ¿Podría compartir algún ejemplo de una iniciativa sostenible que haya generado resultados positivos?

6. ¿Qué aspectos considera que aún deben fortalecerse para lograr eventos más sostenibles?

Dimensión 3. Compromiso organizacional

7. ¿Cómo percibe el compromiso de la alta dirección frente a la incorporación de criterios de sostenibilidad en los eventos?

8. ¿Considera que la organización destina recursos suficientes para implementar este tipo de iniciativas? ¿Por qué?

9. ¿Qué papel desempeñan los colaboradores en la implementación de prácticas sostenibles?

Dimensión 4. Barreras para la implementación

10. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades para implementar prácticas sostenibles en los eventos corporativos?

11. ¿Considera que existen barreras relacionadas con los clientes, los proveedores o el presupuesto? Explique.

12. ¿Qué acciones permitirían superar esas barreras?

Dimensión 5. Beneficios percibidos

13. ¿Qué beneficios considera que obtiene una organización cuando incorpora criterios de sostenibilidad en sus eventos?

14. ¿Cómo cree que estas prácticas impactan la percepción de los clientes y demás grupos de interés?

15. ¿Considera que la sostenibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas del sector? ¿Por qué?

Pregunta de cierre

16. Desde su experiencia profesional, ¿qué recomendaciones formularía para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la organización de eventos corporativos en Colombia?

Cierre

Agradecemos el tiempo y la disposición para participar en esta entrevista. Sus aportes serán fundamentales para comprender las oportunidades y desafíos asociados con la incorporación de criterios de sostenibilidad en la industria de eventos corporativos.

Anexo D. Transcripción de entrevista E1

Entrevista semiestructurada – versión anonimizada

Identificación del participante: Entrevistado 1 (E1)

Identificación del entrevistador: Entrevistador

Tema: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

ENTREVISTADOR

Bueno, buenos días, Muchísimas gracias por, eh, darme este espacio. Como te contaba hace un rato, esta entrevista está en el marco de la investigación que estamos realizando para mi especialización en Gerencia de Proyectos, cuyo propósito es analizar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia. También recordarte, pues, que esta información es 100% exclusiva para fines académicos, eh, y no la vamos a utilizar ni la vamos a publicar de ningún otro medio. Eh, bueno, la idea es que nos puedas contar quién eres, eh, tu cargo, en qué organización trabajas, en qué ciudades o países organizas eventos, cuántos años de experiencia tienes en el sector y qué tipo de eventos exactamente organizas y aproximadamente cuántas personas participan en estos eventos que realizas.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Listo. Muchísimas gracias a ti, por este espacio. Bueno, mi nombre es E1, eh, soy administradora de negocios con especialización en marketing y tengo un máster en organización integral de eventos. Años de experiencia en el sector eventos en general son aproximadamente 10, al día de hoy. Eh, me dedico, sobre todo mi experiencia ha estado centrada en los eventos corporativos. Hoy en día trabajo para una multinacional, se llama Bumi Group. Eh, esta compañía, eh, se dedica a vender pólizas de salud, de seguro médico a nivel internacional. Ellos se encuentran en distintos países. Aquí en Colombia abrieron oficinas hace casi tres años, aproximadamente. Tienen oficinas en Miami, en Panamá, también tienen oficinas en Puerto Rico, en Madrid, en Copenhague. Y bueno, es una empresa que tiene un crecimiento, eh, bastante llamativo en los últimos años. También la industria lo

es. Entonces, básicamente lo que hacemos, yo hago parte del equipo de marketing de la compañía y dentro del equipo de marketing, habemos tres personas que organizamos los eventos de la compañía. Entonces, ¿qué evento organizamos nosotros? Nuestros clientes son los vendedores de seguros. Entonces, nosotros como compañía tenemos el producto como tal, es nuestro. Sin embargo, la fuerza de venta no es interna. Nuestros vendedores son externos y son precisamente agencias de seguros. Entonces, eh, digamos que esas agencias de seguros venden tanto nuestro producto como el producto de la competencia, y nuestros esfuerzos en el departamento de marketing están enfocados en, eh, de alguna manera ganarnos la lealtad de estas personas, que son las encargadas de vender nuestro producto. Los eventos funcionan básicamente como incentivos. Son viajes, eh, que ellos se ganan por metas comerciales cumplidas en cierto periodo de tiempo. Eh, tenemos un esquema de eventos, eh, para quienes empiezan a vender nuestras pólizas por primera vez. Ese evento se hace una o dos veces en el año. Eh, históricamente se ha venido haciendo en la ciudad de Medellín, aproximadamente es para 80 personas. Esas 80 personas vienen de distintas partes. Siempre manejamos inglés, portugués y español como idioma para los eventos, y el formato de los eventos tiene una parte muy técnica, muy corporativa, pero también de turismo y de entretenimiento. Eh, el esfuerzo realmente de todos los procesos, eh, sí, como el diseño de la experiencia que tenemos es muy VIP, como lo es también el producto de salud que nosotros vendemos. Entonces, básicamente están esos productos y luego cada mercado va desarrollando necesidades distintas que requieren eventos diferentes. Y tenemos una convención anual de ventas. Eh, esa convención anual de ventas aproximadamente es para 500 personas. Y en el marco de esa convención de ventas, hay digamos que unos 60 clientes que son los que más venden, digamos, en la compañía, que a ellos se les extiende la experiencia tres días más en un destino distinto y con unas condiciones un poco superiores.

1. Sostenibilidad aplicada a eventos corporativos

ENTREVISTADOR

Vale, perfecto, muchísimas gracias por darnos como todo el contexto de tu trabajo y de la compañía donde laboras, quisiera preguntarte e iniciar ya como, eh, un poco con las preguntas a nivel de nuestra investigación. Lo primero es preguntarte, eh: desde tu experiencia, ¿qué significa para ti la sostenibilidad aplicada a la organización de eventos corporativos?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que la sostenibilidad realmente se enmarca no solamente como tradicionalmente se piensa en el tema medioambiental, sino también social, por ejemplo. Eh, y creo que al momento de aplicarlo a un evento tiene mucho que ver con la responsabilidad que se tiene de un proyecto como estos. Eh, en términos sí medioambientales, también se puede hablar, eh, de las personas con las que trabajamos, las prácticas, eh, éticas que se tengan también alrededor de elaborar un proyecto como este. Entonces, creo que la sostenibilidad realmente va más allá del simple resultado comercial, digamos, sino todo lo que marca tener un legado responsable.

ENTREVISTADOR

Perfecto. Te pregunto desde tu conocimiento en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los ODS, ¿consideras que estos son totalmente aplicables al sector de eventos?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Totalmente aplicables. Creería que en su mayoría. De pronto no tengo la certeza en este momento que sea el 100% de ellos, pero creería que en su mayoría sí.

3. Formación y prácticas de sostenibilidad

ENTREVISTADOR

Okey, perfecto. ¿En tu organización reciben formación o capacitación relacionada con sostenibilidad o con la norma ISO 20121?

ENTREVISTADO 1 (E1)

La verdad no. Al menos no nosotros, los que estamos desarrollando esta actividad. Seguramente otras partes de la compañía lo tendrán, pero no nosotros, al menos yo. Bueno, también es cierto que yo en esta compañía llevo poco tiempo, llevo un año, entonces al menos hasta el momento no me ha correspondido.

ENTREVISTADOR

Vale, perfecto. Dentro del ejercicio de los eventos que desarrollan, ¿consideras que actualmente la organización, dentro de su planeación y ejecución, practica o desarrolla actividades sostenibles?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Honestamente, no es la directriz principal que tenemos como equipo de eventos. Sí se debería, eh, pero digamos que por el momento se ve mucho como una práctica de premiación, como muy comercial, muy de marketing, pero creo que, en cuanto a la sostenibilidad, sí nos hace falta fortalecer muchos otros aspectos.

5. Iniciativas sostenibles y proveedores

ENTREVISTADOR

¿Dentro de algún evento han tenido una iniciativa sostenible muy puntual, de pronto no en todos los eventos, pero sí en uno que haya generado resultados positivos?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Por ejemplo, ¿cómo cuál?

ENTREVISTADOR

No sé, de pronto como, eh, contratar hoteles o espacios que cuenten con normas técnicas sostenibles, poder dejar un legado a la comunidad contratando personas, por ejemplo, no sé, en los souvenirs que han tenido en los eventos, por ejemplo, de Medellín, tener elementos hechos por artesanos. Hablándolo de lo que decías ahorita sobre que la sostenibilidad no es solo verde o ecológica, sino esa sostenibilidad económica o esa rama económica que puede existir dentro de un evento, pensándolo en el territorio donde se realiza.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Entiendo. Sí, mira, nosotros digamos que en el esquema de los eventos que tenemos, siempre tratamos de resaltar la cultura del lugar en el que estamos desarrollando el evento, que varía de evento en evento. Entonces, siempre hay un detallito, eh, que damos la última noche como un regalo local. En ese regalo local tratamos de que sea lo más artesanal posible. Entonces, ahí sí hemos contado con proveedores que precisamente, eh, de manera tradicional no están en los almacenes de cadena o de pronto en cualquier tienda de manera muy asequible, sino que son cosas hechas a mano por comunidades en particular. Entonces, de pronto, directamente nosotros no somos quienes les llegamos a ellos, pero sí el proveedor que contratamos para eso. Entonces, es un reto, también es cierto, porque digamos que una de los indicadores que tenemos nosotros o de las métricas de calidad que tenemos para todos los

regalitos y todo lo que hacemos, que tienen que ser cosas supremamente bien diseñadas, como muy se deben de ver siempre muy elegantes, como de un nivel muy alto, y a veces lo artesanal no encaja muy bien en eso. Entonces, es un reto conseguirlo, pero las veces que lo hemos logrado, hemos hecho algunos productos de café, algunos dulces típicos, algunos canastitos en especial. Esas son cosas que resaltan mucho para que la gente se pueda llevar a su casa un regalo y un recuerdo muy autóctono del lugar en el que se desarrolló el evento.

6. Fortalecimiento de la sostenibilidad

ENTREVISTADOR

Perfecto. Y dentro de esa no visión permanente de la sostenibilidad dentro de los aspectos dentro de los eventos, ¿qué aspecto consideras que debe fortalecerse para lograr eventos más sostenibles?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que se puede hacer siempre y cuando la comunicación... Yo creo que la empresa lo haría en la medida en el que sea valorado y correctamente comunicado a nuestros clientes. Es decir, más allá de que la empresa lo tenga como una métrica interna, creo que en el momento en que se empiezan a hacer ciertas prácticas y se comuniquen de la manera correcta y ahí nuestros clientes lo valoren en esa misma forma, irá teniendo un mayor valor dentro de nuestro plan de trabajo, considerar ese tipo de cosas. Por ejemplo, eh, una práctica que me imagino que puede utilizarse muy bien es cuando hacemos estas galas, nosotros hacemos galas de premiación dentro de las convenciones, o hacemos estos eventos grandes, seguramente hay mucho desperdicio de comida. Entonces, al momento de finalizar estos eventos, el entender que eso, esa comida en perfecto estado, que muchos de ellos ni siquiera es abierto ni es utilizado, digamos que se destine a cierta causa social. Al momento de lograrlo y comunicarlo de manera correcta a nuestros clientes, yo creo que eso sería algo muy valorado. Ahora, también es cierto que, digamos que batallamos, por ejemplo, sobre todo en las convenciones, cuando son en mercados internacionales, eh, pasa mucho que nuestros proveedores, por temas culturales y luego por reglas que suceden en cada uno de los países en los que estamos, es complejo a veces lograr este tipo de prácticas, al menos en los tiempos en los que se requiere. Entonces, sí es un reto hacerlo, pero de lograrlo creo que sería una meta importante.

7. Barreras para la implementación

ENTREVISTADOR

Perfecto. Vale. Eh, te quiero preguntar un poco sobre esas barreras de implementación, quizás de las prácticas sostenibles. Entonces, desde tu experiencia, ¿cuáles podrían ser las principales dificultades para implementar prácticas sostenibles en un evento corporativo?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que sí ha, sí ha sido... sí puede haber el compromiso, simplemente que creo que hasta el día de hoy hemos estado centrados mucho en el tema logístico. Digamos que, desafortunadamente, hasta el día de hoy los eventos han sido sinónimo de simplemente lo complejo que son. También es cierto la logística de transporte, hospedaje y la organización de cada uno de estos mini eventos dentro de este evento grande, por ejemplo.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Eh, a veces eso, para el personal disponible que se estaba y los perfiles que se encuentran dentro de la empresa, creo que eso ocupa como gran parte de la atención. Y toda esta parte estratégica de la que estamos hablando, que es más ver cómo de pronto los eventos se enfocan hacia la salud y el bienestar, por ejemplo, cómo aportan a la igualdad de género, como todos estos objetivos de desarrollo que estamos hablando, no ha sido el foco principal. Yo creo que en la medida en la que podamos automatizar muchas cosas logísticas, sí podemos prestar una atención a todo este tema estratégico.

ENTREVISTADOR

Vale, igual nuestra siguiente pregunta era si considerabas que la organización destinaba los recursos suficientes para la implementación de este tipo de iniciativas. Pues creo que no ha sido, según lo que me respondes, como el foco inicial. ¿O crees que hay otro, más que la logística, otro por qué no se destinan recursos o no se ve como foco la implementación de este tipo de iniciativas?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Ya, no. Yo creería que es más un tema como de prioridades en cuanto a los procesos internos, creería que es eso, pero no por no destinar recursos. Eh, realmente no es una compañía que suela de hecho el nivel de recursos que normalmente tienen para los eventos en

general es bastante amplio. No creo que el inconveniente venga por ese lado, sino más bien de un tema de enfoque, de girar un poco la visión o trasladarla un poco o elevarla, es realmente el término correcto, elevarla de solamente un proyecto logístico a elevarlo a un tema mucho más estratégico.

ENTREVISTADOR

Okey. Dentro de tu equipo de trabajo, de las demás dependencias, eh, digamos, ¿hay algunos colaboradores que implementen prácticas así, no sea la visión permanente ni esté escrito que tú digas: "Bueno, no sé, en el área de servicios generales tenemos vasos de cartón y no de icopor. ¿Viajamos con ciertos tipos de medidas en pro de la economía, hacemos menos escalas o no hay ninguno? Así no estén escritos, ¿no hay ninguna de estas, eh, de estos compromisos a nivel interno, así no estén escritos, que lo hagan porque consideran que es bueno? O sea, solo como tal, el colaborador, el jefe de área, no una política de la empresa.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que hay esfuerzos desde el área como desde la dirección de cada una de las oficinas, eh, porque cada una tiene una dirección distinta, ¿no? O sea, digamos que las oficinas de Medellín serán distintas a las oficinas de Ecuador, por ejemplo, y cada uno tiene un director de oficina, pues como de sede.

ENTREVISTADOR

Okey.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Entonces, desde la dirección, por ejemplo, aquí en Colombia y desde lo que hace de recursos humanos y eso, sí hay un esfuerzo en ser intencionales en ciertas prácticas de sostenibilidad. Ahí sí, en el tema como medioambiental, eh, básicamente en cómo se maneja el día a día en las oficinas, pues de limpieza, de reciclaje, eso sí está. Eh, sí suelen ser responsables, como cuando hay ciertas causas sociales, viendo ahorita que sucedió esto de Venezuela, en cómo recaudar donativos. La empresa, de hecho, ahora que lo recuerdo, también lo hizo, también lo hizo a nivel mundial, eh, buscó cómo llegar a una meta de recaudación de dinero. Y tengo entendido, en este momento no tengo la cifra clara, pero tengo entendido que fue una cifra bastante alta. Entonces, en ese sentido, sí hay ese tipo de

prácticas, de pronto un poquito de manera aislada y no desde los eventos, pero la compañía, y por sí, por ser una compañía enfocada en el tema de salud, eh, ellos tienen muchos testimoniales. Sé que también, por ejemplo, cuando no ha habido casos médicos complicados, que de pronto las personas no han tenido el dinero, la empresa se ha encargado de financiar en algún momento, eh, los procesos médicos necesarios y para eso hay varios testimoniales en redes de lo que han logrado hacer, sobre todo con niños también lo hacen. Entonces, esa parte sí, sí. Por eso digo que no es un tema como de presupuesto de pronto o de que no les interese, sino que desde el área de eventos ha habido otra prioridad hasta el día de hoy.

ENTREVISTADOR

Okey, perfecto. Vale. Eh, te quiero preguntar un poco sobre esas barreras de implementación, quizás de las prácticas sostenibles. Entonces, desde tu experiencia, ¿cuáles podrían ser las principales dificultades para implementar prácticas sostenibles en un evento corporativo?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Por ejemplo, para el perfil de cliente que manejamos, cuando son souvenirs, regalitos, cualquier tipo de obsequio que uno vaya a dar en un evento, digamos que el perfil nuestro siempre es muy lujoso. Entonces, cuando se va a entregar algún regalito, tiene que ser de alguna marca en especial, no el regalito, de pronto, por muy bonito que sea, de cualquier otro lugar. Entonces, porque nuestro cliente digamos que sí se fija mucho en eso. Y a veces digamos que los materiales ecológicos no dan ese aspecto de lujo. Entonces, eso suele ser como una barrera para nosotros, para decir: "Okey, esto es bonito, digamos que se ve sostenible, es hecho de estos materiales, pero no se ve lujoso". Entonces, como no se ve lujoso, sabemos que no lo podemos dar a nuestros clientes porque no es el perfil de lo que normalmente la compañía representa.

ENTREVISTADOR

Eso es una barrera a nivel del perfil del cliente que tú manejas. Y podrías...

ENTREVISTADO 1 (E1)

Correcto.

ENTREVISTADOR

...tener alguna barrera con los proveedores, con el presupuesto.

ENTREVISTADO 1 (E1)

No, es con el cliente.

8. Acciones para superar las barreras

ENTREVISTADOR

Okey. ¿Tú qué crees que podría qué acciones podrían permitir que se superen esas barreras?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Creo que sería interesante, en cuanto a los regalitos, que es algo que nosotros se va bastante presupuesto, porque nosotros, por ejemplo, cuando hablamos de regalitos, no solamente son los regalitos de bienvenida y regalitos local en cada evento que se haga, sino que para temporada de Navidad se hacen o se entregan, por ejemplo, los regalos navideños, las anchetas navideñas, y luego a la digamos que cada ejecutivo de ventas, cuando vaya a hacer sus giras, que esto es aparte de los eventos que armamos nosotros, siempre lleva material P.O.P., eh, que represente la marca nuestra, para obsequiar a los clientes, ¿no? Entonces lleva desde vasitos, lapiceros, carpetitas, como cositas que puedan serles funcionales. Y paso mucho en medio de todo esto que, cuando creo que una buena idea podría ser encontrar un proveedor o encontrar ciertas prácticas, que necesariamente los materiales sostenibles no se tengan que ver muy naturales, como tipo bambú o pajitas o muy artesanales, ¿me hago entender?

ENTREVISTADO 1 (E1)

...si lográramos tener como cierto tipo de materiales que siendo sostenibles no dejaran de verse lujosos, sería una línea interesante para nosotros.

9. Beneficios percibidos de la sostenibilidad

ENTREVISTADOR

Perfecto. Está claro. Que ahora te quiero nuestro último digamos que bloque de preguntas, va enfocado más hacia los beneficios percibidos por parte de una compañía cuando

practica temas de sostenibilidad. Entonces, la primera pregunta es: desde tu experiencia, ¿qué beneficios consideras que obtiene una organización cuando incorpora criterios de sostenibilidad en sus eventos?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que se lograría diferenciarse de la competencia. Yo creo que es un aspecto muy importante, porque digamos que la competencia está enfocada en los mismos aspectos, ¿no? En hacer que logísticamente funcione, en brindar una experiencia importante. Pero cuando uno eleva la experiencia y ya empieza a meterle legado a lo que uno hace, creo que eso hace que la experiencia sea un poco más valorada, eh, y que al momento de competir sea tomado en cuenta. Eso yo creo que sería un aspecto importante frente a la competencia, de manera estratégicamente hablando. Ahora, por otro lado, eh, creo que eso comunicaría mucho desde la marca, eh, porque precisamente si somos una empresa de seguros médicos y tenemos como toda esta responsabilidad humana, el llevarla a la práctica, desde la marca misma, creo que sería una estrategia de comunicación muy importante también a desarrollar.

10. Percepción de clientes y grupos de interés

ENTREVISTADOR

Perfecto. ¿Cómo crees que esas prácticas impactan la percepción de los clientes y demás grupos de interés? ¿Cómo podrían impactar en los clientes?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Yo creo que los clientes nuestros, que son estas personas que te comento que venden nuestro producto, eh, los ayudaría a tener como un acercamiento un poco más humano con la empresa. Yo lo vería como desde ese punto de vista. Si la empresa en sus prácticas es responsable socialmente, responsable con el ambiente, lo comunican y ellos luego lo aprecian, creo que eso fortalece esta relación con los clientes, que vaya más allá de una relación simplemente comercial.

11. Ventaja competitiva y valor de marca

ENTREVISTADOR

Perfecto. Ahorita me comentabas sobre esa ventaja competitiva que tú veías de pronto frente a otras empresas del sector, hablando lo de la comunicación, que puede llegar a ser un diferencial. ¿Consideras que puede haber otra ventaja competitiva aparte de eso al momento de tener prácticas sostenibles en los eventos?

ENTREVISTADO 1 (E1)

Creo que también el mismo, eh, además de la posición que pudiéramos tener delante de la competencia...

ENTREVISTADO 1 (E1)

Ah, ya. Okey. Eh, creo que más allá de la posición frente a la competencia, eh, creo que es el valor de marca que se puede dar. O sea, no solamente lo que nuestros clientes piensan y el momento de escoger A o B nos escojan a nosotros, sino que el valor como marca como tal, eh, crezca. Eh, y eso creo que sencillamente es un beneficio financiero muy importante para la compañía, en la medida en que la marca misma se vuelva mucho más valorada, eh, financieramente hablando, también resulta en una gran ventaja para al momento de hacer todas estas prácticas, ¿no? Que luego se logran por medio de términos de comunicación, por ejemplo, o por prácticas internas, que los mismos colaboradores internos también hablen de ello. Eh, pero en el contexto de negocio en el que estamos, creo que definitivamente hay muchos beneficios más allá del bien mismo que se esté haciendo.

12. Recomendaciones para Colombia

ENTREVISTADOR

Vale, muchas gracias. Eh, como última pregunta, quería preguntar te, eh, quería conocer tu vista desde tu experiencia profesional, ¿en qué recomendaciones formularías para fortalecer la integración de desarrollos sostenibles a la organización de eventos corporativos? Hablándole sobre todo en Colombia.

ENTREVISTADO 1 (E1)

En Colombia creo que mira, precisamente como uno de los objetivos de desarrollo tiene mucho que ver con la desigualdad, la reducción de las desigualdades, y en nuestro país eso es protagonista en cualquier industria, creo que en la que nosotros estemos. Creo que, en la cadena, o sea, en la cadena que tiene un evento, desde las personas que se dedican al aseo, las personas que planifican, los artistas que se involucran, los materiales que se utilizan, o sea, todo lo que involucra cada personita que se involucra en un proyecto como estos, creo que hay, o sea, podría jugarse un papel importante en esa reducción de la desigualdad, dándole cabida, por ejemplo, de aprendizaje a muchos contextos que normalmente no lo tendrían. Eh, por ejemplo, me parece importante que, en el mercado colombiano, por ejemplo, donde los eventos se han visto de una manera como tan autodidacta, tan informal, eh, de alguna manera sigue siendo una profesión que no está muy regulada todavía como sí lo está en otros países. Creo que el hecho de que, en el SENA, por ejemplo, tengo conocimiento de eso, se están formando puntualmente en el tema técnicamente en temas de eventos, eh, creo que eso nos ayuda a reducir la desigualdad, porque ya hay personas que se empiezan a involucrar como en toda esta cadena de producción y creo que, dentro de ello, por la naturaleza que tienen los eventos, hay cualquier cantidad de oportunidades para crecer y profesionalizarse. Entonces, creo que es de esos pocos escenarios en los que realmente sí o sí vas a encontrar alguna algún aspecto para desarrollar, algún talento para desarrollar, porque ya sea desde el aspecto artístico, estratégico, comercial, comunicativo, logístico, de transporte, de alojamiento, o sea, un evento es un 360 bastante robusto y creo que siempre va a haber ahí alguna tarea por hacer que nos pueda ayudar a temas de empleabilidad, por ejemplo, eh, al tema de que la gente quiera formalizar su aprendizaje, o sea, mejorar su educación. Entonces, creo que los eventos nos ayudan mucho a eso y más en un contexto como el colombiano.

ENTREVISTADO 1 (E1)

Además de todo, como de todo el talento que tenemos por exportar a manera artística, eh, Colombia creo que lejos de ocuparse por replicar eventos que se hacen en otras partes, creo que lo desde lo que es Colombia mismo, eh, desde lo único que somos nosotros, desde nuestras regiones, desde nuestra manera de producción que tenemos, desde cosas que nos hacen únicos, realmente plasmarlo en nuestros eventos y que verdaderamente esas

experiencias la gente no tenga lugar a dudas que las puedan vivir solamente mientras están en nuestro territorio y enmarcado en nuestra cultura. Entonces, precisamente el tema artístico suele ser un eslabón dentro de las cadenas que es poco valorado y ahí hay mucho en nuestro país. Entonces, creo que sí es una plataforma para muchos jóvenes y para mucha gente que todavía tiene el anhelo de vivir del arte.

ENTREVISTADOR

Vale, muchísimas gracias, eh, por compartirnos tus conocimientos, tus aportes sin duda serán fundamentales para que nosotros podamos comprender un poco más las oportunidades y desafíos que tiene la sostenibilidad en la industria de eventos corporativos. Así que agradezco mucho tu apoyo con esta entrevista.

ENTREVISTADO 1 (E1)

A ti, gracias a ti por conversar.

Anexo E. Transcripción de entrevista E2

Entrevista semiestructurada – versión anonimizada

Identificación del participante: Entrevistado 2 (E2)

Identificación del entrevistador: Entrevistador

Tema: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

ENTREVISTADOR

Buenos días, Muchísimas gracias por aceptar esta invitación. Esta es una entrevista que busca fortalecer la investigación que estamos realizando en el marco de la especialización de Gerencia de Proyectos, analizando la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia. Esta información es exclusiva para fines académicos.

ENTREVISTADO 2 (E2)

Agradezco permitirme participar en este espacio. Me desempeño como director(a) de Turismo Casa Fenalco y Relaciones Protocolarias. Mi trayectoria ha estado enmarcada en la parte hotelera y en el desarrollo de eventos, con más de 30 años de experiencia en el sector turístico. A partir de mi llegada a Fenalco como director(a) de turismo en el año 2020, hemos desarrollado fortalezas y capacidades para los empresarios del sector turismo, viendo esta como una industria que se compone de la misma transversalidad que tiene el gremio Fenalco.

1. Sostenibilidad aplicada a eventos corporativos

ENTREVISTADOR

¿Qué significa para ti la sostenibilidad aplicada a la organización de eventos corporativos?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Desde la perspectiva de la Dirección de Turismo, hemos identificado cómo la sostenibilidad puede ser un elemento diferenciador que muchas compañías buscan en países y ciudades que demuestren convicción y aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Hay una mayor sensibilidad sobre el planeta, el trabajo en comunidad y cómo los eventos cobran sentido cuando se considera el legado que dejan en el destino. Los participantes se interesan en conocer qué está haciendo el destino y qué aporte van a hacer las corporaciones en orden de los ODS.

2. Conocimiento y aplicabilidad de los ODS

ENTREVISTADOR

¿Qué tanto conoces los Objetivos de Desarrollo Sostenible y consideras que son aplicables al sector de eventos?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Desde Fenalco hemos compartido programas de sensibilización sobre los 17 ODS con el gremio y empresarios de la cadena de valor del sector turístico. Hemos trabajado específicamente con: Trabajo decente y crecimiento económico: Al presentar un proyecto, generamos derrama económica en una región y empleos. Acción por el clima: Hay herramientas para medir la huella de carbono, como las que implementan nuestros aliados como Latam, que protegen bosques y convierten uniformes en elementos reutilizables. Economía circular: Trabajamos con artesanos y madres cabezas de familia que generan productos reutilizables para los eventos.

3. Formación y capacitación en sostenibilidad

ENTREVISTADOR

¿Han recibido capacitación relacionada con normas ISO 20121 u otras normas específicas de sostenibilidad?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Sí, hemos impactado a 56 empresarios con certificación en sostenibilidad, y este año otros 28 recibirán la misma certificación, totalizando 84 empresarios. Trabajamos con la Universidad del Externado de Colombia en sesiones que cubren: · Normas globales y organismos que rigen la sostenibilidad en turismo. · GSTC (Global Sustainable Tourism Council). · WTTC (Consejo Mundial de Viajes y Turismo). · Enfoque en gerencia de eventos. Además, con la corporación alemana GIZ, hemos creado "Turismo Consciente", enfocado en

tres subsectores: alojamiento, restaurantes e industria de reuniones. Dos de ellos ya tienen guías que los empresarios pueden utilizar, y la tercera guía de industria de reuniones se está construyendo.

4. Prácticas sostenibles en los eventos

ENTREVISTADOR

¿Hay otras prácticas que quisieras agregar?

ENTREVISTADO 2 (E2)

En nuestros eventos ya no utilizamos material que no se pueda reutilizar o reconvertir. Hemos incorporado: - Materiales de formación reutilizables (libretas, bolsos). - Compra de souvenirs a artesanos y comunidades. - Incorporación de comunidades locales en eventos. - En MICE (Bogotá): compramos manillas a artesanos locales. - En Experiencias (Santa Marta y Valledupar): aprovechamos proveedores locales para mostrar cultura y gastronomía regional. Esto genera un encadenamiento con proveedores locales que muestran tradición en el evento.

5. Impactos y legado territorial

ENTREVISTADOR

¿Algún ejemplo de impacto realmente positivo?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Con los eventos de turismo de experiencia en las regiones, el 95% de los recursos queda en la región. La derrama económica impacta directamente a nivel de economía formal e informal. Además, la sostenibilidad ha permitido visibilizar comunidades que antes estaban relegadas, generando oportunidades para que desarrollen sus negocios. Culturalmente hay participación importante de las comunidades locales, y participantes externos conocen las regiones.

6. Aspectos por fortalecer

ENTREVISTADOR

¿Qué aspectos aún se deben fortalecer?

ENTREVISTADO 2 (E2)

La principal barrera es el miedo del empresario a que la sostenibilidad sea costosa. Muchos asocian sostenibilidad con normativa y costos. En Colombia, donde predominan las MiPymes, esto es especialmente crítico. Nuestras acciones buscan que el empresario entienda que con pequeñas acciones puede mostrar su compromiso sin caer en greenwashing. Trabajamos en entregar: - Guías prácticas. - Portafolio de servicios. - Herramientas que permitan pequeñas acciones sin grandes inversiones.

7. Desarrollo de guías y herramientas

ENTREVISTADOR

¿En cuánto tiempo estará lista la guía?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Realizamos un ciclo de formación en 2026 para los tres subsectores. Completando el ciclo, pasamos a la construcción del portafolio y la última guía. Todos los empresarios recibirán las guías según su subsector y el portafolio de servicios. Esto se entregará en 2026.

8. Compromiso de la alta dirección

ENTREVISTADOR

¿Cómo es la visión de la alta dirección sobre sostenibilidad?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Fenalco es un gremio federado con 28 seccionales autónomas. Tenemos Fenalco Solidario con enfoque absoluto en sostenibilidad y circularidad. Cada seccional aplica elementos de sostenibilidad para sus empresarios. El ciclo de formación con la corporación alemana fue nacional, vinculando varias seccionales como multiplicadores en sus territorios. El conocimiento no solo queda en empresarios certificados, sino que se comparte a nivel nacional para multiplicarlo.

9. Recursos y sensibilización

ENTREVISTADOR

¿Fenalco destina suficientes recursos?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Hacemos muchas acciones, pero no es suficiente. Es un tema que debe atenderse con mayor sensibilización. La responsabilidad es cambiar la mentalidad: no se trata de "me toca hacerlo" sino de "necesito hacerlo". Tenemos casos de éxito como Efecto, que construye legado conscientemente. La bandera de Fenalco ha sido llevar conocimiento a los empresarios, sensibilizarlos y demostrar que no solo empresas grandes pueden implementar sostenibilidad.

10. Participación de colaboradores

ENTREVISTADOR

¿Qué papel desempeñan los colaboradores de Fenalco?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Incorporamos elementos de sostenibilidad en el gobierno corporativo y mantenemos coherencia entre lo que compartimos con empresarios y lo que hacemos en nuestros eventos. Es un proceso continuo donde sensibilizamos colaboradores y directores de seccionales para que multipliquen el conocimiento a empresarios. Trabajamos con corporaciones internacionales y academia para formarnos continuamente.

11. Barreras para la implementación

ENTREVISTADOR

¿Cuáles son las principales dificultades?

ENTREVISTADO 2 (E2)

1. Desconocimiento y uso de herramientas: Hay muchas normas técnicas sectoriales (NTS 02 para alojamiento, NTS 03 para agencias, etc.) que abruman al empresario. 2. Costos de mantenimiento: Mantener un sistema implica auditorías posteriores. 3. Falta de conocimiento sobre cadenas: Muchos no saben que pueden subirse a certificaciones de proveedores. 4. Percepción de complejidad: Empresarios sienten que deben aplicar todo de una vez. Los empresarios necesitan conocimiento y herramientas para no sentirse agobiados.

12. Barreras con clientes y proveedores

ENTREVISTADOR

¿Qué barreras existen con clientes, proveedores o presupuesto?

ENTREVISTADO 2 (E2)

La principal es el desconocimiento. Muchas empresas no aprovechan que los hoteles ya tienen certificaciones validadas con indicadores y KPIs que pueden suministrar. El operador de congresos puede usar esa información para dar métricas al cliente final. El empresario no debe presentar la certificación como propia, pero sí puede solicitar indicadores específicos (control de energía, por ejemplo) y acreditar apropiadamente a la organización. Dentro del ecosistema, el empresario puede demostrar al cliente que trabaja con proveedores que aplican prácticas de sostenibilidad.

13. Acciones para superar barreras

ENTREVISTADOR

¿Qué acciones permitirían superar estas barreras?

ENTREVISTADO 2 (E2)

1. Formación: Profesionalizar la industria con expertos que trasladan conocimiento. 2. Mediciones: Evaluar indicadores desde 2023 hacia 2026 para comprobar efectividad. 3. Certificaciones: Nacionales (Externado) e internacionales que amplían competitividad. 4. Articulación: Conectar con figuras de gobierno nacional, local y departamental. 5. Valor agregado: Medir cómo estas acciones generan beneficios reales a empresarios (cierre de negocios, competitividad).

14. Beneficios de incorporar sostenibilidad

ENTREVISTADOR

¿Qué beneficios tiene una organización al incorporar sostenibilidad?

ENTREVISTADO 2 (E2)

1. Visibilidad global: Se pone en el radar global; ya no es moda sino necesidad. 2. Competitividad: Tener procesos certificados, conocimiento avalado y práctica documentada permite competir con jugadores internacionales. 3. Diferenciación: La sostenibilidad es uno de los principales elementos diferenciales para escoger con quién trabajar en eventos. 4.

Confianza de clientes: Clientes internacionales y nacionales buscan alianzas con empresarios que tengan sostenibilidad en su ADN. 5. Recomendaciones: La satisfacción del cliente genera referidos y recomendaciones valiosas.

15. Percepción de clientes y grupos de interés

ENTREVISTADOR

¿Cómo impacta en la percepción de clientes y otros grupos de interés?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Los clientes buscan alianzas y proveeduría con empresarios que realmente tengan prácticas de sostenibilidad en su ADN. Deben poder evidenciar impacto en comunidades, no solo narrativa. La satisfacción del cliente y los referidos son mecanismos comerciales que nunca fallan. Clientes internacionales y nacionales buscan impactar en sus eventos, rodeándose de empresas y stakeholders coherentes con la búsqueda de sostenibilidad.

16. Ventaja competitiva

ENTREVISTADOR

¿Podríamos decir que la sostenibilidad es una ventaja competitiva?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Sí, absolutamente. Es uno de los principales elementos diferenciales que hoy pueden ser decisivos para escoger con quién trabajar en un evento en el sector turismo.

17. Recomendaciones para Colombia

ENTREVISTADOR

¿Recomendaciones para fortalecer la integración de ODS en eventos corporativos en Colombia?

ENTREVISTADO 2 (E2)

Los empresarios no han analizado los ODS para ver su aplicación en eventos porque los ven muy macro. Ejemplos prácticos: - Salud y bienestar: Menú libre de componentes que no van en entorno saludable. - Hambre cero: Anticiparse con organizadores y alianzas con bancos de alimentos o fundaciones para aprovechar excedentes. - Mejor vida: Analizar

conscientemente cómo impactar. Si se analizan de forma consciente y se interiorizan dentro de los pilares organizacionales, varios ODS pueden ser impactados por empresas que conscientemente los involucren en sus servicios.

ENTREVISTADOR

Agradezco tu tiempo y disposición. Tus aportes serán fundamentales para comprender oportunidades y desafíos en la incorporación de criterios de sostenibilidad en la industria de eventos corporativos.

ENTREVISTADO 2 (E2)

Muchas gracias a ti por el tiempo y las preguntas. Espero hayan sido útiles en la investigación.

Anexo F. Transcripción de entrevista E3

Entrevista semiestructurada – versión anonimizada

Identificación del participante: Entrevistado 3 (E3)

Identificación del entrevistador: Entrevistador

Tema: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia.

ENTREVISTADOR

Bueno, muchísimas gracias por tu tiempo y por atender este llamado a la entrevista. Como te comentaba antes de iniciar la grabación, estamos desarrollando una investigación en el marco de una especialización en Gerencia de Proyectos. Lo que buscamos con esta investigación es comprender la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y ejecución de eventos corporativos en Colombia. Quiero recordarte que esta entrevista es 100 % para fines académicos. Entonces quisiera, por favor, que te presentaras, que nos contaras un poco de tu empresa, el cargo que desempeñas, en qué ciudades ejecutas eventos a nivel nacional e internacional, cuántos años de experiencia tienes y qué tipo de eventos organizas o en qué tipo de eventos participas.

ENTREVISTADO 3 (E3)

Bueno, comencemos por la empresa. Nosotros, Logisbox, somos una agencia de viajes, eventos e incentivos MICE. Está constituida desde hace más de cinco años. Nosotros nos dedicamos a dos segmentos específicos. Uno es el segmento vacacional, en donde atendemos familias, individuales y viajes personalizados. Y el segmento MICE, en donde tenemos incentivos y convenciones. Nuestro fuerte son los incentivos y es lo que más manejamos, tanto a nivel nacional como internacional.

ENTREVISTADOR

¿Cuántos años tienes de experiencia en el mercado?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Yo tengo más de 20 años de experiencia en el sector de eventos. Trabajé para diferentes compañías como Aviatur, DMC, etcétera, y me formé, digamos, en toda la parte de reuniones, convenciones e incentivos. Entonces, ese es el fuerte de la empresa.

ENTREVISTADOR

Quisiera que, por favor, antes de empezar oficialmente con las preguntas, pudieras decirnos dentro de los eventos corporativos qué es un incentivo.

ENTREVISTADO 3 (E3)

Un incentivo es como un premio, un reconocimiento por su trabajo que le dan las empresas a su fuerza comercial o a su parte administrativa.

ENTREVISTADOR

¿De qué se trata un incentivo?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Un incentivo se trata de eso mismo: de incentivar a su fuerza comercial, a su parte administrativa o gerencial para que incrementen sus ventas. El incentivo busca que las personas que participan en él tengan experiencias que no pueden hacer por ellas mismas. Es decir, que no sean simplemente restaurantes de lujo o experiencias que uno puede vivir en el día a día o en unas vacaciones que uno mismo se pueda pagar.

1. Sostenibilidad aplicada a eventos corporativos

ENTREVISTADOR

Desde tu experiencia, ¿qué significa para ti la sostenibilidad aplicada a la organización de eventos corporativos?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Bueno, la sostenibilidad se puede aplicar de diferentes formas. No solamente se trata de mitigar el impacto ambiental, sino también de poder ayudar a mitigar ese impacto. Para mí es más como aportar de granito en granito desde lo que uno puede en los eventos. Tratar de culturizar o ayudar a las personas para que se concienticen con el medio ambiente.

2. Conocimiento y aplicabilidad de los ODS

ENTREVISTADOR

¿Qué tanto conoces tú de desarrollo sostenible y consideras que es aplicable al sector de eventos corporativos?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Bueno, digamos que conozco un poco de lo que, en los diplomados o a nivel educativo, he podido estudiar o de lo que he participado. Conozco de la sostenibilidad. ¿Cómo se aplica? Nosotros partimos de pequeñas cosas, como tratar de incentivar que las personas lleven su botella de agua y tratar de culturizar a la gente para mitigar el impacto ambiental. Y no solamente eso. Por ejemplo, en las convenciones y demás, tratar de reutilizar las cosas que ya se tienen, para que no sea solamente utilizarlas una vez y botarlas.

ENTREVISTADOR

Algo más relacionado con economía circular.

ENTREVISTADO 3 (E3)

Exacto, un poco más de economía circular.

ENTREVISTADOR

Nos contabas que hiciste un diplomado. Te quisiera preguntar: ¿tu organización ha recibido formación o capacitación relacionada con sostenibilidad o específicamente con la norma ISO 20121?

3. Formación y capacitación en sostenibilidad

ENTREVISTADO 3 (E3)

Nosotros hicimos un diplomado el año pasado de sostenibilidad por medio de Fenalco y con la Universidad Externado de Colombia.

4. Prácticas sostenibles en la organización

ENTREVISTADOR

Hablando un poco de las prácticas sostenibles del día a día en tu organización, ¿consideras que dentro de la planificación y ejecución de los eventos aplican prácticas sostenibles?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues tratamos de hacerlo. Tratamos de que en nuestros eventos también se involucren las personas del entorno, relacionado con lo que hablábamos de economía circular. Tratamos de aportar en pequeñas cosas, porque no se puede decir que uno es 100 % sostenible, sino que uno trata de aportar poco a poco, desde lo que puede, a nivel de sostenibilidad. Sí lo tratamos de aplicar para que la economía, en cuanto a economía circular y en cuanto a involucrar a los actores pequeños de la economía, pueda beneficiarse.

5. Iniciativas sostenibles e impacto

ENTREVISTADOR

Dentro de esas prácticas sostenibles, ¿tienes algún ejemplo o iniciativa que haya generado un impacto positivo o un resultado positivo que nos puedas compartir?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues la verdad, en este momento no se me ocurre ninguno.

6. Aspectos por fortalecer

ENTREVISTADOR

¿Qué aspectos consideras que aún deben fortalecerse para lograr que los eventos sean más sostenibles?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues, sobre todo, la capacitación. Tratar de capacitar en el medio es difícil, porque todos no piensan en que la sostenibilidad también implica varias inversiones. Entonces, tratar de capacitar en el medio es difícil, pero de a pequeños pasos se logra.

7. Compromiso de la alta dirección

ENTREVISTADOR

Dentro de tu organización, ¿cómo percibes el compromiso de la alta dirección frente a la incorporación de estos criterios sostenibles en los eventos? ¿Crees que hay un compromiso de la parte administrativa o gerencial?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Sí. Todo parte de arriba y, pues, desde lo que te he mencionado siempre, parte de pequeñas cosas. Entonces creo que sí.

8. Recursos y presupuesto

ENTREVISTADOR

¿Crees que la organización, en ese compromiso, destina recursos suficientes para la implementación de este tipo de iniciativas?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Bueno, pero eso depende también. Sí y no, porque también depende del cliente y depende de muchas cosas. Sobre todo, depende del cliente y del presupuesto que tenga, porque a veces esas cosas no son tan económicas. Entonces, toca aportar dé a poquitos, porque no son tan económicas y esa parte no se ve tanto cuando se trata de un presupuesto ajustado. Hay que trabajarle un poquito, pero de pequeñas cosas sí.

9. Participación de colaboradores

ENTREVISTADOR

En este momento, ¿qué papel desempeñan los colaboradores de tu compañía en la implementación de prácticas sostenibles?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Bueno, nosotros no somos muchos. Somos pocos y tratamos de ajustarnos a lo que se puede hacer en sostenibilidad aquí en la empresa, como la reducción del papel y cosas pequeñas. Aunque no somos muchos, cuando lo aplicamos más es cuando tenemos eventos o cuando tenemos grupos.

10. Barreras para la implementación

ENTREVISTADOR

Desde tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades al momento de implementar prácticas sostenibles en un evento corporativo?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Lo económico, sobre todo, porque no todo el mundo lo ve como: “Ah, eso va, o sea, vas a pagar un poco más, pero vas a hacer algo sostenible”. Entonces no lo ven así. También toca educar a los clientes y eso es un reto.

11. Barreras con clientes y proveedores

ENTREVISTADOR

¿Consideras que existen barreras relacionadas con los clientes, con los proveedores o con el presupuesto? Explícame un poco más cómo ves esas barreras.

ENTREVISTADO 3 (E3)

Los proveedores es más que todo sobre el conocimiento, porque muchas personas no lo aplican, pero es por el desconocimiento. Como yo te decía, de a pequeñas cosas podemos aportar, pero muchos no tienen ese conocimiento y no lo aportan precisamente porque no lo tienen. Entonces, una barrera es la económica y otra es el desconocimiento.

12. Acciones para superar barreras

ENTREVISTADOR

¿Qué acciones permitirían superar estas barreras de las que me hablas?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Uno, pues si bien es cierto que lo económico es difícil, si partimos desde el conocimiento y tratamos de infundir un poco más, hacer más campañas o tratar de educar un poco más al sector, entonces, digamos, lo económico se podría manejar y nosotros podríamos hacer un esfuerzo más.

13. Beneficios de incorporar sostenibilidad

ENTREVISTADOR

¿Qué beneficios consideras tú que tiene una organización cuando incorpora esos criterios de sostenibilidad en sus eventos?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues uno que se hace un poco más visible. Aporta no solamente al sector económico y a la economía circular, sino que aporta a la sociedad. Es una forma de aportar, no solamente desde lo económico.

14. Percepción de clientes y grupos de interés

ENTREVISTADOR

¿Crees que estas prácticas impactan en la percepción que puede tener un cliente o un grupo de interés sobre la empresa?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Sí, puede impactar. Por ejemplo, tú puedes impactar desde un evento e integrar a la comunidad, integrar lo local. Entonces sí puedes impactar de una u otra forma.

ENTREVISTADOR

¿Cómo crees que impacte en la percepción de los clientes que una empresa incorpore estas prácticas?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues que nos tendrían un poco más en cuenta. Sería un poco más, ¿cómo se dice?, a nivel de responsabilidad empresarial. Tendrían más posibilidades de elección para el cliente, porque decir que ya la empresa, o que dé a poquitos tiene niveles de sostenibilidad, le da visibilidad para que el cliente diga: “Ah, mire, esa empresa por lo menos es responsable y aplica las prácticas sostenibles”.

15. Ventaja competitiva

ENTREVISTADOR

Entonces, ¿podríamos considerar que la sostenibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas del sector?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Sí.

ENTREVISTADOR

¿Por qué?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Porque no solamente atraerá más clientes. Es decir, los clientes lo van a ver de otra forma y las empresas o los clientes que tienen esa responsabilidad social tienen una afinidad con las otras empresas que también hacen lo mismo. Entonces creo que ahí es un punto a favor a nivel competitivo frente a otras empresas que ofrezcan lo mismo.

16. Recomendaciones para Colombia

ENTREVISTADOR

Ya como pregunta de cierre, quiero preguntarte: desde tu experiencia profesional, ¿qué recomendaciones formularías para fortalecer la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la organización de eventos corporativos en Colombia?

ENTREVISTADO 3 (E3)

Pues yo creo que, si todos aportamos algo o intentamos aplicar los objetivos o las políticas sostenibles, o intentamos desde adentro aportar, creo que nos haría bien. O sea, haría un bien no solamente a la sociedad, sino también al impacto ambiental.

ENTREVISTADOR

Perfecto, Muchísimas gracias por tu tiempo, por tu disposición y por participar en esta entrevista. Sin duda, estoy seguro de que estos aportes nos harán comprender un poco más las oportunidades y desafíos que tenemos asociados con la incorporación de los criterios de sostenibilidad en la industria de eventos corporativos. muchas gracias.

ENTREVISTADO 3 (E3)

No, muchísimas gracias a ustedes por el tiempo también.

Anexo G. Matriz de análisis temático de las entrevistas

Objetivo: presentar la sistematización de las tres entrevistas realizadas a profesionales vinculadas con el sector de eventos, turismo y MICE.

Categoría	Evidencia de las entrevistas	Características identificadas	Convergencia entre participantes
Conceptualización de la sostenibilidad	**E1** plantea que la sostenibilidad trasciende lo ambiental e incorpora dimensiones sociales, éticas y de responsabilidad sobre el legado del proyecto. **E2** la relaciona con el impacto en el destino, las comunidades y los ODS. **E3** la vincula con acciones progresivas, sensibilización y economía circular.	Enfoque integral; dimensiones ambiental, social y económica; responsabilidad; legado.	Los tres participantes presentan una visión que supera el enfoque exclusivamente ambiental.
Conocimiento y formación	**E1** manifiesta no haber recibido formación específica en sostenibilidad o ISO 20121 dentro de su equipo actual. **E2** describe procesos de sensibilización y certificación dirigidos a empresarios. **E3** señala haber realizado formación en sostenibilidad y considera la capacitación un aspecto prioritario.	Capacitación; sensibilización; transferencia de conocimiento; diferentes niveles de formación.	La formación aparece como un elemento necesario para fortalecer la integración de la sostenibilidad, aunque existen diferencias en el acceso y nivel de capacitación.
Aplicación de los ODS	**E1** considera que los ODS son aplicables al sector. **E2** identifica aplicaciones concretas relacionadas con trabajo decente y crecimiento económico, acción climática y economía circular. **E3** plantea su aplicación mediante	Aplicabilidad; contextualización; traducción de objetivos globales a acciones concretas.	Existe coincidencia en la aplicabilidad de los ODS, pero se identifica la necesidad de traducirlos a decisiones concretas de los eventos.

	acciones progresivas dentro de los eventos.		
Prácticas sostenibles y economía circular	**E1** reconoce que la sostenibilidad todavía no constituye la directriz principal de su equipo. **E2** describe reutilización de materiales, compras a artesanos, participación comunitaria y proveedores locales. **E3** menciona reutilización, reducción de papel e incorporación de actores locales.	Reutilización; reducción de materiales; economía circular; proveedores locales; comunidades.	Se identifican prácticas concretas, aunque con diferentes niveles de formalización e incorporación en la gestión.
Gestión, liderazgo y recursos	**E1** identifica la necesidad de fortalecer la sostenibilidad dentro de la gestión de eventos. **E2** señala la incorporación de elementos de sostenibilidad en el gobierno corporativo, aunque reconoce que los recursos pueden ser insuficientes. **E3** percibe compromiso de la dirección, pero señala que los recursos dependen del cliente y del presupuesto.	Liderazgo; recursos; presupuesto; integración organizacional.	El compromiso de la dirección aparece como facilitador, pero requiere recursos y mecanismos de gestión para materializarse.
Barreras y oportunidades	**E1** identifica aspectos que requieren fortalecimiento dentro de la gestión. **E2** señala desconocimiento, complejidad normativa, costos de mantenimiento y dificultades para comprender la cadena de proveedores. **E3** identifica principalmente barreras económicas y de conocimiento, tanto en las organizaciones como en los proveedores.	Conocimiento; costos; normativa; proveedores; gestión; capacidades de implementación.	Las barreras se relacionan principalmente con capacidades, recursos, conocimiento, proveedores y condiciones de implementación.
Beneficios y competitividad	**E1, E2 y E3** relacionan la sostenibilidad con	Reputación; competitividad;	Existe una percepción

	generación de valor, reputación, competitividad, experiencia del participante, integración de comunidades y fortalecimiento del destino.	satisfacción; valor; legado; impacto social.	favorable de los beneficios de la sostenibilidad, aunque su materialización depende del nivel de integración en la gestión.

Nota. Elaboración propia a partir de la sistematización y análisis temático de las tres entrevistas realizadas en el marco de la investigación.