

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO:

"La Sustentabilidad como Modelo de Gestión"

Estrategia y desarrollo en la FRCU

AUTOR: LIC. MARÍA FERNANDA CAFFA

TRIBUNAL DE EVALUACIÓN:

- **Mg. Hegglin, Daniel**
- **Mg. Blanc, Rafael**
- **Dr. Lepratte, Leandro**

AÑO ACADÉMICO: 2024

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. PROBLEMA ESTRATÉGICO	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. OBJETIVOS.....	8
4.1. OBJETIVO GENERAL	8
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO DE REFERENCIA UTILIZADO.....	9
5.1. SUSTENTABILIDAD	9
5.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)	10
5.2.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA A NIVEL MUNDIAL.....	10
5.2.2. ALGUNOS EJEMPLOS DE FACULTADES QUE DESTACAN EN ESTE ÁMBITO:	11
5.2.2.1. UNIVERSIDAD DE HARVARD	11
5.2.2.2. UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE	11
5.2.2.3. UNIVERSIDAD DE COLUMBIA	12
5.3. MODELOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE	13
5.4. LA ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS MENCIONA:.....	16
6. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	17
6.1. ENTRE LO DELIBERADO Y LA EMERGENCIA	17
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	18
7.1. ANÁLISIS INTERNO.....	18
7.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
7.3. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	19
7.3.1. TABLA 1: CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	19
8. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO.....	20
8.1. TABLA 2: ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO	20
9. EL MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE PARA LA FRCU.....	21
9.1. LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE	21
9.1.1. TABLA 3: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO	22
10. EL REPORTE DE SUSTENTABILIDAD COMO RESPALDO DEL MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE PROPUESTO.....	27
11. MODALIDAD DE EJECUCIÓN Y MONITOREO	28
1.1. TABLA 4: EJECUCIÓN Y MONITOREO	28
12. RESULTADOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO ESPERADOS	31

12.1. IDENTIFICACIÓN DE TAREAS	32
12.2. DIAGRAMA DE GANTT	33
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35

RESUMEN

Este Trabajo Integrador Final tiene como objetivo principal implementar un modelo de gestión sustentable en la Facultad Regional Concepción del Uruguay (FRCU), alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

A través de un exhaustivo análisis de la situación actual, basado en los primeros dos Reportes de Sustentabilidad y en la participación activa de la comunidad universitaria, se ha diseñado una estrategia integral que articula la sostenibilidad en todos los ámbitos institucionales.

El 3° Reporte de Sustentabilidad, más que un simple informe, se posiciona como la herramienta estratégica para la implementación del modelo propuesto. Este documento permitirá medir, monitorear y evaluar el impacto de las nuevas políticas, asegurando una mejora continua y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Las áreas clave de enfoque incluyen la eficiencia energética, la inclusión social y la optimización de recursos. Se busca fomentar una cultura institucional que promueva la sostenibilidad y la responsabilidad social, involucrando activamente a estudiantes, docentes y personal administrativo.

A mediano y largo plazo, se espera que la FRCU se convierta en un referente en gestión sustentable a nivel académico, generando un impacto positivo en la comunidad local y abriendo camino a futuras colaboraciones con otras instituciones.

Este proyecto no solo responde a los estándares internacionales de sustentabilidad, sino que plantea una visión transformadora donde la FRCU lidera el cambio hacia un futuro más equitativo, responsable y sostenible.

Palabras Claves: Modelo de Gestión Sustentable, Evaluación Estratégica, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Universitaria, Reporte de Sustentabilidad FRCU, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

ABSTRACT

This Final Integrative Work aims to primarily implement a sustainable management model at the Regional Faculty of Concepción del Uruguay (FRCU), aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) and the principles of the United Nations Global Compact.

Through an exhaustive analysis of the current situation, based on the first two Sustainability Reports and the active participation of the university community, a comprehensive strategy has been designed that articulates sustainability in all institutional areas.

The 3rd Sustainability Report, more than just a simple report, positions itself as the strategic tool for the implementation of the proposed model. This document will allow us to measure, monitor, and evaluate the impact of the new policies, ensuring continuous improvement and evidence-based decision-making.

Key areas of focus include energy efficiency, social inclusion, and resource optimization. The goal is to foster an institutional culture that promotes sustainability and social responsibility, actively involving students, faculty, and administrative staff.

In the medium and long term, it is expected that the FRCU will become a benchmark in sustainable management at the academic level, generating a positive impact on the local community and paving the way for future collaborations with other institutions.

This project not only meets international sustainability standards but also presents a transformative vision where the FRCU leads the change towards a more equitable, responsible, and sustainable future.

Keywords: Sustainable Management Model, Strategic Evaluation, Social Responsibility, University Social Responsibility, FRCU Sustainability Report, Sustainable Development Goals (SDGs).

1. INTRODUCCIÓN

En la era actual, la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo ineludible, una brújula que guía las decisiones hacia un futuro equitativo, económicamente viable y respetuoso con el medio ambiente. En este contexto, la Facultad Regional Concepción del Uruguay ha dado un paso significativo al generar sus informes de sustentabilidad, dando testimonio tangible de su compromiso con la responsabilidad social.

Sin embargo, este trabajo no solo representa un fin en sí mismo, sino el comienzo de una travesía continua hacia la excelencia en sostenibilidad. Este proyecto propone un **“modelo de gestión sustentable”** que no solo fortalecerá los logros ya alcanzados, sino que también abrirá nuevas fronteras para la innovación y la responsabilidad en la comunidad académica.

A través de un análisis detenido de los informes de sustentabilidad existentes, la consulta activa con todos los miembros de la facultad y una cuidadosa evaluación de las oportunidades y desafíos, se busca no solo mejorar las prácticas, sino también establecer un estándar replicable para instituciones educativas comprometidas con la sustentabilidad.

Este proyecto no es solo un conjunto de recomendaciones; es un llamado a la acción, una invitación a que cada estudiante, profesor y miembro del personal sea agente de cambio en su entorno académico. Con el compromiso colectivo y la implementación de estrategias específicas, se aspira a transformar la facultad en un referente de gestión sustentable, donde la responsabilidad social se integre naturalmente en las operaciones diarias.

La elaboración de Reportes de Sustentabilidad es una práctica consolidada en el ámbito de las organizaciones como expresión de su compromiso ético y ambiental. Sin embargo, a pesar de la prevalencia de estudios centrados en la Responsabilidad Social Empresarial, este proyecto se propone explorar un espacio del conocimiento menos abordado: la Responsabilidad Social en el ámbito universitario, específicamente la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Nos centramos en analizar cómo las funciones tradicionales de la universidad, como gestión, docencia, investigación y extensión, se alinean con su compromiso social.

Esta responsabilidad se materializa mediante una reflexión institucional transparente con participación de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales vinculados con el desempeño universitario, y se orienta a la transformación efectiva del desarrollo del saber hacia la solución de los problemas de exclusión social, inequidad e insostenibilidad en el territorio específico en que se desenvuelve. (Vallaey, 2020)

2. PROBLEMA ESTRATÉGICO

¿Cómo puede la Facultad Regional Concepción del Uruguay desarrollar, implementar y sostener de manera estratégica un modelo de gestión sustentable, alineado con los avances internacionales en sostenibilidad y los compromisos asumidos por la institución? Este desafío implica no solo la creación de un modelo de gestión efectivo, sino también su integración en la visión y misión de la facultad, su implementación a través de lineamientos y acciones, y su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Para abordar este problema estratégico, el proyecto se propone los siguientes pasos. En primer lugar, describir el estado de situación actual, evaluando cuánto ha avanzado la FRCU en el desarrollo de acciones que puedan evidenciar un modelo de gestión sustentable emergente. Se destacarán las características más relevantes basadas en hitos institucionales. Luego, se procederá a realizar un análisis interno y externo de la FRCU desde la perspectiva de un modelo de gestión sustentable, evaluando todas sus dimensiones y utilizando los Reportes de Sustentabilidad como insumo clave para este análisis.

Posteriormente, se elaborará una propuesta de Modelo de Gestión Sustentable para la FRCU. Esto incluye adecuar la definición de la visión y misión del modelo, asegurando su incorporación a nivel estratégico dentro de la facultad. También se establecerán lineamientos estratégicos basados en las dimensiones del modelo, como el impacto ambiental, la equidad social y la viabilidad económica, organizando actividades y proyectos que promuevan dicho modelo. Además, se desarrollarán indicadores clave para evaluar el desempeño del modelo, utilizando las dimensiones analíticas del reporte de sustentabilidad.

A continuación, se definirá cómo la FRCU evaluará su Modelo de Gestión Sustentable. Finalmente, se identificarán el ámbito organizacional, los responsables de llevar adelante el modelo, así como los recursos necesarios, las formas de implementación y los plazos para su ejecución.

Este enfoque integral permitirá a la FRCU no solo desarrollar un modelo de gestión sustentable sólido, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo, alineado con su misión institucional y los compromisos internacionales asumidos.

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión sustentable se ha convertido en una necesidad imperativa para las instituciones educativas, no solo como una cuestión de responsabilidad social, sino como un elemento crucial para su sostenibilidad a largo plazo. (*Sustainability's Significance in Higher Education*, s. f.) La Facultad Regional Concepción del Uruguay, consciente de esta realidad, ha decidido avanzar en la elaboración de su tercer Reporte de Sustentabilidad. Este informe no solo es una obligación contractual derivada de su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas, sino una oportunidad para consolidar su compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

La relevancia de este proyecto radica en varios aspectos:

- **Transparencia y rendición de cuentas:** La elaboración del reporte permite a la facultad comunicar de manera clara y transparente sus acciones y logros en materia de sostenibilidad, fortaleciendo la confianza de sus stakeholders.
- **Mejora continua:** El proceso de elaboración del reporte implica una revisión exhaustiva de las prácticas actuales, identificando áreas de mejora y oportunidades para la innovación y eficiencia.
- **Concientización y educación:** Al involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso, se promueve la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y se fomenta una cultura de responsabilidad social y ambiental.
- **Cumplimiento de compromisos internacionales:** Mantener la membresía en el Pacto Global de Naciones Unidas y alinear las prácticas con sus principios.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo, a nivel estratégico, **de gestión sustentable en la Facultad Regional Concepción del Uruguay**, utilizando el Reporte de Sustentabilidad como herramienta clave para promover, evaluar y mejorar las prácticas institucionales, en consonancia con los estándares internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), garantizando la continuidad de la membresía en el Pacto Global de Naciones Unidas y promoviendo el desarrollo sostenible de la facultad.

4.2. Objetivos Específicos

- **Diagnosticar el estado actual de la gestión sustentable en la facultad**, estableciendo una línea base para la propuesta del modelo de gestión sustentable.
- **Proponer y elaborar un Modelo de Gestión Sustentable** que contenga lineamientos, programas y acciones a nivel estratégico institucional.
- **Desarrollar indicadores clave de desempeño** que permitan monitorear y evaluar la implementación del modelo de gestión sustentable.
- **Implementar un plan de comunicación que asegure la difusión efectiva** del modelo de gestión sustentable y de los resultados de los reportes.
- **Fomentar alianzas estratégicas con actores externos** para validar y fortalecer el impacto del modelo de gestión sustentable.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO DE REFERENCIA UTILIZADO.

5.1. Sustentabilidad

La sustentabilidad se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Este concepto abarca tres dimensiones fundamentales: ambiental, social y económica, y su integración es esencial para lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente.

5.2. Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es el compromiso de la universidad con su entorno social, económico y ambiental. Según Vallaey (2020), la RSU implica una gestión ética y responsable de las funciones universitarias (docencia, investigación, gestión y extensión) para contribuir al desarrollo sostenible. La RSU se orienta hacia la transformación del saber académico en soluciones prácticas para los problemas de exclusión, inequidad e insostenibilidad en el territorio. (Ramallo, 2015)

5.2.1. La Responsabilidad Social Universitaria a nivel mundial

Es difícil determinar la cantidad exacta de universidades en el mundo que trabajan la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), ya que no existe una definición única de RSU ni un mecanismo de seguimiento global. Sin embargo, según un estudio de la UNESCO, el número de universidades que han adoptado políticas de RSU ha aumentado de forma significativa en los últimos años. En 2019, el estudio estimó que alrededor de 10.000 universidades en todo el mundo tenían políticas de RSU. (Oscar, 2018)

En la actualidad, la RSU es un tema cada vez más importante para las universidades de todo el mundo. Las universidades están reconociendo su papel en la sociedad y su responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible y a la justicia social. Como resultado, las universidades están implementando una serie de medidas para promover la RSU, como:

- La creación de centros o departamentos de RSU.
- La implementación de programas de becas y pasantías para estudiantes de minorías y grupos vulnerables.
- La participación en proyectos de desarrollo sostenible y defensa de los derechos humanos.

La RSU es un concepto complejo que abarca una amplia gama de temas. Sin embargo, en general, la RSU se puede definir como el compromiso de las universidades con el desarrollo sostenible, la justicia social y la inclusión. Las universidades que trabajan la RSU están comprometidas con el uso de su conocimiento y recursos para mejorar la sociedad.

El análisis comparativo de facultades a nivel mundial que aplican responsabilidad social universitaria se puede realizar a partir de los siguientes criterios:

- **Políticas y objetivos de responsabilidad social:** Se debe analizar si las facultades tienen políticas y objetivos claros y medibles en materia de responsabilidad social. Estos deben estar alineados con los principios de la responsabilidad social universitaria de cada institución.
- **Estrategias y acciones:** Se debe evaluar las estrategias y acciones que las facultades están implementando para cumplir sus objetivos de responsabilidad social. Estas deben ser coherentes con las políticas establecidas y deben estar orientadas a promover el desarrollo sostenible, la justicia social y la inclusión.
- **Resultados y logros:** Se debe analizar los resultados y logros alcanzados por las facultades en materia de responsabilidad social. Estos deben ser medibles y verificables, y deben contribuir a la mejora de la sociedad.

A partir de estos criterios, se puede realizar un análisis comparativo de las facultades a nivel mundial que aplican responsabilidad social universitaria.

5.2.2. Algunos ejemplos de facultades que destacan en este ámbito:

5.2.2.1. Universidad de Harvard

La Universidad de Harvard es una de las universidades más prestigiosas del mundo y también una de las más comprometidas con la responsabilidad social universitaria. La universidad ha establecido una serie de objetivos ambiciosos en materia de responsabilidad social, como la promoción de la diversidad y la inclusión, la reducción de la desigualdad, y la promoción del desarrollo sostenible. Para alcanzar estos objetivos, la universidad ha implementado una serie de estrategias y acciones, como la creación de un centro de responsabilidad social, la implementación de programas de becas para estudiantes de minorías, y la inversión en proyectos de desarrollo sostenible.

5.2.2.2. Universidad de Cambridge

La Universidad de Cambridge es otra universidad de renombre internacional que ha hecho importantes avances en materia de responsabilidad social universitaria. La universidad ha establecido una serie de objetivos de responsabilidad social, como la promoción de la igualdad de género, la lucha contra la pobreza, y la protección del medio ambiente. Para alcanzar estos objetivos, la universidad ha

implementado una serie de estrategias y acciones, como la creación de un fondo de becas para mujeres, la participación en proyectos de desarrollo en países en desarrollo, y la reducción de su huella ambiental.

5.2.2.3. Universidad de Columbia

La Universidad de Columbia es una universidad líder en investigación y educación que también está comprometida con la responsabilidad social universitaria. La universidad ha establecido una serie de objetivos de responsabilidad social, como la promoción de la educación inclusiva, la defensa de los derechos humanos, y la promoción de la paz y la seguridad. Para alcanzar estos objetivos, la universidad ha implementado una serie de estrategias y acciones, como la creación de un centro de educación inclusiva, el apoyo a organizaciones de derechos humanos, y la participación en proyectos de paz y seguridad.

Estos son solo algunos ejemplos de las muchas facultades a nivel mundial que están trabajando para avanzar en materia de responsabilidad social universitaria. El análisis comparativo de estas facultades puede ayudar a identificar las mejores prácticas y a promover la adopción de medidas de responsabilidad social en las instituciones de educación superior.

Desde un análisis comparativo de facultades a nivel mundial que aplican responsabilidad social universitaria se concluye que:

- Las facultades están cada vez más comprometidas con la responsabilidad social universitaria. Esto se refleja en el aumento de las facultades que publican reportes de responsabilidad social.
- Las facultades están enfocando sus esfuerzos en tres áreas principales: educación inclusiva, desarrollo sostenible y defensa de los derechos humanos.
- Las facultades están adoptando una serie de estrategias y acciones para avanzar en materia de responsabilidad social. Estas estrategias incluyen la creación de áreas de responsabilidad social, la implementación de programas de becas y pasantías, y la participación en proyectos de desarrollo y defensa de los derechos humanos.

El análisis comparativo de facultades a nivel mundial que aplican responsabilidad social universitaria es una herramienta valiosa para promover la adopción de medidas de responsabilidad social en las instituciones de educación superior.

5.3. Modelos de Gestión Sustentable

Un modelo de gestión sustentable integra prácticas y políticas que promueven la sustentabilidad en todos los niveles de la organización. Este modelo busca:

- **Reducir el impacto ambiental:** Minimización de residuos, uso eficiente de recursos, y adopción de energías renovables.
- **Promover la equidad social:** Mejora de las condiciones laborales, inclusión y diversidad, y apoyo a la comunidad local.
- **Asegurar la viabilidad económica:** Gestión eficiente de recursos, innovación en productos y servicios, y mejora de la rentabilidad.

La fundamentación teórica destaca la Responsabilidad Social como la gestión ética de impactos sociales y ambientales. Exploramos la Responsabilidad Social desde una perspectiva más amplia que incluye el compromiso con la sostenibilidad y la construcción de valor compartido.

En forma general, la Responsabilidad Social de una organización, cualquiera sea (pública o privada, con o sin fines de lucro) implica la gestión ética de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente. Hay que destacar el papel fundamental de la educación en la promoción de la sustentabilidad, tomando en cuenta la importancia de integrar conceptos, conocimientos y habilidades relacionados con la sostenibilidad en los programas de estudio y en la formación de los estudiantes, es fundamental.

Yendo hacia la desagregación del término Responsabilidad Social, pero en un análisis totalizador, el planteo debe comenzar por comprender qué se entiende por Responsabilidad.

La Responsabilidad es la capacidad del individuo de responder por sus actos, frente a los demás y responder por el futuro en general, dicho de otra forma, es hacer promesas y cumplirlas, promesas que ligan a los individuos (liability) y que obligan a la rendición de cuentas (accountability). No hay humanidad sin responsabilidad (un ser humano del cual no se espere nada no sería considerado un ser de promesa) y no hay responsabilidad sin orden moral y jurídico instaurados para dar cierta continuidad de confianza social en general (dada la incertidumbre del futuro en que está inmersa una promesa), de que si los individuos no cumplen con sus promesas existirá sanción a este comportamiento. Responsabilidad no es compromiso. Bajo esta concepción, la diferencia entre ambos términos radica en que las personas pueden interpelar y oponer la responsabilidad de un individuo,

aunque éste no lo quiera, mientras que el compromiso depende exclusivamente del querer de ese individuo y nadie puede obligar al otro a querer. Si la RSE se trabaja como sinonimia de compromiso social se cae en el yerro de concebirla teórica y prácticamente como una buena voluntad facultativa limitada al individuo en su querer absolutamente (Enríquez y Vallaey, 2017).

El aspecto social es más complejo de referir. La definición anterior de Responsabilidad traza límites claros en cada período histórico respecto de a quién o quiénes atribuir los sucesos: a menor poder técnico sobre el futuro mayor importancia cobran los dioses o el azar, en inversa mayor responsabilidad de los humanos habrá frente a lo que ocurra. En esta era científica, el azar está desapareciendo, los humanos se confunden con dioses y realizan actos que todas las edades anteriores consideraron prerrogativa exclusiva divina (Enríquez y Vallaey, 2017). Pero, además, en un mundo “globalizado”, la responsabilidad o irresponsabilidad toma otra escala, cada individuo desde su pequeña vida cotidiana se vuelve mundial y sistémico en el impacto de sus actos y de allí la necesidad de compartir una responsabilidad global (que no es exclusiva sólo de quienes tienen poder global), que se torna entonces de carácter “social”. Se trata de una Responsabilidad Social como exigencia de instituir una sociedad responsable en la que cada quien participe según su poder y rol en el futuro digno y sostenible de la humanidad, en coordinación con todos los demás, bajo promesa mutua de responsabilidad.

Así la definición concreta de Responsabilidad Social es: la gestión ética de los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones (Vallaey, 2006). De lo cual se pueden desprender cinco premisas importantes:

Se trata de una responsabilidad de las organizaciones por sus impactos: los negativos (sociales y ambientales) de sus actividades deben (idealmente) progresivamente desaparecer. Esto constituye la promesa exigida.

Esta responsabilidad exige, pues, un modo de gestión cuya finalidad es la sostenibilidad de la sociedad, suprimiendo los impactos negativos insostenibles y promoviendo modos de desarrollo sustentables.

Y el mayor paradigma evoluciona: es que la responsabilidad social no está más allá y fuera de las leyes, sino que se articula con las obligaciones legales. Las leyes deben definir cuáles son los impactos negativos prohibidos y motivar a la responsabilización social de todos. Desde luego, este no empieza “más allá de las leyes”, como se suele escuchar, sino dentro de las leyes y para que estas se cumplan y vayan mejorando.

Por último, la responsabilidad social pide una coordinación entre las partes interesadas capaces de actuar sobre los impactos negativos diagnosticados, en situación de corresponsabilidad, a fin de buscar las soluciones mutuamente beneficiosas (construir valor para todos los actores sociales, soluciones “gana-gana”, y no sólo valor para algunos a costa de los demás).

Se habla de impactos y no de actos. Las responsabilidades moral y jurídica remiten a lo que las personas hacen (los actos); la responsabilidad social remite a lo que hacen (los impactos), los efectos colaterales de las acciones que, por definición, no son directamente percibidos ni deseados (efectos sistémicos, cruzados, globales). Es decir, los impactos no son directamente imputables a autores precisos; si no, serían actos, son “hechos sociales” que remiten a una “imputación social”. Hoy en día es la ciencia, y las relaciones de causa y efecto que revela, la que transforma a los impactos en saber, luego en casi actos. Apenas se conoce la relación existente entre cierta práctica social y cierto problema público, entonces el impacto ya no aparece como una fatalidad (la culpa de nadie) sino como el efecto colateral generado por un conjunto de interacciones sociales (responsabilidad social, puesto que se trata de un efecto “social”). El impacto pierde su carácter anónimo y, al mismo tiempo, suscita el deber de asumir colectivamente, como corresponsabilidad. No se trata todavía de nuestro acto, pero ya no es el azar. Y por lo tanto debe gestionarse, se puede interpelar (recordando que la Responsabilidad Social no debe ser entendida como compromiso social voluntarioso).

Existen dos premisas básicas para cerrar el concepto actual de Responsabilidad Social. Por un lado, comprender que una Organización para ser exitosa requiere de una sociedad desarrollada con la cual retroalimentarse; por el otro, confirmar que una gestión socialmente responsable deviene en mayor rendimiento: trabajadores en un ambiente laboral saludable que gocen de salud e igualdad de oportunidades (equidad) aumenta la productividad de estos; por otra parte, la utilización eficiente y responsable de los recursos naturales implica un ahorro considerable. Ahora bien, este marco requiere entonces identificar los puntos de intersección entre el adentro y el afuera de la organización, elegir los temas a abordar (partiendo de la convicción de que la institución no puede resolver por sí misma o a través de sus recursos todos los problemas, priorizando aquellos que convergen con su actividad porque es allí en donde puede provocar mayor impacto) y generar una agenda de largo plazo que traspase a las expectativas de la comunidad y alcance beneficios sociales y económicos de manera simultánea (Kramer & Porter, 2006), definición de valor compartido. Esto se logra fundamentalmente cuando las acciones de Responsabilidad Social responden a la esencia de la Organización, es decir

están estrechamente vinculadas a su misión y visión, y promueven la participación, especialmente de sus trabajadores, pero, además, sin comunicación que permita la internalización, se pierde el efecto ganado con estas acciones para la culturización y el sentido de pertenencia (Gómez, 2020). De ahora en adelante, al referirnos a la Responsabilidad Social con este enfoque hablaremos de Estrategia de Sustentabilidad.

Precisamente, en las organizaciones no empresariales como la Facultad Regional Concepción del Uruguay, esta última cuestión se profundiza, pues estas entidades nacen con un propósito que en sí mismo apela a la responsabilidad y a la sustentabilidad, velando por un aspecto específico de la comunidad. Así, la misión, visión y el objeto social que da vida a la FRCU ya tienen incluidos el concepto de Responsabilidad Social, es decir, que en esencia esta Organización debe ser Socialmente Responsable.

5.4. La Asamblea General de las Naciones Unidas menciona:

“La aspiración más elevada: llamamiento a la acción en favor de los derechos humanos”, que el Secretario General presentó al Consejo de Derechos Humanos el 24 de febrero de 2020, observando también que una gran mayoría de Estados han reconocido de alguna forma el derecho a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible en el marco de acuerdos internacionales o en sus constituciones, leyes o políticas nacionales. (*El acceso a un medio ambiente limpio y saludable es un derecho humano universal* / Noticias ONU, 2022)

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, destaca que, en septiembre de 2015, los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas suscribieron en la Asamblea General, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas y del planeta siendo el mayor desafío del mundo actual la erradicación de la pobreza como eje central.

La Agenda 2030 plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental, donde los Estados firmantes se comprometieron con el aporte de los medios necesarios para trabajar en los programas de desarrollo sostenible durante 15 años, centrando los esfuerzos en los más pobres y vulnerables.

Señalaron los Estados en la resolución: “Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la

igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales” (Resolución ONU, 2015).

Argentina es país firmante de este tratado internacional y al igual que otros países tiene un compromiso universal para llevar adelante la Agenda 2030 fijando sus propias metas nacionales, con soberanía plena de recursos y riquezas, siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

6. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

6.1. Entre lo deliberado y la emergencia

La estrategia es un concepto fundamental en la gestión organizacional, y uno de los autores más influyentes en este campo es Henry Mintzberg. Mintzberg distingue entre dos tipos de estrategias: las deliberadas y las emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se planifican de manera explícita y se ejecutan siguiendo un plan predefinido. Por otro lado, las estrategias emergentes surgen de patrones de comportamiento y decisiones que no fueron necesariamente planificados, pero que se consolidan con el tiempo en respuesta a circunstancias cambiantes. (*Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York*)

En el caso de la Facultad Regional Concepción del Uruguay, se puede observar un desarrollo gradual de acciones y decisiones relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social universitaria (RSU) que han dado lugar a una estrategia emergente. A lo largo del tiempo, la FRCU ha implementado diversas iniciativas que, aunque no formaban parte de un plan estratégico inicial, han contribuido a la construcción de un modelo de gestión que refleja su compromiso con la sostenibilidad. Estas acciones han permitido a la FRCU adaptarse a las exigencias internacionales en materia de sostenibilidad, aunque de manera no sistemática.

Este fenómeno de estrategia emergente se alinea con la idea de Mintzberg y otros autores, (Quinn, 1980) (Weick, 1995), quienes sostienen que, en un entorno dinámico y complejo, las organizaciones pueden beneficiarse de estrategias que no son necesariamente deliberadas, pero que surgen de la experiencia y del aprendizaje continuo.

La FRCU ha logrado avanzar en su agenda de sostenibilidad a través de decisiones y acciones que han respondido a desafíos y oportunidades, creando así un patrón de comportamiento estratégico que refleja su compromiso con la RSU.

Sin embargo, para consolidar y maximizar estos avances, es necesario formular una estrategia deliberada que permita a la FRCU sistematizar sus esfuerzos en sustentabilidad y RSU. Este proyecto tiene como objetivo desarrollar una estrategia deliberada que incorpore lineamientos claros, metas específicas y un plan de acción que guíe a la facultad en el largo plazo. Al hacerlo, se busca transformar las acciones dispersas y emergentes en una estrategia coherente y planificada, que permita a la FRCU posicionarse como una institución líder en sustentabilidad dentro del ámbito universitario.

La formulación de esta estrategia deliberada no sólo permitirá a la FRCU alinear sus acciones con su misión y visión institucionales, sino que también garantizará la sustentabilidad de sus esfuerzos en el tiempo. Al establecer metas claras y un marco de acción estratégico, la FRCU podrá medir y evaluar su progreso, asegurando que sus compromisos con la sostenibilidad y la RSU se mantengan firmes y efectivos en el futuro.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1. Análisis Interno

Para entender el estado actual de la gestión sustentable en la facultad, se realizó un análisis interno basado en los dos primeros Reportes de Sustentabilidad de FRCU. Este análisis incluyó:

- **Evaluación de prácticas actuales:** Identificación de las acciones y programas implementados en las áreas de docencia, investigación, gestión y extensión.
- **Medición de resultados:** Revisión de los resultados alcanzados en términos de impacto ambiental, social y económico.
- **Identificación de fortalezas y debilidades:** Análisis de las capacidades y limitaciones internas de la facultad.

7.2. Análisis Externo

El análisis externo se enfocó en identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Esto incluyó:

- **Tendencias y normativas:** Revisión de las tendencias globales en sostenibilidad y las normativas aplicables.
- **Expectativas de los stakeholders:** Identificación de las expectativas y percepciones de los diferentes grupos de interés (estudiantes, profesores, personal administrativo, comunidad local, etc.).

7.3. Construcción del diagnóstico

En la construcción del diagnóstico, hemos analizado informes anteriores para entender la cantidad de acciones, actores involucrados, territorios impactados y alianzas establecidas.

7.3.1. Tabla 1: Construcción del diagnóstico

Datos Principales	Fuentes	Diagnóstico	Problema estratégico
Cantidad de acciones relevadas, cantidad de actores involucrados, territorios impactados y alianzas establecidas, cantidad de comunicaciones difundidas	1ª Reporte de Sustentabilidad de FRCU (<i>Reporte de Sustentabilidad FRCU UTN 2018.pdf</i>),	Abordaje de la RSU en general y las acciones en particular de nuestra Facultad, sobre todo en el plano de la divulgación, transparencia e inspiración a la participación ciudadana	Mantener la membresía en Pacto Global de Naciones Unidas mediante la generación y presentación del 3ª Reporte de Sustentabilidad. Sosteniendo un modelo de Gestión Sustentable
	2ª Reporte de Sustentabilidad de FRCU (<i>Reporte de sustentabilidad UTN 2020_final_compress ed.pdf</i>)		

Fuente: producción propia

8. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO

El análisis institucional (interno y externo) destaca fortalezas, debilidades, oportunidades y problemáticas derivadas del problema estratégico. Buscamos mantener una buena imagen institucional mientras abordamos la falta de comunicación efectiva y la percepción limitada de las acciones de la facultad.

8.1. Tabla 2: Análisis Institucional del problema estratégico

Problema estratégico	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Problemáticas derivadas
Mantener la membresía en Pacto Global de Naciones Unidas mediante la generación y presentación del Reporte de Sustentabilidad, demostrando una Gestión Sustentable	Buena imagen institucional	Comunicación entre Departamentos y el área académica y en general poco efectiva o eficiente	Ubicación geográfica Acreditación de carreras	Percepción y visión incompleta por parte de la Comunidad sobre las acciones y su alcance e impacto por parte de la Facultad
	Buena formación de graduados	Falta de vinculación en general (externo e interno)	Fortalecimiento de la industria regional e inserción laboral de los graduados	Que los potenciales alumnos/as no dimensionen el capital social de la Facultad
	Buena llegada a los docentes	Falta de capacitación específica de los docentes	Posibilidad de transferencia de la investigación desarrollada en los grupos al medio productivo	Desculturalización social sobre el desarrollo sustentable y pérdida de calidad de vida comunitaria

			y a organismos públicos	
--	--	--	----------------------------	--

Fuente: Producción propia

9. EL MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE PARA LA FRCU

Hasta el momento, la Facultad Regional Concepción del Uruguay ha configurado un modelo estratégico “emergente” en su enfoque hacia la sustentabilidad, caracterizado por un desarrollo adaptativo y una evolución constante conforme a las circunstancias y oportunidades que se han presentado. Este enfoque coincide con la noción de estrategia emergente de Henry Mintzberg, donde las estrategias surgen de las acciones y decisiones de la organización en respuesta a su entorno, más que de un plan predefinido.

La estrategia emergente encuentra en este proyecto la oportunidad de convertirse en un modelo “deliberado” o explícito que, por su nivel de madurez luego del 3º Reporte de Sustentabilidad, requiere ser formalizado e institucionalizado en la FRCU. Este modelo constituye una estrategia integral que busca alinear las prácticas operativas y administrativas de la facultad con los principios de sostenibilidad, garantizando que la institución no solo cumpla con su misión y visión, sino que también contribuya activamente al desarrollo sostenible.

Este modelo se integra directamente con la visión institucional de la FRCU, promoviendo un entorno educativo que fomente la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente, y la innovación en todos los procesos académicos y administrativos. La misión de la FRCU, centrada en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo de la región, se fortalece mediante este enfoque de gestión, que enfatiza el bienestar presente y futuro de la comunidad.

Las áreas clave que implementarán este modelo incluyen la gestión institucional y sus diversas secretarías (Académica, Extensión Universitaria y Cultura, Vinculación, Ciencia y Técnica, Planeamiento y Asuntos Estudiantiles), así como las unidades académicas (Básicas, Licenciatura en Organización Industrial, Electromecánica, Sistemas y Civil). Estas áreas trabajarán de manera coordinada, a través de una comisión conformada por representantes de cada sector, para asegurar que las políticas y prácticas de sustentabilidad se apliquen en toda la comunidad de la institución.

9.1. Los lineamientos estratégicos del Modelo de Gestión Sustentable

Basado en el diagnóstico y la investigación, se proponen las siguientes estrategias para mejorar la gestión sustentable en la facultad. El cuadro a continuación presenta un plan estratégico organizado en cinco lineamientos principales, cada uno con acciones estratégicas específicas y sus respectivos indicadores para medir el progreso y el impacto. Estos lineamientos, acciones estratégicas e indicadores permiten establecer una estructura clara y medible para fomentar la sustentabilidad dentro de la institución.

9.1.1. Tabla 3: Lineamientos estratégicos del modelo

Lineamiento	Acción estratégica	Responsables o Áreas a cargo	Indicador	
Fortalecimiento de la Cultura de Sostenibilidad	Implementar programas de formación y concientización para toda la comunidad universitaria.	Secretaría Extensión Universitaria	Tasa de Participación en Programas de Formación y Concientización	Este indicador permitirá evaluar la efectividad de los programas y el grado de involucramiento de la comunidad universitaria en las iniciativas de formación y concientización sobre sostenibilidad.
	Promover la participación activa de estudiantes y profesores en proyectos de sustentabilidad.	Secretaría Académica Secretaría de Extensión Universitaria Secretaría de Asuntos Estudiantiles	Porcentaje de Participación en Proyectos de Sustentabilidad	Este indicador permite evaluar el nivel de compromiso y la implicación activa de estudiantes y profesores en iniciativas de sustentabilidad, lo que es crucial para el éxito de los proyectos y para fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de la institución.

Optimización de Recursos	Mejorar la eficiencia energética y el uso de recursos mediante la adopción de tecnologías limpias.	Secretaria de CyT Grupos de investigación	Porcentaje de Energía Renovable en el Consumo Total	Este indicador permite evaluar el progreso en la mejora de la eficiencia energética y la adopción de tecnologías limpias, contribuyendo a la sustentabilidad de la institución.
	Fomentar la reducción, reutilización y reciclaje de materiales.	Todas las áreas	Reducción del Volumen Total de Residuos Generados	Este indicador permitirá evaluar la efectividad de las estrategias de reducción, reutilización y reciclaje de materiales, contribuyendo a la sustentabilidad y a una gestión más eficiente de los recursos en la institución.
Innovación en Docencia e Investigación	Integrar la sostenibilidad en el currículo académico.	Secretaría Académica	Porcentaje de cursos que incluyen contenidos de sostenibilidad / Porcentaje de estudiantes matriculados en cursos o programas de sostenibilidad	Estos indicadores permiten medir tanto la presencia cuantitativa de la sostenibilidad en el currículo académico como la efectividad y percepción de su integración en la formación de los estudiantes.

	Promover proyectos de investigación que aborden problemas locales de sostenibilidad.	Secretaría de Extensión Universitaria Secretaria de Vinculación	Número de proyectos de investigación financiados o aprobados que están enfocados en problemas locales de sostenibilidad.	Este indicador permite hacer un seguimiento del compromiso de la institución con la promoción de la investigación orientada a resolver desafíos sostenibles a nivel local.
Transparencia y Rendición de Cuentas	Publicar informes de sustentabilidad de manera regular y accesible.	Secretaría de Extensión Universitaria - Comunicación	Publicación de reportes de Sustentabilidad	Número de descargas o visitas del informe en la página oficial
	Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua.	Secretaría de Extensión Universitaria - Comunicación	Porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas en el sistema de monitoreo y evaluación	Este indicador ayuda a evaluar la eficacia del sistema y su capacidad para ofrecer un monitoreo y evaluación efectivos en el tiempo.

Alianzas Estratégicas	Colaborar con otras instituciones, empresas y organizaciones para desarrollar iniciativas conjuntas de sostenibilidad.	Secretaria de Vinculación	Número de alianzas estratégicas o convenios de colaboración formalizados para iniciativas de sostenibilidad	Este indicador permite evaluar la efectividad de las colaboraciones y el impacto de las iniciativas conjuntas de sostenibilidad desarrolladas con otras entidades.
	Participar en redes y consorcios internacionales que promuevan la sustentabilidad	Todas las áreas	Frecuencia de participación en eventos internacionales de sostenibilidad / Número de proyectos colaborativos internacionales en sostenibilidad	Estos indicadores permiten evaluar no solo la participación cuantitativa en redes internacionales, sino también el impacto cualitativo que dicha participación tiene en la promoción y el desarrollo de la sostenibilidad dentro de la institución.

Fuente: Producción propia

10. EL REPORTE DE SUSTENTABILIDAD COMO RESPALDO DEL MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE PROPUESTO

El reporte de sustentabilidad no solo refleja el estado actual de la sustentabilidad en la organización, sino que también proporciona la base y las directrices para desarrollar, implementar y mantener un modelo de gestión alineado con los principios de sostenibilidad a largo plazo.

En un contexto global marcado por la crisis climática, las desigualdades sociales y la acelerada transformación digital, las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes. Los diez principios universales del Pacto Global de Naciones Unidas ofrecen un marco de referencia para abordar estas complejidades. Al adoptar estos principios, las organizaciones pueden alinear sus operaciones con los ODS, fomentar prácticas laborales justas, proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo de comunidades equitativas.

Los participantes no corporativos, como es el caso de las universidades, deben presentar una Comunicación de Involucramiento (COE, por sus siglas en inglés: Communication on Engagement) cada dos años. Esta comunicación consiste en una divulgación pública de avances para informar a los grupos de interés sobre los esfuerzos en apoyo a los principios del Pacto Global y sobre el involucramiento en la iniciativa.

Para una organización como la Facultad Regional Concepción del Uruguay (FRCU), firmante del Pacto Global de Naciones Unidas desde 2016, la presentación de su reporte de sustentabilidad se enmarca en su compromiso con estos principios, y actúa como marco y soporte referencial en un modelo de gestión sustentable por varias razones, tales como:

- **Transparencia y Responsabilidad:** El reporte de sustentabilidad permite a la organización demostrar su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Esto es fundamental en un modelo de gestión sustentable, ya que ayuda a generar confianza entre las partes interesadas (estudiantes, profesores, comunidad, etc.) al mostrar claramente los avances y desafíos en materia de sostenibilidad.
- **Medición y Evaluación del Desempeño:** El reporte recopila y presenta datos sobre el desempeño ambiental, social y económico de la organización. Esto facilita la identificación

de áreas de mejora y la evaluación continua de las prácticas de gestión, lo cual es esencial para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión sustentable.

- **Fijación de Objetivos y Metas:** Al elaborar este documento, la organización tiene la oportunidad de definir metas claras y tangibles en términos de sostenibilidad. Estos objetivos se integran en el modelo de gestión, guiando las decisiones estratégicas y operativas para lograr un desarrollo más equilibrado y responsable.
- **Referencia para Toma de Decisiones:** El reporte sirve como un documento clave para la toma de decisiones informadas. Los responsables de la gestión pueden utilizar la información del reporte para adaptar políticas, prácticas y estrategias, alineándolas con los principios de la sustentabilidad.
- **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:** Al documentar y comunicar los esfuerzos en sostenibilidad, el reporte de sustentabilidad ayuda a fortalecer la cultura organizacional en torno a los valores de sostenibilidad. Esto es crucial para la implementación efectiva de un modelo de gestión sustentable, ya que asegura el compromiso y la participación de todos los miembros de la organización.

11. MODALIDAD DE EJECUCIÓN Y MONITOREO

Para el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión sustentable en la Facultad Regional Concepción del Uruguay, basado en el reporte de sustentabilidad, una metodología estructurada y bien definida es esencial. Esta permite una aproximación estructurada y sistemática al desarrollo de un modelo de gestión sustentable en la institución, asegurando que cada fase del proyecto esté alineada con los principios de sostenibilidad y las metas institucionales.

1.1. Tabla 4: Ejecución y monitoreo

Diagnóstico Inicial	Revisión Documental	Analizar los reportes de sustentabilidad anteriores, políticas institucionales, y cualquier otro documento relevante relacionado con la gestión y la sostenibilidad en la FRCU
----------------------------	---------------------	--

	Entrevistas y Encuestas	Realizar entrevistas con líderes institucionales y encuestas a miembros de la comunidad educativa (profesores, estudiantes, personal administrativo) para entender sus percepciones sobre la sostenibilidad y la gestión actual.
	Análisis FODA	Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con la sostenibilidad de la FRCU, considerando tanto factores internos como externos.
Identificación de Áreas Clave de Sostenibilidad	Mapeo de Impactos	Identificar los principales impactos ambientales, sociales y económicos de la FRCU, tanto positivos como negativos.
	Priorización de Temas	Utilizar herramientas como la matriz de materialidad para priorizar los temas más relevantes para la institución y sus partes interesadas, alineados con los ODS y los principios del Pacto Global.
Desarrollo del Modelo de Gestión Sustentable	Definición de Metas y Objetivos	Establecer metas y objetivos claros y medibles en las áreas priorizadas, alineados con la visión de sostenibilidad de la FRCU.
	Diseño de Estrategias y Planes de Acción	Desarrollar estrategias específicas y planes de acción para alcanzar las metas propuestas. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la creación de cronogramas
	Integración del Modelo	Incorporar el modelo de gestión sustentable en las políticas y procesos institucionales existentes, asegurando su alineación con las operaciones diarias y la toma de decisiones.

Implementación	Capacitación y Sensibilización	Realizar programas de capacitación para todo el personal y los estudiantes sobre los nuevos objetivos y estrategias de sostenibilidad, fomentando una cultura de responsabilidad y compromiso.
	Implementación de Planes de Acción	Poner en marcha los planes de acción desarrollados, monitoreando su progreso a través de indicadores clave de desempeño (KPIs)
	Involucramiento de las Partes Interesadas	Mantener una comunicación continua con todas las partes interesadas internas y externas, asegurando su participación y apoyo durante la implementación.
Monitoreo y Evaluación	Seguimiento de Indicadores	Monitorear regularmente los KPIs establecidos para evaluar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad.
	Revisión y Ajustes	Realizar revisiones periódicas del modelo de gestión para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.
	Evaluación de Impacto	Evaluar el impacto general del modelo en términos de sostenibilidad, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos.
Comunicación y Divulgación	Reporte de Resultados	Publicar un informe de los resultados obtenidos, destacando los logros, las lecciones aprendidas y las áreas que requieren mayor atención.
	Transparencia y Participación	Mantener una comunicación abierta con todas las partes interesadas, fomentando la retroalimentación y la participación continua en los procesos de mejora.
Mejora Continua	Revisión Anual	Implementar un ciclo de mejora continua mediante la revisión anual del modelo de

		gestión, ajustando las estrategias y objetivos según sea necesario.
	Incorporación de Nuevas Tendencias	Estar al tanto de las nuevas tendencias y avances en sostenibilidad para incorporarlas en el modelo de gestión.
Alianzas Estratégicas	Explorar oportunidades de colaboración con otras universidades, organismos internacionales, ONGs y empresas que puedan aportar recursos y conocimiento especializado.	
Innovación	Fomentar la innovación en sostenibilidad dentro de la FRCU, promoviendo proyectos de investigación y desarrollo que contribuyan a los objetivos de sostenibilidad.	

Fuente: Producción propia

12. RESULTADOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO ESPERADOS

Los resultados esperados de este proyecto, centrado en el desarrollo e implementación de un modelo de gestión sustentable en la Facultad Regional Concepción del Uruguay, se dividen en varios pasos clave y están organizados según una periodización con plazos específicos para su consecución. Esta planificación temporal permitirá monitorear y evaluar el progreso de manera sistemática, consolidando la gestión sustentable de la FRCU y posicionándose como líder en sostenibilidad en el ámbito de la educación superior. La periodización establece un marco temporal claro para alcanzar los resultados, asegurando un enfoque estratégico coherente y efectivo para promover la sostenibilidad en la facultad.

El proceso comenzará con la formalización del modelo durante los primeros meses, centrándose en la creación de políticas, estrategias y prácticas sostenibles. En los meses siguientes, este modelo se integrará en los procesos operativos y estratégicos de la institución, garantizando su aplicación en la toma de decisiones y en la gestión diaria.

La creación y ejecución del modelo estará a cargo de una comisión ad hoc, que se sumará a las comisiones ya existentes, como las de presupuesto y educación. Las responsabilidades se distribuirán entre diversas secretarías, tales como la Secretaría de Extensión Universitaria, la Secretaría Académica, la Secretaría de

Ciencia, Técnica y Posgrado, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, y otras áreas relevantes de acuerdo con las acciones estratégicas identificadas.

12.1. Identificación de tareas

Desarrollo e Implementación del Modelo de Gestión Sustentable (Corto Plazo: 6-12 meses)

- **Modelo de Gestión Formalizado**: Creación e implementación de un modelo de gestión sustentable específico para la FRCU en los primeros 6 meses, incluyendo la definición de políticas, estrategias y prácticas sostenibles. Dando a conocer la comisión que se conformará ad hoc, sumándose a las comisiones existentes.
- **Integración en la Gestión Institucional**: Incorporación del modelo en los procesos operativos y estratégicos de la FRCU durante los siguientes 6 meses, asegurando su aplicación en la toma de decisiones y en la gestión diaria.

Evaluación y Mejora Continua (Mediano Plazo: 12-24 meses)

- **Evaluación de Políticas y Prácticas**: Realización del 3º Reporte de Sustentabilidad en el primer año, para evaluar las políticas y prácticas actuales e identificar áreas de mejora.
- **Ajustes en el Modelo**: Implementación de ajustes basados en la evaluación de los indicadores, entre los 12 y 24 meses, para perfeccionar el modelo de gestión sustentable y adaptarlo a las necesidades cambiantes.

Compromiso y Participación de la Comunidad (Corto a Mediano Plazo: 6-18 meses)

- **Mayor Participación de la Comunidad Universitaria**: Incremento en el compromiso y participación activa de la comunidad universitaria en iniciativas de sostenibilidad, con indicadores visibles desde los 6 meses y un aumento constante hasta los 18 meses.
- **Colaboración con Actores Externos**: Establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones externas, ONGs y otras instituciones educativas, previsto entre los 12 y 18 meses.

Impacto en el Desarrollo Sostenible (Largo Plazo: 24-36 meses)

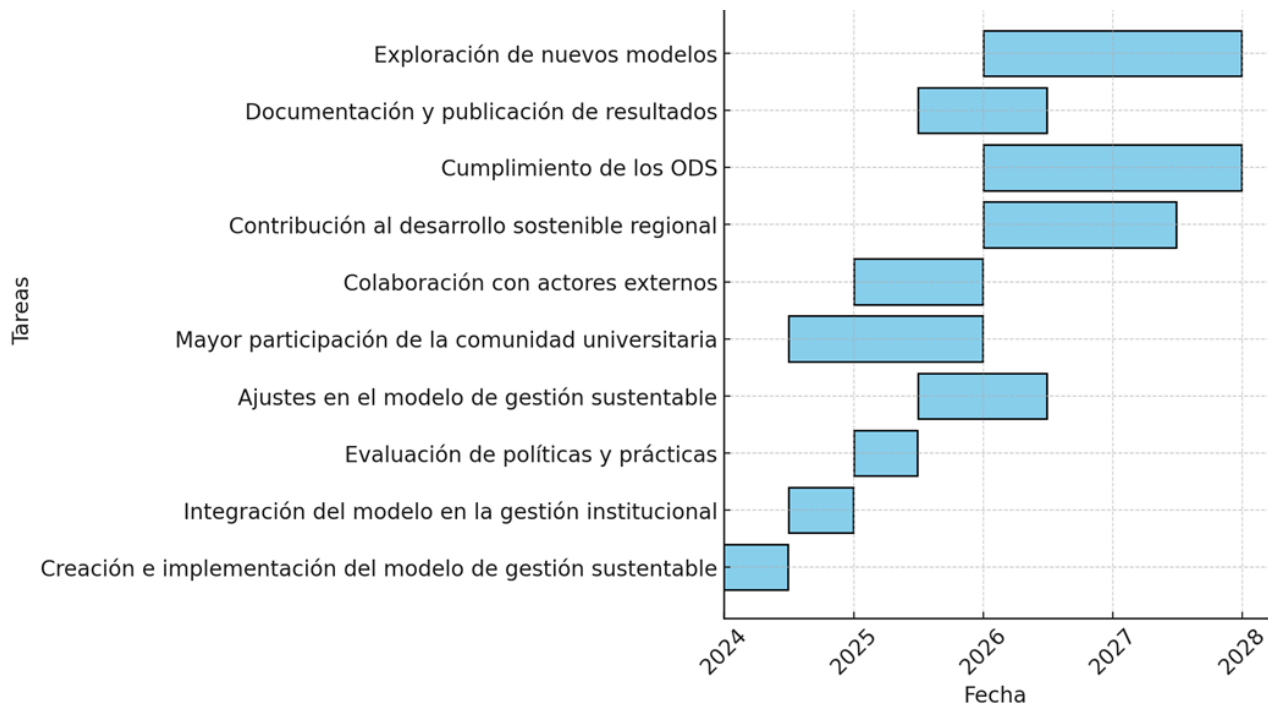
- **Contribución al Desarrollo Sostenible Regional**: Posicionamiento de la FRCU como referente en sustentabilidad en la región, a lo largo de 24 a 36 meses, mediante la implementación y consolidación de sus políticas y prácticas.

- **Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Alineación continua de las actividades y proyectos con los ODS, monitoreando el progreso desde el segundo año y evaluando su cumplimiento a los 36 meses.

Generación de Conocimientos y Futuras Investigaciones (Mediano a Largo Plazo: 18-36 meses)

- **Documentación y Publicación de Resultados:** Creación y publicación de documentación detallada sobre el modelo de gestión implementado, prevista entre los 18 y 24 meses, con el fin de servir como referencia para futuras investigaciones.
- **Exploración de Nuevos Modelos:** Iniciación de investigaciones adicionales sobre modelos de gestión sustentable en otras universidades, planteadas entre los 24 y 36 meses, para proponer nuevas alternativas o mejoras.

12.2. Diagrama de Gantt



CONCLUSIONES

La elaboración del Reporte de Sustentabilidad de la Facultad Regional Concepción del Uruguay representa una oportunidad para reafirmar el compromiso de la institución con la gestión sustentable. Sin embargo, lo central en este proyecto no es solo cumplir con los requisitos del Pacto Global de Naciones Unidas, sino desarrollar e implementar un modelo de gestión sustentable que pueda ser ajustado, perfeccionado y eventualmente replicado en otras instituciones educativas.

Este modelo de gestión es la base para evaluar y mejorar continuamente las políticas y prácticas de sustentabilidad dentro de la facultad. A través de un análisis exhaustivo y la adopción de estrategias claras y efectivas, se busca no solo mejorar la gestión interna, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

La participación activa de toda la comunidad universitaria, la transparencia en la comunicación y la colaboración con actores externos son elementos clave para el éxito de este modelo de gestión. Implementar y ajustar continuamente este modelo permitirá a la facultad experimentar, aprender y liderar con el ejemplo en el ámbito de la educación superior.

En conclusión, la implementación de un modelo de gestión sustentable en la Facultad Regional Concepción del Uruguay no solo responde a un compromiso institucional, sino que también representa una oportunidad para convertirse en un referente de sustentabilidad en la región y más allá. La elaboración del 3° Reporte de Sustentabilidad, aunque importante, es solo un paso dentro de este proceso, proporcionando las herramientas necesarias para asegurar la transparencia, el compromiso y la mejora continua.

Finalmente, este proyecto deja abierta la posibilidad para futuras investigaciones, que podrían analizar en mayor profundidad modelos de gestión en otras universidades y proponer nuevas alternativas que sigan avanzando hacia una educación superior más sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. R.D. Irwin.
- *Reporte de Sustentabilidad FRCU UTN 2018.pdf*.
- *Reporte de sustentabilidad UTN 2020_final_compressed.pdf*.
- Vallaey, F. (2020). ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica. *Andamios*, 17(42), 309-333. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- *El acceso a un medio ambiente limpio y saludable es un derecho humano universal | Noticias ONU*. (2022, julio 28). <https://news.un.org/es/story/2022/07/1512242>
- *Facultad Regional Concepción del Uruguay de la Universidad Tecnológica Nacional*. Recuperado 3 de junio de 2023, de <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/99181-Facultad-Regional-Concepcion-del-Uruguay-de-la-Universidad-Tecnologica-Nacional>
- Oscar, B. (2018). Responsabilidad social universitaria. Una perspectiva organizacional. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 29(29), Article 29.
- Vallaey, F. (2020). ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica. *Andamios*, 17(42), 309-333. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>
- Ramallo, M. (2015). La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Debate Universitario*, 4(7), Article 7.
- *Sustainability's Significance in Higher Education*. (s. f.). Odgers Berndtson. Recuperado 24 de agosto de 2024, de <https://www.odgersberndtson.com/en-us/insights/why-does-sustainability-matter-in-the-higher-education-sector/>
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York

- Gómez, M. B. (2020). “Cómo la Sustentabilidad puede impedir la desaparición del Mercado Asegurador a través de la generación de valor compartido”. Universidad Nacional de la Matanza, Doctorado en Ciencias Económicas.