

DE LAS PERCEPCIONES A LA ACCIÓN: UNA LECTURA INTEGRADA SOBRE LA SOSTENIBILIDAD Y LOS ODS EN ESTUDIANTES, GRADUADOS Y ORGANIZACIONES

CAVALLO, M., LEDESMA, A., SCHMIDT STRANO, E., FACCO, S., BENZI, C., F., DÍAZ, J., MONTES DE OCA, M.

mcavallo@fcecon.unr.edu.ar

IIATA. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración - FCEyE, - UNR

Resumen

En las últimas décadas, la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han adquirido una creciente centralidad en los ámbitos académico, institucional y organizacional. El presente trabajo se propone analizar de manera integrada tres estudios empíricos desarrollados en el marco de una misma línea de investigación, orientados a comprender las percepciones, niveles de conocimiento y formas de apropiación de la sostenibilidad en distintos actores: estudiantes, graduados y organizaciones del centro-este argentino. A partir de un enfoque exploratorio y de una estrategia de triangulación, se articulan hallazgos provenientes de encuestas aplicadas en una unidad académica de ciencias económicas y en organizaciones de su entorno territorial. Los resultados evidencian heterogeneidad en los niveles de conocimiento y apropiación de la Agenda 2030, así como una brecha entre su reconocimiento discursivo y su integración efectiva en prácticas formativas y de gestión. En este marco la Universidad ocupa un rol estratégico siendo clave en el fortalecimiento de procesos formativos e institucionales que permitan avanzar hacia enfoques más sistémicos.

Palabras clave: gestión sostenible; Universidad; Agenda 2030.

Abstract

In recent decades, sustainability and the Sustainable Development Goals (SDGs) have taken on increasing importance in academic, institutional and organisational spheres. This paper aims to provide an integrated analysis of three empirical studies conducted within the same line of research, designed to understand the perceptions, levels of knowledge and forms of engagement with sustainability amongst different stakeholders: students, graduates and organisations in central-eastern Argentina. Using an exploratory approach and a triangulation strategy, the paper synthesises findings from surveys conducted within an academic department of economics and in organisations within its local area. The results reveal heterogeneity in levels of knowledge and adoption of the 2030 Agenda, as well as a gap between its rhetorical recognition and its effective integration into educational and management practices. Within this framework, the university

plays a strategic role, being key to strengthening educational and institutional processes that enable progress towards more systemic approaches.

Keywords: sustainable management; University; 2030 Agenda.

1. Introducción

La aprobación de la Agenda 2030 por parte de las Naciones Unidas configuró un marco global orientado al desarrollo sostenible que interpela a múltiples actores sociales (Naciones Unidas, 2015). En este escenario, la Universidad se posiciona como un actor clave en la formación de profesionales, la producción de conocimiento y la articulación con el entorno.

No obstante, la incorporación de la sostenibilidad en estos ámbitos presenta avances desiguales, evidenciando tensiones entre su reconocimiento discursivo y su implementación efectiva (Vallaeys, 2009; UNESCO, 2009). En particular, persisten interrogantes en torno a cómo los distintos actores, en diferentes momentos de su trayectoria, comprenden, resignifican y operacionalizan la sostenibilidad.

El presente trabajo se inscribe en una línea de investigación sostenida que ha abordado la relación entre Universidad y Agenda 2030. En esta oportunidad, se propone una lectura integrada de tres estudios empíricos que analizan: percepciones y miradas de estudiantes, graduados y referentes de organizaciones con el objetivo de construir una interpretación a partir de la comparación de las principales dimensiones construidas en estudios anteriores referidas a los tres segmentos analizados.

2. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

El concepto de desarrollo sostenible, consolidado a partir del Informe Brundtland, remite a la articulación entre dimensiones económicas, sociales y ambientales en una perspectiva intergeneracional (Brundtland, 1987). En desarrollos posteriores, se ha enfatizado la necesidad de enfoques sistémicos que integren dimensiones institucionales y culturales (Leff, 2004), así como una mirada de largo plazo (Sachs [2015] en Kestin et al., 2017).

La Agenda 2030 establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que, junto a sus 169 metas, configuran un marco integral para abordar problemáticas globales (Naciones Unidas, 2015). Su carácter transversal exige la articulación entre actores y niveles de acción, promoviendo un lenguaje común para la intervención (Kestin et al., 2017).

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), las instituciones de educación superior deben gestionar sus impactos en términos de formación, investigación, extensión y gestión (Vallaeys, 2009). En este sentido, la Universidad no solo transmite conocimientos, sino que participa activamente en la construcción de respuestas a los desafíos sociales. Sin embargo, diversos estudios advierten que la incorporación de la sostenibilidad en la educación superior continúa siendo fragmentaria (UNESCO, 2009).

En el ámbito organizacional, la sostenibilidad implica integrar dimensiones sociales y ambientales en la estrategia (ISO, 2010). En línea con ello, Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de valor compartido, orientado a articular objetivos económicos y sociales.

No obstante los avances conceptuales mencionados, la implementación presenta dificultades al no lograr una verdadera contribución a los ODS, priorizando lo ambiental sobre lo socioeconómico.(Rodrigo-Cano et al., 2019).

3. Metodología

El estudio adopta un enfoque cualitativo-interpretativo basado en la triangulación de tres investigaciones empíricas de carácter exploratorio realizadas por este equipo de investigación. En los estudios precedentes, que dan origen a este nuevo trabajo, se utilizaron cuestionarios autoadministrados semiestructurados sobre muestras de la fracción accesible de la población. Los instrumentos incluyeron preguntas referidas a percepciones acerca de los ODS y la sostenibilidad, el grado de conocimiento sobre el tema, los problemas relevantes del mundo actual y la implementación en la gestión, entre otras.

En el estudio del año 2023 dirigido a estudiantes (n=202), mientras el objetivo general perseguido fue producir conocimiento sobre las percepciones de los estudiantes acerca de la sostenibilidad y su abordaje en una unidad académica nacional en ciencias económicas sus objetivos específicos fueron analizar aquellas temáticas que los estudiantes propusieran como relevantes en el mundo actual, conocer el modo de abordaje de la problemática de la sostenibilidad en la institución y describir las categorías relacionadas a la sostenibilidad que podrían desarrollarse en dicha unidad académica. Para lograrlo se utilizó un cuestionario (15 preguntas) con preguntas referidas a las características de los estudiantes y a las percepciones y expectativas acerca de la sostenibilidad (Cavallo et al., 2023)

El segundo estudio enfocado en los graduados (incluidos un 27% de docentes nivel secundario y universitario) (n=118) tuvo como principal objetivo indagar los decires de graduados y graduadas en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su relación con el mundo profesional. Las preguntas de este cuestionaron apuntaron primero, a caracterizar a los respondientes según las dimensiones de título, edad, año de egreso y género y luego abordó las percepciones sobre aspectos propios de los ODS y su aplicación en la actividad laboral relacionada con su título universitario (Cavallo et al., 2024)

La última investigación trabajada, fue la del año 2025 cuyo objetivo fue indagar las percepciones, los niveles de conocimiento, las formas de integración en la gestión y las perspectivas futuras respecto de la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en organizaciones del centro-este de la República Argentina, con foco en la ciudad de Rosario y su zona de influencia. Este estudio adoptó un enfoque exploratorio apoyándose en un cuestionario autoadministrado en formato digital, aplicado durante los meses de agosto y septiembre de 2025 a un total de 41 participantes pertenecientes a diversas organizaciones (Cavallo et al., 2025).

A partir de esos hallazgos, el análisis en este estudio se desarrolló mediante una estrategia comparativa orientada a identificar dimensiones comunes a los tres segmentos estudiados, con la intención de indagar cómo las mismas se presentan en cada uno. De esta manera y con el objetivo de fortalecer la comparabilidad, se identificaron, en los instrumentos aplicados, ejes analíticos transversales los cuales se sistematizan en la Tabla 1.

4. Resultados

Los resultados de la comparación entre los tres segmentos, se muestran, en primer lugar, en la Tabla 1, y se circunscriben a siete dimensiones analíticas: nivel de conocimiento, fuentes de conocimiento, percepción del concepto, problemas relevantes, valoración de ODS, abordaje institucional e implementación.

Tabla 1. Comparación de dimensiones en los estudios sobre sostenibilidad

<i>Dimensión analítica</i>	<i>Estudiantes</i>	<i>Graduados</i>	<i>Organizaciones</i>
Nivel de conocimiento	Bajo / fragmentario	Intermedio	Heterogéneo
Fuentes de conocimiento	Redes sociales predominantes	Formación experiencia	Experiencia organizacional
Percepción del concepto	Asociaciones parciales (ambientales)	Mayor complejidad conceptual	Enfoque aplicado
Problemas relevantes	Agenda amplia	Priorización más focalizada	Foco en dimensión social
Valoración de ODS	Implícita	Positiva	Mayoritariamente positiva
Abordaje institucional	Escasa visibilidad	Evaluación crítica de la formación	Integración incipiente
Implementación	Débil	Incipiente	Parcial

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios a estudiantes, graduados y organizaciones.

De la tabla 1 se desprende, en relación a los estudiantes, un conocimiento limitado y fragmentario, con predominio de fuentes de conocimiento informales. En este segmento, la sostenibilidad aparece asociada principalmente a lo ambiental, evidenciando una comprensión parcial de la misma. Por su parte, los graduados presentan una mayor complejidad conceptual, aunque con una mirada crítica sobre la formación recibida, posicionándose como actores clave en la resignificación del concepto. Por último, las organizaciones muestran, a través de las respuestas de sus referentes,

avances en la integración de la sostenibilidad, aunque con heterogeneidad, destacándose una valoración positiva de los ODS, pero con dificultades en su ejecución.

Así entonces, vemos que los resultados evidencian en general, una brecha entre la alta legitimidad en los decires que en la práctica no se corresponde con el hacer, por lo que podría inferirse una respuesta “políticamente correcta” en los tres niveles analizados. Mediante la figura 1 se representa la brecha entre la alta legitimidad discursiva de la sostenibilidad y los ODS y su limitada implementación efectiva. Aunque estos enfoques son reconocidos en el plano institucional y organizacional, su traducción en prácticas concretas suele ser parcial, fragmentada y poco integrada a la gestión estratégica.

Fig.1 Brecha entre legitimidad e implementación de la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia mediante IAG (Gemini, 2026) con el prompt “Brecha entre legitimidad e implementación: alta legitimidad-ODS reconocidos por todos; baja implementación-prácticas fragmentadas”.

Siguiendo con el análisis, se observa que los estudiantes representan un punto de partida caracterizado por conocimientos fragmentarios, mientras que los graduados constituyen un espacio de resignificación donde emergen tensiones entre formación y práctica. Finalmente, las organizaciones expresan el nivel de operacionalización, donde la sostenibilidad se traduce -de manera heterogénea- en estrategias y acciones concretas. Cabe señalar que se encuentran limitadas por restricciones económicas y estructurales donde las condiciones propias de cada una de ellas, habilitan o frenan la efectividad de las referidas acciones.

Las mediaciones identificadas (formación universitaria e inserción profesional) operan como instancias clave que pueden tanto potenciar como limitar la apropiación del enfoque, lo que refuerza la necesidad de intervenciones integrales.

5. Aportes de la investigación: Propuesta de un marco para el proceso de apropiación

La lectura integrada permite identificar grados de apropiación de la sostenibilidad en los distintos segmentos: estudiantes, graduados y referentes de organizaciones, en relación con las muestras analizadas en los estudios incluidos en este trabajo.

Tabla 2. Grado de apropiación de la sostenibilidad según segmentos analizados

<i>Apropiación / Actores</i>	<i>Estudiantes</i>	<i>Graduados</i>	<i>Organizaciones</i>
Tipo de apropiación	Apropiación incipiente y fragmentaria	Apropiación en resignificación	Apropiación situada y operativa
Características del proceso	Conocimientos dispersos sobre sostenibilidad. Predominio de fuentes informales y aproximaciones parciales	Reconfiguración del conocimiento en función de la experiencia profesional. Relectura del enfoque desde la práctica	Traducción del enfoque en prácticas concretas. Implementación parcial y heterogénea de estrategias de sostenibilidad
Tensiones y límites	Baja integración conceptual. Escasa articulación entre dimensiones del enfoque	Tensiones entre formación académica y demandas del campo laboral. Dificultades para transferir saberes	Condicionamientos estructurales, institucionales y económicos. Aplicación selectiva o instrumental
Mediaciones y efectos	Formación universitaria: introduce marcos conceptuales y puede favorecer la sistematización, aunque de forma desigual	Inserción profesional: actúa como filtro que redefine, adapta o limita la aplicación del enfoque	Condiciones organizacionales: habilitan o restringen la implementación efectiva del enfoque

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 sintetiza la propuesta interpretativa derivada de la comparación de los tres estudios, permitiendo comprender la sostenibilidad como un proceso de apropiación situado, atravesado por tensiones y mediaciones que pueden facilitar o limitar la articulación entre conocimiento, formación, práctica profesional y acción organizacional.

Mientras el pasaje de estudiante a graduado no implica necesariamente una consolidación conceptual, la inserción organizacional introduce nuevas mediaciones vinculadas a capacidades y contextos. En este escenario, la universidad se posiciona como un actor estratégico para articular estos niveles. No obstante, la evidencia muestra que aún persisten fragmentaciones entre formación, investigación y vinculación.

El estudio evidencia que la sostenibilidad se encuentra en un proceso de construcción con avances desiguales según el nivel analizado, destacándose tres desafíos principales:

1. Fortalecer la formación en sostenibilidad
2. Profundizar la articulación universidad–entorno
3. Avanzar hacia la integración efectiva en las prácticas

La integración de los tres estudios antes mencionados permite avanzar desde una lectura descriptiva hacia una interpretación relacional y dinámica de la sostenibilidad, entendida no ya como un estado sino como un proceso de construcción social situado.

Los resultados evidencian que el conocimiento sobre sostenibilidad y ODS no se distribuye de manera acumulativa ni lineal entre los actores, sino que presenta discontinuidades. Si bien los graduados muestran, en términos generales, mayores niveles de elaboración conceptual que los estudiantes, esta transición no implica necesariamente una apropiación profunda ni sistemática. Esto sugiere que la formación universitaria, en su estado actual, no garantiza por sí misma, la consolidación de competencias en sostenibilidad, en línea con lo señalado por UNESCO (2009).

La comparación revela una tensión persistente entre reconocimiento discursivo e implementación práctica: mientras que los ODS gozan de una legitimidad transversal en los tres niveles analizados, su traducción en prácticas concretas -curriculares, profesionales u organizacionales- resulta parcial y fragmentaria. Esta brecha coincide con lo planteado por Porter y Kramer (2011) respecto de las dificultades de internalizar enfoques de valor compartido en las organizaciones, especialmente en contextos donde predominan lógicas tradicionales de gestión.

De esta manera, el análisis pone en evidencia el papel de los graduados como actores de mediación crítica. Lejos de constituir una simple continuidad del nivel formativo, los graduados operan como un espacio de resignificación donde confluyen saberes académicos, experiencias laborales y restricciones contextuales. Esta posición intermedia permite visibilizar tanto las limitaciones de la formación recibida como las exigencias del campo profesional, configurando un punto clave para intervenir.

A partir de estos hallazgos, es posible afirmar que la sostenibilidad se configura como un proceso de apropiación atravesado por al menos tres tipos de mediaciones:

- Cognitivas: niveles de conocimiento y comprensión conceptual
- Institucionales: formas de incorporación en currícula y gestión
- Contextuales: condiciones organizacionales y territoriales

Los resultados permiten problematizar la idea de “transición hacia la sostenibilidad” como un proceso homogéneo, proponiendo en su lugar una lectura basada en trayectorias diferenciadas de apropiación, donde los avances coexisten con resistencias, reinterpretaciones y limitaciones estructurales.

6. Reflexiones Finales

A modo de cierre se observa que el nivel de conocimiento y apropiación de los mencionados actores sobre la Agenda 2030 es heterogéneo. Asimismo, los resultados evidencian una brecha entre su reconocimiento discursivo y la integración efectiva en prácticas formativas y de gestión. Por otra parte, si bien se presentan fragmentaciones entre formación, investigación y vinculación, se destaca a la Universidad por su potencial estratégico y articulador entre niveles. En otras palabras, se la distingue en su rol como un agente clave en el fortalecimiento de procesos formativos e institucionales que permitan avanzar hacia enfoques más sistémicos.

Referencias bibliográficas

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.

Cavallo, M., Ledesma, A., Facco, S., Schmidt Strano, E., Benzi, C., & Allemand, F. (2023) *Primeras miradas sobre el conocimiento estudiantil acerca de la sostenibilidad. Estudio en una unidad académica en ciencias económicas argentina* recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/items/ac7e27f6-aae5-4375-97c9-04e025d3d91d>

Cavallo, M., Ledesma, A., Schmidt Strano, E., Facco, S., Benzi, C., & Allemand, F. (2024) *Transición a la Agenda 2030. Las miradas de profesionales en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su vinculación con el mundo del trabajo*. Informes de Investigación IIATA - FCEyE - UNR. Nro. 8:25-32.

Cavallo, M. A., Ledesma, A., Facco, S., Schmidt Strano, E., Benzi, C., Díaz, J., & Allemand, F. (2025). *De la sostenibilidad a la acción: aproximación a estrategias organizacionales en el marco de los ODS* recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/items/d3c030d0-9005-42cf-9f92-67a605bb690b>

International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social*.

Kestin, T., van den Belt, M., Denby, L., Ross, K., Thwaites, J., & Hawkes, M. (2017). *Getting started with the SDGs in universities: A guide for faculties, institutions, and support staff*. Sustainable Development Solutions Network (SDSN).

Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental: La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI Editores.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Rodrigo-Cano, D., Picó, M.J., & Dimuro, G. (2019). Los objetivos de Desarrollo sostenible como marco para la acción y la intervención social y ambiental” Revista de ciencias de la administración y economía. ISSN e 1390-8618 vol 9 n° 17

UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.*

Vallaes, F. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos.* BID.