



Créditos: Universidad de Leuphana

## Aprendizajes del camino hacia una universidad sostenible – El caso de la Universidad de Leuphana



Gerd Michelsen

Gerd Michelsen es profesor jubilado de ciencias de la sostenibilidad y también ocupó la Cátedra de la UNESCO en Educación Superior para el Desarrollo Sostenible en la Universidad de Leuphana, Lüneburg. Estudió economía en Friburgo, Alemania, tiene un doctorado en economía y la 'venia legendi' en educación de adultos. Fue profesor de ecología, sostenibilidad y comunicación ambiental y desarrolló y dirigió el Instituto de Comunicación Ambiental y de Sostenibilidad en la Universidad de Leuphana, donde también fue Vicepresidente de Educación, Enseñanza y Formación. Recibió el Premio Científico B.A.U.M. en 1998. Sus campos de investigación y publicaciones se centran en la educación [superior] para el desarrollo sostenible, la comunicación sobre sostenibilidad y medio ambiente, y el consumo sostenible.



En este artículo, comparto algunas de mis reflexiones personales sobre cómo la Universidad de Leuphana, Lüneburg, se ha desarrollado gradualmente en una universidad sostenible desde principios de la década de 1990, cómo también se ha convertido en un modelo a seguir para otras universidades en cierta medida y, lógicamente, cómo estuvo activamente involucrada en el establecimiento de la "Red de Educación para el Desarrollo Sostenible y Transformación Social" como parte del "Programa de Cooperación UNITWIN" y actualmente la coordina. La Universidad de Lüneburg, como solía llamarse, fue una de las primeras universidades en Europa, o tal vez en el mundo, en emprender el camino hacia la sostenibilidad. Por lo tanto, esta experiencia, compartida desde mi punto de vista, podría ser de interés para aquellas personas que trabajan en direcciones similares.

No sorprende que un proceso de desarrollo universitario, en el cual estuve involucrado desde el principio, no siempre transcurra sin problemas. Sin embargo, dicho proceso también tiene aspectos positivos y trae consigo recompensas, como el Premio Alemán de Sostenibilidad presentado a Leuphana en Düsseldorf en noviembre de 2023. Me gustaría dividir el proceso de desarrollo de Leuphana hacia la sostenibilidad en tres fases, para las cuales he elegido los siguientes encabezados: Impulsos, Éxitos y Resistencia y Consolidación.

## A. Impulsos

### a. ¿Cómo comenzó todo? De la maestría en "Estudios Culturales" a la diplomatura en "Ciencias Ambientales"

¿Cómo comenzó todo? Todo comenzó con un informe de expertos sobre la pregunta "¿Es viable un programa de maestría en Estudios Culturales con énfasis en 'Ecología y Educación Ambiental'?", que serviría como base para que el ministerio responsable de la educación superior decidiera si continuar con este programa. Me pidieron que escribiera el informe a principios de la década de 1990, cuando aún trabajaba en la Universidad de Hanóver.

Puedo resumir brevemente los resultados del informe: la continuación de una especialización en "Ecología y Educación Ambiental" como parte de un programa de maestría en Estudios Culturales tiene poco sentido; en cambio, debería crearse un programa independiente, preferiblemente interdisciplinario, en "Ciencias Ambientales", preferentemente en un departamento separado. Los resultados se presentaron en un evento público de la universidad y se discutieron de manera controvertida, especialmente por parte de las y los estudiantes que querían mantener lo que estaban acostumbrados. La dirección de la universidad y el ministerio, por otro lado, estaban muy satisfechos con los resultados y las recomendaciones. ¿Qué sucedió después?

### b. Interdisciplinariedad en la docencia y la investigación: Fundación del Departamento de Ciencias Ambientales



Los siguientes pasos que llevaron a la fundación del Departamento de Ciencias Ambientales son fáciles de describir. La universidad llevó a cabo rápidamente la tarea necesaria para iniciar este proceso. Se abrió la posición de una cátedra de ecología con la sugerencia de que yo podría postularme para ella, combinada con la expectativa de que ayudaría a respaldar la fundación de un nuevo departamento y el establecimiento de un programa de estudios en ciencias ambientales. Inicialmente, fui designado para asumir la cátedra de ecología, lo que me permitió impulsar rápidamente el proceso de fundación junto con otros colegas. Luego, sobreviví con éxito al procedimiento de nombramiento como profesor. Entre 1993 y 1995, se sentaron las bases para la creación del nuevo departamento de Ciencias Ambientales y el programa de estudios en Ciencias Ambientales.

Las siguientes ideas desempeñaron un papel en los preparativos para la fundación del departamento: dado que los desafíos sociales de los problemas ambientales no podían ser vistos y las soluciones normalmente se desarrollaban únicamente desde la perspectiva de disciplinas individuales, el departamento y el programa fueron diseñados para ser interdisciplinarios desde el principio. Nos aseguramos consistentemente de que las ciencias naturales y sociales estuvieran igualmente representadas y de que la cooperación con partes interesadas socialmente relevantes fuera posible. En el semestre de invierno de 1996, los primeros estudiantes pudieron inscribirse en el nuevo programa de estudios, Ciencias Ambientales.



### c. Primeras conexiones a nivel nacional e internacional: COPERNICUS y COPERNICUS Alliance

Como probablemente puedas imaginar, el departamento y el programa de estudios primero tuvieron que acomodarse hasta que todo encajara. Eso llevó cierto esfuerzo y también dejó su marca. El debate público, político y científico avanzó y el desafío de la sostenibilidad, no menos importante a través de la Agenda 21, tomó un lugar cada vez más importante en este debate. El interés de las y los estudiantes en estudios ambientales creció constantemente y la financiación para la investigación ambiental también aumentó, de modo que el nuevo departamento rápidamente ganó reconocimiento tanto dentro como fuera de la universidad.

A nivel internacional, comenzamos rápidamente a buscar contactos académicos y personales y cooperación, especialmente después de una conferencia en la Universidad de Lund en Suecia en 1998, en un evento donde se discutieron preguntas sobre cómo las universidades deberían o podrían enfrentar el desafío de la sostenibilidad. En este contexto, al menos en Europa, la Carta COPERNICUS de la Conferencia de Rectores Europeos desempeñó un papel importante, así como la creciente red COPERNICUS con sus conferencias regulares. La Universidad de Lüneburg estuvo intensamente involucrada en esta red, así como más tarde en la fundación de la Alianza COPERNICUS, y cooperó en diversos proyectos internacionales.

## B. Éxitos y Resistencia

### d. Llevar la sostenibilidad a la universidad: Agenda 21 de la Universidad de Lüneburg y proyecto de continuación

A nivel universitario, durante mi tiempo como miembro del Senado, el parlamento universitario, pude introducir una resolución de que la Universidad de Lüneburg debería iniciar un proceso de agenda y sostenibilidad. Esta resolución fue ampliamente respaldada, pero no debían incurrir costos que tuvieran que ser cubiertos por la universidad. Hasta aquí todo bien. Así que tuvimos que buscar financiamiento para dicho proceso, que finalmente pudimos obtener de la Fundación Alemana para el Medio Ambiente para un proyecto con límite de tiempo titulado "Agenda 21 - Universidad de Lüneburg" [1999 a 2003]. Representantes de todos los departamentos participaron al principio del proceso. La participación estudiantil se hizo posible a través de clases y un programa complementario de sostenibilidad de 3 semestres recién desarrollado, para el cual las y los estudiantes podían postularse junto con sus estudios principales.

Sin embargo, el proyecto estuvo acompañado de controversias acaloradas. Especialmente colegas de ciencias económicas veían la caída de la universidad. En su opinión, lidiar con la idea de sostenibilidad basada en valores no pertenecía a una universidad, ya que la ciencia era fundamentalmente libre de valores. Sin entrar en detalles, esto tuvo un impacto considerable en el trabajo del



proyecto, pero no pudo evitarlo. Como resultado, Lüneburg se convirtió en la primera universidad certificada por EMAS y creó un puesto para un gerente de sostenibilidad. Dado esto, otras universidades se dieron cuenta del proceso de sostenibilidad y algunas buscaron formas de comenzar un proceso similar. Se pudo continuar el trabajo porque el ministerio responsable aceptó continuar financiando durante otros tres años [de 2004 a 2007], de modo que durante este período, además de las actividades prácticas, cobraron importancia los proyectos de investigación dentro del contexto de tesis doctorales. El hecho de que el proceso ahora estuviera respaldado por financiamiento estatal le dio un peso diferente y al mismo tiempo un reconocimiento "oficial".

#### e. Comprender la sostenibilidad en la universidad de manera integral: el "enfoque de toda la institución" en términos concretos

Una característica especial del proceso de sostenibilidad de Lüneburg es su enfoque holístico, en el cual se ha practicado el llamado "abordaje integral institucional" desde el principio, aunque en ese momento no se discutiera como tal. Esto significa que la universidad no solo enseña e investiga sobre sostenibilidad y desarrollo sostenible, sino que también se orienta hacia la idea de sostenibilidad en su entorno de vida y prácticas comerciales para dar ejemplo y demostrar responsabilidad hacia la comunidad. En términos concretos, se trata de la gestión y administración de la propia institución de

acuerdo con los principios de sostenibilidad. Los miembros de la institución utilizan los recursos conscientemente y prefieren productos de comercio justo y regionales para la alimentación. Los terrenos de la universidad se gestionan de manera prudente, se facilita la formación continua para todas y todos los empleados y se fomenta la amplia participación en los procesos de toma de decisiones. De esta manera, las universidades pueden mostrar cómo puede tener lugar la transformación mediante un ejemplo concreto.

La Universidad de Lüneburg lanzó muchas actividades e iniciativas en la década de 2000. Además de la certificación EMAS1 con recertificación regular, el reconocimiento como Universidad de Comercio Justo, el establecimiento de un cargo para la gestión de la sostenibilidad, la compensación obligatoria de los viajes aéreos que emiten CO<sub>2</sub>, la provisión de un banco de bicicletas para estudiantes y empleados, se crearon programas de estudio especiales con métodos de enseñanza/aprendizaje innovadores y se promovió un examen intensivo de cuestiones de inter y transdisciplinariedad en la investigación. Se logró una implementación exitosa porque todos los grupos, desde estudiantes hasta personal técnico y administrativo, estuvieron y están involucrados. La comunicación intensiva sobre el proceso de sostenibilidad fue parte de la fase inicial del desarrollo de la universidad hacia su perfil actual, que fue respaldado por los dos proyectos mencionados anteriormente. Durante el período del proyecto, se distribuyó

**"Una característica especial del proceso de sostenibilidad de Lüneburg es su enfoque holístico, en el cual se ha practicado el llamado "abordaje integral institucional " desde el principio."**

Gerd Michelsen



ampliamente un periódico producido especialmente para la universidad [Campus Courier], se hizo transparente el proceso, se informó sobre ejemplos de "buenas prácticas" y se situaron las diversas actividades en su contexto más amplio.

#### f. Nueva etapa difícil: La fusión con la Universidad de Ciencias Aplicadas y la Vicerrectoría de "Docencia y Estudios"

Pensábamos que ya estábamos muy avanzados en el proceso de sostenibilidad cuando nuevos acontecimientos parecieron sacudir la universidad: la transformación de la universidad en una fundación y la fusión con la universidad local de ciencias aplicadas, que también existía en Lüneburg con varias sedes, ordenada por el ministerio. Al mismo tiempo, existía otro requisito: la conversión de todos los cursos de grado a títulos de licenciatura y máster en menos de dos años, de acuerdo con las directrices de Bolonia. La presión temporal asociada con esto permitió principalmente la discusión de los aspectos formales de la conversión de los programas de grado, más que del contenido, lo que significaba que los aspectos de sostenibilidad apenas podían tenerse en cuenta en este proceso. Las diferentes culturas universitarias también dificultaron el proceso de comunicación entre las dos universidades fusionadas y llevaron a procesos de toma de decisiones complicados, por no mencionar la integración de las diversas disciplinas de ambas universidades en departamentos conjuntos, un proceso que tuve la "oportunidad" de gestionar.

Durante este tiempo, me preguntaron si estaría interesado en ser elegido por el senado como Vicepresidente de Estudios y Enseñanza. Durante este periodo, tenía

más influencia en la dirección de la universidad, pero también más y diferentes tareas que antes, lo que ocupaba el tiempo que faltaba para la coordinación del proceso de sostenibilidad en curso. Para asegurarme de que este proceso no sufriera debido a mis ausencias frecuentes, se transfirieron responsabilidades a los empleados. Todos tuvimos que superar juntos este difícil período en la segunda fase del proyecto, desde profesores universitarios hasta personal académico y estudiantil. Mi responsabilidad como Vicepresidente finalmente terminó en abril de 2006.

#### g. Aseguramiento interno y externo: Cátedra UNESCO "Educación Superior para el Desarrollo Sostenible"

Durante la fase difícil de reestructuración de la universidad, se llevaron a cabo iniciativas adicionales para salvaguardar el proceso de sostenibilidad tanto interna como externamente. Por ejemplo, se creó una Comisión del Senado sobre Sostenibilidad, en la que estaban representados todos los grupos de la universidad y cuya tarea principal era respaldar el proceso de sostenibilidad que había comenzado e involucrar más estrechamente a los otros departamentos junto con las ciencias ambientales. Esto creó un marco para la participación activa y ofreció la oportunidad para que los diversos grupos de la universidad representaran sus intereses y contribuyeran al proceso de sostenibilidad.

En la lógica de asegurar iniciativas actuales y futuras en el proceso de sostenibilidad universitaria, se buscó durante este período el establecimiento de una Cátedra



UNESCO con el fin de establecer un punto de venta único adicional y expandir la cooperación internacional y la red con universidades u otras Cátedras UNESCO que también enfrentan el desafío de la sostenibilidad. El título de "Cátedra UNESCO de Educación Superior para el Desarrollo Sostenible" fue finalmente decidido por la UNESCO para la Universidad de Lüneburg en 2005, y luego fue transmitido a mí dentro de la universidad. Surgieron colaboraciones naturales con otras Cátedras UNESCO que abordaban la educación para el desarrollo sostenible en diferentes niveles.

## C. Consolidación

### h. Cambio en la gestión universitaria: La universidad patas arriba y reorganizada

En 2006, la universidad tuvo un nuevo presidente, quien inició una evaluación científica de toda la universidad, que reveló menos áreas de fortalezas que de debilidades. Las ciencias ambientales y de sostenibilidad y el proceso continuo de sostenibilidad fueron identificados como una fortaleza particular y se convirtieron en un pilar importante en la reorientación de la universidad. Además de un nuevo nombre, Universidad Leuphana de Lüneburg, la universidad se dio una declaración de misión con un enfoque en la sostenibilidad y se ve a sí misma como una universidad para la sociedad civil del siglo XXI. Las nuevas cátedras fueron decididas inicialmente por una comisión externa. Y se planeó el espectacular edificio Libeskind. No sorprende que una reorientación tan radical no tuviera lugar sin importantes disputas.

Se realizaron cambios radicales en la investigación y la enseñanza. Los departamentos se convirtieron en

facultades, cuya estructura fue reorganizada. Se creó, entre otras cosas, una Facultad de Sostenibilidad, la primera de su tipo en todo el panorama universitario, en la que la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad desempeñan un papel destacado. Por primera vez, se creó una cátedra de Transdisciplinariedad. La reorientación de los programas de estudio fue aún más radical y, lo más importante, más innovadora. Para la licenciatura, aún existe el Bachiller de Leuphana, con una asignatura principal y una secundaria, un primer semestre conjunto en artes liberales llamado "semestre Leuphana" y estudios complementarios a partir del segundo semestre. Para las conferencias, pero también para las y los estudiantes, todo esto era un territorio completamente nuevo y llevó mucho tiempo para acostumbrarse. Pero también para mí, ya que acababa de llevar todos los programas de grado al nuevo formato de Bolonia dos años antes como vicepresidente responsable.

### i. El semestre insignia de Leuphana: profesores y estudiantes enfrentan nuevos desafíos

En este punto, me gustaría caracterizar el Semestre Leuphana con un poco más de detalle, ya que ha llamado la atención de las universidades en Alemania y en el extranjero, y esta oferta de cursos se ha convertido en una marca registrada de la Universidad de Leuphana. En el primer semestre, las y los estudiantes estudian los conceptos básicos del trabajo científico y sus métodos, las formas de pensar científicas, la responsabilidad de la ciencia y el examen crítico de los resultados





científicos, independientemente de su orientación científica. Además de otros cursos, el primer semestre incluye el módulo "La ciencia transforma: actuación responsable", que se centra en la idea de la sostenibilidad y el concepto de desarrollo sostenible. Como parte de seminarios de proyecto, las y los estudiantes trabajan en pequeños grupos en preguntas desarrolladas por ellos mismos sobre temas relacionados con la sostenibilidad del curso respectivo, cuyos resultados presentan y discuten críticamente al final del primer semestre como parte de la semana de conferencias de Leuphana. Este módulo representa un tercio del primer semestre.

En los primeros años después de la introducción del nuevo programa de estudios, tanto las y los estudiantes como el profesorado encontraron esto difícil. Ambos se enfrentaron a la expectativa de organizar un proceso de trabajo conjunto y se les animó a "pensar fuera de la caja", hacer preguntas y no dar respuestas rápidas. Entre el estudiantado, había quienes estaban muy orientados a la disciplina y solo esperaban poder concentrarse en su "materia". Pero también había aquellos que estaban curiosos acerca de la forma inusual de trabajar. Y estaban aquellos que esperaban poder tratar preguntas sobre el desarrollo sostenible. En la fase inicial del nuevo programa de estudios, las y los estudiantes también abandonaron la universidad debido a la nueva estructura de estudios; hoy, las y los estudiantes vienen debido al concepto de estudio y los temas y métodos de trabajo asociados.

Las y los profesores se enfrentaron y se enfrentan al desafío de hacer accesible un

tema y una pregunta, no simplemente impartir conocimientos puros sobre el tema del curso. Esto implica formular una literatura científica y aprender mediante el ejemplo cómo abordar problemas socialmente relevantes a través del trabajo científico y contribuir a resolverlos. El cambio de perspectiva de "profesor" a "apoyo" o "socio" en el proceso de investigación y aprendizaje es un desafío para algunos profesores, que encuentran difícil dominar, si es que lo hacen. Este cambio de perspectiva también está asociado con un cambio en la cultura de enseñanza, que, después de los primeros años de experiencia, es respaldado por un curso de formación anual de varios días para todas y todos los profesores en el módulo.

#### j. Efectos dentro de la universidad: la lentitud y oposición de las facultades

Ya he indicado que la oposición dentro de la universidad no fue un factor marginal. Una vez más, la gente veía el fin de la universidad más cerca, en su mayoría por razones infundadas. Como miembro del Senado, pude ver las batallas políticas universitarias muy de cerca, lo cual no fue divertido para mí. Algunas facultades expresaron críticas considerables a la nueva estructura de estudios, especialmente al primer semestre. Simplemente se consideraba una pérdida de tiempo. Y la Facultad de Educación logró mantener fuera del "Leuphana semester" la formación de profesores en los primeros años. Sin embargo, desde hace algún tiempo, el "Leuphana semester" también es obligatorio para las y los estudiantes que desean estudiar la formación de profesores (educación).



Créditos: Universidad de Leuphana

Al principio, algunos profesores cuestionaron abiertamente el “Leuphana semester” en los cursos del primer semestre que ellos mismos impartían. Incluso algunos utilizaron el tiempo de clase para hacer campaña en contra del módulo “La ciencia asume responsabilidad”, como se llamaba inicialmente el módulo de sostenibilidad.

La lentitud de las facultades se puede ilustrar con un ejemplo de la Facultad de Economía. Las y los estudiantes que estudiaban una carrera en economía a partir del segundo semestre se sorprendieron al ver que evidentemente no había espacio en sus estudios para abordar temas de desarrollo sostenible. Su sugerencia de ofrecer cursos sobre estos temas en su programa de estudios fue rechazada categóricamente con el argumento de que estos problemas no tenían cabida en la economía. Afortunadamente, esta perspectiva ha cambiado ahora, y no solo son las y los profesores jóvenes y recién nombrados, sino también los más experimentados, quienes están integrando aspectos relevantes del desarrollo sostenible en sus cursos de economía.

#### k. Networking y consolidación

El proceso de sostenibilidad en la Universidad de Leuphana lleva más de 20 años en marcha y los cambios se han convertido en una parte de la rutina de la universidad. El proceso ya no está en cuestión, el uso cuidadoso de los recursos es una realidad, el uso de energías renovables está dando sus frutos, las medidas relacionadas con el clima, como la compensación de las emisiones de CO<sub>2</sub> de los viajes en avión, son obligatorias, y la gestión de la sostenibilidad ha demostrado su valía, por mencionar solo algunos ejemplos. En la investigación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad desempeñan un papel no solo en el contexto del desarrollo sostenible; los colegas de Leuphana están involucrados de manera significativa en la fundación y desarrollo de una 'Sociedad para la Investigación Transdisciplinaria y Participativa'. Para las y los estudiantes, hay una gama diferenciada de cursos de sostenibilidad a nivel de licenciatura y maestría, así como en educación continua. La experiencia científica de Leuphana no solo es demandada por empleadores en los campos de negocios, administración,



organizaciones no gubernamentales y política en la región cercana a Leuphana, sino también mucho más allá

Se puede dibujar un cuadro similar de la interconexión de Leuphana a nivel regional, nacional e internacional. La Cátedra UNESCO ciertamente ha contribuido en este contexto al participar activamente en varios comités de la UNESCO y la Comisión Alemana para la UNESCO e iniciar una red de Cátedras UNESCO alemanas. Varios colegas representaron a Leuphana en los comités asesores de la Década Mundial de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible y el Programa de Acción Global sobre Educación para el Desarrollo Sostenible. El hecho de que estas actividades hayan resultado en nuevas colaboraciones y proyectos conjuntos es parte de la lógica de estas diversas actividades. Por último, pero no menos importante, la participación de Leuphana en la Red UNITWIN sobre Educación para el Desarrollo Sostenible y la Transformación Social (UNiESD&ST) es otra iniciativa, y esperamos que no sea la última.

### ¿Qué sigue?

Actualmente, vivimos en un mundo que no podríamos haber imaginado hace tan solo unos años. Nos encontramos en un estado de guerra, conflicto, intereses divergentes e impactos globales. Estos son desarrollos que no contribuyen al desarrollo sostenible en la Tierra y, de hecho, obstaculizan la transformación social. Cada vez veo más la necesidad de enfatizar la dimensión política de la acción social para el desarrollo sostenible junto con las

dimensiones ecológicas, económicas, sociales y culturales. A continuación, se presentan algunas palabras clave para indicar lo que desempeña un papel en este contexto: intereses políticos; estructuras de poder; comprensión de la democracia, derecho de resistencia, participación; y acción local, regional y global. Creo que esta ampliación de perspectiva es urgentemente necesaria para comprender la complejidad de los diversos procesos destructivos que amenazan nuestras vidas.

Estas cinco dimensiones también deben considerarse al iniciar el proceso de desarrollo sostenible y desarrollar conceptos combinados con oportunidades de acción que conduzcan a cambios en la dirección de la sostenibilidad. Necesitamos buscar urgentemente la transformación. Este término se refiere una vez más a decisiones vinculadas a valores y cambios en el comportamiento que tienen como objetivo contribuir a un cambio social fundamental. Basándonos en hallazgos científicos, necesitamos acordar repetidamente el corredor de toma de decisiones a través de los llamados rieles de protección. Este proceso debe entenderse como un proceso de búsqueda, aprendizaje y diseño, que solo puede realizarse en nuestro sistema social con la participación más amplia posible; la participación es la palabra clave aquí. El cambio necesario en los valores y actitudes requiere que algo cambie en nuestras mentes. ¿Cómo puede suceder esto a través de la educación? Incluso si los procesos educativos en el sentido de un pensamiento transformador son bastante arduos y perturbadores.



En mi opinión, cualquier institución de educación superior que esté dispuesta a embarcarse en un proceso hacia la sostenibilidad y la transformación, debería tener en cuenta al menos estas consideraciones al discutir la visión, la misión y los puntos focales del trabajo futuro.

## Observaciones Finales

En conclusión, me gustaría volver al proceso de sostenibilidad en la Universidad Leuphana y extraer las siguientes diez lecciones clave aprendidas:

1. Desde el principio, debería haber claridad sobre los objetivos y la naturaleza a largo plazo de un proceso de sostenibilidad a seguir.
2. El proceso de sostenibilidad debe comenzar con colegas comprometidos y confiables que sean conscientes del alcance de dicho proceso.
3. Para poder iniciar un proceso de sostenibilidad, la dirección de la universidad debe apoyarlo.
4. El órgano político más alto de la universidad debería tomar una decisión fundamental sobre dicho proceso.
5. Deben crearse oportunidades participativas formales e informales para todos los miembros/afiliados de la universidad.
6. El proceso de sostenibilidad debería seguir el "enfoque de toda la institución" desde el principio.
7. Representantes de cada una de las facultades deben participar activamente en el proceso y se les deben asignar tareas y responsabilidades específicas.

8. Debería darse gran importancia al proceso de comunicación sobre el proceso de sostenibilidad, tanto interna como externamente, y se deben mencionar los éxitos, así como los obstáculos.

9. Los críticos del proceso deben ser recibidos con serenidad y calma; se debe evitar la confrontación emocional a toda costa.

10. Los actores principales en el proceso necesitan firmeza, perseverancia, compromiso y tolerancia a la frustración.

