CMI Higher Education
CONSCIOUS MANAGEMENT INSTITUTE
JOURNAL

ISSN 2792-5404 · Vol. 2, Núm. 1 (2022)
https://journal.cmi.es
Acceso abierto diamante · CC BY 4.0

ARTÍCULO

Implementar la RSC en los centros educativos: desafíos y buenas prácticas

Implementing CSR in Educational Centres: Challenges and Good Practices

Romina Marconi, Amanecer Sánchez

PUBLICADO
23 de septiembre de 2022

CÓMO CITAR
Marconi, R., & Sánchez, A. (2022). Implementar la RSC en los centros educativos: desafíos y buenas prácticas. *Conscious Management Journal*, *2*(1), Artículo 5. https://doi.org/10.52066/cmi.v2i1.18

LICENCIA
© 2022 los autores. Artículo de acceso abierto bajo licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

NOTA
El artículo se reproduce tal como se publicó originalmente; esta portada y la página «Frases clave para citar» se añadieron por la revista en 2026.

Conscious Management Institute Journal
Vol.1, Nº. 6, 293 - 313, published online November 20th, 2021
(www.cmi-journal.com)

IMPLEMENTAR LA RSC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: DESAFÍOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Romina Marconi - Amanecer Sánchez

Resumen:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un término utilizado hasta hace poco para definir el compromiso de una empresa hacia la sociedad y el medio ambiente. En el contexto actual, la comunidad científica y los organismos internacionales urgen, no solo a los gobiernos y a las grandes empresas, sino también a la población en general, a adoptar estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad. Estamos todos invitados a poner el foco en una responsabilidad global que abarque la amplitud de temas relacionados. La implementación de la responsabilidad social en centros educativos requiere un análisis conceptual y contextual para su correcta implementación. Los centros educativos tienen un rol importante no solo en la enseñanza temprana sino también en el desarrollo consciente y actitudinal de los futuros ciudadanos. En estas líneas, queremos desarrollar el concepto de Responsabilidad Social Educativa, como poder implementarlo y algunas buenas prácticas para cualquier institución educativa.

***Palabras Clave**: Responsabilidad Social Educativa, centros educativos, buenas prácticas, desarrollo sostenible, Responsabilidad Social Corporativa, compromiso educativo, políticas sostenibles de cambio.*

Abstract:

Corporate Social Responsibility has been used until most recently to define a company's commitment towards society and the environment. Currently, the scientific community and international organizations urge, not only governments and large companies, all of us to focus on a global responsibility. We are all invited to get involved and take action on a large scale, stretching to other areas outside corporation. The implementation of Social Responsibility in educational centers requires a conceptual and contextual analysis to a correct and practical implementation. Schools have a major stake in introducing social responsibility as they are expected to teach and promote consciousness in future citizens. The concept of Educational Social Responsibility is explained as well as its implementation. We provide few ideas of best practices as guidelines to educational institutions.

***Key words:** Educational Social Responsibility, educational centers, good practices, sustainable development, Corporate Social Responsibility, educational commitment, sustainable change policies.*

Frases clave para citar / Key Quotes for Citation

Clasificación temática / Classification codes:

- **JEL Classification:** I21, M14, Q01
- **OECD FOS Code:** 5.03 (Education) / 5.02 (Economics and Business)

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this article:

Marconi, R., & Sánchez, A. (2022). Implementar la RSC en los centros educativos: desafíos y buenas prácticas. *Conscious Management Journal*, *2*(1), Artículo 5. https://doi.org/10.52066/cmi.v2i1.18

Frases clave / Key Quotes:

- **Responsabilidad Social Educativa / Educational Social Responsibility:**
  «La responsabilidad social, nacida en el ámbito corporativo, puede trasladarse a los centros de primaria y secundaria como Responsabilidad Social Educativa, adaptando los siete principios de la ISO 26000 a su gobernanza, sus grupos de interés y su función formativa.» — Marconi y Sánchez (2022), *Conscious Management Journal*, 2(1).
  "Social responsibility, originally a corporate concept, can be extended to primary and secondary schools as Educational Social Responsibility by adapting the seven ISO 26000 principles to their governance, stakeholders and educational mission."

- **Buenas prácticas de bajo coste / Low-cost good practices:**
  «Las buenas prácticas de responsabilidad social en centros educativos, como el uso eficiente de papel, agua y energía o la regla de las 3R, requieren poco o ningún gasto y, al ser replicables en los hogares, pueden generar un efecto multiplicador en la comunidad.» — Marconi y Sánchez (2022), *Conscious Management Journal*, 2(1).
  "Good social-responsibility practices in schools, such as efficient use of paper, water and energy or the 3Rs rule, require little or no expenditure and, being replicable at home, may produce a multiplier effect across the community."

- **Plan Estratégico de Sostenibilidad escolar / School sustainability strategic plan:**
  «Las autoras proponen para los centros educativos un Plan Estratégico de Sostenibilidad en dos secciones, Planificación y Reporte, que incluye análisis de materialidad, objetivos SMART, metas y acciones, asignación de recursos y medición del impacto con indicadores operativos y holísticos.» — Marconi y Sánchez (2022), *Conscious Management Journal*, 2(1).
  "The authors propose a Sustainability Strategic Plan for schools in two sections, Planning and Reporting, comprising materiality analysis, SMART objectives, targets and actions, resource allocation, and impact measurement through operational and holistic indicators."

Dato de contacto: romina.marconi.daros@gmail.com ; amysanchezga@gmail.com

1. Introducción

A ser socialmente responsables se aprende. La responsabilidad social va más allá del ámbito empresarial. Mientras las empresas hacen esfuerzos cada vez más grandes para introducir la responsabilidad social y ambiental en sus modelos de negocio, las organizaciones también reciben cada vez más presión para seguir los mismos pasos. En las últimas décadas, se han incrementado las políticas hacia las organizaciones para que puedan incorporar en sus procesos de toma de decisión valores intangibles que reflejen un comportamiento ético y sustentable. Las organizaciones civiles, políticas y económicas deben introducir en su actividad un nivel de conciencia relacionado con el impacto que generan, sea en el ámbito social y/o ambiental. Hoy en día, instituciones y organizaciones deben optar por implementar medidas y políticas a favor de la responsabilidad social y ambiental. Esto es necesario frente a un mundo crecientemente en deterioro: más pobreza, destrucción de ecosistemas naturales, devastadoras consecuencias del cambio climático, entre otros.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado en los últimos años y ha pasado de ser una herramienta utilizada por las empresas para mitigar los efectos adversos de su actividad económica, a una materia viva y transversal, aplicable a cualquier sector y a cualquier contexto. La relevancia de la responsabilidad social como objeto de estudio se hace aún más esencial en organizaciones educativas como son los colegios y las escuelas debido al rol ineludible en la formación integral de los seres humanos y el desarrollo de las comunidades. Aprender a ser responsable y respetuoso con su entorno social y ambiental implica generar oportunidades educativas necesarias para permitir el desarrollo y fortalecimiento de actitudes que lleven al ser humano a actuar desde los valores. La educación es clave en la formación de seres humanos responsables, éticos y respetuosos hacia su entorno. Por esta razón, los centros educativos (nivel de primaria o secundaria) deben tener un rol importante en la formación de niños, niñas y jóvenes. Las instituciones educacionales están llamadas a influir directa y positivamente en la creación de la identidad social y protección ambiental dentro de su comunidad escolar.

Resulta interesante escudriñar la responsabilidad social desde la perspectiva educativa y en especial desde los centros de educación básica pues no existe mucha reflexión al respecto. El interés por ahondar en el análisis de la relación entre responsabilidad social y centros educativos deriva de una curiosidad personal y compartida por las dos autoras de este estudio. Surge de nuestra necesidad de entender la responsabilidad social en el ámbito educativo tras descubrir la transversalidad de la misma. Innovar la enseñanza con el objetivo de introducir este enfoque es una necesidad holística que debemos promover desde la sociedad civil. Los principales agentes encargados de inculcar estos valores son evidentemente los padres. Sin embargo, no menor es el papel de transmisores que tienen los profesores, quienes también adoptan la responsabilidad de cumplir con la ardua tarea de guiar a las futuras generaciones hacia la concienciación de actuar con valores por la sostenibilidad de nuestro Planeta y equidad de todos nosotros como seres humanos.

2. De la Responsabilidad Social Corporativa a la Responsabilidad Social Educativa

2.1. Fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Corporativa

2.1.1. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa

Para entender qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se hará una revisión de las principales definiciones propuestas por los profesionales del sector y organizaciones especializadas en la materia. Este concepto nace desde la propuesta académica como una respuesta a una problemática creciente: cómo las empresas pueden mitigar sus impactos negativos primero en lo social y luego en lo ambiental. No existe una definición única de RSC puesto que hay empresas que incluso hacen su propia interpretación.

Algunas definiciones de las principales instituciones internacionales, con mayor experiencia en Responsabilidad Social Corporativa, son las siguientes:

- La **Organización Internacional del Trabajo** (OIT, 1921) explica la RSC como "la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad; y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSC es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley."

- El **Libro Verde de la Comisión Europea** (2001) define RCS como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". Es un concepto por el que las compañías deciden contribuir voluntariamente a alcanzar una sociedad mejor y un medioambiente más limpio. En 2011, la Comisión Europea revisó este concepto definiendo la RSC como las acciones de las empresas que van más allá de sus obligaciones jurídicas hacia la sociedad y el medio ambiente. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica fin de maximizar la creación de valor compartido con sus partes interesadas e identificar, prevenir y atenuar sus consecuencias adversas.

- **World Bank o Banco Mundial** (1944) indica que la RSC se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo.

- El **Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover la RSC del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)** (2007) puntualiza que, la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones.

El concepto más actualizado y ampliamente utilizado a la hora de abordar la RSC llega de la mano de la "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas", en la que se expande el término que la Comisión Europea definió en el Libro

Verde, añadiendo que la función de la RSC es "**maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio**" e "**identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas**", animando a las grandes empresas, y a aquellas que presenten un riesgo particular de producir efectos adversos, a llevar a cabo medidas de diligencia debida basadas en el riesgo, también en sus cadenas de suministro.

Existen varias definiciones del término Responsabilidad Social Corporativa, pero múltiples comparten características esenciales comunes (Crane et al, 2013) que aparecen en la mayoría de las definiciones. Éstas están ampliamente aceptadas en el mundo académico y sirven de base para un marco de referencia permitiendo clasificar qué es una práctica de RSC y que no:

- Voluntariedad
- Gestión de externalidades
- Visión multi-stakeholders
- Alineamiento social y económico
- Prácticas y valores
- Más allá de la filantropía

Sin embargo, el marco de análisis de la RSC ha ido evolucionando a lo largo de las décadas para poder integrar nuevas necesidades y abarcar otras instituciones más allá de las grandes corporaciones. Se ha introducido la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), que atañe a todo tipo de organizaciones que hoy en día están dispuestas a implementar la responsabilidad social en sus actividades. Algunos modelos que muestran la evolución de la RSC:

- **Modelo de Carroll (**1991**)**



El modelo de Carroll teoriza, en forma de pirámide, cuatro niveles de responsabilidades por parte de las empresas, donde estas tenían que ir completando los escalones inferiores para ir subiendo hacia el nivel superior: la responsabilidad filantrópica.

Figura 1. Pirámide del Modelo de Carroll. Fuente: Asignatura "Introducción y evolución de la RSC"

- **Enfoque de Desarrollo Sostenible (**1987**)**



La Comisión Brundtland de Naciones Unidas, en su informe "Our Common Future" (1987), definió el Desarrollo Sostenible como "el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas". Este concepto traduce la necesidad de abastecer nuestras necesidades sin olvidar que los recursos son finitos y algunos escasos. Para poder satisfacerlas, estamos consumiendo materias primas y fabricando con modelos de producción contaminantes. Esto implica que, si seguimos el modelo actual de consumo, las futuras generaciones no van a tener la capacidad de abastecer sus necesidades.

Figura 2. Esquema de los tres pilares del Desarrollo Sostenible. Fuente: responsabilidadsocial.net.

Este informe criticó la teoría clásica del crecimiento económico y posibilitó tomar en consideración aspectos de impacto social y ambiental, resultando así en la conceptualización del desarrollo sostenible: una armonía entre esos tres ámbitos. La definición de desarrollo sostenible va acompañada del "esquema de los tres pilares del desarrollo sostenible" (*figura arriba*) que sintetiza la interacción de estos tres ámbitos mostrando que debe ser viable, vivible y equitativo. Este esquema será adaptado, en años siguientes, a otros conceptos transversales como la Triple Cuenta de Resultado y las 5Ps de la agenda 2030 (*Planet, People, Prosperity, Peace and Partnership*).

El desarrollo sostenible es el pilar sobre el cual se apoya la RSC y su objetivo máximo. Así, las empresas se vieron en la necesidad de responder a una creciente demanda de rendir cuenta de sus impactos en los tres aspectos: economía, sociedad y medioambiente. Esta conceptualización del desarrollo sostenible impulsó además a la Comisión Europea a revisar (2010) su definición de RSC, añadiendo una nueva visión de valor social compartido que permitiese "una creación de valor compartido con todos los grupos de interés para atenuar, identificar y prevenir sus consecuencias adversas."

- **Triple Cuenta de Resultados o Triple Bottom Line (**2004**)**

El "triple bottom line" es una noción desarrollada por John Elkington en 2004 y se fundamenta en la idea de que la empresa, para subsistir, tiene que perseguir tres principios básicos: equilibrio económico, social y ambiental. A pesar de que estos tres aspectos eran inherentes al desarrollo sostenible (tanto es así que vemos como adopta el esquema de los tres pilares), su aplicación en el mundo empresarial permitió transparentar la información no financiera empresarial hacia sus *stakeholders*.

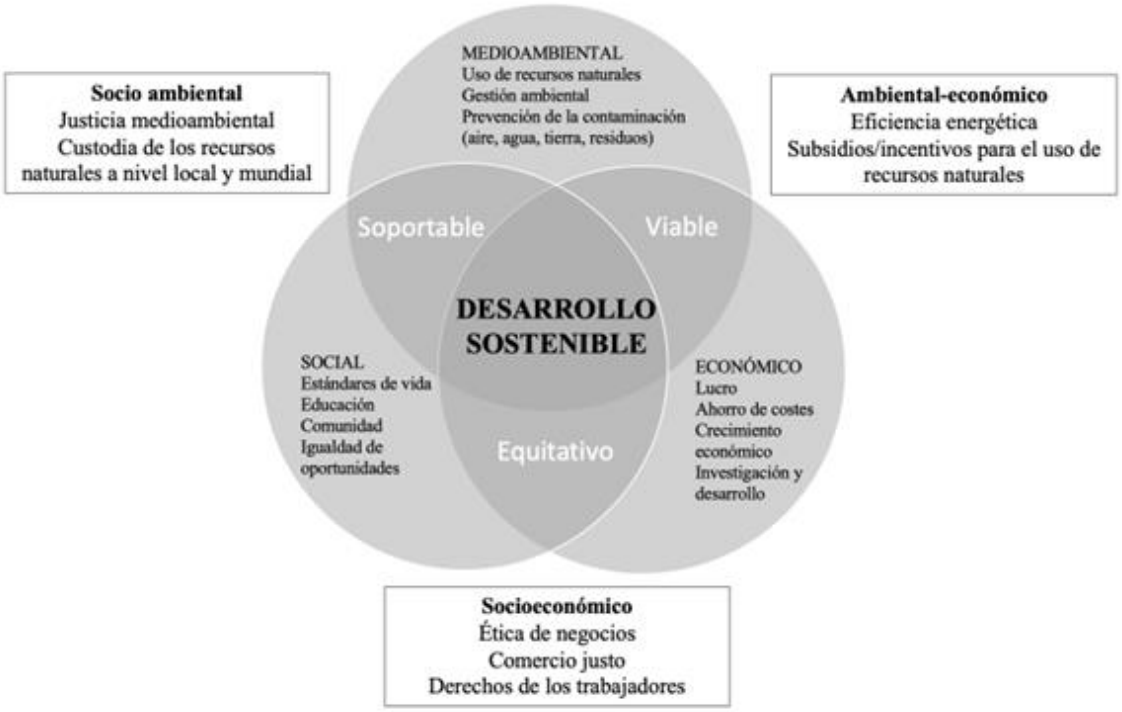

Figura 3. Triple cuenta de resultados desarrollada. Adaptación propia.

La RSC es entendida hoy por hoy como un proceso de toma de conciencia por parte de las empresas sobre las repercusiones que tienen sus actividades en la sociedad y el medioambiente. La contribución por parte de las empresas a la mejora social, económica y medioambiental es la base de la responsabilidad social corporativa. Hay empresas que van más allá y buscan estrategias *win-win*, desarrollan acciones transversales e innovadoras, asumiendo responsabilidades compartidas con sus grupos de interés para generar un beneficio social y económico. Esta revisión de las diferentes concepciones de la RSC nos permite concluir que, más allá del ámbito corporativo, es cada vez más urgente que las organizaciones se apropien de esta visión y generen un compromiso centrado en el desarrollo de actividades que impacten positivamente en los tres ámbitos: económico, social y ambiental. El equilibrio consiste en satisfacer tanto los objetivos de los directivos de las organizaciones como de sus grupos de interés.

2.1.2 La RSC y su evolución en el siglo XXI

Desde los años setenta, instituciones como la Organización de la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) empiezan a promover buenas prácticas empresariales relacionadas con la responsabilidad empresarial, a través de estándares de cumplimiento internacional. Posteriormente, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) toma el relevo y se convierte en la organización internacional por excelencia que promueve el respeto a los Derechos Humanos y la protección del medioambiente, a través de normas internacionales que favorecen su cumplimiento. Un par de décadas más tarde, Naciones Unidas lanza una campaña mundial denominada Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030, como una iniciativa impulsada para dar continuidad a la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 2000-2015. Los ODS son 17 con sus 169 metas e incluyen nuevas esferas de acción como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia. Los 193 países miembros aprobaron en la cumbre celebrada en Nueva York en la Asamblea General de la ONU, una

Agenda titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", que entró en vigor el 1 de enero de 2016. En la figura arriba, vemos que al enfoque de desarrollo sostenible se aumentan cinco ejes centrales para la Agenda 2030: PLANETA, PERSONAS, PROSPERIDAD, PAZ Y ALIANZAS –en inglés, las 5Ps: *Planet, People, Prosperity, Peace, Partnership*-.

La educación juega un papel esencial en la formación de ciudadanos, por ello la inclusión de prácticas y políticas que promueven actitudes y comportamientos ambientalmente sostenibles en las diferentes instituciones educativas debe incorporarse, siguiendo las líneas marcadas por la UNESCO y materializadas en los ODS. Las oportunidades de maximizar el beneficio económico-social y el bienestar ambiental deben buscarse a partir del estudio desde adentro hacia fuera de la empresa y viceversa. Las estrategias de responsabilidad social en la empresa deben concebirse entonces como la construcción de “valor compartido” entre la empresa y la sociedad (de forma bi-direccional). En su artículo “Creating Shared Value”, Porter y Kramer (2011) plantean que los negocios son crecientemente considerados como la principal causa de los problemas sociales, ambientales y económicos, lo que estaría provocando una disminución en sus niveles de legitimidad. Se propone la creación de un valor compartido como una estrategia para las empresas que buscan vincular el progreso económico empresarial con el desarrollo de la sociedad. Porter & Kramer (2006) definen la creación de valor compartido como “*las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera*”. El valor compartido posibilita que las empresas, junto con las comunidades donde operan, conduzcan sus actividades a un incremento importante de los niveles de innovación y a un aumento sustancial y progresivo del rendimiento en su economía.

La creación de valor compartido incluye tres tipos de estrategias: re-conceptualizar productos y mercados; redefinir la productividad de la cadena de valor; y, fomentar la organización de *clusters* locales (Porter & Kramer, 2011:3-15). Para que este escenario se cumpla, las empresas deben integrar la RSC en su *core business* (modelo de negocio) y utilizar las capacidades de la empresa para maximizar la creación de valor compartido (la ventaja competitiva y los beneficios para la sociedad se alcanzan al mismo tiempo). Esto requiere que las compañías identifiquen a qué áreas afectan sus operaciones y cómo pueden generar valor compartido; que las empresas construyan relaciones de diálogo para promover la participación y el compromiso de los grupos de interés (*stakeholders*); que la RSC se integre dentro de los marcos de su institución; que la RSC se considere una fuente para la innovación, la detección de oportunidades y la generación de ventaja competitiva.

2.1.3. Stakeholders o grupos de interés

El concepto de responsabilidad social se encuentra íntimamente ligado al de grupos de interés (*stakeholders*), entendidos, en un sentido más amplio, como todos aquellos grupos o individuos identificables con potencial para afectar el logro de los objetivos de una organización o que pueden resultar potencialmente afectados por el accionar de esta última (Freeman y Reed, 1983). El término “grupo de interés” se emplea para denominar a los grupos de individuos que mantienen alguna relación con una organización, pues interactúan con ella de alguna manera. El éxito de la RSC depende del diálogo abierto, sincero y activo entre todas las partes interesadas en la empresa (Morrós y Vidal, 2005). Freeman (1984) definió la “Teoría de *Stakeholders* o Grupos de Interés” en la que se considera como grupo de interés a cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por las actividades de la organización. Este nuevo paradigma señala que no solamente son importantes los propietarios o accionistas, denominados *shareholders*, sino que existen otros grupos de interés que se relacionan con la empresa, los *stakeholders*. Sin embargo, las empresas diversifican su atención y consideran a estos grupos de interés en función de la importancia o nivel de impacto que estos tengan en su modelo de negocio o cadena de valor. Para esto, deben identificar y priorizar aquellos grupos de interés que son relevantes para la organización y dedicarles más atención. Hay distintas maneras de clasificar a los grupos de interés:

- Primarios y secundarios (Wheeler y Sillanpää)
- *Core, strategic and environmental*
- Tradicionales y no tradicionales (Mataix et al. 2008)
- Por atributos: legitimidad, urgencia y poder (Mitchell, Angle y Wood)

La responsabilidad social (sea corporativa o de las organizaciones) implica una constante interacción entre la empresa u organización con la sociedad y las partes interesadas (*stakeholders*) para evaluar el impacto de sus actividades. Este gráfico nos permite entender en pocas palabras las grandes líneas de la responsabilidad social: integrar, comunicar, involucrar y progresar.

2.2. Fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Educativa

2.2.1. Conceptualización de la Responsabilidad Social Educativa

Cuando hablamos de responsabilidad social, normalmente la asociamos con empresas y organizaciones privadas, por eso los términos utilizados son “Responsabilidad Social Corporativa” y/o “Responsabilidad Social Empresarial”. Desde finales del siglo pasado, ha recaído en las empresas el papel de contribuir al bienestar colectivo mediante su comportamiento responsable y ético con sus trabajadores, proveedores, clientes, accionistas, comunidades y demás *stakeholders*. Mientras forjan su crecimiento económico, las empresas deberían adoptar medidas para mitigar sus impactos tomando en cuenta el desarrollo sostenible, cuidando el medioambiente y el entorno social. Cada vez más, la responsabilidad social es una práctica exigida a otro tipo de instituciones y esto debería incluir los centros educativos. Por ende, las organizaciones están cada vez más implementando un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión con el objetivo de lograr un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Encontramos una definición de Responsabilidad Social Educativa de Carlos Pujadas (2012), quien identifica la Responsabilidad Social Educativa como “una visión de la actividad propia de la institución educativa, que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente en el contexto de sus operaciones diarias (educar) y en la toma de decisiones estratégicas (dirigir)”. Por otro lado, Luis Manuel Martínez Domínguez (2014) se basa en la teoría de Carlos Llano (2010) para hacer su propia definición de Responsabilidad Social Educativa como “la disposición voluntaria de la institución educativa que, como espacio natural de posibilidades sociales, favorece el despliegue de sus miembros hacia los demás”. Desde la óptica del desarrollo sostenible, el impacto educativo no sólo viene determinado por la calidad y el rendimiento académico, sino también por la contribución a minimizar la brecha escolar y mejorar la calidad de vida de todas las partes interesadas. Las instituciones educativas, además de las familias, entre otros estamentos y actores de la sociedad, están llamadas a formar ciudadanos ambiental y socialmente responsables. Para cumplir con este compromiso, las autoridades y los profesores pueden actuar desde varios frentes, por ejemplo: mejorar la infraestructura, el mobiliario y la tecnología con estándares eco-eficientes, reusar, reutilizar y reciclar útiles escolares y materiales didácticos, aplicar metodologías que permitan la transversalización de la educación ambiental, generar proyectos escolares de vinculación con la comunidad (puede ser el barrio) para resolver algún problema ambiental y establecer un manual de buenas prácticas ambientales. Todo esto como parte de las “reglas del juego” que deben cumplir los miembros del establecimiento educativo.

Partiendo de la categorización establecida en ISO 26000 (2010), se pueden sintetizar 7 principios generales de la responsabilidad social, más los principios específicos para cada una de las materias fundamentales que determina esta norma: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Para cada materia

fundamental, una institución educativa tendría que identificar y abordar todos aquellos asuntos que son pertinentes o significativos para sus decisiones y actividades. Los centros educativos deben analizar las materias fundamentales en su totalidad y en su interdependencia (ISO, 26000). En conformidad con los siete principios generales de la responsabilidad social (ISO, 26000):

1. Rendición de cuentas: una institución educativa debería responder por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, la cultura, el medio ambiente y la economía, especialmente las consecuencias negativas significativas, y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

2. Transparencia: un centro educativo debe declarar de forma clara, precisa y completa, la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos sobre la sociedad y el medioambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la institución.

3. Comportamiento ético: el comportamiento que se base en los valores de la honestidad, igualdad e integridad. Estos valores implican un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de los *stakeholders*.

4. Intereses de los *stakeholders*: no se deben limitar los propósitos para garantizar el mejor rendimiento académico de sus estudiantes.

5. Respeto al principio de legalidad: se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: junto al principio de legalidad, la institución educativa tiene que garantizar que se respetan las normas internacionales y no ser cómplice de otras organizaciones que pudieran estar atentando contra las leyes internacionales.

7. Respeto a los derechos humanos: la institución educativa no sólo debe respetarlos, sino que debe promoverlos y garantizar que no se atenten contra ellos como pueden ser los casos de acoso escolar o el derecho a la educación de calidad.

Los centros educativos, además de educar en base a esos principios, deben “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (ODS 4). La forma ordinaria de vivir la responsabilidad social en los centros educativos será mediante las acciones cotidianas realizadas con alta competencia, buen carácter y justicia social. La forma extraordinaria de llevar a cabo una Responsabilidad Social Educativa será asumiendo funciones y tareas más allá de las exigidas por la ley, pero dentro de la ley: proyectos socioeducativos, psicopedagógicos, ambientales, culturales, emprendimiento social, servicios a la comunidad, etc.

2.2.2 Stakeholders: los grupos de interés en las entidades educativas

Implementar la responsabilidad social en los centros educativos debe considerar los intereses que sus principales grupos de interés tienen (trabajadores, estudiantes, familias, administración educativa) y lo que estos puedan aportar sobre su gestión. En el caso de las escuelas de enseñanza primaria y secundaria, se pueden clasificar los grupos de interés en internos y externos, en función de si los mismos se hallan incorporados o no dentro de su estructura organizacional formal (Severino et al., 2018).

Tipología	Grupo de interés	Detalles
Interno	Directivos	Son los responsables de la supervisión de las actividades administrativas, de enseñanza y de evaluación en el establecimiento educativo, de liderar a su equipo de trabajo compuesto por profesores y gestionar de manera efectiva las relaciones del establecimiento con sus grupos de interés externos.
Interno	Profesores	Son los profesionales que se dedican a la formación de los estudiantes a través de su participación en distintas asignaturas que integran el pensum académico.
Interno	Auxiliares	Compuesto por aquellos empleados auxiliares cuya principal función es brindar apoyo a las actividades curriculares y pedagógicas, así como a la ejecución del pensum académico.
Interno	Estudiantes	Son los usuarios del servicio educativo brindado por el establecimiento.
Externo	Padres	Son las personas que tienen la facultad de decidir en nombre del estudiante. Son además los responsables directos del rendimiento académico y actitudinal.
Externo	Proveedores	Constituidos por aquellas organizaciones que suministran los bienes y servicios requeridos por el establecimiento para el correcto desarrollo de sus actividades.
Externo	Comunidad	Compuesta por las personas físicas que integran la población circundante más próxima al establecimiento educacional.
Externo	Estado	Es el encargado de supervisar que el establecimiento educativo cumpla con el marco normativo educativo vigente a través de sus distintas dependencias.

Tabla 1. Grupos de interés en las entidades educativas. Adaptación propia.

Con el anhelo de formar ciudadanos socialmente responsables, no basta simplemente con incorporar la enseñanza responsable como un contenido estático dentro del diseño curricular. Hay que fomentar en los niños, niñas y jóvenes la experimentación a través de prácticas cotidianas, la adquisición de valores y principios de responsabilidad social (Idem, 2018). Para que este proceso sea efectivo, resulta fundamental el involucramiento de la totalidad de los actores de la comunidad educativa, tales como profesores, asistentes educativos, personal administrativo y directivos. Distintos autores han intentado identificar los principios básicos de la responsabilidad social en instituciones educativas (e.g. Pujadas, 2012; Martínez, 2014; Navarro et al., 2012). Entre esos principios se destacan los siguientes:

1. Dignidad de la persona: hace referencia al grado en que la organización fomenta un ambiente de respeto entre las personas que la integran y se relacionan con ella, fija condiciones mínimas para el autocuidado como la limpieza e higiene, y presta asistencia personal y emocional a sus miembros.

2. Libertad de las personas: se asocia a la medida en que la organización promueve y permite la libre expresión de ideas y creencias entre sus miembros.

3. Ciudadanía, democracia y participación: se refiere a cuánto promueve la organización el desarrollo de iniciativas colectivas sobre los derechos y deberes de los miembros.

4. Solidaridad: acción mediante la cual la organización ofrece asistencia a agentes externos, como padres, y comunidad externa en situación de vulnerabilidad.

5. Bien común e igualdad: la organización instrumenta los medios para facilitar la integración e inclusión de sus miembros, disponiendo de los recursos e infraestructura necesarios para personas con capacidades diferentes y apoyando a aquellos estudiantes que presentan dificultades en los procesos de aprendizaje.

6. Medioambiente y desarrollo sostenible: implica el grado en que la organización desarrolla prácticas orientadas al uso eficiente de los recursos y fomenta la concienciación y sensibilización acerca de problemáticas medioambientales.

7. Honestidad y transparencia: grado en que las decisiones y prácticas de la organización reflejan valores como la honestidad y la transparencia.

8. Excelencia: grado en que la organización reconoce y premia el desempeño superior de cada uno de los miembros, aplicando sistemas de evaluación con apoyo de tecnologías de la información.

9. Equidad en las relaciones laborales: asociada al grado en que la organización brinda a sus participantes compensaciones suficientes, justas y equitativas, como contrapartida por sus esfuerzos realizados.

2.2.3 Futuras generaciones: educación para el desarrollo sostenible

La educación para el desarrollo sostenible proporciona a los seres humanos de todas las edades los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para superar los desafíos mundiales interrelacionados a los que debemos hacer frente y se verán acentuados a futuro: el cambio climático, la degradación y pérdida de la biodiversidad, la pobreza y las desigualdades. El aprendizaje debe preparar a los niños, niñas y jóvenes para encontrar soluciones a los desafíos de hoy y de mañana. La educación debe ser transformadora y permitir la toma de decisiones más adecuada para actuar de manera individual y colectiva con miras a cambiar el *modus vivendi* de nuestras sociedades para cuidar el planeta. Se reconoce que la educación para el desarrollo sostenible es una parte integral del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 4) relativo a la educación de calidad. Como principal agencia de las Naciones Unidas para la educación, la UNESCO es responsable de la coordinación del marco de la Agenda 2030 en materia de educación para el desarrollo sostenible.

La educación para el desarrollo sostenible implica tomar en cuenta ciertos desafíos y retos a la hora de su implementación en diversos ámbitos: crear espacios de encuentro y reflexión, capacitar de forma adecuada a los profesores, debe ser acompañada por una serie de políticas públicas que la respalden, entre otros. No es suficiente promover en los alumnos un pensamiento crítico. Se debe igualmente formar actitudes propositivas en ellos para ser creativos e innovadores en la transformación de su entorno. Esto permitirá, no solo un protagonismo de los niños, niñas y jóvenes, sino también su empoderamiento. Los centros educativos deben crear espacios donde los jóvenes puedan reflexionar sobre problemáticas/soluciones de la sociedad y mecanismos que permitan su empoderamiento.



Figura 4. Modelo de educación para el Desarrollo Sostenible. Fuente: UNESCO.

Capacitar a los profesores es fundamental. Ellos son los responsables de implementar estrategias educativas que permitan conocer, reflexionar y actuar hacia el logro de los ODS y desarrollar actividades que permitan identificar soluciones a las problemáticas globales. Los centros educativos tienen la responsabilidad de crear alianzas con entidades públicas y privadas socialmente responsables que permitan promover experiencias prácticas de aprendizaje para los estudiantes. Deben agregar valor a la comunidad, a través de proyectos comunitarios de intervención que sean significativos para los jóvenes y solidarios con la sociedad.

3. Buenas prácticas en centros educativos

Platón decía que la educación debía permitir al ser humano superar el sentido común y pasar de los sentidos a la realidad intangible. Lo intangible evidentemente puede no ser registrado por nuestros sentidos, por esa misma razón se debería trascender hacia la percepción de ciertas sutilezas que hacen de nuestro entorno un lugar más tolerante y sano.

3.1 ¿Qué son las buenas prácticas de Responsabilidad Social Educativa?

Las buenas prácticas son acciones, consejos prácticos y didácticos que tienen como objetivo generar cambios en los hábitos de consumo y estilos de vida de una comunidad, en este caso, de los estudiantes, padres y entorno educativo. Estas prácticas se relacionan con los valores y comportamientos que deseamos impartir dentro del accionar cotidiano como una cultura de consumo responsable y respeto por el medio ambiente. Las buenas prácticas se constituyen en acciones complementarias de formación en las instituciones educativas y su ejercicio busca que niños, niñas y adolescentes vinculen la experiencia cognitiva con la práctica en pro del desarrollo sostenible. Las actividades deben ir acompañadas de incentivos, de tal

manera que estas prácticas se pongan en marcha con alegría y responsabilidad por parte de todos los miembros de la comunidad educativa. Implementar buenas prácticas en las instituciones educativas no requiere incurrir en gastos adicionales o, si existen, serían pocos. Es necesario que los planteles escolares tengan convicción, creatividad, innovación, compromiso y predisposición para cambiar los hábitos de su comunidad educativa que resulten poco amigables con el medioambiente. Los procesos de cambio son paulatinos, pero deben ser sostenibles en el tiempo, de tal manera que generen resultados a corto, mediano y largo plazo.

3.2 Beneficios de implementar buenas prácticas

Si las medidas propuestas en el presente manual se aplican de forma integral, se podría garantizar la formación de niños, niñas y adolescentes comprometidos con el ambiente y responsables de mantener en las mejores condiciones los recursos naturales, indispensables para la vida de las generaciones presentes y futuras. Es necesario hoy en día implementar buenas prácticas en responsabilidad social en las instituciones educativas con el objetivo de formar ciudadanos responsables con el medio ambiente y la sociedad. Es de interés común que los centros educativos se puedan sumar a esta iniciativa considerando las ventajas que esto puede generar para ese establecimiento, entre las cuales se destacan (Manual de Buenas Prácticas Ambientales para Instituciones Educativas, Ministerio de Educación del Ecuador, 2018):

- Reconocimiento social de la institución: una institución educativa comprometida con la responsabilidad social es valorada y reconocida en su entorno inmediato. Es un lugar en el cual se reduce, reutiliza y recicla los materiales. Una edificación acogedora, que cuenta con espacios dedicados a contemplar y aprender de la naturaleza. Una institución educativa que tiene buenas prácticas es solidaria con su entorno.
- Mejora de imagen ante los usuarios: los miembros de la comunidad educativa conscientemente replicarán las buenas prácticas y buenos hábitos en sus hogares y en otros espacios de desarrollo. Además, moldea el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa, quienes enseñarán a sus semejantes a cuidar el ambiente con el ejemplo.
- Eficiencia en la gestión de recursos: implica una gestión responsable de la infraestructura. Esto significa el arreglo inmediato de daños en las instalaciones de agua o de electricidad y el desarrollo de hábitos que permitan aprovechar y disminuir o eliminar el consumo innecesario de estos recursos.
- Eficiencia en la gestión de materiales: es alargar la vida útil de libros, cuadernos, lápices, pinturas y otros materiales. Las escuelas amigables con el ambiente permiten reutilizar, reciclar e intercambiar materiales entre maestros y estudiantes para aprovechar al máximo los recursos. Además, aprovechan los medios tecnológicos para disminuir el uso innecesario de papel y tinta.
- Disminución de costos: el mantenimiento periódico de las instalaciones y la gestión eficiente de recursos y materiales generan ahorro y beneficios para los administradores de los centros educativos y los padres de familia.

3.3 Ejemplos de buenas prácticas para centros educativos

Esta es una invitación para las instituciones educativas y toda su comunidad educativa interesadas en la concienciación, aprendizaje y enseñanza de conocimientos, competencias, valores, deberes, derechos y conductas que permitan la responsabilidad social y conservación del ambiente. No se requieren mayores compromisos económicos, pero sí una gran predisposición al cambio y creatividad. Estas pequeñas acciones planteadas en los centros educativos pueden llegar a los hogares, espacios públicos, entre otros, al tratarse de prácticas con valores universales. Hacemos un llamado a su aplicación urgente, consciente y comprometida, debido al creciente desequilibrio ecológico que pone a prueba y en riesgo la supervivencia de las generaciones presentes y futuras.

3.3.1 Uso eficiente de recursos: papel, agua, energía

Enumeramos algunos consejos prácticos para la gestión y uso eficiente de recursos que se encuentran en los planteles escolares como lo son: papel, agua y energía (Manual de BPA de Ecuador, 2018).

- **Uso eficiente de papel:**

El papel es uno de los materiales más utilizados en las actividades escolares. Asegurar el consumo responsable de este material es de trascendental importancia.

Consejos para directivos y maestros:
• Fomenta el uso de tecnologías de la información y comunicación para evitar el uso de papel en actividades administrativas.
• Reduce el tamaño de letra de los documentos para aprovechar al máximo la cantidad de páginas que se van a imprimir.
• Implementa campañas de sensibilización con los estudiantes para fomentar el buen uso del papel.

Consejos para estudiantes:
• Reutiliza las hojas limpias de cuadernos de años anteriores y construye con ese material una libreta de apuntes.
• Recicla el papel que se usa en tu hogar.
• Utiliza material reciclado para proyectos escolares e impulsa esta actividad con sus compañeros, familiares y amigos.
• Aprovecha la celebración del Día del Árbol para recordar a todos sobre la importancia de aprovechar el papel y no desperdiciar.

- **Uso eficiente de agua:**

Menos del 0,01% del agua del planeta está disponible para el consumo humano en su estado natural. Este recurso indispensable para la vida requiere un uso moderado. Para evitar el desperdicio se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Consejos para directivos y docentes:
• Instalación de sanitarios de uso eficiente de agua y de grifos ahorradores de agua en los planes de remodelación de tu institución.
• Disponer registros de mantenimiento de las instalaciones.

Consejos para estudiantes:
• Proponer proyectos que fomenten el uso eficiente del agua en los colegios y hogares.
• Campañas para evitar el desperdicio del agua en la comunidad aledaña a la institución educativa.

- **Uso eficiente de energía:**

La producción de energía eléctrica involucra varios procesos que influyen en el cambio climático acelerado. El consumo eficiente de este recurso, aporta al cuidado del ambiente. Para ello puedes implementar las siguientes recomendaciones:

Consejos para directivos y docentes:

• Cuando termines la jornada de clases, desconecta las computadoras, impresoras y demás artefactos que utilicen energía eléctrica. Impulsa el uso de cortapicos para facilitar la desconexión de varios artefactos electrónicos de una sola vez.
• Utiliza focos ahorradores LED para mejorar la eficiencia de consumo eléctrico.
• Fomenta el uso de energías alternativas como energía solar, eólica, y otras disponibles y accesibles, de acuerdo a tu contexto.

Consejos para estudiantes:
• Aprovecha la luz natural para hacer las tareas sin necesidad de encender lámparas o focos.
• Recomienda el uso de focos ahorradores LED en tu hogar.
• Recomienda la adquisición de electrodomésticos de etiqueta verde.

3.3.2 Gestión de desechos y las 3Rs (Economía Circular)

Para habitar en un planeta sostenible, necesitamos cumplir con la regla de las 3Rs: *REDUCIR, REUTILIZAR Y RECICLAR*. Esta propuesta de consumo responsable, que popularizó la ONG ecologista Greenpeace, se basa en tres principios:

- **Reducir**: debemos minimizar nuestro impacto en el medio ambiente produciendo menos desechos (plásticos, residuos, emisiones de CO2, etc.).
- **Reutilizar**: tenemos que acostumbrarnos a prolongar la vida útil de los objetos y los materiales dándoles una segunda oportunidad.
- **Reciclar**: cuando no puedas ni reducir tu cantidad de residuos ni reutilizarlos para darles un nuevo uso, opta por el reciclaje y deposítalos en los correspondientes recipientes.

3.3.3 Actividades escolares asociadas a las buenas prácticas

Enseñar a reciclar a edades tempranas es fundamental para que los más pequeños adquieran este hábito y lo practiquen a lo largo de su vida. Tanto en casa como en la escuela se pueden desarrollar actividades de reciclaje para niños y niñas a través de juegos, canciones o manualidades que les facilitan y les hacen más divertido el aprendizaje de las 3Rs**.** Estos son algunos de los recursos educativos más originales y sencillos de utilizar:

- **Dibujar los distintos contenedores de reciclaje:** es ideal para que los más pequeños aprendan a diferenciar los cubos de basura (papel, vidrio, plástico, etc.). Al plasmarlos en un papel identifican, relacionan y retienen mejor sus formas, colores y usos.
- **Crear juguetes con residuos:** con esta actividad se fomenta la reutilización. Además, los niños y niñas aprenden sobre las propiedades y las posibles aplicaciones de los materiales, y desarrollan su imaginación y creatividad fabricando marionetas con calcetines o casas con cajas de zapatos, por ejemplo.
- **Premios por recuperar objetos reciclables**: las recompensas por cumplir objetivos predefinidos de reciclaje —como juntar una cantidad determinada de pilas o corchos— resultan efectivas sobre todo en niños y niñas.
- **Dibujos animados que promueven el reciclaje para niños:** en YouTube hay capítulos de series de animación infantil, como Pispas o Everything's Rosie, que crean conciencia en los más pequeños sobre la importancia de reciclar.
- **Cuentos sobre reciclaje para niños y niñas:** hay numerosas obras infantiles, como *Capitán Verdeman* (Ellie Bethel y Alexandra Colombo), *Cuida tu planeta* (Lauren Child) o *¿Por qué debo reciclar?* (Jen Green) que, además de entretener e incentivar la lectura, fomentan el reciclaje entre los más pequeños.

3.4. Creación de un Plan Estratégico de Sostenibilidad

Un Plan Estratégico de Sostenibilidad es una herramienta que estructura y establece líneas de acción en pro de la implementación de estrategias de sostenibilidad dentro de una entidad/institución/organización. Sirve para comunicar de manera interna o externa esta información. Al ser flexible en la delimitación de metas, este documento puede tener el alcance temporal que cada establecimiento educativo se proponga. Su contenido es dinámico, ya que la información se puede actualizar a medida que la entidad educativa cambie o logre sus objetivos. Un motivo externo para la modificación de los objetivos, son todas las leyes que se aprueben en materia de educación a nivel nacional (en el caso de cada país en América Latina) o a nivel supranacional como en la Unión Europea. El Plan Estratégico de Sostenibilidad es posible personalizarlo a sus necesidades, misión, visión, valores y capacidades. Es fácilmente adaptable a distintos tipos de entidades, con diferentes metas, como podría ser el caso de establecimientos educativos públicos frente a los privados. Se divide en dos secciones: la Planificación y el Reporte. La Planificación consiste en la identificación de las áreas de acción que los centros educativos valoren como relevantes para ellos, la definición de objetivos y de las acciones concretas que se llevarán a cabo para conseguirlos, así como la asignación de recursos y la medición del impacto. La sección de Reporte consiste en cómo realizar la comunicación del propio Plan Estratégico: diseñar un sistema de indicadores de responsabilidad social, elección de canales, soportes y contenidos a ser comunicados adaptados al receptor.

3.4.1 La Planificación del Plan Estratégico de Sostenibilidad

Hay cinco pasos a seguir en la Planificación de un Plan Estratégico de Sostenibilidad:

1. Identificar las áreas de acción: el primer paso es identificar ***qué temas son relevantes*** para cada centro educativo. Esto se puede hacer mediante un análisis de materialidad. La materialidad determina los aspectos “materiales” que reflejan los impactos económicos, sociales y ambientales de la institución y su actuar; además de su influencia en las valoraciones de los grupos de interés (Villalobos, 2014). De tal manera, se pueden determinar y priorizar los focos de acción con sus esfuerzos a realizar. La materialidad, explicada por Eduardo Vázquez, director de Relaciones Institucionales en Empresas ICA se refiere a “los temas relevantes tanto para la empresa en función de sus objetivos del negocio, como para todos sus grupos de interés, desde internos hasta externos. Se refiere a cómo nos relacionamos y cómo cumplimos nuestros objetivos, generando un escenario donde todas las partes ganen.” El uso de este sistema establece indicadores y métodos para llevar una correcta medición sobre la gestión y el desempeño en materia de sostenibilidad, lo que ayuda a construir confianza con los grupos de interés, comparar el desempeño propio con el de otras organizaciones de la misma industria y establecer un diagnóstico interno para mejorar la gestión en sostenibilidad.

2. Identificar los objetivos: este punto requiere un análisis de la misión, visión y valores del centro educativo. Es normal tener estas tres categorías definidas para una empresa, sin embargo, no es tan común en las instituciones educativas. La diferencia es más perceptible cuando se analizan centros educativos privados frente a los públicos. La definición de ***misión, visión y valores*** es importante a la hora de alcanzar los objetivos propuestos con éxito. Esto permite alinear las metas con las acciones que vamos a seguir. Dentro de la visión, se deberán definir metas referentes a las tres dimensiones: ambiental, social o económica. La entidad educativa puede elegir centrarse solo en uno o abarcar los tres en base a sus objetivos. Una vez alineados los valores, la misión y la visión, se deberán definir los objetivos del Plan Estratégico, que se guiarán por el ***método S.M.A.R.T***. Un objetivo debe cumplir cinco características para que sea pertinente: específico, medible, alcanzable, realista y establecer una temporalidad. Si

una meta cumple con esas cinco características, está correctamente definida. Existen diversas maneras de agrupar los objetivos: por área de materialidad, por relevancia para los *stakeholders*, según la consecución deseada de Objetivos de Desarrollo Sostenible o en base a las tres categorías del desarrollo sostenible: social, ambiental y económico. El método de agrupación dependerá de los objetivos esperados en el Plan de Estrategia Sostenible.

3. Definir metas y acciones concretas: por cada objetivo identificado, se deben establecer ***metas y acciones concretas*** que permitan alcanzar lo deseado: cuán lejos o cerca se encuentra la institución para lograr el objetivo, etc. A cada meta y acción determinada, se le debe acordar un valor específico para que su medición de impacto sea lo más acertada y definida posible.

4. Asignar recursos: cada acción debe tener una persona o departamento responsable a cargo de su realización y seguimiento, además de la ***asignación de recursos*** (económicos, materiales, humanos o tecnológicos). Al definir las acciones, hay que establecer su nivel de prioridad en base a los objetivos establecidos. Estas prioridades van de la mano con la misión, visión y valores del centro educativo. Esto implicaría priorizar acciones más fácilmente alcanzables, en cuanto a resultados y plazos, pero que a su vez sean visibles y consigan ganar partidarios.

5. Medición del impacto: para gestionar los avances del Plan Estratégico de Sostenibilidad es necesario medir los resultados paulatinos, a través de información cuantitativa o cualitativa. Esto permite comprender si se han logrado los objetivos establecidos o si se han desviado de la meta. Los indicadores permiten mostrar dos dimensiones diferentes: operativa y holística.

    - La ***dimensión operativa***: son indicadores de desempeño operativo (números, ratios, KPIs, resultados) que son numéricos y cuantificables, y están más centrados en el corto plazo.
    - La ***dimensión holística***: se refiere a indicadores de desarrollo humano que se formulan en el largo plazo y se centran en la calidad de vida de las personas. En el caso de los centros educativos, serían sus trabajadores, tanto profesores como personal administrativo, sus alumnos con sus familias y la comunidad.

    A cada acción se le asigna un indicador operativo, basado en los estándares GRI. Estos estándares proveen información sobre cómo reportar los tres ámbitos sostenibles: sociales, ambientales y económicos. La medición de la dimensión holística es más compleja debido a su naturaleza cualitativa e intangible. Se puede analizar la contribución de las acciones establecidas para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A pesar de ser una dimensión intangible, existen herramientas como el SDG Impact Assessment Tool que permite una autoevaluación, utilizando conocimiento propio para identificar oportunidades, riesgos y lagunas de conocimiento. La idea es dibujar un mapa que combine ambas dimensiones (operativa y holística) para identificar los avances de forma operacional o cuantitativa, así como su obtención holística a largo plazo.

3.4.2 El Reporte del Plan Estratégico de Sostenibilidad

El Reporte consiste en la comunicación del Plan Estratégico y de sus resultados a la mayor parte de grupos de interés. Debe incluir el compromiso que el centro educativo ha asumido hacia la responsabilidad social a través de los canales de comunicación establecidos por la propia institución educativa. Para las empresas, la forma más común de realizar esta comunicación es mediante la Memoria o el Informe de Sostenibilidad, que una escuela podría adoptar como medio de comunicación; pero existe una cantidad de formatos muy variada para elegir; obviamente se deberá optar por la que mejor se adapte a las necesidades del

establecimiento. Las opciones van desde el formato digital, una opción accesible y barata, permitiendo publicar una memoria digital en la página web del colegio o en sus redes sociales; enviar la información en una *newsletter* a los grupos de interés o mediante publicaciones en el blog de la escuela. También se puede realizar comunicaciones mediante formatos físicos, a través de la impresión de la Memoria o el Informe de Sostenibilidad, a través de la revista del centro o de tablones de anuncios. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el rango de alcance de estos recursos físicos es limitado. Una vez elegido el canal o mix de canales que se van a utilizar, se debe adaptar el contenido a cada grupo de interés: la información difiere en base a su receptor, sean estos profesores o demás trabajadores del colegio, de los padres y alumnos. La comunicación es una parte importante del Plan Estratégico de Sostenibilidad por muchos motivos distintos: reputación, buena imagen, notoriedad, da prestigio al colegio, abre una posibilidad de recibir más ayudas públicas, y lo más importante de todo, fomenta la responsabilidad hacia la sociedad y al medio ambiente.

3.5 Desafíos de la Responsabilidad Social Educativa

Toda implementación o cambio de actividad genera un desafío. No menor es el caso de la Responsabilidad Social Educativa. Estos serían los principales retos que los centros educativos deberían hacer frente para una correcta adopción de esta nueva visión responsable:

- No es necesario esperar la aprobación de las entidades rectoras de Educación a nivel nacional. Estas son prácticas fáciles y eficientes para la cotidianidad.
- Se debe involucrar a toda la comunidad educativa: profesores, funcionarios y estudiantes en actividades en las que puedan compartir y aprender.
- Se puede optar por dos estrategias iniciales: crear módulos extracurriculares donde se enseñen valores responsables; o introducir en las actividades de cada asignatura esta toma de conciencia.
- Crear espacios de capacitación para los profesores y auxiliares de educación. Espacios que además puedan ser replicables hacia la comunidad educativa y comunidad circundante al centro educativo.
- Comunicación continua con la comunidad educativa sobre la adopción de una visión más responsable por parte del plantel educativo y explicar los pasos de transición hacia una Responsabilidad Social Educativa.
- Encontrar actividades dentro del pensum como extracurriculares para incentivar el cuidado del medio ambiente y prácticas responsables con la comunidad.
- Crear sistemas de evaluación y monitoreo para dar seguimiento a la implementación de estas estrategias.

4. Conclusión

Innovar en la enseñanza básica es una necesidad y debe implementar un enfoque holístico pues el mundo es cada vez más globalizado. Es extremadamente importante que niños, niñas y jóvenes entiendan que sus vidas están intrínsecamente conectadas con el bienestar de su entorno y comunidad. Deben tomar conciencia del respeto que se requiere hacia las problemáticas sociales y ecológicas. Toda organización, hoy en día, debe incorporar en sus actividades la responsabilidad social, más aún los centros educativos. Las instituciones educativas, tanto de primaria como secundaria, juegan un rol crucial dentro del sistema educativo del ser humano. El reto que deben afrontar consiste en entender cómo ir más allá del simple proceso de transferir conocimiento formal a los estudiantes. Han de ejercer un papel activo en el proceso de adquisición de conocimiento intangible -valores, toma de conciencia de los desafíos globales, comportamiento ético y socialmente responsable- por parte de los niños,

niñas y jóvenes, quienes a futuro se convertirán en actores y receptores de los contextos sociales y ambientales del mañana.

Resulta interesante, a través de este pequeño aporte, abrir un espacio de reflexión sobre la Responsabilidad Social Educativa. Las buenas prácticas que hemos propuesto es un primer intento de recopilación de cortas, pero eficientes, acciones que los centros educativos pueden adoptar. No requieren costos elevados -incluso son gratuitas- pero fácilmente implementables. Así mismo, hemos procurado incluir actividades que los niños, niñas y jóvenes pueden replicar en casa, de esta manera pueden fomentar en sus hogares y familias la adopción de estas buenas prácticas. El logro mayor sería que provoquen un efecto multiplicador dentro de la comunidad al tratarse de prácticas con valores universales. Toda implementación de nuevas líneas de acción o visión implica considerar desafíos. Hemos planteado cuáles podrían ser algunos retos que nos parecieron relevantes, pero estamos conscientes de que otros -no contemplados- surgirán en el camino. Ante esta encrucijada, nos permitimos elaborar una Guía para la creación de un Plan Estratégico de Sostenibilidad con la intención de sugerir algunas estrategias para los centros educativos en miras a facilitar la introducción de la Responsabilidad Social Educativa. Toda la comunidad educativa, es decir todos sus *stakeholders*, debe verse comprometida y participar activamente en este reto: formar a los ciudadanos y profesionales del futuro con valores éticos y responsables ante el crucial desafío de afrontar un clima cada vez más cambiante, un planeta más degradado y una sociedad más empobrecida.

Consideramos que los centros educativos están listos para afrontar este desafío, basta tener la voluntad. Es urgente y necesario un cambio de mentalidad por parte de las autoridades directivas de los centros de educación básica. La Responsabilidad Social Educativa debe ganar espacio dentro de las agendas gubernamentales y ser traducida en políticas públicas inminentes. La Responsabilidad Social Educativa es tan importante como la Responsabilidad Social Corporativa y la creciente Responsabilidad Social de las Organizaciones. Estas tres perspectivas en materia de responsabilidad social crean nuevas demandas dentro de la comunidad, que a su vez generan oportunidades y desafíos en la implementación de las mismas. Hay que reconocer que la Responsabilidad Social Corporativa ha logrado permear en casi todos los rincones del mundo y cada vez más empresas la están adoptando dentro de sus modelos de negocio. Por esta razón, instamos a que la Responsabilidad Social Educativa siga a pasos crecientes ese camino, no sin antes enfatizar en los beneficios que acarrea a largo plazo.

¡A ser socialmente responsables se aprende!

5. Referencias

ALCÁNTARA, Ó. J. G., GONZÁLEZ, I. F., SALDAÑA, M. Á. M., y INSA, C. M. “El Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social”. En *XI Congreso de Ingeniería de Organización*, 2007.

ARÉVALO, A. U., y REQUENA, R. “Consideraciones del enfoque stakeholder”. *Punto de vista*. 2013, nº 4, pág. 7.

BRUNDTLAND, G. H. “Nuestro futuro común”. En *Comisión mundial del medio ambiente y del desarrollo*. Alianza, 1992.

CARROLL, J. B. “The Carroll model: A 25-year retrospective and prospective view”. *Educational researcher*, 1989, nº 18 (1), págs. 26-31.

CAVERO EGÚSQUIZA, L. B. *La Responsabilidad Social Universitaria: transformaciones para el Perú y América Latina.* 2005. *Context*. 2013, nº *2*, págs. 3-26.

CRANE, A., MATTEN, D., y SPENCE, L. J. “Corporate social responsibility in a global context”. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global*

CRANE, A., PALAZZO, G., SPENCE, L. J., y MATTEN, D. “Contesting the Value of “Creating Shared Value”.” *California Management Review.* 2014, nº 56(2), págs. 130–153. Disponible en web: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>

EUROPEA, U. *Libro verde de la Comisión Europea*. Barcelona, Estudio Barcelona, 2002.

FREEMAN, R. and D. REED. “Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance.” *California Management Review*, 1983, n.25, pp. 88-106.

FREEMAN, R.E. “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Boston: Pitman Publishing Inc, 1984.

HERRERA, A. A., y DÍAZ, M. W. S. “Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll”. *Estudios gerenciales*. 2008, nº 24 (108), págs. 37-59.

ISO 26000:2010, https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es:sec:6

LLANO, C. *Ser del hombre y hacer de la organización*. 2010. México: Ruiz.

“Manual de Buenas Prácticas Ambientales para Instituciones Educativas”. *Tierra de Todos. Programa de Educación Ambiental.* Disponible en web: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Manual-BPA.pdf> [Consultado el día 10/07/2021].
MARTÍNEZ - DOMÍNGUEZ, L. M. *La Responsabilidad Social Corporativa en las instituciones educativas.* 2014.

MORIN, E. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.* Colombia, Santillana, 1999.

MORRÓS RIBERA, J., y VIDAL MARTÍNEZ, I. *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. 2005, Ed. Confemetal*, Madrid*.

NAVARRO, G., BOERP, P., JIMÉNEZ, G., TAPIA, L., HOLLANDER, R., ESCOBAR, A., BAEZA, M. & ESPINA, Á. “Valores y actitudes socialmente responsables en universitarios chilenos”. 2012. *Revista Calidad en la educación*, (36), 123-147.

PEDRÓS, D. M., y GUTIÉRREZ, A. M. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, 2005.

PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. “Creating shared value”. *Harvard Business Review*. 2011, vol. 89, nº 1.

PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”. *Harvard Business Review*. 2006, vol. 84, nº 12.

PUJADAS, C. Responsabilidad Social Educativa. 2012. Extraído el 10 de abril de 2013, de http://rseducativa.blogspot.com.ar/2012/01/una-propuesta-de-defi nicionde-la.html

"Responsabilidad Social Empresarial: Buenas Prácticas y Recomendaciones". *DESUR: Desarrollando regiones sostenibles a través de PYMEs responsables.* Disponible en web: http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2016/01/DESUR-guia-final.pdf.

RUIZ, A. P., y DEL BOSQUE, I. A. R. "La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España". *Universia Business Review*. 2012, nº33, págs. 14-29.

SEVERINO, P., MEDINA, G., PUJOL-COLS, L. Responsabilidad Social en Escuelas de Educación Primaria en Chile: Tensiones y Desafíos. 2018. En revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 16- 02 de julio-dic.

STEFFENS, G., y CADIAT, A. C. *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 2016. Disponible en web: www.50minutos.es.

TUVILLA, J. (1998). *Derechos humanos en el aula*. Sevilla: Junta de Andalucía.

VILLALOBOS, M. S. *Memorias de sostenibilidad como una herramienta para la mejora continua.* 2014.