

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS

MODELO PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN CENTROS  
EDUCATIVOS PRIVADOS

**José Ricardo Oviedo Gómez**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para  
optar por el grado de Magíster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Agosto de 2020

## **DEDICATORIA**

A Lucas, mi gran educador, quien me ha enseñado  
mediante sus vivencias y su manera de afrontar  
el mundo el potencial transformador  
que tienen la educación y la niñez.

# **MODELO PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS**

Postulante  
JOSÉ RICARDO OVIEDO GÓMEZ

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Máster Greivin Rodríguez Calderón  
Coordinador  
Programa de Posgrado

Máster Hugo Andrés Fonseca Arguello  
Representante, Directora  
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Elizabeth Venegas Mata  
Asesora Especialista

Máster Laura Solís Bastos  
Representante, Profesora  
Curso Práctica Aplicada

José Ricardo Oviedo Gómez  
Sustentante



## RESUMEN

En el sector de la educación privada existe todavía un rezago generalizado en lo que respecta a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Este proyecto pretende establecer un modelo para la generación de un plan de sostenibilidad en centros educativos privados para contribuir con la formación de estudiantes en un ambiente socialmente responsable y sostenible.

Se utiliza una estructura de descomposición de trabajo para el seguimiento, el monitoreo y la implementación de las distintas actividades que corresponden directamente a los objetivos del proyecto como se puede observar en la matriz de congruencia. De esta forma, se establecerá el proceder metodológico, garantizando claridad durante la ejecución y disminuyendo la posibilidad de incurrir en errores de improvisación.

Se propone una metodología para la generación del plan, mediante un proceso simple y manejable que permita a los centros educativos privados autogestionar su plan de responsabilidad social y sostenibilidad de forma simple utilizando criterios técnicos.

El proceso está conformado por distintas etapas interconectadas que desencadenan la conformación del plan, iniciando con un análisis de contexto interno mediante el que el centro educativo privado hace una valoración de su organización, el estado actual y las expectativas que genera la creación e implementación de este plan. Acto seguido se hace un mapeo de Stakeholders basado principalmente en las partes interesadas pertenecientes a la comunidad educativa y se les prioriza para posteriormente realizarles las consultas a las que resulten prioritarias.

La información que se deriva de esas consultas es incluida en la herramienta de análisis de materialidad donde es evaluada junto con un listado de temas materiales para su priorización.

Finalmente, los temas materiales prioritarios son incluidos en un plan de sostenibilidad que contempla las acciones para abordarlos, sus respectivas metas e indicadores.

Se puede concluir que los centros educativos privados han mostrado interés real en incorporar la responsabilidad social. A pesar de esto, lo hacen desde una percepción centrada mayoritariamente en la temática medio ambiental y en un nivel inferior los temas de filantropía.

De lo anterior se desprende la errónea conceptualización que se le ha dado a la responsabilidad social y su implementación operativa, es decir, las iniciativas y actividades realizadas en esta área parten de esta concepción sesgada.

Por estas razones es necesario para estas instituciones educativas utilizar las herramientas propuestas en este proyecto para realizar un acercamiento realista hacia la sostenibilidad.

## **DESCRIPTORES**

Responsabilidad Social Educativa, Sostenibilidad, Centros Educativos Privados, Educación

## **AGRADECIMIENTO**

### **A mi profesora Laura Bastos**

Por su paciencia y guía. Por compartir su experiencia y conocimiento más allá del deber.

### **A mi profesora asesora especialista Elizabeth Venegas.**

Por el tiempo dedicado y por siempre aportar su perspectiva experta.

### **A mis profesores**

Quienes, con dedicación, compartieron su conocimiento y saberes conmigo y mis compañeros trasmitiéndonos su pasión por el tema de la responsabilidad social y la sostenibilidad.

### **A los centros educativos privados y su personal**

Por mostrar un interés genuino por su institución y la temática. Su colaboración fue de suma valía para el resultado de este proyecto.

### **A todas las personas que nos han precedido en el trabajo de la responsabilidad social**

Quienes abrieron una brecha, soñando que existen modelos sostenibles de desarrollo y nos han permitido seguir sus pasos.

## Tabla de contenidos

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>DESCRIPTORES .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS .....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>PROBLEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
<i>General.....</i>	<i>21</i>
<i>Específicos.....</i>	<i>21</i>
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
Figura 1. ....	26
Estructura de descomposición de trabajo.....	26
Tabla 1 Matriz de congruencia .....	27
<i>Definición de los procedimientos de recolección de información.....</i>	<i>29</i>
<b>CAPÍTULO I. Contexto de sostenibilidad en el ámbito de educación formal .....</b>	<b>33</b>
<i>1.1. Educación y sostenibilidad .....</i>	<i>33</i>
<i>1.2. Contexto Nacional .....</i>	<i>35</i>
<i>1.3 Contexto externo: la competencia.....</i>	<i>36</i>
<i>1.4 Contexto Interno .....</i>	<i>41</i>
Tabla 1.1 .....	44
Resultados de entrevista a los centros educativos para identificar sus características generales ....	44
Tabla 1.2 .....	47



Resultados de entrevista a los centros educativos para entender las iniciativas que mantienen en vigencia y consideran socialmente responsables.....	47
Tabla 1.3 .....	48
Resultados de entrevista a los centros educativos para entender la gobernanza de la empresa educativa .....	48
Tabla 1.4 .....	54
Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso enseñanza-aprendizaje .....	54
Tabla 1.5 .....	56
Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso de relacionamiento comunitario.....	56
Tabla 1.6 .....	58
Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar las partes interesadas involucradas.....	58
Tabla 1.7 .....	60
Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar sus expectativas con respecto a la adopción de un plan de responsabilidad social y sostenibilidad.....	60
<b>CAPÍTULO II. Gestión de partes interesadas de la comunidad educativa .....</b>	<b>62</b>
<i>2.1 Priorización de partes interesadas.....</i>	<i>63</i>
Tabla 2.1 .....	64
Perfil de las partes interesadas .....	64
Tabla 2.2 .....	65
Evaluación de Impacto Total .....	65
Tabla 2.3 .....	66
Evaluación de Relación Total.....	66
Tabla 2.4 Matriz de Priorización.....	68
Cuadro 2.....	72
Datos Generales.....	72
Tabla 2.5 .....	73
Interés por temas ambientales .....	73
Tabla 2.6 .....	74
Interés por temas sociales .....	74

Tabla 2.7 .....	76
Interés por temas sociales .....	76
Cuadro 2.1.....	78
Valoración cualitativa del centro educativo .....	78
<i>2.3. Consolidación de la muestra.....</i>	<i>79</i>
Figura 2 .....	79
Valoración cualitativa del centro educativo .....	79
Tabla 2.9 .....	80
Muestra recomendada de acuerdo con la población total .....	80
<i>2.4. Medios y canales de consulta.....</i>	<i>81</i>
<i>2.5. Obtención de resultados.....</i>	<i>82</i>
<b>CAPÍTULO III. Herramientas de análisis de materialidad para identificar y definir los temas materiales prioritarios .....</b>	<b>84</b>
<i>3.1 Evaluación de los temas materiales .....</i>	<i>84</i>
Tabla 3.1 Ejercicio de Priorización de Asuntos Materiales (Perspectiva de la Empresa) .....	86
<i>3.2 Priorización de temas materiales.....</i>	<i>90</i>
Figura 3 Matriz de Materialidad .....	90
<b>Capítulo IV. Elaboración del plan de sostenibilidad .....</b>	<b>91</b>
<i>4.1 Las bases del plan.....</i>	<i>92</i>
Tabla 4.1 Matriz de planificación .....	93
<i>4.2 Establecimiento del plan.....</i>	<i>94</i>
4.2.1 Plan de la categoría: Temas económicos.....	95
Tabla 4.2 Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para el tema económico ....	96
Tabla 4.3 Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para el tema económico .....	97
Tabla 4.4 Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema económico....	98
4.2.2 Plan de la categoría: Temas ambientales .....	99
Tabla 4.5 Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para el tema ambiental .	99
Tabla 4.6 Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema ambiental .....	100
Tabla 4.7 .....	101
Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema ambiental .....	101

Tabla 4.8 .....	102
Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema condiciones laborales y clima organizacional .....	102
Tabla 4.9 .....	104
Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje el tema condiciones laborales y clima organizacional.....	104
4.2.3 Plan de la categoría: Derechos Humanos .....	105
Tabla 4.10 .....	105
Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema derechos humanos ....	105
Tabla 4.11 .....	106
Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema derechos humanos .....	106
Tabla 4.12 .....	106
Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema derechos humanos	106
4.2.4 Plan de la categoría: Sociedad.....	107
Tabla 4.13 .....	107
Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema sociedad .....	107
Tabla 4.14 .....	108
Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema sociedad .....	108
Tabla 4.15 .....	109
Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema sociedad.....	109
4.2.5 Plan de la categoría: Responsabilidad del producto.....	109
Tabla 4.16 .....	110
Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema responsabilidad del producto .....	110
Tabla 4.17 .....	111
Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema responsabilidad del producto .....	111
Tabla 4.18 .....	112
Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema responsabilidad del producto .....	112
<i>4.3 Presentación y reporte .....</i>	<i>112</i>
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>115</b>

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>
<i>A estudiantes .....</i>	<i>120</i>
<i>A padres, madres o personas responsables de los y las estudiantes .....</i>	<i>120</i>
<i>A personal docente y administrativo .....</i>	<i>121</i>
<i>A las personas dueñas y gerentes de centros educativos privados .....</i>	<i>122</i>
<i>A los profesionales en responsabilidad social, sostenibilidad y afines .....</i>	<i>123</i>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>125</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>130</b>
<i>Anexo 1 .....</i>	<i>130</i>
Guía de entrevista para Análisis de Contexto de Centro Educativo Privado – Sesión individual:	
Matriz de la construcción del contexto institucional .....	130
<i>Anexo 2 .....</i>	<i>136</i>
Herramienta de evaluación y priorización de Stakeholders .....	136
<i>Anexo 3 .....</i>	<i>141</i>
Encuesta a partes interesadas sobre sobre estado de responsabilidad social y sostenibilidad de	
centro educativo privado .....	141
<i>Anexo 4 .....</i>	<i>148</i>
Herramienta de Materialidad .....	148
<i>Anexo 5 .....</i>	<i>0</i>
Matriz de trabajo del Plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad .....	0

## **LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS**

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Cuadro 2.</b> Datos Generales	<b>72</b>
<b>Cuadro 2.1.</b> Valoración cualitativa del centro educativo	<b>78</b>
<b>FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Figura 1.</b> Estructura de descomposición de trabajo.	<b>26</b>
<b>Figura 2.</b> Valoración cualitativa del centro educativo	<b>80</b>
<b>Figura 3.</b> Matriz de Materialidad	<b>91</b>
<b>TABLAS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 1.</b> Matriz de congruencia	<b>27</b>
<b>Tabla 1.1.</b> Resultados de entrevista a los centros educativos para identificar sus características generales	<b>44</b>
<b>Tabla 1.2.</b> Resultados de entrevista a los centros educativos para entender las iniciativas que mantienen en vigencia y consideran socialmente responsables	<b>47</b>
<b>Tabla 1.3.</b> Resultados de entrevista a los centros educativos para entender la gobernanza de la empresa educativa	<b>49</b>
<b>Tabla 1.4.</b> Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso enseñanza-aprendizaje	<b>54</b>
<b>Tabla 1.5.</b> Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso de relacionamiento comunitario	<b>57</b>
<b>Tabla 1.6.</b> Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar las partes interesadas involucradas	<b>59</b>
<b>Tabla 1.7.</b> Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar sus expectativas con respecto a la adopción de un plan de responsabilidad social y sostenibilidad	<b>60</b>
<b>Tabla 2.1.</b> Perfil de las partes interesadas	<b>64</b>
<b>Tabla 2.2.</b> Evaluación de Impacto Total	<b>65</b>
<b>Tabla 2.3.</b> Evaluación de Relación Total	<b>67</b>
<b>Tabla 2.4.</b> Matriz de Priorización	<b>68</b>
<b>Tabla 2.5.</b> Interés por temas ambientales	<b>73</b>

<b>Tabla 2.6.</b> Interés por temas sociales	<b>75</b>
<b>Tabla 2.7.</b> Interés por temas sociales	<b>77</b>
<b>Tabla 2.9.</b> Muestra recomendada de acuerdo con la población total	<b>81</b>
<b>Tabla 3.1.</b> Ejercicio de Priorización de Asuntos Materiales (Perspectiva de la Empresa)	<b>87</b>
<b>Tabla 4.1.</b> Matriz de planificación	<b>94</b>
<b>Tabla 4.2.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para el tema económico	<b>97</b>
<b>Tabla 4.3.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para el tema económico	<b>98</b>
<b>Tabla 4.4.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema económico	<b>99</b>
<b>Tabla 4.5.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para el tema ambiental	<b>100</b>
<b>Tabla 4.6.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema ambiental	<b>101</b>
<b>Tabla 4.7.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema ambiental	<b>102</b>
<b>Tabla 4.8.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema condiciones laborales y clima organizacional	<b>103</b>
<b>Tabla 4.9.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje el tema condiciones laborales y clima organizacional	<b>105</b>
<b>Tabla 4.10.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema derechos humanos	<b>106</b>
<b>Tabla 4.11.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema derechos humanos	<b>107</b>
<b>Tabla 4.12.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema derechos humanos	<b>107</b>
<b>Tabla 4.13.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema sociedad	<b>108</b>
<b>Tabla 4.14.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema sociedad	<b>109</b>

<b>Tabla 4.15.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema sociedad	<b>110</b>
<b>Tabla 4.16.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema responsabilidad del producto	<b>111</b>
<b>Tabla 4.17.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema responsabilidad del producto	<b>112</b>
<b>Tabla 4.18.</b> Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema responsabilidad del producto	<b>113</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AED: Alianza Empresarial para el Desarrollo

CDP: Carbon Disclosure Project

CCNRS: Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social

CDSB: Climate Disclosure Standards Board

CdV: Cadena de Valor

CMMAD: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo

CO2: Dióxido de Carbono

EDT: Estructura de Descomposición del Trabajo

ERS: Estrategia de Responsabilidad Social

GRI: Global Reporting Initiative

IASB: Normas Internacionales de Contabilidad

MEP: Ministerio de Educación Pública

OCDE/OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODM: Objetivos del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONGs: Organizaciones No Gubernamentales

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PI: Partes Interesadas

RS: Responsabilidad Social

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SABS: Sustainability Accounting Standards Board

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto establecerá las bases de un modelo de sostenibilidad para centros educativos privados, mediante el cual se concibe como una herramienta para el inicio de una transformación sociocultural que involucre y naturalice la perspectiva de sostenibilidad en los procesos formativos de niños y niñas, quienes a su vez se convertirán en los agentes de cambio que trascenderán la visión utilitaria y desbalanceada de desarrollo actual.

Durante la niñez, las personas adquieren y reafirman su marco de valores, sus creencias y su cosmovisión con respecto a su entorno inmediato y su papel en el mismo. Es por esto por lo que el sistema educativo adquiere una gran relevancia por su contribución, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, a la construcción de códigos que las personas estudiantes perpetuarán durante sus experiencias de relación con sus semejantes, el medio ambiente y consigo mismas.

De acuerdo con lo anterior, es esta etapa de la vida en la cual se deben proporcionar, a través de la educación, las herramientas psicoemocionales y técnicas necesarias para concretar los cambios requeridos en un marco de desarrollo sostenible. Las generaciones en formación podrán convertirse en la base por la que se transformará el modelo sistémico que rige nuestra sociedad en un sistema justo, solidario y sostenible.

Se presentará la forma cómo se analizará el contexto holístico del centro educativo y, a partir del mismo, se planteará un plan estratégico para abordar sus temas materiales en los ejes programáticos establecidos.

A partir de este primer acercamiento a una institución educativa entenderemos el lugar que los procesos formativos formales sostienen en la transición social hacia un mundo sostenible.

## JUSTIFICACIÓN

Los centros educativos privados poseen un gran potencial para desarrollar un papel medular en la transformación positiva del modelo de desarrollo vigente en la actualidad hacia una perspectiva sostenible y socialmente responsable.

A lo largo de la historia, los cambios de paradigmas sociales han venido de la mano de cambios estructurales que permearon desde la cultura, permitiendo la adopción y adaptación. Es claro que la sociedad necesita realizar un giro sociocultural drástico para acoger de manera orgánica un enfoque basado en la sostenibilidad y disminuir el impacto negativo del desarrollo desmedido y voraz.

Vivimos en una época de enormes transformaciones demográficas, tecnológicas y económicas. En un intento por asegurar que los cambios que afectan a la humanidad sean para mejor, la comunidad mundial ha iniciado el proceso de redefinición del progreso. Este intento de redefinir el progreso es lo que se conoce como desarrollo sostenible. La velocidad y magnitud del cambio global, la creciente conectividad de los sistemas sociales y naturales y la complejidad cada vez mayor de las sociedades y de sus impactos sobre la biosfera, ponen de relieve que el desarrollo sostenible debe orientarse no sólo a preservar y mantener la base ecológica del desarrollo y la habitabilidad, sino también a aumentar la capacidad social y ecológica de hacer frente al cambio, y la capacidad de conservar y ampliar las opciones disponibles para confrontar un mundo natural y social en permanente transformación. Para servir este propósito es necesario incorporar la educación como vehículo para esta transformación. (Gallopín, 2003, p. 22)

La escolarización es una de las principales etapas en la formación personal y social de los individuos; hereda del núcleo familiar la responsabilidad de ser el ambiente principal de estímulo y desarrollo durante los primeros años de vida de las personas y su valor es trascendental en la

transferencia y arraigo de conocimiento. A través de la educación, el ser humano desarrolla su proceso de socialización:

Implica que las nuevas generaciones se apropien de los contenidos de la cultura y adquieran las competencias necesarias para ser miembros activos en dicha cultura. La inclusión y participación en la sociedad y el pleno ejercicio de la ciudadanía dependen en la actualidad de una serie de conocimientos y habilidades que no están igualmente distribuidos en la sociedad. (Blanco, 2005, p. 13)

Construir una propuesta para incursionar con las estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad en espacios educativos constituye una oportunidad para contribuir considerablemente al desarrollo sostenible. Apuntar estratégicamente hacia personas estudiantes de primaria garantiza un mayor impacto, razón por la cual este proyecto busca establecerse en esta población. Es la necesidad de cultivar el conocimiento de manera dirigida lo que convierte a este trabajo en un esfuerzo estratégico y hace necesario su desarrollo.

Se debe fomentar el pensamiento y conocimiento sostenible desde una etapa formativa para garantizar que el ejercicio ciudadano, personal y profesional sea congruente y consecuente con la responsabilidad social adquirida de manera tácita al formar parte de la sociedad.

La transformación hacia la sostenibilidad representa un cambio de paradigma que depende de un cambio cultural para su completa adopción. Es en esta coyuntura donde los procesos de educación formal representan una herramienta muy importante para la naturalización de la perspectiva sostenible en la formación de la niñez.

Los procesos educativos, de naturaleza interpersonal, son una pieza clave en este ‘traspaso de competencias’ que el desarrollo humano, en cuanto ayudan a la adquisición de los instrumentos y conocimientos necesarios para poder crecer y actuar en el entorno físico y social en el que éste tiene lugar. La educación tiene pues un papel crucial en el desarrollo cultural de la persona y, por tanto, en el desarrollo global de la misma. (Miras, 1991, p. 10)

La agenda de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible plantea una serie de diecisiete objetivos que desafían a la humanidad a asumir la responsabilidad que ha renegado por una buena parte de la historia moderna. Entre estos objetivos se hace un llamado claro a la inclusión de la educación formal en este desafío a través del número 4, denominado: “Educación de calidad”. En él se encuentran distintas metas e indicadores sugeridos para replantear el abordaje de los Estados hacia la educación, su acceso y la calidad que brinda.

Para efectos de este proyecto, se construirá una propuesta alrededor de la meta:

De aquí a 2030, hay que asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. (Naciones Unidas, 2018, p. 29)

Los centros educativos privados se encuentran con la oportunidad de responder a este llamado incorporando en su gestión y oferta académica los elementos necesarios para garantizar un proceder acorde al detalle de esta meta.

Este proyecto apunta a construir un plan estratégico que aborde la temática desde tres áreas fundamentales: la forma como se incluyen los hallazgos materiales en los contenidos que se

facilitan en las clases desde el equipo docente al estudiantado, la gestión empresarial del centro educativo y el relacionamiento con la comunidad circundante.

El objetivo principal de este proyecto es consolidar un modelo adaptable que permita a las distintas instituciones educativas privadas formular su propio plan estratégico para abordar los temas materiales basado en tres ejes programáticos principales: Proceso de enseñanza-aprendizaje (currículo), la gestión como empresa y su relación con la comunidad. De esta forma realizarían una contribución importante a los cambios sistémicos sociales y podrían generar un valor agregado que les destacaría en un mercado limitado e incrementaría su rentabilidad económica.

## **PROBLEMA**

En Costa Rica, los centros educativos privados han adolecido en encontrar una forma de ofrecer y facilitar espacios para la educación formal referente a la sostenibilidad en las primeras etapas de educativa. Esto dificulta los cambios culturales necesarios para hacer un giro hacia la instauración de un modelo de sistema social sostenible.

A pesar de los incipientes esfuerzos que realiza el Ministerio de Educación Pública para vincular el tema de desarrollo sostenible a la enseñanza primaria, resultan ser contenidos teóricos que perpetúan una brecha en la aspiración de sostenibilidad de los centros educativos.

La pertinencia de un modelo adaptable y una institución que lidere el esfuerzo son los pilares del involucramiento orgánico del sector educativo. La educación formal es el principal vehículo para la adopción de cambios culturales y la infancia es el momento idóneo para ejercer esta influencia. Por esta razón, el proyecto apunta sentar las bases de una estrategia de sostenibilidad al alcance de la población estudiantil con mayor recepción y que logre romper paradigmas e iniciar el establecimiento de una sociedad sostenible.

Ante esto, el problema a resolver mediante este proyecto reside en: ¿Cómo establecer una estrategia de sostenibilidad para un centro educativo privado que impacte la vida del estudiantado y establezca las bases de un cambio sociocultural a mediano plazo?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Establecer un modelo para la generación de un plan de sostenibilidad en centros educativos privados para contribuir con la formación de estudiantes en un ambiente socialmente responsable y sostenible.

### **Específicos**

1. Realizar un análisis de contexto nacional mediante la confección de las herramientas para el análisis contextual interno de centros educativos privados para comprender sus realidades del tema de responsabilidad social y sostenibilidad.
2. Desarrollar las herramientas y métodos de gestión de partes interesadas de la comunidad educativa de los centros educativos privados para identificar sus públicos de interés prioritarios y los temas materiales que estos consideran relevantes.
3. Confeccionar las herramientas de análisis de materialidad para identificar y definir los temas prioritarios que deben ser atendidos en el plan de sostenibilidad para centros educativos privados.
4. Constituir el modelo que defina un plan operativo integral de sostenibilidad para los centros educativos que aborde los temas materiales prioritarios e integre la responsabilidad social y la sostenibilidad en su modelo de negocio.

## MARCO DE REFERENCIA

A nivel internacional, se destacan cuatro publicaciones que se consideran fundamentales para el desarrollo de este apartado en el marco de la propuesta de este proyecto (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987; Mckeown, 2002; Mogensen, 2009; Macedo, 2005). Dichos antecedentes dan cuenta del contexto internacional, el cual presenta una realidad más acorde con el objetivo de este proyecto ante la ausencia de investigaciones a nivel nacional, que finalmente pudieran reflejar buenas prácticas y aprendizajes de la incursión de la sostenibilidad en el sistema educativo.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) toma los primeros pasos para introducir el concepto de sostenibilidad en el informe Brundtland, definiéndolo como “*el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*” (1987, p. 23) en un cuestionamiento claro al modelo de desarrollo socioeconómico imperante. Igualmente, Macedo (2005) aclara que no se trata de una percepción contradictoria entre desarrollo y preservación ambiental, como muchos críticos han planteado, sino que tienen una vinculación inherente, “que la economía y el medio ambiente no pueden tratarse por separado” (p. 2). Se debe ajustar el modelo económico a las necesidades ecológicas y al bienestar de la sociedad sin excluir a ninguno de sus miembros. “Una estrategia de sostenibilidad implica planificar una serie de acciones meditadas que su fin sea aportar valor social, ambiental y económico” (Triquels, 2018).

Por su parte, McKeown (2002) construyó un manual de educación para el desarrollo sostenible para centros educativos que apunta a adecuar los planes de estudio de estos a las metas de sostenibilidad de las comunidades donde están inmersos. Comprende el papel relevante de la educación formal en el alcance de objetivos sostenibles:

La educación es una herramienta esencial para el logro de la sostenibilidad. La gente en todo el mundo reconoce que las tendencias de desarrollo económico actuales no son sostenibles y que la conciencia pública, la educación y la capacitación son clave para llevar a la sociedad hacia la sostenibilidad. (p. 7)

Para ello establece la clara diferencia entre la educación sobre desarrollo sostenible y la educación para el desarrollo sostenible. “La primera es una lección para despertar conciencia, o una discusión teórica. La segunda es el uso de la educación como herramienta para lograr la sostenibilidad” (McKeown, 2002).

Su planteamiento parte de un análisis sobre la paradoja en la relación entre nivel de escolaridad e impactos socioambientales negativos; los países con índices de educación promedio más elevados generan una huella ambiental más profunda, debido principalmente al mayor acceso a recursos y al aumento desmedido del consumo per cápita.

Su propuesta plantea tres áreas de incidencia directa de la educación sobre los planes y estrategias de sostenibilidad: la implementación, la toma de decisiones y, finalmente, la calidad de vida.

La educación para el desarrollo sostenible es más que una base de conocimiento relacionada con el medio ambiente, la economía y la sociedad. También tiene que ver con el aprendizaje de habilidades, perspectivas y valores que guían y motivan a la gente a buscar formas más sostenibles de ganarse la vida, participar en una sociedad democrática y vivir de una manera sostenible. También implica estudiar problemas locales, y globales cuando sea pertinente. (McKeown, 2002, p. 19)



Basado en esto, propone incluir en los planes académicos formales cinco elementos para abordar el tema de la sostenibilidad: conocimientos, habilidades, perspectivas, valores y problemas como parte de un proceso de reorientación educativa.

Entre las principales conclusiones se señala que para que los cambios que direccionen la educación hacia la sostenibilidad sean permanentes “deben darse en todos los programas, prácticas y políticas de un sistema educativo” (2002, p. 72). Asimismo, concluye que una correcta comunicación incrementa las posibilidades de éxito. Transmitir adecuadamente y escuchar las reacciones permite una correcta administración del cambio. Finalmente, concluye con la importancia de planificar con suficiente anticipación, evitando la impulsividad y la improvisación que resultan nocivos para procesos de transformación cultural.

Mogensen (2009) pretendió adentrarse en la educación ambiental como forma de alcanzar un redireccionamiento cultural hacia la sostenibilidad desarrollando un marco de educación ambiental común entre el análisis teórico y el práctico con el objetivo de llegar a un acuerdo sobre “los temas centrales, las ideas y los enfoques relacionados con la educación ambiental” (p.23) y, aunque este trabajo se llevó a cabo en un periodo de transición del enfoque de educación ambiental (EA) hacia la educación para el desarrollo sostenible, el autor se refiere a asuntos relevantes para ambas corrientes.

Concluye con relevancia de la educación en el desarrollo de las competencias de la futura ciudadanía para participar activamente en los procesos de construcción y de cambio relacionados con las problemáticas de la sociedad. Igualmente defiende “la estrecha relación entre la competencia para la acción, la participación, la democracia y la educación ambiental” (p. 42).

Un elemento medular en la realización de este proyecto es el análisis de materialidad, entendiendo esta como

El umbral en el que los aspectos adquieren suficiente importancia que deben ser reportados (...) El reporte debe cubrir aspectos que: a) reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos (en su influencia, tanto positiva como negativa de lograr su visión y estrategia) y b) influyen las evaluaciones y decisiones de sus stakeholders. (Global Reporting Initiative, 2015).

De acuerdo con las guías G4 de GRI (GRI, 2013a; 2013b),

su análisis debe ser concebido como un proceso participativo, involucrando diálogo interactivo con stakeholders internos y externos a la organización. Los asuntos materiales deben ser determinados y priorizados de acuerdo con las necesidades de los stakeholders y análisis interno de impactos, procesos y ventajas competitivas. (Calabrese et al., 2016; Zhou, 2011)

Arrieta y De La Cruz (2005), citados en Ferré y Orozco (2013), fraguaron un modelo de gestión de partes interesadas o stakeholders “pluralista apropiado a la estrategia socialmente responsable” (p. 92). Añaden:

Incluye una gran variedad de partes interesadas ante las que responder de las acciones realizadas. Entre ellas se pueden incluir: empleados, accionistas, directivos y socios (como stakeholders internos), y proveedores, competidores, comunidad, medioambiente y Estado (como stakeholders externos). Esta dinámica de nuevos participantes de la organización ha hecho que las empresas deban tener en cuenta una mayor cantidad de públicos, haciendo más compleja la planeación estratégica y, sobre todo, la comunicación en materia de Responsabilidad Social Corporativa. (Ferré y Orozco, 2013, p. 93)

La empresa PwC México define la estrategia de sostenibilidad en su página web como

El valor agregado que marca la diferencia competitiva con otras empresas, no sólo por mejorar la imagen de la compañía sino por la importancia y repercusión de las tres dimensiones aplicables a la estrategia de una organización como parte de su gestión sostenible. (Estrategia de Sustentabilidad, 2019)

## **METODOLOGÍA**

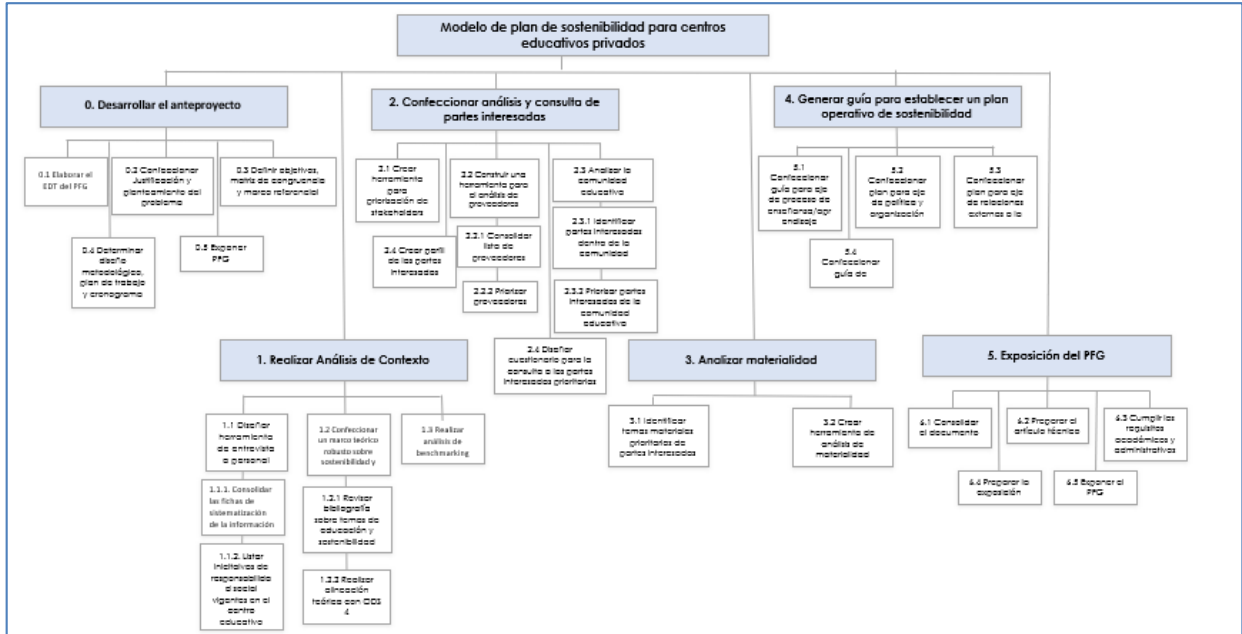
Este proyecto empleó una metodología de investigación cualitativa que resulta idónea “cuando el objetivo es entender más sobre un proceso o cuando un tema se está estudiando por primera vez en un entorno particular” (Ellsberg y Heise, 2007, p. 60). Igualmente, Rodríguez, Gil, y García (1999) presentan la manera correcta de acercarse al objetivo de estudio,

los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. (p. 62)

Se utilizó una estructura de descomposición de trabajo (Ver Figura 1) para el seguimiento, el monitoreo y la implementación de las distintas actividades que corresponden directamente a los objetivos del proyecto como se puede observar en la matriz de congruencia (Ver Tabla 1). De esta forma, se establecerá el proceder metodológico, garantizando claridad durante la ejecución y disminuyendo la posibilidad de incurrir en errores de Improvisación.

### **Figura 1.**

#### **Estructura de descomposición de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1**  
**Matriz de congruencia**

Objetivos	¿Qué?-Entregables	¿Cómo?-Actividades	¿Para qué?-Importancia
<b>General</b> Establecer un modelo para la generación de un plan de sostenibilidad en centros educativos privados	Modelo para la generación de un plan de sostenibilidad en centros educativos privados	Mediante la identificación de sus temas materiales prioritarios y la atención de estos utilizando una metodología específica para el sector educativo.	Para contribuir con la formación de estudiantes en un ambiente socialmente responsable y sostenible
<b>Específicos</b> 1. Realizar análisis de contexto nacional y confeccionar las herramientas para el análisis contextual interno del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de benchmarking</li> <li>• Análisis de contexto nacional en el sector educativo</li> <li>• Guía de pregunta y herramienta de sistematización de respuestas para determinar contexto interno de los centros educativos</li> </ul>	Mediante un diagnóstico interno, revisión bibliográfica y análisis de benchmarking.	Para comprender la realidad del tema en el contexto que se realizará el proyecto.
2. Desarrollar las herramientas y métodos de gestión de partes interesadas de la comunidad educativa del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación teórica de partes interesadas de la comunidad educativa</li> <li>• Instrumento para clasificación de proveedores</li> <li>• Herramienta de priorización de partes interesadas</li> <li>• Herramientas de guía para consulta de partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la investigación teórica-práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar las partes interesadas prioritarias que serán consultadas posteriormente.</li> <li>• Para conocer los temas que las partes interesadas prioritarias del colegio consideran relevantes</li> </ul>
3. Confeccionar las herramientas de análisis de materialidad para identificar y definir los temas prioritarios que deben ser atendidos en el plan de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de materialidad para centros educativos</li> </ul>	Mediante herramienta de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) para análisis de materialidad ajustada para centros educativos	Para identificar los temas materiales prioritarios que serán atendidos en el plan de sostenibilidad.
4. Constituir el modelo para definir un plan operativo integral de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo para definir un plan operativo integral de sostenibilidad</li> </ul>	Mediante una metodología propia para instituciones educativas formulada a	Para integrar la responsabilidad social y la sostenibilidad en el modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

La técnica de investigación inicial será la exploratoria, la cual es, según Arias (2012), “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 29).

Este tipo de investigación, de acuerdo con Selltiz (1980) pueden conducir al planteamiento de una teoría o hipótesis:

Cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita

como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis. (p. 53)

Para completar la recolección de la información, se ejecutarán cuatro fases que incluyen:

### Definición de los procedimientos de recolección de información

Para completar la recolección de la información, se llevarán a cabo cinco etapas de trabajo metodológico cualitativo correspondientes a los procesos establecidos en los objetivos del proyecto enunciados en la matriz de congruencia (Tabla 1.).

- Durante la primera etapa, correspondiente al objetivo específico número uno se utilizó la revisión documental como metodología principal de recolección de información. En este apartado se continuó el desarrollo del marco referencial para fundamentar un análisis de contexto robusto y generador de criterio para el análisis posterior de la información recopilada. Corresponde a la investigación bibliográfica y académica sobre los temas centrales del proyecto como lo son: educación, sostenibilidad, materialidad, desarrollo sostenible y educación ambiental orientada a su contextualización en la realidad nacional. Igualmente se diseñó una guía de preguntas que corresponderá al instrumento de entrevista para aplicar a las personas responsables de la institución que brindaron información valiosa para el levantamiento de un perfil organizacional que representará el contexto interno del centro educativo. Esta guía utilizará una serie de preguntas actitudinales, como tal como las explica Pomposo (2015),

Son las utilizadas para saber lo que los participantes piensan de algún hecho. En esta amplia categoría de pregunta cabe destacar las preguntas de actitud ante un hecho, opinión, creencia, intereses y valores. Las preguntas actitudinales suelen llevar implícita una evaluación desde el punto de vista del participante. (p. 174)

Se complementó con una ficha de sistematización de la entrevista. Igualmente se utilizó la entrevista para realizar consulta de partes interesadas prioritarias en los casos donde esta metodología sea pertinente.

El análisis de benchmarking es

Un proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes, sean estas de la competencia o no indistintamente de su ubicación, a fin de obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño. A esta práctica también se le conoce como estudios de desempeño comparativo. (Admin, 2013, s.p.)

Este análisis comparativo fue de utilidad para entender la situación de los centros de educativos privados referente a su percepción de la responsabilidad social y la sostenibilidad. Este insumo es fundamental para comprender la relevancia y el impacto que este proyecto adquiere con respecto a la oferta generalizada del sector.

- Posteriormente en la segunda etapa, correspondiente al objetivo dos procedió en primera instancia realizó una estrategia de investigación de estudios de caso: Para atender el reconocimiento y definición de las partes interesadas que integran la comunidad educativa se utilizó una estrategia de investigación de estudios de caso bibliográficos, basado en la definición de comunidad educativa de Martínez-Otero Pérez (2006):

En el ámbito escolar está integrada por un conjunto de personas interesadas corresponsablemente en la formación y posee un valor pedagógico fundamental. Los distintos estamentos, aun cuando tengan funciones diferenciales dentro de la institución, se

comunican y cooperan para posibilitar el perfeccionamiento humano que todo proceso educativo entraña. (p. 2)

Una vez identificadas estas partes interesadas se confirmó una herramienta de priorización de stakeholders de construcción propia, mediante la cual se otorgan valores de 2 a 8 a los niveles de impacto en las dimensiones de sostenibilidad y de relación con la institución que decida aplicarla. Al finalizar, se construye un mapa de calor de donde se extraerán las partes ubicadas en el cuadrante superior derecho a las que se les considerará prioritarias.

- La siguiente etapa en este segundo objetivo específico consistió en la consulta a estas partes interesadas. Metodológicamente se propuso el instrumento de la encuesta: “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García, 1993, p. 141). Su utilización proporciona información del objeto de estudio de primera mano. Presenta dos maneras principales de recolectar la información: entrevista personal y el cuestionario.

Cuestionarios autos aplicados: Para la consulta se diseñó un cuestionario base, adaptable a distintos canales de consulta para que las personas entrevistadas lo puedan completar.

Se desarrollaron criterios de selección de las personas que formarán parte de la consulta y se utilizará una tabla de muestreo para establecer el tamaño de la muestra de acuerdo con el tamaño total de la población que constituye el público de interés a consultar.

El formulario se enviará a través de distintas plataformas digitales como correo electrónico, mensajería de texto o códigos QR. Las respuestas se consolidarán en la base de datos de Google Forms, la aplicación donde se construirá este tipo de cuestionario.



El diseño del cuestionario contemplará los tipos de preguntas: Dicotómicas, abiertas y cerradas, basadas en criterios extraídos de las 3 dimensiones de la sostenibilidad. Incluirá 5 secciones divididas en: aspectos demográficos, ambientales, sociales, económicos y cualitativos. Se tabularán las respuestas mediante la aplicación gratuita Google Forms.

Se procesará la información mediante el método de postempadronamiento que proponen Múria-Albiol y Saura (1998): a) Comprobación de la calidad de los datos, b) Crítica de las informaciones, c) Codificación. d) Tabulación de los datos (Perforación, clasificación, recuento), e) Interpretación y publicación. El resultado de esta etapa proporcionará los temas materiales relevantes para las partes interesadas prioritarias del centro educativo que se incluirán en el análisis de materialidad.

- Durante la etapa cuatro del tercer objetivo específico se definió el formato y el diseño la de encuesta de entrevista personal dirigida: Es una conversación guiada entre dos o más personas en roles de entrevistador y entrevistada en sesiones de no más de una hora de duración. Las preguntas pueden ir registradas en documento previamente establecido. En este proyecto se adaptará la herramienta de análisis de materialidad creada y provista por la organización Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). Este instrumento incluirá temas específicos de del sector y los temas materiales resaltados en la etapa de consulta a los stakeholders, ayudando a conducir y documentar la entrevista a las personas en puestos de liderazgo del centro educativo. Si esta plática se realiza de forma personal se denomina Face to Face (cara a cara). En caso de ser por algún otro medio electrónico como teléfono o correo electrónico se denomina impersonal, aunque de esta manera se dificulta la respuesta honesta y directa por parte de la persona entrevistada. La herramienta de análisis

nos permite evaluar cada tema y categorizarlo para identificar los temas materiales que abordará el plan de sostenibilidad de la institución educativa.

- Para la quinta etapa, asociada al cuarto específico cinco, se sentaron bases para la construcción de un plan de sostenibilidad basado en los resultados del análisis de materialidad. Esta guía permitirá a las instituciones la creación de un plan que gestione los temas materiales desde las tres áreas propuestas por Morgensen (2009): a) El proceso de enseñanza-aprendizaje, b) la política y organización escolar y c) las relaciones externas del centro educativo. Igualmente se utilizará el método planteado por Kaye (2010) para incorporar los temas sociales y ambientales en el currículo académico y la acción social dentro de centros educativos.

## **CAPÍTULO I. Contexto de sostenibilidad en el ámbito de educación formal**

### **1.1. Educación y sostenibilidad**

En el año 2015, la Organización de Naciones Unidas (ONU) adopta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como una prolongación de la agenda de los Objetivos del Milenio (ODM) debido principalmente a los resultados y tareas pendientes de este compromiso. La desigualdad y el difícil acceso a recursos, siendo estos cada vez más limitados, son el marco en el que se instaura este nuevo esfuerzo bajo el lema “Es hora de la acción mundial, por las personas y el planeta”.

La educación forma parte de esta ambiciosa agenda, debido principalmente a su carácter como elemento transformador y su influencia en la adopción de cambios en el modelo de desarrollo. En palabras de Guillén (1996),

En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y de valores para internalizar los retos asociados a una transición hacia el desarrollo sostenible. Asimismo, se necesitan formas más democráticas en el ejercicio del poder y mayores posibilidades de participación social. Es imprescindible, por otro lado, una sociedad con mayor cultura ambiental que sea capaz de asumir los costos (en términos de hábitos de consumo y uso de la energía) implícitos en el tránsito hacia el desarrollo sostenible. Una estrategia privilegiada es la Educación, en todas sus derivaciones tanto formales como no formales. (p.11)

Específicamente, se incluye el objetivo número 4 llamado: “Educación de Calidad”, exponiendo que

La educación es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible. Además de mejorar la calidad de vida de las personas, el acceso a la educación inclusiva y equitativa puede ayudar abastecer a la población local con las herramientas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras a los problemas más grandes del mundo. (ONU, s.f.)

Aunado a esto, el llamado a los sistemas educativos a abordar los temas de sostenibilidad dentro de sus mallas curriculares y acciones formativas se ve expresado en la meta 4.7,

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. (ONU, s.f.)

La responsabilidad que los ODS asignan a las instituciones educativas destaca sobre los demás sectores debido a que, adicional a su gestión empresarial, también se asume la transmisión de su agenda a la población general en su etapa formativa. La inclusión de la perspectiva de sostenibilidad en el desarrollo de la actividad comercial de un centro educativo privado establece las condiciones necesarias para la adopción de estilos de vida sostenibles y la propagación de los

planteamientos de sostenibilidad y responsabilidad social a través de todas las esferas que componen nuestra sociedad. Las y los estudiantes son elementos replicadores por excelencia y su contribución a la transformación generacional es inevitable. De esta manera, la importancia que los ODS depositan en la institucionalidad educativa en cuanto al gran impacto que pueden generar formando ciudadanía generadora de un verdadero cambio socialmente responsable.

## 1.2. Contexto Nacional

En un contexto mundial convulso, amenazado por el cambio climático, el calentamiento global, la desigualdad, inseguridad alimentaria y muchas otras consecuencias del sistema de desarrollo económico actual, la educación ha adaptado su oferta para contrarrestar estos impactos mediante la incursión en educación ambiental y desarrollo sostenible.

En nuestro país, el Ministerio de Educación Pública propuso, en el año 2015, el Programa Integrado de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Gestión Ambiental Institucional:

Este programa promueve acciones de sensibilización y difusión comprometidas con la integración de la cultura ambiental, la responsabilidad institucional y la equidad social en todos los ámbitos de la comunidad educativa. Mediante la participación interdisciplinaria de actores, tanto del MEP como del panorama nacional en general, procura transformar la realidad socio-ambiental, a través de tres subprogramas estratégicos:

- Abordaje educativo de la dimensión ambiental y del desarrollo sostenible
- Gestión Ambiental Institucional
- Vinculación externa en materia de ambiente y desarrollo sostenible. (MEP, s.f.)

Mediante este programa, se invita a las escuelas a abordar los tres ejes principales que una institución educativa que persigue la sostenibilidad debe contemplar en su gestión integral. Sin embargo, es evidente el sesgo técnico y metodológico en esta implementación, la ausencia de

elementos de diagnóstico y la lectura del contexto particular de cada organización resultan en un despropósito para el planteamiento de estrategias, tácticas y objetivos.

Cada centro educativo posee características específicas que inciden directamente en su relación con su entorno directo e indirecto y, por consiguiente, en sus impactos multidimensionales, por lo que el abordaje de su ruta hacia la sostenibilidad mediante la responsabilidad social no puede realizarse desde una caja de herramientas estandarizadas como las del programa del Ministerio de Educación Pública sino que debe ser lo suficientemente flexible para ejecutarse en las distintas realidades de contextos educativos que se puedan hallar en nuestro país.

Debido a lo anterior, es fundamental el complementar la propuesta con un modelo para la gestión de la responsabilidad social desde su diagnóstico hasta su implementación y medición.

Este proyecto de graduación apunta a desarrollar este modelo en un ambiente educativo que posteriormente pueda ser replicado en otras instituciones independientemente de sus condiciones únicas y particulares.

### 1.3 Contexto externo: la competencia

El benchmarking ha sido la herramienta empleada para el estudio inicial de la implementación de la Responsabilidad Social y la sostenibilidad en centros educativos privados, desde el punto de vista conceptual, de acuerdo con Boxwell (1994),

Se denomina Benchmarking al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. Estos estudios se hicieron muy populares especialmente en EEUU en la década de los '90, y un gran número de importantes empresas los han incorporado. Sin embargo, si no se cumplen ciertos requisitos o claves, se tornará

difícil concretar los objetivos planteados. El Benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas. (p.17)

Resulta importante reconocer lo que entidades dentro de la misma industria, con características similares, hacen referente a la responsabilidad social y sostenibilidad. Esta información permite entender el contexto de la temática en el sector, aportando factores relevantes para la conformación de la estrategia propia y el aprovechamiento de ventajas competitivas en su desempeño financiero.

Para analizar el contexto del tema en el ambiente educativo privado se definieron las instituciones educativas que cumplieran con las siguientes características:

- Ser un centro educativo privado
- Ser parte de la Dirección Regional de Educación Heredia
- Trabajar los niveles de preescolar, primaria y secundaria
- Estar anuentes a proveer la información básica necesaria para completar el instrumento de evaluación.

En total se enlistaron 26 centros educativos que cumplían con dichas características para que fueran parte de esta evaluación. Se midieron bajo la suma de los siguientes cinco factores de evaluación: 1- Presencia de prácticas de responsabilidad social, 2- Existencia de una política de sostenibilidad, 3- La implementación de prácticas o programas medioambientales, 4- Vigencia de un enfoque social y, 5- El rango en el monto de inversión mensual por parte de sus estudiantes. Los anteriores definidos con base a la respuesta al proceso de indagación a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos y consulta a sus páginas web. La información brindada corresponde a la percepción propia de las organizaciones con respecto a los conceptos asociados

a los factores de evaluación y no a valoraciones técnicas o académicas. Son consultas cerradas cuya respuesta corresponden a “sí”, “no” o “no sé” / “no respondo”.

Estos factores y sus definiciones conceptuales se detallan en una tabla (Anexo 1) para su fácil consulta y comparación y posterior análisis

. El primero de estos factores de evaluación es la aplicación o práctica de responsabilidad social por parte del centro educativo. Si consideraron que sí existe una intención o iniciativa recurrente de responsabilidad social se les asigna un valor de dos, en caso contrario, el valor correspondiente era cero.

La puesta en práctica de una estrategia de sostenibilidad fue el segundo factor, bajo la misma escala de valores anterior, en caso de tener una estrategia recibieron una calificación de dos. Los que no lo tienen, recibieron una calificación de cero.

Posteriormente se calificó la existencia de programas ambientales dentro de la gestión de los centros educativos, en caso de ser positivo se calificó con valor de uno, contra cero en caso de no existir.

Así mismo, se evaluó si mantienen un enfoque social de proyección a la comunidad, en caso de presentarse recibieron un uno en este rubro y un cero en caso de no tenerlo.

Finalmente, se analizó el monto de inversión mensual de sus clientes en un rango de precios para determinar el potencial que posee dicha institución de acuerdo a los recursos económicos disponibles. Entre más alto sea el costo de sus servicios, mayor es su calificación. Los centros educativos con un rango de entre 100 mil y 200 mil colones reciben una evaluación de 1, el rango entre 201 mil y 300 mil colones se otorgan un valor de 2, en tanto el rango entre 301 mil y 450 mil

colones son valorados con 3 y finalmente el rango de más de 450 mil colones reciben el valor más alto de 4.

Una vez aplicados estos valores y conociendo que el valor máximo al que pudo aspirar una organización evaluada es 10, se estableció un índice de incidencia y responsabilidad social y sostenibilidad para escuelas privadas del país. (Ver Anexo Cuadro 3).

Los centros educativos que puntuaron ocho o más se consideran de muy alto nivel incidencia en, los que obtuvieron entre cinco y siete puntos se consideran con un nivel medio de incidencia. Las instituciones con valores totales de cuatro o inferiores se consideran de un nivel bajo de incidencia.

Basado en este análisis, solo un centro educativo privado que se catalogó con mayor índice de Responsabilidad Social y Sostenibilidad con una puntuación de ocho, a pesar de no obtener la calificación máxima de diez. Cinco de las instituciones evaluadas se catalogaron como nivel medio. Es notable que 20 de las instituciones, el 76,9% de las escuelas evaluadas, puntúan en nivel bajo. Esto es una clara evidencia de la necesidad de establecer las bases para el desarrollo de estrategias y tácticas orientadas a adoptar la sostenibilidad. Es notorio el rezago que mantiene este sector educativo en la incorporación de sostenibilidad en su planteamiento, gestión y oferta educativa, reflejado en el desconocimiento generalizado y la naturaleza de su negocio. La educación se percibe como un bien en sí mismo y se le ha eximido de reconocer sus impactos negativos como organizaciones, más allá de los resultados académicos de sus estudiantes y el manejo de la vida estudiantil de los mismos.

Es llamativo pero predecible que únicamente dos de las empresas evaluadas proclaman prácticas de responsabilidad social, indicador de que es un terreno inexplorado por los principales actores del sector, ante lo cual, esto representa una gran oportunidad para la evolución de los



modelos de gestión de modelos educativos sostenibles mediante la implementación de este del producto resultante de este proyecto, generando así una ventaja competitiva mayor que podría conllevar réditos reputacionales y económicos.

Por otra parte, el encuadre religioso de muchas de estas instituciones les hace perseguir objetivos bajo el enfoque social de acuerdo con la doctrina cristiana, abonado a la autopercepción de empresa social que por añadidura se otorgan al ejercer una labor formativa. Estos elementos están presentes a través de todo el universo considerado para el análisis.

En el área ambiental se muestra un número de once organizaciones que han iniciado algún tipo de prácticas ambientales o ecológicas, lo que demuestra el interés que pueden tener en reducir sus impactos negativos ambientales a pesar de hacerlo con iniciativas populares que no responden a una etapa de diagnóstico ni existe una medición clara de sus resultados.

De esta forma, tomando lo anterior en consideración, se podría considerar que las instituciones educativas se están enrumbando hacia la incorporación de la responsabilidad social y la búsqueda de la sostenibilidad. Este proceso está en una etapa incipiente, en la que no se realiza una visualización estratégica de la sostenibilidad ya que pareciera no existir un entendimiento básico de qué es sostenibilidad ni cómo alcanzarla y se confunde filantropía o iniciativas aisladas u ocurrentes como responsabilidad social.

Este proyecto representa la primera experiencia de sistematización de un proceso para centros educativos que propone un análisis de sus partes interesadas, identificación de sus impactos y la atención de estos mediante un plan estratégico.

## 1.4 Contexto Interno

Para profundizar el análisis de los centros educativos en búsqueda de iniciar el proceso de desarrollo del plan de sostenibilidad es necesario entender la realidad más profunda la institución educativa, tener una noción clara del camino trazado por sus funcionarios e identificar los sesgos presentes la implementación.

Como parte de la recolección de datos para análisis del Benchmarking se llevaron a cabo tres entrevistas presenciales a personal de centros educativos privados. De esta manera, utilizando una guía de preguntas actitudinales preestablecidas (ver Anexo 2), de la que se desprende la información relevante de la institución para su posterior análisis. Dicha información, se convierte en la evidencia primordial del estado actual del centro con respecto a sostenibilidad provista directamente de la fuente principal.

La herramienta de consulta está compuesta por cinco temáticas generales: 1- Perfil general del centro educativo, 2- Gestión del centro educativo, 3- Proceso de enseñanza-aprendizaje, 4- Relaciones externas y 5- Cierre y manejo de expectativas. Estas secciones canalizarán la discusión y orientarán la calidad de la información que se obtendrá del ejercicio. Se aplica la herramienta de manera individual a diferentes personas que posean el conocimiento suficiente para brindar respuestas fidedignas a pesar de que la información provista por las personas entrevistadas no será sometida rigurosamente a la verificación, debido a que está claro que en esta etapa del proceso es relevante la percepción personal y organizacional de las partes que conforman la institución. Los criterios para la selección de entrevistados son:

- Interés y compromiso para participar en la consulta de forma transparente
- Antigüedad de al menos dos años en el centro educativo

- Participación activa en la mayoría de las áreas del centro educativo

Se recomienda documentar la entrevista de forma escrita o una grabación para su posterior revisión. Es imperante reconocer el contenido valioso presente en las respuestas para identificar los elementos que tengan significancia en el potencial plan.

La primera parte de la guía de preguntas se enfoca en el perfil general del centro educativo. Es fundamental conocer la dinámica de sus operaciones para interiorizar sus características propias e identificar espacios o rasgos que se deban integrar al plan. Se busca identificar prácticas cercanas a la temática de responsabilidad social y sostenibilidad en su accionar histórico o las bases ideológicas de su fundación. También se extraen elementos esenciales de las dinámicas diarias y cultura organizacional que puedan generar un impacto, ya sea negativo o positivo en alguna de las partes interesadas.

Para la segunda parte, referente a la política y organización escolar, se indaga sobre la gestión que se hace del centro educativo como institución formativa y como empresa privada con ánimo de lucro. Se busca rescatar información referente a la concepción que se tiene de responsabilidad social y sostenibilidad y la gobernanza interna. Igualmente, se registra lo referente a la participación del personal, involucramiento estudiantil o conceptos relacionados con cooperación, control interno y negociación. Se pretende reconocer la forma de trabajar del centro educativo para entender las formas de integrar el plan al funcionamiento organizacional.

El proceso enseñanza-aprendizaje corresponde a la tercera sección de preguntas. Busca determinar cómo se integra el producto final de este segmento empresarial: la enseñanza y formación académica de niños, niñas y adolescentes con la inclusión y adopción de responsabilidad social y sostenibilidad. Se documentará el contenido relacionado con evaluación del conocimiento, participación en actividades extracurriculares y la adopción de conciencia crítica

y reflexiva. El valor que aporta una institución educativa al cambio cultural en torno a la sostenibilidad radica en su labor específica en la formación cognitiva y académica por lo que incluir esta agenda de forma transversal en la oferta académica es de suma relevancia.

Adicionalmente, las relaciones externas del centro educativo representan el cuarto apartado en el que se indaga sobre la proyección que el centro educativo mantiene sobre la comunidad donde se ubica y la comunidad educativa definida anteriormente. Aspectos como la identificación de las partes interesadas, los canales de comunicación bilaterales, la gestión de relaciones externas, la cooperación con los socios o socias y el desarrollo de la actividad académica en la comunidad.

La última sección corresponde al cierre, un espacio donde se recopilan las expectativas de las personas entrevistadas con respecto a la confección e implementación de un plan de sostenibilidad en el centro educativo. También es el apartado en el que se apunta cualquier comentario relevante que pudo ser omitido en la guía de preguntas.

La tabulación de la información se hace de forma individual para cada pregunta, identificando los elementos mencionados anteriormente y construyendo las respuestas con el contenido con mayor presencia. Es válida la presentación de múltiples elementos, hecho que favorece y enriquece el entendimiento del contexto institucional. Mucha de esta información será retomada en la herramienta de materialidad.

Se les propuso a los veintiséis centros educativos aplicar esta entrevista, sin embargo, únicamente tres de ellos aceptaron realizarla. Los tres centros educativos tienen características distintivas y representan, por su antigüedad y cantidad de estudiantes, la realidad de las diferentes organizaciones oferentes en el mercado educativo privado.

El propósito de esta entrevista fue comprobar la herramienta y la utilidad de la información que se extrae de la misma para entender la percepción que se tiene de los conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad, al igual que el estado actual de su gestión con referencia la aplicación práctica de estos mismos conceptos.

Para la primera parte se indagó sobre las características generales del centro educativo con el propósito de conocer sus condiciones propias y la forma en que incidirían en el planteamiento de un plan de sostenibilidad. En la siguiente tabla se resumen las respuestas obtenidas.

**Tabla 1.1**

**Resultados de entrevista a los centros educativos para identificar sus características generales**

<b>Preguntas de perfil del centro educativo</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
Años de funcionamiento de Centro educativo	24 años	Alrededor de 5 años	15 años
Número aproximado de estudiantes	Alrededor de 600 estudiantes	Como 250 estudiantes	45 estudiantes
Niveles que se imparten	Preescolar, primaria y secundaria	Preescolar, primaria y secundaria	Preescolar, primaria y secundaria
Número de personas que componen el personal	NS/NR	NS/NR	12 personas

Personal en rol de coordinación	5 personas	3 direcciones generales	2 directores
Elemento diferenciador en el mercado educativo	La libertad de ser niños de los estudiantes	El tema de ser un centro tecnológico.	Yo diría que ser un centro educativo inclusivo. Recibimos a todos los niños y niñas con aceptación.
Principales logros	Permitir que los estudiantes descubran y desarrollen sus destrezas e intereses	NS/NR	Definitivamente el mejoramiento integral de los estudiantes que han pasado por la institución.
Responsable de toma de decisiones en la institución	Directora General y comisiones programáticas	Directora General y Director Administrativo.	Directora General y Director Secundaria

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la oferta de centros educativos encontramos características muy diferentes, que otorgan a cada institución una distinción que le hace única. Sus respectivos contextos inciden en la percepción que tienen de su alcance y su función en la sociedad.

El centro educativo 1 posee una gran trayectoria y un número muy grande de estudiantes, lo que le faculta para implementar iniciativas a gran escala y capitalizar de las mismas, aunque es probable que el seguimiento específico a cada estudiante se dificulte a pesar del alto número de personal académico y administrativo disponible. Su filosofía de empoderamiento a las personas estudiantes les conduce a una apertura en su gestión administrativa y pedagógica; es importante el respeto a la individualidad de los y las estudiantes y el descubrimiento de sus propios intereses y visiones de mundo, esto es relevante en la valoración de los temas materiales destacados de este público de interés prioritario.

El centro educativo 2 tiene pocos años de existencia y un número medio de estudiantes, resultando en una oportunidad clara para asumir una visión acorde a la sostenibilidad de su concepción. El número de su estudiantado les permite tener un volumen suficiente para generar impacto sin perder la capacidad de mantener un ambiente controlado. Al presentar una oferta científica-tecnológica pueden desarrollar herramientas técnicas para abordar todo tipo de temáticas incluidas las relacionadas con la sostenibilidad, en caso de que logren definir y adoptar este enfoque.

El centro educativo 3 posee una experiencia considerable y un número pequeño de estudiantes. Este es un contexto óptimo para posicionar temas y métodos novedosos debido al control que se puede ejercer sobre una población reducida en número, en comparación a los demás centros educativos privados. Adicionalmente su fomento de la inclusión es por sí mismo un enfoque sostenible:

La educación inclusiva, más que un tema marginal que trata sobre cómo integrar a ciertos estudiantes a la enseñanza convencional, representa una perspectiva que debe servir para analizar cómo transformar los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje, con el fin de responder a la diversidad de los estudiantes. El propósito de la educación inclusiva es permitir que los maestros y estudiantes se sientan cómodos ante la diversidad y la perciban no como un problema, sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer el entorno de aprendizaje. (UNESCO, 2005, p. 15)

A pesar de presentar características diferentes, todos los centros educativos tienen claridad en su objetivo común, instituir en su población las herramientas que creen pertinentes para afrontar las próximas etapas de su vida natural de una forma que conlleven su ciudadanía y vida profesional de una manera positiva y tengan un impacto favorable en la sociedad en la que se desenvuelvan. Este elemento de valoración es de suma importancia para confirmar el propósito inicial del

proyecto: gestionar estrategias de sostenibilidad dirigidas a instituciones formativas formales que generen un cambio cultural a través de la incorporación de estudiantes en sus etapas tempranas.

Posteriormente se enlistaron las actividades que los centros educativos privados mantienen vigentes que se consideran socialmente responsables para su valoración. A continuación, las respuestas:

**Tabla 1.2**

**Resultados de entrevista a los centros educativos para entender las iniciativas que mantienen en vigencia y consideran socialmente responsables**

<b>Acciones que realizan desde los centros educativos</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
Manejo de residuos sólidos	Sí	Sí	Sí
Reciclaje	Sí	Sí	Sí
Uso de productos de limpieza ecológicos	Sí	Sí	Sí
Prohibición o limitación del uso de plástico	Sí	Sí	Sí
Promoción de estilos de vida saludable	Sí	Sí	Sí
Donaciones externas	Sí	NS	No
Programas de becas socioeconómicas	Sí	NR	Sí
Actividades familiares de integración	Sí	Sí	No
Voluntariado	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

Los centros educativos privados son parte de una industria que prolifera basada en la necesidad de padres y madres de familia de explorar diferentes modelos de educación para



encontrar el que se ajuste a su visión de enseñanza. A pesar de ser un sector con características particulares, no pueden despojarse de su condición de empresas que son gestionadas de forma financiera y administrativa de forma similar a empresas pertenecientes a otros sectores. Igualmente tienen la misma responsabilidad de atender los impactos de su operación y las áreas prioritarias del contexto donde realiza su operación productiva.

Un elemento que comparten los tres centros educativos consultados es el interés por los temas medio ambientales. Manejo de residuos sólidos, reciclaje, el uso de productos de limpieza ecológicos, prohibición o limitación del uso de plástico y la promoción de estilos de vida saludables son prácticas instauradas en las tres instituciones. Esto es sin duda una muestra de que mantienen un interés en proyectarse como empresas con compromisos éticos más allá de su giro de negocio: la formación académica de personas menores de edad. La motivación que origina este interés contiene un elemento económico por la ventaja competitiva que promover iniciativas socioambientales representa para sus clientes. Pero durante la entrevista todos los participantes confirmaron su intención de ser socialmente responsables, un indicador claro de su intención de invertir recursos financiero y humano en las mismas.

Adicional a comprender las características de los centros educativos, es de suma importancia conocer sus procesos administrativos para la toma de decisiones. En la siguiente tabla se encuentran las respuestas referentes a la gobernanza de cada uno de los centros educativos entrevistados.

**Tabla 1.3**

**Resultados de entrevista a los centros educativos para entender la gobernanza de la empresa educativa**

Acciones que realizan desde los centros educativos	Centro Educativo 1	Centro Educativo 2	Centro Educativo 3
¿Para usted qué es responsabilidad social?	Pienso que es buscar que podemos aportar al resto del país, a la sociedad general como personas, pero de forma inmediata	Tener en cuenta necesidades de la comunidad y los retos.	Todas nuestras acciones tienen consecuencias que pueden ser positivas y negativas. Saberlas y cambiarlas es nuestra responsabilidad.
¿En este centro educativo existe interés en involucrarse en asuntos de responsabilidad social y sostenibilidad?	Sí	Sí	Sí
Hasta el día de hoy ¿considera que este centro educativo ha trabajado responsabilidad social y sostenibilidad?	Sí	Sí	Sí
¿Mediante qué iniciativas ha trabajado la responsabilidad social y sostenibilidad?	Reciclaje y conciencia ambiental	Promover digamos el valor que tienen los alimentos que lleguen hacia el plato de comida. El valor que tiene la Tierra, y de ahí también se deriva el valor que tiene el	Manejo de desechos orgánicos lombricultura-huerta orgánica-comedor orgánico

		agua, verdad las fuentes de agua que son importantísimas. También la relación que pueden hacer con diferentes etnias indígenas.	
¿Qué porcentaje del personal y del estudiantado generalmente participan en actividades de responsabilidad social y sostenibilidad?	Más del 75%	Entre el 50% y el 75%	Más del 75%
Cuando realizan estas iniciativas como miden el éxito	Miden el impacto de las iniciativas con indicadores y realizan reportes o informes de resultados	Hacen evaluación para mejorar a futuro, miden el impacto de las iniciativas con indicadores y realizan reportes o informes de resultados y comparten estos resultados con las diferentes audiencias.	Comparten resultados con las diferentes audiencias

Fuente: Elaboración propia

Más allá de la implementación de prácticas o iniciativas socialmente responsables, la administración empresarial de los centros educativos privados es la plataforma que le habilita como una organización que posibilita y potencia la responsabilidad social y la sostenibilidad.

El centro educativo 1, el más antiguo, manifiesta su prolongado interés por realizar cambios administrativos y culturales a lo interno para imponer un modelo de negocio socialmente responsable, mantiene como aspiración ser completamente sustentable y ser carbono neutral,

mientras que el centro educativo 2 incursiona desde su fundación en el tema de responsabilidad social de forma más estratégica y realista mediante un proyecto de siembra y cultivo de productos para abastecer el comedor y proveer a su estudiantado con una alimentación saludable y autogestionada a un precio muy accesible. El centro educativo 3 se basa en el concepto “desarrollo humano con equidad” que permea sus operaciones, pero no se traduce en acciones concretas.

Es destacable como los temas de donaciones, becas, voluntariado e integración familiar no se realizan en todos los centros educativos, lo que indica que las dimensiones social y económica no están asociadas a la responsabilidad social o sostenibilidad como la dimensión ambiental.

La conceptualización de la responsabilidad social que las personas representantes manifestaron se acerca a la filosofía detrás del concepto académico, reconociendo las instituciones como un miembro activo de la sociedad cuya incidencia es directa y debe ser gestionada de forma responsable. Inclusive la tercera persona entrevistada se refiere a “Todas nuestras acciones tienen consecuencias que pueden ser positivas y negativas. Saberlas y cambiarlas es nuestra responsabilidad.” (Comunicación personal 25 de febrero del 2020), haciendo una clara alusión a los impactos de la organización y la forma en que deben ser abordados. Igualmente se mencionan conceptos medulares en la sostenibilidad como comunidad y sociedad, así como lo señalan Magee, Scerri & James (2012):

La tarea de comprender la "sociedad", y más localmente, la "comunidad", se ha cruzado cada vez más con un nuevo conjunto de preocupaciones: sostenibilidad, bienestar y calidad de vida. La tarea subyacente de la investigación, por lo tanto, se ha movido, al menos retóricamente, de cuestiones de estructura social, regulación y función, a preguntas más sistémicas que abordan cuestiones como el sentido de sostenibilidad, la comunidad, el bienestar, la calidad de vida, la seguridad frente al riesgo o inclusión y participación. (p. 240)

El último indicio de su definición propia de responsabilidad social y sostenibilidad es la manera como interpretan la aplicación práctica de la misma. Puntualizan sus actividades de responsabilidad social en medidas ambientales como el reciclaje, manejo de residuos sólidos, lombricultura y huertas orgánicas. De igual manera es digno de rescatar que a pesar de tener un enfoque claro en temas de medio ambiente, reconocen su deber formativo, reflejado en la promoción de la conciencia ambiental, preservación del recurso hídrico, la alimentación sana, entre otros; muestran como la reorientación del imaginario es parte de su negocio y la correcta ejecución del mismo es socialmente responsable.

El caso de la institución número 2, también visualiza el rescate histórico cultural costarricense a través del establecimiento de un vínculo con diferentes etnias indígenas, especialmente mediante su gastronomía, como parte de su responsabilidad social. Es un abordaje único que nos muestra como la responsabilidad social en empresas educativas está sustentada en buenas intenciones o imaginarios propios y no en el diagnóstico técnico de materialidad ni un proceso introspectivo de identificación de impactos.

El involucramiento de las personas integrantes de una organización es un punto relevante en su acercamiento a la responsabilidad social, así lo expresan Quintanilla y Galán (2016) citando a Arredondo, Rosas y Villa (2011),

Una de las formas activas de medir la responsabilidad social es con el involucramiento de su gente, sean trabajadores o sus familias, lo resumiríamos como voluntariado corporativo, el cual consiste en la participación de los trabajadores en los proyectos sociales que se desarrollan. (p.23)

Dos de las instituciones involucran más del 75% de su población, personal docente, estudiantes y administrativos), mientras que la restante reporta más del 50% de la misma asumiendo un rol activo en las iniciativas propuestas. Lo anterior nos indica que la adopción de un

plan puede contemplar una movilización de muchas de las partes interesadas en la realización del análisis de materialidad y la persecución de los objetivos que surjan en el proceso.

Estos porcentajes nos demuestran que los centros educativos tienen la capacidad de gestionar la responsabilidad social y la sostenibilidad de forma más eficiente que el promedio de sectores, debido principalmente a su modelo de gobernanza y la concentración geográfica de sus organizaciones.

De igual manera, los factores antes mencionados, les facilitan el control y la medición de sus iniciativas. La totalidad de los centros educativos informan resultados a diferentes públicos, y dos de ellas hacen una medición con indicadores, un aspecto importantísimo para los procesos de sostenibilidad. Reconocer los impactos de la organización es relevante a manera de diagnóstico, pero el análisis de cómo las iniciativas ejecutadas son eficaces atendiendo estos impactos son determinantes en el éxito o fracaso de proceso. Esta apertura y disposición para evaluar y reportar es un recurso valioso cuando se utilizan herramientas y metodologías generadas específicamente para la sostenibilidad o responsabilidad social.

Reconocer a los centros educativos privados como empresas que pueden aspirar a ser sostenibles a través de la responsabilidad social nos orienta en la ruta a tomar. Estas empresas tienen claro que su gestión debe ser responsable e inclinada a responder a las necesidades e impactos de su giro de negocio. Comprender que esta visión está presente en alguna medida en los centros educativos privados entrevistados debe ser visibilizado junto con la urgencia de incorporar elementos técnicos y académicos a los esfuerzos actuales.

El gran valor asociado a la incorporación de centros educativos es el involucramiento de una gran masa crítica, en este caso el estudiantado. Para alcanzar este propósito se necesita integrar el proceso de enseñanza-aprendizaje al plan de sostenibilidad. En la tabla siguiente podemos

reconocer algunos valores y cómo se han manejado hasta la fecha en estas instituciones educativas basados en sus entrevistas.

**Tabla 1.4**

**Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso enseñanza-aprendizaje**

<b>Acciones que realizan desde los centros educativos en el proceso de enseñanza</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
¿Los estudiantes tienen la posibilidad de matricular algún curso, taller u otro espacio que cubra temas de medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad?	No	No	No
¿Se manejan temas de medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad en las clases regulares?	Sí	Sí	Sí
¿Los estudiantes reciben algún tipo de incentivo por participar en las actividades responsabilidad social o sostenibilidad?	Sí	No	No
En los cursos regulares de todos los grados ¿Se evalúa el conocimiento de los estudiantes en temas de	Sí	No	No

medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad?			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

A partir del entendimiento de que los centros educativos privados incorporan en su gestión de negocios tácticas dirigidas a atender la perspectiva de responsabilidad social y sostenibilidad (desde su propia conceptualización del tema), se debe explorar si lo hacen igualmente en sus elementos propios y sus características distintivas. La faceta formativa es una característica única en empresas educativas, y el valor agregado que representa incluir este aspecto del negocio en sus esfuerzos de responsabilidad social y sostenibilidad.

El proceso de enseñanza aprendizaje posee un valor diferenciador, otorga la capacidad de influenciar a sus partes interesadas, pero también puede desencadenar un efecto multiplicador a través de la incorporación de las personas en proceso de formación, quienes llegarán a adoptar este cambio de paradigma hacia un modelo sostenible y replicarlo en los demás ámbitos de vida en el presente y futuro. De esta forma lo plantean Bonil, Junyent y Pujol (2010),

Es un proceso de generación de conocimiento donde toman relevancia los modelos conceptuales de las disciplinas de conocimiento como una de las formas en que los individuos construyen patrones organizativos de los hechos del mundo (Varela, 1989). Es un conocimiento que capacita a la ciudadanía en formación para comprender el mundo, actuar sobre él y desarrollar de forma continuada la capacidad de generar nuevas competencias en función de nuevas situaciones, fenómenos y exigencias. (p. 205)

Para que esta perspectiva sostenible permee a la población estudiantil mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje es requerida la inclusión de sus temáticas en las currículas y contenidos de forma transversal. Los centros educativos entrevistados indicaron que no cuentan con espacios formativos como clases, cursos, o talleres dedicados exclusivamente a abarcar temáticas de



sostenibilidad. A pesar de esto, todas las instituciones alegan la inclusión de temáticas sostenibles en los espacios académicos-curriculares aunque solo una de estas otorgan incentivos o evalúan conocimiento del estudiantado, factor que le resta peso al involucramiento pleno de la población objetivo.

Es claro que en este proceso de enseñanza-aprendizaje es donde se encuentra la mayor ventana de oportunidad, se necesita un esfuerzo estratégico dirigido para incursionar en la formación formal de las personas estudiantes para que puedan extrapolar estos aprendizajes a su actuar en sociedad.

La inmersión en el escenario comunitario geográfico inmediato es requerida debido a que será uno de los espacios más probables en recibir los impactos negativos de la operación de las organizaciones educativas. Mantener estas relaciones saludables es uno de los primeros pasos a instaurar, a continuación, los resultados de las entrevistas referentes a las relaciones con la comunidad geográfica.

**Tabla 1.5**

**Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar su proceso de relacionamiento comunitario**

<b>Preguntas de Relaciones Comunitarias</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
¿Qué persona o departamento se encarga del relacionamiento con la comunidad?	El área de Estudios Sociales tiene que buscar proyecto de extensión a la comunidad. No hay un área en específico.	Dirección Administrativa	La institución en general maneja las relaciones con la comunidad

Si algún personaje de la comunidad quisiera comunicarse con el centro educativo ¿Quién es la persona o departamento de contacto?	No hay un comité como tal. Hay varios métodos de comunicación: página web, Facebook, WhatsApp institucional.	Dirección Administrativa	Directora General
¿Realizan actividades en beneficio de la comunidad y cómo deciden cuáles son estas actividades?	No	NR	Actualmente no
¿Existe algún apoyo económico de la comunidad al centro educativo o viceversa?	No	No	No, tampoco
¿Los estudiantes realizan alguna labor académica en la comunidad?	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

Generalmente los impactos de una operación empresarial o comercial se manifiestan en el lugar geográfico donde se realiza dicha operación. Debido a lo anterior, la gestión de las relaciones con la comunidad geográfica debe ser contempladas dentro de cualquier estrategia de responsabilidad social o sostenibilidad. Ninguna de las instituciones entrevistadas tiene una oficina de atención a comunidad, grupos o personas vecinas, aunque si recargan esta función en otras instancias dentro del centro educativo, con una distinción al centro educativo 1 que compone una iniciativa de extensión comunitaria dentro de su área académica.

Adicionalmente, ninguna de las organizaciones cuenta con un canal de comunicación específico y claramente definido para facilitar la recepción de insumos provenientes de la comunidad geográfica por lo que se destinan los mismos canales establecidos para otros públicos. Esto es una realidad que evidencia el lugar que ocupa en el imaginario institucional de los centros educativos privados la comunidad geográfica, totalmente opuesto al que ocupa en los centros educativos

públicos que son uno de los ejes centrales del barrio donde se ubican de acuerdo con el artículo 12 del Reglamento de matrícula y de traslados de los estudiantes del Ministerio de Educación Pública que lee “Deberán presentar algún documento idóneo que compruebe el lugar de la residencia del estudiante, con el propósito de dar prioridad para la matrícula a los estudiantes que viven en los alrededores del centro educativo” (Decreto Ejecutivo 40529, 2017, Artículo 12). Esta es la razón por la que se prioriza la comunidad educativa por sobre la comunidad geográfica cuando se realizan análisis de stakeholders en instituciones educativas privadas. Asimismo, no existen actividades en favor de la comunidad o un vínculo financiero directo en los tres casos entrevistados.

La educación a través de una labor académica de los centros educativos es un elemento transformador; su ausencia en un espacio determinado evitará que se desarrolle plenamente su propuesta de responsabilidad social. Dicho esto, la totalidad de los centros educativos indicaron que no existe ninguna asignación dentro de su oferta académica que impulse a su estudiantado a trabajar en la comunidad geográfica, evidenciando una vez más el poco cultivado vínculo que existe entre ambas partes y la limitada concepción de responsabilidad social adherida casi exclusivamente a la dimensión ambiental. Este sesgo no es en ninguna medida intencional, se puede achacar a la poca exploración que se le ha dado a la sostenibilidad en el sector, por lo que representa una gran oportunidad para los centros educativos que se propongan asumir la vanguardia en la temática.

Una parte clave de este relacionamiento con la comunidad geográfica es identificar en las partes que la componen públicos de interés prioritarios. En la siguiente tabla se identifican los socios clave.

**Tabla 1.6**

**Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar las partes interesadas involucradas**

<b>¿Cuáles actores podrían ser importantes?</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
Municipalidad	Sí	Sí	Sí
Asociación de Desarrollo	No	Asociación de desarrollo de la comunidad	Sí
Grupos Ambientales	Fundecor	Asociación de desarrollo de la comunidad	No
Empresa Privada	Artesanos emprendedores	Viveros privados	Sí
Grupo de Voluntariado	No	Sí	No
ONG	No	Sí	No
Grupo religioso	Parroquia de la comunidad	Los Franciscanos y La Salle	No
Otro	No sé	La Earth	No

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la ausencia de canales de comunicación y de estrategias de trabajo con la comunidad geográfica, existen partes interesadas dentro de este espacio que son reconocidas por los centros educativos privados como socios relevantes. La municipalidad de su respectivo cantón y empresas privadas locales son reconocidas por todas las instancias entrevistadas como parte interesada para su institución. Las asociaciones de desarrollo comunitarias, grupos ambientales y organizaciones religiosas también fueron reafirmadas como importantes por dos de las organizaciones, mientras que organizaciones civiles y grupos de personas voluntarias solo son identificados por una de las instituciones como uno de sus públicos de interés.

El centro educativo 2 proclama asociaciones con todos los grupos de interés indagados, esta basta presencia probablemente se debe a la reciente fundación del centro educativo. Su instauración se generó en un contexto más colaborativo y orientado a la comunitario que rompe las antiguas formas de consolidar un negocio. Podría decirse que es nativo en la responsabilidad social, mientras que los otros dos centros educativos no fueron concebidos con el gen de la responsabilidad social y deben adoptarla, evidenciado en la integración de menos públicos de interés.

Finalmente es necesario conocer cuáles son las expectativas de las instituciones y su liderazgo con respecto a la posible implementación de un plan de sostenibilidad. Para este propósito se documentaron estas utilizando el instrumento de entrevista.

**Tabla 1.7**

**Resultados de entrevista a centros educativos privados para identificar sus expectativas con respecto a la adopción de un plan de responsabilidad social y sostenibilidad**

<b>Preguntas de Cierre</b>	<b>Centro Educativo 1</b>	<b>Centro Educativo 2</b>	<b>Centro Educativo 3</b>
¿Qué objetivos se espera alcanzar con el establecimiento de un plan de responsabilidad social o sostenibilidad?	El objetivo general es que los niños se involucren, que los chicos tengan conciencia, no solamente ambiental, sino ellos de valores como persona buena, que tienen que dar algo más de lo suyo.	Concientizar los chicos viéndolo desde dentro hacia fuera, para que sepan el valor de las cosas para que tengan panorama más amplio, y sobre todo, también el tener conexiones con los grupos indígenas podamos rescatar cultura, muchas veces	Desarrollar personas con habilidades para incorporarse al engranaje económico, social y cultural

		olvida y sus costumbres y métodos productivos.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las entrevistas evidenciaron un claro sesgo en la conceptualización de responsabilidad social o sostenibilidad, también demostraron la existencia de un interés genuino en desarrollar estas temáticas desde sus plataformas. Las expectativas que mostraron en sus respuestas también indican la claridad que tienen con respecto al resultado que un plan de responsabilidad social y sostenibilidad debe originar en un centro educativo. Todas las instituciones esperaran que su incursión en estos temas tenga un impacto en su población estudiantil, su expectativa radica en lograr impactar a las personas estudiantes y generar un cambio en sus patrones de comportamiento en miras del enfoque que empleen.

Como era de esperarse, tomando en cuenta el peso que el tema ambiental tiene para estas organizaciones, la adquisición de una conciencia ambiental por parte de los y las estudiantes, al igual que adopción de un marco de valores y comportamiento positivo en su contexto actual y futuro. Dotar a su estudiantado con herramientas necesarias para enfrentar los distintos escenarios en su proyecto de vida.

En este enfoque yace la importancia de involucrar centros educativos en la acogida de la responsabilidad social y sostenibilidad, su impacto trasciende su línea de negocio y es llevado a toda una generación de personas que expandirá la visión sostenible en sus círculos más cercanos generando un efecto multiplicador necesario para el cambio de paradigma social.

El instrumento utilizado demostró su utilidad para identificar patrones claros que muestran el estado actual del centro educativo que lo aplica. Permite encontrar los elementos que se asocian con responsabilidad social y sostenibilidad, como perciben su implementación y cómo se

administra la misma. Con estos elementos de diagnóstico inicial se pueden se sientan las bases del plan de sostenibilidad apropiado para cada institución educativa.

## **CAPÍTULO II. Gestión de partes interesadas de la comunidad educativa**

A medida que los diferentes actores sociales se adentran e incursionan en el enfoque de sostenibilidad, se incrementa la valorización del análisis, el diagnóstico y la construcción desde la base. Cualquier esfuerzo que se establezca en este sentido debe basarse prioritariamente en sus partes interesadas y su correspondiente perspectiva, registrada mediante canales técnicos conformados para este propósito.

Este planteamiento de partes interesadas o Stakeholders pretende establecer quiénes son las personas, grupo o instancias que tienen algún vínculo con la organización. Su incidencia en la operación del centro educativo y sus resultados es palpable, aunque en un grado diferente dependiente de su relevancia en el engranaje organizacional.

son individuos o grupos que tienen determinados intereses y aspiraciones con respecto a la empresa. Tales intereses, sabemos también, pueden ser el resultado de transacciones llevadas a efecto con la empresa o derivar de actividades unilaterales de parte de la misma. Por lo demás, los intereses en juego pueden tener un sesgo más bien legal o, por el contrario, ser de índole moral —menos, si es algo, susceptible de ser exigido por vía judicial—; pueden, finalmente, dichos intereses en juego, ser individuales o colectivos. (Fernández y Bajo, 2012, p. 138)

Con el propósito de delimitar la cantidad de partes interesadas de acuerdo con las características propias de este sector empresarial, se consideran los stakeholders que integran la comunidad educativa. Estos integrantes los describe el Ministerio de Educación Pública:

Los procesos educativos de las personas no son procesos aislados que suceden únicamente en un aula, ni tampoco deberían ocurrir de manera desarticulada. La concepción del aprendizaje como un proceso continuo, interrelacionado y complejo, implica el reconocimiento de los actores que colaboran en la formación de cada persona: inicialmente, los padres y la familia cercana, luego el personal docente, los compañeros y compañeras de estudio, el personal administrativo (el director o directora de un centro educativo, el personal de apoyo (conserjes) y las personas de la comunidad donde se encuentra el centro educativo. (MEP, 2015, p. 22)

La importancia de conocer estos stakeholders no es meramente anecdótica, su inclusión en el giro de negocio es irrenunciable, ya que su participación en la adopción del enfoque de sostenibilidad es necesaria. Su identificación es relevante, pero su aporte activo al proceso desde los cimientos es trascendental.

## 2.1 Priorización de partes interesadas

Con la claridad de cuáles son las partes interesadas, su abordaje debe comprender una jerarquización de estas para priorizar su inclusión en el proceso de construcción del plan. Lo anterior mediante una consulta orientada para establecer sus visiones y percepciones referentes a los centros educativos, sus impactos y sus realidades con respecto a la sostenibilidad.

Con el propósito de generar esta priorización se utiliza matriz de stakeholders (Anexo 3). Es una herramienta diseñada para evaluar las partes interesadas de la comunidad educativa de acuerdo a una serie de criterios para establecer su nivel de relación e impacto. La evaluación se realiza de forma conjunta con las personas responsables de las principales áreas administrativas y académicas de los centros educativos.



Para iniciar el proceso de análisis se introduce la información del perfil de cada una de las partes interesadas en la herramienta que consta de cuatro criterios de evaluación: Objetivo, fuentes de influencia, susceptibilidad a la influencia y observaciones.

**Tabla 2.1**  
**Perfil de las partes interesadas**

Perfil				
Parte interesada	Objetivo	Fuentes de influencia	Susceptibilidad a la influencia	Observaciones
Estudiantes				
Padres y madres de familia (familia cercana)				
Personal docente				
Personal administrativo				
Parte interesada identificada en el proceso				

Fuente: Elaboración propia

El objetivo debe responder a la pregunta: ¿cuál es el objetivo de esta parte interesada con respecto a la empresa? Establecer este vínculo es importante para sentar las bases del análisis.

La referencia a fuentes de influencia debe demostrar la forma en que esta parte ejerce influencia sobre el centro educativo privado específico que esté utilizando la matriz. De forma inversa, también es necesario conocer si esta influencia es efectiva a través de la susceptibilidad que tienen las instituciones educativas a las partes de la comunidad educativa.

Asimismo, se abre un espacio para observaciones que son relevantes para consolidar los antecedentes de la relación, o ausencia de esta, entre la parte interesada y los centros educativos privados.

Como siguiente paso se califican los factores de impacto de acuerdo con los parámetros de: extensión, impacto económico, impacto social e impacto ambiental, asignándoles una

numeración de uno a tres correspondientes a los distintos niveles de evaluación. De esta forma se define la calificación de “Impacto Total”, un valor que representa el nivel de impacto que los centros educativos tienen sobre ese público de interés en específico y viceversa.

**Tabla 2.2**  
**Evaluación de Impacto Total**

Perfil	Impacto				
Parte interesada	Extensión (Nacional 3 - Provincial 2 - Local 1)	Nivel de Impacto económico (Alto: 3 - Medio: 2 - Bajo 1)	Nivel de Impacto social (Alto: 3 - Medio: 2 - Bajo 1)	Nivel de Impacto ambiental (Alto: 3 - Medio: 2 - Bajo 1)	Impacto Total
Estudiantes					
Padres y madres de familia (familia cercana)					
Personal docente					
Personal administrativo					
Parte interesada identificada en el proceso					

Fuente: Elaboración propia

Para el parámetro de extensión se valora el alcance territorial que pueden alcanzar los impactos. Se utiliza una escala en la que el alcance local, en el que su impacto sobre la organización es limitado a la comunidad inmediata se valora con una calificación de 1, mientras que si su impacto es de alcance provincial superior a la comunidad inmediata pero no alcanza a ser un impacto nacional se valora con 2. Por último, si el alcance sí es de carácter nacional y sus posibles consecuencias tendrían una visibilidad alta se le otorga un valor de 3.

Referente al parámetro de impacto económico se utilizan los mismos valores de evaluación. Si la parte interesada no tiene mayor incidencia económica en la operación de los centros educativos se califica como bajo y se le otorga un valor de 1. Si la relación con esta parte interesada afecta económicamente a la operación de los centros educativos privados, pero no las compromete se califica como Medio y se le asigna un valor de 2. En cambio, si el centro educativo tiene una

marcada relación económica con la parte interesada y de ella depende su continuidad operativa, se cataloga como Alto y se le da el máximo valor: 3.

Para el parámetro de impacto social se sigue el mismo procedimiento que los anteriores, tomando en cuenta el impacto social que su relación puede tener en otras partes interesadas de los centros educativos. Cuando la relación con un Stakeholder no genera algún impacto social positivo o negativo relevante se categoriza como bajo y valora con un 1. Por otro lado, si la relación con esta parte interesada tiene un impacto social relevante en un solo público de interés se considera medio y se le asigna un valor de 2. Por último, si la relación con esta parte en particular tiene un impacto social relevante en dos o más partes interesadas, se cataloga como alto y se le da el máximo valor: 3.

Para finalizar la contabilidad de impacto total se evalúa el parámetro de impacto ambiental. Si la relación entre partes no ocasiona algún impacto ambiental significativo se valora con un nivel bajo y su correspondiente 1. Si la relación tiene un impacto ambiental interno, dentro de los límites de los centros educativos se considera de nivel medio y se califica con 2, mientras que se considera alto y valora con 3 al impacto ambiental externo, que trasciende más allá de los límites de los centros educativos.

Una vez evaluados los parámetros antes mencionados, se suman los valores para otorgarle a cada parte interesado una calificación final para el criterio de Impacto Total.

A continuación, se exploran los parámetros del factor “Relación Total”. Ellos corresponden a comportamiento y relación con la organización.

### **Tabla 2.3**

#### **Evaluación de Relación Total**

<b>Perfil</b>	<b>Relación</b>		
<b>Parte interesada</b>	<b>Comportamiento (Responsable 1 - Indiferente 2 - Noscivo 3)</b>	<b>Relación con la organización (Buena 1 - Regular 2 - Mala 3)</b>	<b>Relación Total</b>
Estudiantes			
Padres y madres de familia (familia cercana)			
Personal docente			
Personal administrativo			
Parte interesada identificada en el proceso			

Fuente: Elaboración propia

Para el parámetro de comportamiento se evalúan tres criterios que definen la intención de su accionar como parte interesada. Si muestra esfuerzos por accionar de forma positiva para provocar una mejora de su entorno se considera responsable y se le da una calificación de uno. En el caso de que su incidencia en la sociedad no genera acciones relevantes ni muestra interés por mejorar su entorno se califica como indiferente con un valor de dos. Si su accionar conlleva acciones y consecuencias negativas hacia la institución educativa u otros stakeholders es considerada con nivel negativo y una calificación de tres.

Relación con la organización estima el nivel del vínculo entre la parte interesada y los centros educativos. Si la relación entre ambas es exitosa, con antecedentes en su mayoría positivos y excelentes canales de comunicación se le considera como buena y se le otorga un valor de uno. Por otro lado, si esta relación es fluctuante, con antecedentes tanto positivos como negativos y presentan canales de comunicación establecidos y funcionales se reconoce como funcional y se le otorga una calificación de dos. El vínculo cuyos antecedentes revelan una relación conflictiva, con una historia problemática y con canales de comunicación inexistentes o limitados es definitivamente catalogada como nivel malo y un valor numérico de tres.

En este caso, las partes interesadas con una percepción negativa puntúan más alto debido a que su abordaje debe ser prioritario en cualquier plan de sostenibilidad. Al igual que en el actor

impacto total se suman los valores de los parámetros que lo componen definirá cada parte interesada una calificación final para el criterio de Relación Total.

Posteriormente, se ubicarán las partes interesadas en una matriz diseñada para priorizarlas (Anexo 3). Esta herramienta consta de dos ejes, uno vertical que corresponde a la escala de impacto total y un eje horizontal correspondiente a la escala de relación total. También cuenta con cuatro cuadrantes denominados: Prioridad 1, Prioridad 2, Prioridad 3 y Prioridad 4, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 2.4**  
**Matriz de Priorización**

Impacto Total	12	<b>Prioridad 2</b>			<b>Prioridad 1</b>		
	9 a 11						
	7 a 8						
5 a 6	<b>Prioridad 4</b>			<b>Prioridad 3</b>			
4							
	2	3 a 4	5	6	7	8	
	Relación con la Organización Total						

Fuente: Elaboración propia

Se utilizan los totales de los factores de Impacto Total y Relación Total para asignar un cuadrante a cada una de las partes interesadas evaluadas. Los públicos de interés que obtengan un valor de cuatro a seis en Impacto Total y dos a cinco en Relación Total se ubican en el cuadrante inferior izquierdo llamado Prioridad 4. Estas son las partes interesadas que se consideran de prioridad mínima y no deben ser considerados para consulta en plan de sostenibilidad.

Los stakeholders que sumen un valor entre cuatro y seis en Impacto Total y entre seis y ocho en Relación Total se ubican en el cuadrante denominado Prioridad 3 y al igual que los públicos de interés anteriores no es recomendable incluirlos en la primera fase de consulta del plan de sostenibilidad.

El cuadrante Prioridad 2 incluye las partes interesadas que sumen en sus valores totales entre siete y doce en Impacto Total, mientras que en Relación Total su número oscila entre dos y cinco. Los públicos colocados en este cuadrante no deben ser consultados en primera instancia, aunque si se presenta una ausencia de primera prioridad se pueden considerar los que se ubiquen a la derecha en este cuadrante para su respectiva consulta.

En el caso de los centros educativos privados, se incluirán en el análisis las partes interesadas que forman parte de la comunidad educativa: las personas estudiantes, los padres y madres de familia, el personal docente, el personal administrativo y las personas de la comunidad donde se encuentra el centro educativo. Igualmente se deben incorporar otros actores que surgieran con debida relevancia en la etapa anterior de entrevista de diagnóstico.

La herramienta genera un aporte valioso para ser utilizada por distintas instituciones educativas que deseen hacer una valoración de sus partes interesadas. De igual forma, es lo suficientemente flexible para incorporar más stakeholders o cambiar los factores de evaluación en caso de considerarse necesario para la correcta gestión de partes interesadas.

## 2.2. Instrumento para consulta de partes interesadas

Tener una visibilidad de las partes interesadas que resultan prioritarias es relevante en el flujo del establecimiento del plan. Hacer un ejercicio de diagnóstico permite construir una propuesta desde la base y asumir el rol de integrante de un ecosistema social y su responsabilidad con el mismo.

El mapeo de stakeholders permite realizar un ejercicio de consulta a las prioritarias:

esta consulta “se trata realmente de iniciar y mantener relaciones externas constructivas a lo largo del tiempo. Las empresas que comienzan el proceso temprano y tienen una visión estratégica a largo plazo están, en esencia, desarrollando su "licencia social para operar" local.” (Sequeira, 2007, p. 33)

El propósito de este proceso es múltiple, primeramente, se intenta vincular a las partes con el centro educativo, invitándolos a verse a sí mismas como un actor incidente directo en la toma de decisiones, tal como indican Castaño, Díaz y Lozano (2013): “El objetivo es obtener información y feedback de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas. Es esencial que la comunicación sea bilateral, lo cual puede realizarse a través de encuestas, reuniones de grupo, talleres, etc.” (p. 48)

Así como lo indican Castaño et al. (2013) se tienen a disposición muchas opciones técnicas para realizar una consulta a las partes, adaptándose a las características propias del público que se decida abordar. Previo a determinar cuál es el canal idóneo, es necesario construir una guía base para completar el propósito inicial.

### 2.2.1. Herramienta para consulta de partes interesadas

La guía denominada “Encuesta a partes interesadas sobre sobre estado de responsabilidad social y sostenibilidad de centro educativo privado” (Anexo 4) busca indagar sobre la perspectiva del centro educativo privado utilizando una escala de Likert con preguntas cerradas pertenecientes a tres bloques sobre temas de medio ambiente, sociales y económicos. Adicionalmente, inicia con información general de la persona encuestada y concluye con un cuarto bloque de preguntas abiertas para la recopilación puntual de información cualitativa.

Esta escala de Likert es “una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto” (Rave, Sandoval, Botero, y Gómez, 2005, p. 21). También añaden,

Entre sus ventajas se encuentra una amplia posibilidad de respuestas; también se evita el recurso de los jueces, utilizado en otras escalas, sin que esto repercuta en la alta correlación que se mantiene con respecto a otros métodos para medir actitudes. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuo que va de lo desfavorable a lo favorable, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado (lo que es rasgo común a otras escalas), tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales. (p. 21)

La escala contiene cinco respuestas posibles: Totalmente en desacuerdo, En Desacuerdo, Neutral, De Acuerdo y Totalmente de acuerdo. Cada pregunta permitirá al encuestado decidir entre estas opciones.

Como se mencionó anteriormente, la encuesta es conformada por cuatro bloques. Inicia con la recopilación de datos generales de las personas entrevistadas para contextualizar la información provistas más adelante en el proceso de consulta. Se busca determinar el vínculo entre la persona entrevistada y el centro educativo privado para enmarcar la validez de la información



por proveer. La relación con el centro educativo, el tiempo que se ha mantenido esta y el nivel de involucramiento son los datos principales que se pretenden obtener, adicionados elementos demográficos como la edad y la profesión.

## Cuadro 2

### Datos Generales

1. Relación con el centro educativo: _____
2. Edad en años cumplidos: _____
3. Profesión u ocupación: _____
4. Años de estar vinculado al centro educativo: _____
5. Nivel de involucramiento con el centro educativo:  <input type="checkbox"/> Muy Bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procede a completar los bloques temáticos. En esta sección, se pretende que las personas participantes muestren su perspectiva personal con respecto a la temática, e igualmente que haga una valoración del accionar del centro educativo privado en el tema.

A pesar de que se proporciona una guía de afirmaciones, los centros educativos privados pueden incorporar puntos adicionales en caso de querer evaluar asuntos específicos relativos a la temática. Eso considerando que no se debe remover ninguna interrogante del listado original, aunque se aborden puntos que la institución ya sabe que adolece. Lo anterior debido a que se desea conocer si es algo detectado por las diversas partes interesadas prioritarias.

Las personas participantes deben responder algunas de las doce afirmaciones con alguna de las opciones antes mencionadas (TD, D, N, TDA o DA), de acuerdo con su nivel de concordancia con lo que se afirma.

Se inician con el bloque de intereses ambientales. Se evalúa la perspectiva ambiental de las partes socias mediante el escrutinio sobre su participación e interés en lo medio ambiental. También se enfatiza su lectura con respecto a la vivencia del centro educativo privado en el tema a través de la revisión de sus prácticas ecológicas, sus impactos ambientales negativos, su conciencia ambiental, la integración de lo ambiental a lo académico y su proyección externa. En total se proponen afirmaciones base.

**Tabla 2.5**

**Interés por temas ambientales**

#	Afirmaciones	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El centro educativo desarrolla prácticas ambientales (reciclaje, compostaje, disminución de consumo de plástico u otras)					
2	El centro educativo apoya de alguna forma a organizaciones externas que desarrollen actividades ambientales					
3	Existe alguna problemática ambiental la comunidad o zonas aledañas al centro educativo					
4	El centro educativo privado no tiene algún impacto negativo en el ambiente					
5	El centro educativo hace un manejo responsable de los residuos que genera					
6	El centro educativo gestiona sus emisiones de Gases de Efecto					

	Invernadero, especialmente lo que se refiere al transporte de los estudiantes y el personal.					
7	Los valores ambientales son importantes en el centro educativo					
8	El centro educativo ha realizado todas las acciones posibles en favor del medio ambiente					
9	Los y las estudiantes reciben un estímulo para generar una conciencia en favor del medio ambiente					
10	El personal del centro educativo tiene sensibilidad por temas ambientales					
11	El centro educativo tiene un compromiso con el medio ambiente de la comunidad donde se encuentra					
12	El centro educativo puede promocionarse como una institución amigable con el ambiente					

Fuente: Elaboración propia.

Como quedó explicitó en el capítulo anterior, el tema de medio ambiente tiene un gran peso en el imaginario de los centros educativos privados y su entorno referente a responsabilidad social y sostenibilidad. Es por esta razón que es el bloque más grande y minucioso, orientado a desgranar las propuestas que las organizaciones consideran ambientalmente responsables y analizarlas a través de la óptica de sus stakeholders.

A continuación, las personas participantes de esta consulta se encuentran con el bloque de intereses sociales. Allí se presentan diez afirmaciones base concernientes a temas laborales, inclusión, derechos humanos, servicio al cliente y mercadeo.

### **Tabla 2.6**

#### **Interés por temas sociales**

#	Pregunta	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el centro educativo existe estabilidad laboral (baja rotación de personal)					
2	Las y los educadoras están capacitadas para ejercer su función					
3	En el centro educativo existen medidas de seguridad para estudiantes, personal y visitantes					
4	Los proveedores del centro educativo reflejan fielmente los valores de la institución					
5	El centro educativo respeta los Derechos Humanos					
6	El centro educativo es un espacio libre de discriminación					
7	Existe una comunicación fluida entre el centro educativo y las partes interesadas					
8	Existen canales de atención los clientes para presentar quejas, sugerencias y reclamos					
9	La publicidad y promoción del centro educativo son un reflejo real de los servicios educativos que ofrece					

10	Existe un manejo responsable de la información confidencial de los estudiantes, sus familias y demás partes interesadas adicionales					
----	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En esta sección se realiza una aproximación a un eje temático que no está necesariamente asociado a responsabilidad social o sostenibilidad por lo que los centros educativos privados pueden sorprenderse por las respuestas que se obtengan e inclusive puedan presentar algún grado de resistencia a consultar sobre este bloque a sus públicos interesados. Vale la pena rescatar que los resultados de este proceso pueden ser de uso interno y presentan una oportunidad de mejora y crecimiento en todos los ámbitos de la empresa educativa.

El cuarto bloque, el último temático, indaga sobre asuntos de la dimensión económica. Se pretende conocer la impresión de sus partes interesadas con respecto a la relevancia de esta dimensión con respecto a las demás, debido principalmente a la tendencia natural de priorizar los aspectos económicos de las empresas, incluidas las dedicadas a la educación.

**Tabla 2.7**

**Interés por temas sociales**

#	Pregunta	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El centro educativo está al alcance económico de las familias de la comunidad donde se encuentra					

2	Los estudiantes reciben un servicio acorde con la inversión económica que realizan					
3	El centro educativo es solvente económicamente					
4	El centro educativo no arriesgaría su estabilidad económica si realiza mejoras en aspectos ambientales o sociales					
5	El centro educativo es reconocido entre los otros centros educativos privados de su región					

Fuente: Elaboración propia.

Es importante evidenciar la proporción entre viabilidad económica y la oferta que ofrecen, siempre tomando en cuenta los matices de responsabilidad social y sostenibilidad. Esto representa una gran oportunidad conocer la percepción de sus principales socios, muchos de ellos sus clientes, con respecto a los costos y el servicio que brindan, esto en un contexto de consulta para evaluación y mejora.

El último bloque corresponde a cuatro preguntas abiertas que extraen información cualitativa de gran valía. De esta sección se pueden rescatar elementos vitales para el posterior análisis de materialidad que no hayan sido contemplados por los bloques temáticos.

Las preguntas le dan la oportunidad a las personas participantes de plantear los aspectos positivos y negativos del centro educativo privado que resulten prioritarias para ellas. También pueden exponer los que a su parecer el centro educativo privado está haciendo bien y lo que puede mejorar. Esta información permite analizar la institución educativa desde diferentes perspectivas propias de cada parte interesada y su posición con respecto al centro educativo privado.

## Cuadro 2.1

### Valoración cualitativa del centro educativo

<p><b>1.</b> Describa en 3 palabras los aspectos positivos de Ankids</p> <p><b>A.</b> _____</p> <p><b>B.</b> _____</p> <p><b>C.</b> _____</p> <p><b>2.</b> Describa en 3 palabras los aspectos positivos de Ankids</p> <p><b>A.</b> _____</p> <p><b>B.</b> _____</p> <p><b>C.</b> _____</p> <p><b>3.</b> ¿Qué cree que Ankids está haciendo de una buena manera?</p> <p><b>A.</b> _____</p> <p><b>4.</b> ¿Qué cree que Ankids puede mejorar?</p> <p><b>A.</b> _____</p>
---

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo valiosa de esta información, es comprensible que algunas de las partes interesadas que resultaran prioritarias no ostenten en el momento una relación cercana o un involucramiento orientado, por lo que no contestar o completar estas preguntas es una opción que las personas encuestadas tienen.

Esta guía es un elemento pragmático diseñado para facilitar la consulta de partes interesadas a organizaciones que están dando sus primeros pasos en la ruta hacia la sostenibilidad. Permite concretar imaginarios y abarcar lo mínimo requerido para considerarse en un proceso de

mejora continua enmarcado por la sostenibilidad. Una vez experimentado el primer ciclo concluyendo con el plan de sostenibilidad, se puede aumentar la complejidad de las consultas mediante elementos más técnicos y aprendizajes de sus experiencias anteriores.

Al tener una encuesta guía, el paso siguiente es definir el tamaño de la muestra y el canal apropiado para realizar la consulta.

### 2.3. Consolidación de la muestra

En las comunidades educativas tenemos una variedad de partes interesadas, heterogéneas y con orígenes y cultura interna particulares. Muchas de ellas se componen de un número muy alto de personas, razón por la que es necesario hacer un muestreo que logre representar correctamente el universo completo del público determinado. Este universo es la población total que integra el público de interés que cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantener el vínculo ininterrumpido con el centro educativo privado por un año o más
- Mayor de doce años para facilitar la comprensión de la herramienta, en caso de que se adapte la guía en un instrumento pedagógico apto para edades menores puede modificarse este requisito
- Cuando la parte interesada es una agrupación organizada, pueden designar la persona o personas participantes en representación de la organización

Una vez cuantificada la totalidad de la población, se debe calcular el tamaño de la muestra.

Para este propósito se utiliza la siguiente fórmula

### **Figura 2**

#### **Valoración cualitativa del centro educativo**



$$n = \frac{NZ^2pq}{((N - 1)e^2 + Z^2pq)}$$

n: tamaño de la muestra  
p: probabilidad de éxito  
q: probabilidad de fracaso = (1-p)  
*Para p y q desconocidos asumir p=0.5 y q=0.5*  
e: error máximo permitido o error de estimación (1%; 5%; 10%)  
Z: nivel de confianza  
N: Población Total

Nivel de confianza	Z $\alpha/2$
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

Fuente: Documento “Tamaño de muestreo” por Adolfo Córdoba (s.f.)

Con el propósito de facilitar la definición del número de consultas de la muestra, se generó una tabla para su consulta con cifras recomendadas para consolidar un número de personas para la muestra:

**Tabla 2.9**

**Muestra recomendada de acuerdo con la población total**

Población Total	Número de la muestra
Entre 1 y 20	Número igual a la población total
Entre 21 y 30	20
Entre 31 y 40	26
Entre 41 y 50	31
Entre 51 y 60	35
Entre 61 y 70	39
Entre 71 y 80	42
Entre 81 y 90	45
Entre 91 y 100	48
Entre 101 y 150	55
Entre 151 y 200	62
Entre 201 y 300	70
Entre 301 y 400	75
Entre 401 y 500	79
Entre 501 y 600	82
Entre 601 y 700	84
Entre 701 y 800	85
Entre 801 y 900	86
Entre 901 y 1000	87
Entre 1.001 y 2.000	9% de la totalidad
Entre 2.001 y 3.000	4% de la totalidad
Entre 3.001 y 4.000	3% de la totalidad
Entre 4.001 y 5.000	2% de la totalidad
Superior a 5.000	Utilizar fórmula

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla es un aproximado que cumple con el número mínimo aceptable para considerar la muestra representativa, para alcanzar un número exacto con el nivel de confianza deseado se debe utilizar la fórmula antes provista.

Es recomendable contemplar más personas que el número de la muestra debido a la posibilidad de que algunas de las personas no respondan al llamado de responder la guía mediante el medio seleccionado para este propósito.

El número de la muestra debe ser acompañado por la identificación de la lista de persona que se consultarán de acuerdo con los parámetros establecidos.

#### 2.4. Medios y canales de consulta

Las partes interesadas generalmente son actores que carecen de una dedicación exclusiva a su relación con el centro educativo privado por lo que presentan una limitante de tiempo. Principalmente por esta razón, la mejor forma de aplicar la encuesta a las personas que forman parte de la muestra es mediante cuestionario auto aplicados. Se construye la herramienta en una plataforma digital como Formularios de Google o Google Forms, y se envía mediante diversos canales electrónicos como correo electrónico, mensajería de texto, códigos QR o las plataformas electrónicas propias del centro educativo.

El uso del formulario de Google tiene ventajas como: es una herramienta gratuita, se puede compartir mediante cualquier plataforma, es compatible con dispositivos móviles como celulares y tabletas, tabula la información automáticamente en gráficos y los datos se pueden exportar a documentos de Excel para su análisis.

Muchos centros educativos privados poseen licencias para software de atención a sus clientes, estas pueden utilizarse de igual forma para realizar la consulta.

Igualmente pueden emplear la entrevista cara a cara, en caso de consultar públicos de interés internos, si esto facilita el proceso de alguna forma.

Es importante establecer plazos para las respuestas y realizar recordatorios periódicos para aumentar el índice de respuesta, que en condiciones naturales suele ser alrededor de 33 por ciento según la página especializada Survey Any Place <https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate/>

El propósito es que al final de este proceso se obtenga información valiosa y representativa que nos permita contraponer perspectivas y enriquecer el análisis de materialidad próximo mediante la tabulación de resultados.

## 2.5. Obtención de resultados

Una vez que se han completado las consultas a las muestras se procede a interpretar los resultados. En caso de haber utilizado los formularios de Google o un software especializado para encuestas, se pueden exportar los resultados en gráficos fáciles de interpretar. En esta etapa no es requerido interpretar los resultados por separado para cada categoría de parte interesada, este es un diagnóstico inicial del que se desprenderán temas generales que se incluirán en la herramienta de análisis de materialidad.

Para los tres bloques temáticos se recomienda utilizar los gráficos circulares que permiten identificar de forma muy visual las respuestas predominantes de cada una de las preguntas. Se deben identificar las preguntas que muestren un porcentaje superior al 51 por ciento en las

respuestas no favorables como Totalmente Desacuerdo y Desacuerdo, estas se considera temas relevantes asociados a posibles impactos negativos desde la perspectiva de las partes interesadas. Estas temáticas se integrarán a la herramienta de análisis de materialidad.

Finalmente se debe hacer un listado de las temáticas que resaltaron bajo el criterio anterior, priorizándolas de acuerdo con el porcentaje desfavorable, las preguntas que obtengan un mayor porcentaje desfavorable son de máxima prioridad. En el improbable escenario de que no existan temáticas con resultados desfavorables superiores al cincuenta y uno por ciento, se deben incluir las que obtengan un porcentaje alto de neutral.

El último bloque, correspondiente a las preguntas cualitativas, resulta más simple de interpretar debido a ser preguntas abiertas. El formulario de Google permite exportar la información y graficarla en barras para distinguir patrones o tendencias en las respuestas. Temáticas que muestren un número alto de coincidencias entre los distintos formularios, también deben ser consideradas en el análisis de materialidad.

Una vez identificadas todas las temáticas, se deben categorizar de acuerdo con el eje temático que responden y de esa forma incorporarlas al instrumento de análisis de materialidad que se realiza a continuación en el proceso de construcción del plan.

## **CAPÍTULO III. Herramientas de análisis de materialidad para identificar y definir los temas materiales prioritarios**

La diferencia entre buenas acciones y un tratamiento de responsabilidad social y sostenibilidad depende primordialmente de un diagnóstico profundo y orientado. El entendimiento del estado de la organización en el momento de iniciar este viaje hacia la sostenibilidad es fundamental para trazar la ruta hacia ella.

Durante el proceso de introspección y análisis, corresponde entender todos los temas que generan mayor impacto o riesgo potencial, los que llamaremos aspectos materiales. Estos se valorarán bajo criterios técnicos con el propósito de identificar los que son de atención prioritaria.

Esta etapa en el proceso es de suma importancia, es el punto en el que se suman los aspectos materiales provistos por las partes interesadas identificadas y los criterios técnicos importantes en el ámbito de la sostenibilidad.

En Costa Rica, una de las organizaciones referentes en la orientación y asesoría en temas de responsabilidad social y sostenibilidad es la Alianza Empresarial para el Desarrollo, que ha desarrollado una herramienta para analizar la materialidad de forma práctica, de manera que las instituciones de cualquier sector puedan emprender este ejercicio de diagnóstico.

### **3.1 Evaluación de los temas materiales**

A pesar de que la propuesta de AED se basa en un proceso más elaborado, para esta fase del aporte metodológico se extrae la “Herramienta de Materialidad”, específicamente la instrumentalización mediante “Ejercicio de Priorización de Asuntos Materiales (Perspectiva de la Empresa)” (Anexo 5). Consiste en un listado de temas que son evaluados utilizando diez criterios

técnicos para la priorización. Estos temas se agrupan en seis categorías que se desprenden de las tres dimensiones: ambiental, social y económica. El único ajuste que se aplicaría en esta priorización es la inclusión de temas que se desprenden del proceso de consulta a las partes interesadas.

Las categorías se basan en los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), a quien Palacios y Coppa (2017) define como:

Una organización internacional independiente, sin ánimo de lucro, fundada en el año 1997, en la que participan miles de profesionales y organizaciones de diferentes sectores, grupos de interés y regiones. En octubre de 2016, GRI lanzó los primeros estándares aceptados globalmente para la emisión de informes de sostenibilidad que fueron desarrollados por la Junta de Estándares Globales de Sostenibilidad (GSSB). Esta junta funciona como una entidad operativa independiente bajo los auspicios y de acuerdo con la visión y la misión de GRI. (pp. 9-10)

De igual forma Palacios y Coppa (2017) nos recuerda que estos criterios se conformaron bajo la consulta y aporte de muchas organizaciones lo que da sustento y validación a esta herramienta:

Para el desarrollo de los estándares se han tenido en cuenta instrumentos intergubernamentales tales como: Convenios, Declaraciones, Recomendaciones y Resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); Principios y líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); Declaraciones y Principios de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Otras referencias relevantes son: Carbon Disclosure Project (CDP): “Guidance for companies responding to the Investor CDP Information Request”, Climate Disclosure Standards Board (CDSB): “Climate Change Reporting Framework – Edition 1.1”, Climate Disclosure Standards Board (CDSB): “Climate Change Reporting Framework Boundary Update”, y Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (p. 10)

**Tabla 3.1**  
**Ejercicio de Priorización de Asuntos Materiales (Perspectiva de la Empresa)**

 <b>Ejercicio de Priorización de Asuntos Materiales (Perspectiva de la Empresa)</b>										
Tema	Este tema impacta directamente la rentabilidad del negocio, en el corto o mediano plazo	Existencia de un requisito legal	Las partes interesadas con las que usted se relaciona han mostrado preocupación por este tema	No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación de la empresa	¿Es vital para cumplir con nuestros valores corporativos y políticas empresariales?	No gestionar este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente	El alcance de este impacto es:	La probabilidad de que este impacto ocurra es:	De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Nuestra capacidad de detección del impacto es:
Desempeño económico										
Presencia en el Mercado										
Impactos económicos indirectos										
Prácticas de Contratación Pública										
Materiales										
Energía										
Agua										
Biodiversidad										
Emisiones										
Vertidos y Residuos										
Productos y servicios										
Cumplimiento										
Transporte										
Evaluación Ambiental de Proveedores										
Mecanismos de Quejas Ambiental										
Empleo										
Gestión de relación laboral										
Salud y seguridad ocupacional										
Capacitación y Educación										
Diversidad e Igualdad de Oportunidades										
Igualdad de remuneración para mujeres y hombres										
Evaluación de Proveedores para Prácticas Laborales										
Mecanismos de Reclamo para Prácticas Laborales										
No discriminación										
Libertad de asociación y de negociación colectiva										
Trabajo infantil										
Trabajo forzoso u obligatorio										
Prácticas de Seguridad										
Derechos indígenas										
Evaluación de proveedor en Derechos Humanos										
Mecanismos de Reclamo en Derechos humanos										
Comunidades locales										
Lucha contra la corrupción										
Política pública										
Cumplimiento										
Evaluación de Proveedores para Impactos en la Sociedad										
Mecanismos de Reclamo para el impacto en la sociedad										
Salud y Seguridad del Cliente										
Etiquetado de Productos y Servicios										
Comunicaciones de Mercadeo										
Privacidad del Cliente										
Cumplimiento										

Fuente: Herramienta de Materialidad de AED

Cada institución designa un equipo evaluador compuesto por personas con criterios técnico, administrativos y gerenciales. Esta agrupación se encargará de revisar cada uno de los temas bajo los criterios de evaluación.

La primera categoría se refiere a temas económicos: desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos y prácticas de contratación pública.

Seguidamente se abarcan los temas ambientales en la segunda categoría. Acá se evalúan temas como: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento, transporte, evaluación Ambiental de proveedores, mecanismos de quejas ambientales.

La dimensión social se segrega en cuatro categorías: prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto.

La categoría de prácticas laborales recopila los temas de: empleo, gestión de relación laboral, salud y seguridad ocupacional, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdad de remuneración para mujeres y hombres, evaluación de proveedores para prácticas laborales y mecanismos de reclamo para prácticas laborales.

Posteriormente se hace la valoración de los temas: no discriminación, libertad de asociación y de negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, prácticas de seguridad, derechos indígenas, evaluación de proveedor en derechos humanos y mecanismos de reclamo en derechos humanos pertenecientes a la categoría de derechos humanos.

La categoría de sociedad abarca una serie de temas como: comunidades locales, lucha contra la corrupción, política pública, cumplimiento, evaluación de proveedores para impactos en la sociedad y mecanismos de reclamo para el impacto en la sociedad.



Para finalizar, la última categoría muestra los temas bajo la categoría de responsabilidad del producto: salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de mercadeo, privacidad del cliente y cumplimiento.

Adicionalmente se deben incluir los temas identificados durante la consulta de partes bajo la categoría que resulte pertinente. Si no resulta obvia la categoría se debe crear una séptima llamada Asuntos de comunidad educativa para incluir estos temas no identificados temáticamente.

Como se mencionó anteriormente, los temas enlistados son evaluados por diez criterios que arrojan una calificación que permite la priorización de los temas materiales.

El primer criterio de evaluación busca determinar si el tema impacta directamente la rentabilidad del negocio, en el corto o mediano plazo, un aspecto determinante por la naturaleza empresarial de las instituciones educativas privadas. Dependiendo del análisis se le asigna una calificación de poco, medio o alto.

Seguidamente se indica con una respuesta de existe o no existe un requisito legal asociado al tema en evaluación. Su consideración es de vital relevancia debido a que el apego a las normas y leyes es un elemento mínimo requerido para considerar la gestión socialmente responsable.

El tercer elemento para evaluar se fundamenta en la interrogante sobre las partes interesadas y su manifestación de alguna preocupación por este tema. La información se sustrae de la consulta a las partes interesadas ya realizada. Se indicará el nivel de esta preocupación con el rango de poco, medio o mucho.

La posible afectación de la imagen del centro educativo privado es un elemento más a considerar y valorar. Se califica con poco, medio o mucho la posibilidad de que la no gestión del tema impacte negativamente la reputación de la organización.

Los valores y principios organizacionales de la institución educativa privada también son considerados como factores para evaluar los diferentes temas materiales. Si el tema en cuestión es vital para cumplir estos valores y principios se califica con mucho, al igual que se califica con medio o poco de ser en caso de tener poca o ninguna relación con los mismos.

Los siguientes cinco factores se avocan a analizar las posibilidades de que exista impactos negativos asociados a los temas y sus respectivas repercusiones.

El sexto factor que se considera y evalúa se refiere al impacto ambiental o social que se generaría de la no gestión de este tema. Se completa con sí en caso de que efectivamente exista un impacto o no, si a pesar de no gestionarse, el tema no genera un impacto negativo. En caso de que sea afirmativo, el séptimo factor valora el alcance de este, ya sea alto, si su alcance es nacional, medio si afecta a varios públicos de interés de la organización educativa o bajo si afecta únicamente a una parte interesada.

También es necesario reconocer la probabilidad de que este impacto se acontezca, de ser esta muy alta y el impacto presentarse repetidamente debido a las operaciones del centro educativo privado, se califica de esta manera, alta. De igual forma, si el impacto ha ocurrido algunas veces, pero no de forma regular se debe categorizar como medio y si sucede sólo en circunstancias excepcionales y no hay precedentes conocidos recibe un poco como valor.

La gravedad del impacto por inatención y la capacidad de detectarlo son los últimos elementos para valorar mediante esta herramienta. En el caso de no hacerse responsable la gravedad será catalogada en bajo si es reversible de forma inmediata al suspender la actividad, medio si es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción o alto si causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente. Mientras tanto, también se usa la misma escala de valor: baja si el conocimiento sobre la existencia del impacto es mínimo y no

existe algún mecanismo para detectarlo y monitorearlo, Medio si se posee conocimiento sobre el impacto, y cuenta con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos y alta si es un impacto conocido y cuentan con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico.

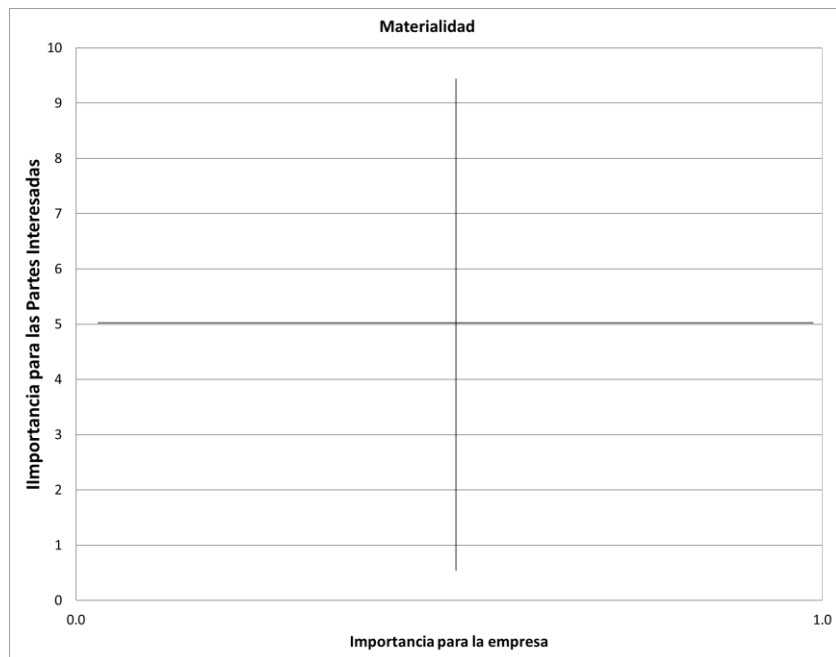
Una vez evaluado un tema bajo estos diez criterios, se asigna un valor numérico en un rango de 14 a 42, calculado automáticamente por la herramienta cuando se completa.

### 3.2 Priorización de temas materiales

Una vez evaluados todos los temas, la herramienta les colocará en una matriz de materialidad de acuerdo con los valores numéricos obtenidos durante el proceso de evaluación.

En el eje X se asignará el puntaje obtenido mediante la evaluación desde la perspectiva del centro educativo privado, mientras que el eje Y representa el valor que las partes interesadas le han asignado mediante su manifiesto interés en el tema.

**Figura 3**  
**Matriz de Materialidad**



**Fuente:** Fuente: Herramienta de Materialidad de AED

Al igual que se ha practicado en este proyecto anteriormente, se seleccionan de forma prioritaria las temáticas ubicadas en el cuadrante superior derecho de la matriz de materialidad para su posible abordaje y gestión mediante el plan.

Es importante recalcar que la matriz de materialidad es un elemento gráfico que habilita su fácil comprensión, pero los valores numéricos nos permiten priorizar temas sobre otros a pesar de ubicarse en el mismo cuadrante.

Este listado priorizado es producto de un proceso técnico de evaluación y diagnóstico por lo que representa una recomendación que finalmente será acatada de acuerdo con el criterio del equipo del centro educativo basándose en sus capacidades instauradas y recursos disponibles. Pasando este filtro se tendrán los insumos necesarios para iniciar el proceso de construcción del plan de sostenibilidad del centro educativo privado.

Esta herramienta aporta un gran valor a los centros educativos que la utilicen. Les permite hacer una valoración interna bajo criterios técnicos que sienta las bases para una transformación organizacional. A su vez también les permite priorizar de una forma amigable sus ventanas de oportunidad y multiplica el valor para otros actores como estudiantes, padres de familia, instituciones gubernamentales, gobiernos locales y personal.

## **Capítulo IV. Elaboración del plan de sostenibilidad**

Una vez identificados los temas materiales prioritarios, los centros educativos privados adquieren un diagnóstico base para afrontar la tarea de establecer un plan que aborde estos. Así

inician su primer ciclo en el proceso de la responsabilidad social y sostenibilidad, lo que se convierte en un hito importante debido a que representa más que la adopción de un plan básico de sostenibilidad, significa el primer acercamiento que realiza a la temática una empresa, como los centros educativos privados. Lo hace de una forma autogestionada, práctica y poco intimidante, proceso que funciona como elemento evangelizador que facilita la multiplicación a través de la réplica.

Es meritorio el hecho de que un centro educativo privado pudiese llegar al punto de establecer sus prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad en un plan que se basa en un proceso de análisis interno y externo. La cúspide de este es el obtener elementos concretos y abstractos que comprenderán los ejes de trabajo del plan.

#### 4.1 Las bases del plan

Durante el proceso de análisis de materialidad categorizamos los temas en seis temáticas: económica, ambiental, prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto. Esto debe tenerse en cuenta cuando se tracen las líneas de trabajo del plan, al igual que los tres ejes programáticos de los centros educativos: proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión como empresa y su relación con la comunidad geográfica.

Los elementos anteriores deben ser considerados de forma clara en el plan, mediante la propuesta de trabajo por eje programático de cada categoría con sus respectivos temas.

La propuesta consiste en generar una matriz de planificación por cada una de las categorías donde se enlistarán los temas y sus respectivos ejes programáticos (gestión empresarial, enseñanza-aprendizaje y relación con la comunidad). A cada uno de estos se le incluirá el estado actual, las acciones principales, responsables, las metas e indicadores, evidencias y la fecha límite.

**Tabla 4.1**  
**Matriz de planificación**

<b>Tema</b>	<b>Eje programático</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas / Indicadores</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Fecha límite</b>
<b>1</b>							
<b>2</b>							
<b>3</b>							
<b>4</b>							
<b>6</b>							

Fuente: Construcción propia

El estado actual se refiere a la condición inicial del tema en el centro educativo privado. Representa el punto de partida o línea base, que permite identificar el avance obtenido una vez culminadas las acciones propuestas, es decir, la fotografía del antes que permitirá realizar un análisis retrospectivo y valorar el avance o ausencia de este.

Las acciones principales con las propuestas operativas a implementar para tratar los temas materiales. Son establecidas para cambiar el estado actual de estas temáticas y orientarlas hacia una nueva realidad donde sus impactos negativos se reduzcan o se conviertan en positivos. Cada una de estas acciones será asignada a un departamento o persona que debe liderar su implementación y el cumplimiento de sus metas. Al ser uno de los primeros ejercicios que se realizan, es recomendable no establecer más de seis acciones por eje.

Estas metas e indicadores corresponden a la aspiración real con respecto a logro, si el estado actual es la fotografía del antes, las metas corresponden a como esperan que sea la fotografía de después. Cada tema presenta un impacto que se debe atender en búsqueda de alcanzar un resultado o meta. Los indicadores son las características medibles de cada una de las metas, su función en el plan es la de cuantificar el avance y demostrar el éxito o fracaso de esta meta.

Estas metas e indicadores son los insumos principales para la generación de informes o reportes, debido a su capacidad de sintetizar y proveer una evaluación de fácil comprensión para cualquier persona que consuma estos insumos. Deben estar respaldados por las evidencias, documentos o fuentes concretas de información que puedan ser consultadas para la verificación estándar y concisa del alcance de las metas.

El último elemento es la fecha límite, que consiste en la calendarización del cumplimiento de las metas de las acciones principales. Se debe perseguir la implementación de estas acciones en un rango de tiempo establecido, en el caso de centros educativos privados la fecha límite no debería exceder el año lectivo de la institución.

Es recomendable incluir esta fecha límite en las metas para generar una relación entre el cumplimiento de ambas variables.

## 4.2 Establecimiento del plan

Este proyecto tiene como visión establecer las guías necesarias para que cada centro educativo pueda plantear sus objetivos y acciones basados en el proceso de consulta y diagnóstico que antecede.

Cada una de las categorías temáticas que se deba abordar debe plantearse acciones para los tres ejes programáticos, dependiendo del peso que cada uno de estos ejes tiene en las respectivas categorías; es notorio que los distintos temas tienen diferentes énfasis por lo que es probable que en algunos temas se puedan plantear acciones y metas para un eje y exista la limitación de estas para otro. Esta característica es normal y esperada debido a que los temas son enfocados a espacios específicos de acción que involucran de manera directa a algunas facetas de la institución y de forma indirecta a otras.

Se sugerirán algunas acciones y metas generales que pueden funcionar como punto de partida para que las personas responsables de llevar a cabo la conformación del plan. Estas acciones responden a los temas evaluados en el análisis de materialidad, buscan abordar acciones generales que deben ser contextualizadas en la realidad y recursos disponibles de cada centro educativo.

#### **4.2.1 Plan de la categoría: Temas económicos**

Los temas de la categoría económica suelen responder a la rentabilidad financiera y los impactos negativos que puede provocar la garantía de esta. Generalmente mantienen una mayor relación con el eje de gestión empresarial del centro educativo privado. Es por esta razón se le da un peso predominante a la parte administrativa en las acciones del plan.

Las acciones del eje de gestión empresarial deben ser orientadas al cumplimiento de la legislación y la redistribución de la riqueza que se genera por parte de la empresa educativa. Se analiza si hay una retribución monetaria pertinente, adecuada y equitativa entre hombres y mujeres y en la inversión para la mejora de infraestructura.



También, la proveeduría es necesaria de abordar por lo que tener una perspectiva socialmente responsable de la cadena de valor debe ser un pilar de este apartado del plan. No se puede ser socialmente responsable si algún eslabón de la cadena de valor ejecuta prácticas que resulten en impactos negativos.

Algunas sugerencias de acciones para abordar el eje económico desde la gestión del centro educativo son:

**Tabla 4.2**  
**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para el tema económico**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Aumentar las utilidades al cierre del año fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de porcentaje anual en utilidades</li> </ul>
2. Impulsar un programa de becas socioeconómicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgamiento de número de becas socioeconómicas a estudiantes de preescolar, primaria y secundaria al año</li> </ul>
3. Mejorar la infraestructura del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de monto en colones en la adaptación del centro educativo a la sostenibilidad</li> <li>• Inversión de monto en colones en la adaptación del centro educativo a las emergencias naturales al finalizar un periodo</li> </ul>
4. Establecer una escala salarial para garantizar el cumplimiento legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalidad de personas en el mismo puesto reciben la misma retribución salarial</li> <li>• Totalidad del personal reciben una compensación económica por encima del salario mínimo establecido por profesión por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

También el tema económico tiene un ligamen con la relación con la comunidad geográfica, entender el desarrollo comunitario como un beneficio propio del centro educativo es medular en la ruta hacia la sostenibilidad, especialmente bajo el criterio de reducir los impactos negativos que se generan en el espacio geográfico y potenciar y multiplicar los positivos.

Vincular personas y organizaciones vecinas a la faceta productiva del centro educativo puede tener una incidencia directa en el establecimiento de esta relación deseada entre centro educativo privado y comunidad geográfica. Debido a esto siempre es recomendada la contratación de personas y proveedores para desempeñarse en la operación de la institución de enseñanza.

La inversión económica en procesos e iniciativas de desarrollo comunitario es también un llamado que se debe escuchar durante la fase de confección del plan. Es muy importante visualizar la empresa educativa como parte de un ecosistema y que no se puede abstraer de este, por lo que su desarrollo tiene una correlación con el desarrollo de su comunidad.

Algunas acciones que se pueden emprender para este apartado son:

**Tabla 4.3**  
**Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para el tema económico**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Contratar personal residente de la comunidad geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar número de personas vecinas de la comunidad al año</li> </ul>
2. Contratar proveedores ubicados en la comunidad geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de la totalidad de los proveedores contratados que desarrollan su negocio en la comunidad geográfica</li> </ul>
3. Invertir en el desarrollo comunitario local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de las utilidades anuales invertidas en iniciativas de desarrollo comunitario</li> </ul>
4. Organizar ferias de promoción de productos y servicios de personas emprendedoras y organizaciones vecinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de ferias organizadas al final un periodo</li> <li>• Cantidad de emprendedores y organizaciones participantes en las ferias</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

Para el eje de enseñanza-aprendizaje hay que rescatar que todas las acciones que se incluyan deben ser evaluadas y reflejadas en las calificaciones de los y las estudiantes. En apartado también existen oportunidades para maximizar los rendimientos económicos que genera el negocio

de la educación. Parte de la proyección social de una empresa comprende la accesibilidad de todas las personas a sus productos o servicios. Un centro educativo debe buscar las formas mediante las que estudiantes de todos los estratos socioeconómicos puedan acceder a su oferta académica, especialmente los que tienen algún vínculo o interés con la institución educativa, ese elemento enriquece el proceso educativo y además funciona como catalizador de la movilidad social. Estas formas deben plantearse en el plan.

Igualmente es meritorio incluir en la oferta curricular temas transversales que abarquen temas económicos formativos para mitigar los impactos negativos del vacío en educación financiera y sus consecuencias en la realidad particular de personas, familias y de la economía en general.

Algunas actividades que pueden empezar con la incipiente transformación hacia una movilidad social bajo un movimiento educativo son:

**Tabla 4.4**  
**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema económico**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Impulsar un programa de becas académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgamiento de número de becas académicas a estudiantes de preescolar, primaria y secundaria</li> </ul>
2. Desarrollar talleres o clubes de educación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de estudiantes que concluyen satisfactoriamente los talleres y clubes</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

Las acciones que se decidan implementar bajo esta temática deben completarse conforme a la estructura propuesta y deben complementarse con las que se desprendan de las demás temáticas.

#### 4.2.2 Plan de la categoría: Temas ambientales

En esta sección, los temas se desarrollan de manera transversal en los ejes programáticos. En la actualidad, los centros educativos en general, mantienen en su operación regular prácticas ambientales producto de la concientización, la exigencia del mercado y la asociación de medio ambiente con responsabilidad social. Estas acciones pueden incorporarse al plan, adaptándolas a la estructura y sistematizando su aplicación.

Las acciones del eje de enseñanza-aprendizaje integran al activismo y la participación de los estudiantes como complemento a las actividades de comprobación de conocimiento. Al contemplarse como parte de la calificación se promueve la participación y la asimilación de estas prácticas desde un enfoque formativo y multiplicador.

**Tabla 4.5**  
**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para el tema ambiental**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Desarrollar proyecto de voluntariado ambiental para estudiantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• número de actividades de voluntariado ambiental desarrolladas durante el periodo de tiempo determinado</li><li>• número estudiantes participantes en voluntariado ambiental</li><li>• porcentaje de aumento en la calificación promedio de los estudiantes que participan en voluntariado ambiental</li></ul>
2. Incluir temas ambientales en malla curricular de ciencias y/o science	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calificación promedio de la evaluación del curso superior a porcentaje</li></ul>
3. Establecer programa de reciclaje estudiantil en casa	<ul style="list-style-type: none"><li>• número estudiantes involucrados en programa de reciclaje</li></ul>
4. Desarrollar talleres y clubes sobre temática de reservación de recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• número de clubes sobre la temática por trimestre</li><li>• número estudiantes que concluyen satisfactoriamente los clubes al finalizar un periodo</li></ul>

5. Reutilizar libros de texto y materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de libros reutilizados al inicio del periodo lectivo</li> <li>• número de uniformes reutilizados al inicio del periodo lectivo</li> <li>• número de material didáctico que es reutilizado al inicio del periodo lectivo</li> </ul>
---	--

Fuente: Construcción propia

El eje de gestión empresarial se concentra en acciones orientadas a la preservación medio ambiental y los cambios de estilos de vida hacia lo sostenible. El propósito principal radica en la gestión de los impactos ambientales negativos que genera su operación a través de la disminución consumo de recursos naturales y en la generación de residuos.

A su vez, también promueve el aumento en las iniciativas como reciclaje y reutilización, entre otros. Estas son algunas de las acciones que se pueden implementar para este eje:

**Tabla 4.6**  
**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema ambiental**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Reducir el consumo de materiales no renovables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de reducción en el uso de materiales no renovables durante un periodo</li> </ul>
2. Incrementar de insumos reciclados utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de aumento en el uso de insumos reciclados durante un periodo</li> </ul>
3. Recuperar residuos valorizables vendidos en la cafetería del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número kg de residuos valorizables recuperados de la cafetería durante un periodo</li> </ul>
4. Reducción del consumo energético del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número reducción de consumo de electricidad durante un periodo</li> </ul>
5. Reducción del consumo de agua potable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número reducción de consumo de agua durante un periodo</li> </ul>

6. Tratar las aguas residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de las aguas residuales tratadas efectivamente</li> </ul>
7. Reducir las emisiones de GEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de emisiones de GEI reducidas en un periodo</li> </ul>
8. Disminuir la generación de residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número kg de residuos sólidos reducidos en un periodo</li> </ul>
9. Aumentar la eliminación residuos mediante reutilización, reciclaje, compostaje y recuperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de aumento de residuos reciclados, reutilizados, compostados y recuperados en un periodo</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

La promoción de estas prácticas más allá de los límites del centro educativo, irradiando a los espacios próximos como el barrio, asociaciones de desarrollo, grupos comunitarios organizados, entre otros, es la base principal para establecer las acciones del eje de relación con la comunidad. La propuesta debería considerar hacer una proyección en doble vía: cómo el centro educativo se proyecta hacia afuera y como la comunidad se incorpora al centro educativo privado.

Las acciones sugeridas para este propósito son las siguientes:

**Tabla 4.7**

**Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema ambiental**

<b>Acciones</b>	<b>Metas / Indicadores</b>
1. Habilitar el centro educativo como centro de acopio para reciclaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número kg de material reciclado en la comunidad</li> </ul>
2. Realizar campañas de voluntariado ambiental en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de actividades de voluntariado realizadas en la comunidad</li> <li>• número de personas funcionarias del centro educativo involucradas en actividades de voluntariado</li> </ul>
3. Coordinar acciones con grupos ambientales locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de grupos ambientales vinculados con el centro educativo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>número iniciativas realizadas en coordinación con grupos ambientales</li> </ul>
4. Facilitar las instalaciones para actividades de formación y concientización comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>número de actividades formativas comunitarias realizadas en el centro educativo</li> <li>número personas asistentes a actividades formativas comunitarias en las instalaciones</li> </ul>
5. Identificar y gestionar los impactos ambientales negativos que la operación genera en la comunidad geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>número de impactos ambientales negativos identificados</li> <li>número de impactos ambientales negativos gestionados</li> <li>porcentaje de impactos identificados que fueron gestionados</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

#### 4.2.2. Plan de la categoría: Prácticas laborales y trabajo decente

En este apartado se abordan las temáticas referentes a la dimensión social, específicamente asociados a los temas sobre condiciones laborales y clima organizacional en las que se desenvuelven las personas empleadas por el centro educativo. Por esta razón, el eje predominante en las acciones a emprender es de gestión empresarial el cual cobija la mayoría de las acciones.

La gestión del centro educativo debe procurar generar un ambiente seguro, diverso, igualitario, justo y saludable para su personal administrativo y académico. Las acciones que se introduzcan deben responder a estos criterios, estas son algunas que se pueden considerar:

**Tabla 4.8**

**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema condiciones laborales y clima organizacional**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Establecer política de contratación de personal diversa e inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>número de personas contratadas bajo la política</li> </ul>

2. Reducir la rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de disminución de rotación de personal en un periodo</li> </ul>
3. Igualar los beneficios de los contratos temporales o por servicios profesionales con los contratos por tiempo indefinido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de empleados por servicios profesionales que disfrutaban del paquete de beneficios en un periodo</li> </ul>
4. Otorgar permiso parental a hombres empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de nuevos padres de familia que disfrutaban el permiso parental en un periodo</li> </ul>
5. Establecer plan de comunicación interna para notificar al personal de información relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan confeccionado e implementado al finalizar un periodo</li> </ul>
6. Identificar los peligros y riesgos presentes para el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de riesgos completo al finalizar un periodo</li> <li>• porcentaje de riesgos gestionados al finalizar un periodo</li> </ul>
7. Investigar los incidentes ocurridos al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de incidentes resueltos en un periodo</li> </ul>
8. Instaurar una enfermería con personal calificado para la atención de emergencias médicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de enfermería instalado al finalizar un periodo</li> </ul>
9. Desarrollar talleres periódicos de formación en salud ocupacional para personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de talleres realizados en un periodo</li> <li>• número de empleados que participan en los talleres en un periodo</li> </ul>
10. Subvencionar un seguro médico privado para el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje del personal cubierto por seguro médico privado</li> </ul>
11. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje del personal evaluado</li> <li>• porcentaje del personal evaluado con calificación igual o superior a satisfactoria</li> </ul>
12. Establecer una escala salarial para garantizar el pago igualitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala salarial establecida y ejecutada al finalizar un periodo</li> <li>• porcentaje de hombres y mujeres en el mismo puesto que reciben la misma retribución económica</li> </ul>



13. Implementar un plan de alimentación saludable en la soda/comedor del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan confeccionado e implementado al finalizar un periodo</li> <li>• número personas que se benefician del plan</li> </ul>
---	---

Fuente: Construcción propia

La predominancia del eje de gestión empresarial no excluye por completo los demás ejes, la enseñanza-aprendizaje también puede implementar algunas acciones orientadas a mejorar las condiciones laborales del personal. Esto mediante el involucramiento en el cuidado y la promoción del auto cuidado desde una perspectiva académica-científica, en la que los estudiantes usan el conocimiento adquirido y lo transfieren a las demás personas en su entorno. A continuación, algunos ejemplos de acciones:

**Tabla 4.9**

**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje el tema condiciones laborales y clima organizacional**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Establecer una brigada estudiantil para la atención de emergencias médicas pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número estudiantes incorporados y capacitados en la brigada</li> </ul>
2. Organizar feria estudiantil para la promoción de hábitos saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número proyectos presentados n la feria estudiantil</li> <li>• número estudiantes involucrados en la feria estudiantil</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

En lo referente al eje de relación con la comunidad, en este apartado no posee mayor relevancia debido a que es un tema interno del centro educativo y su gestión de recursos humanos. Es por esto que no se recomiendan acciones específicas, lo que no descarta que se puedan incluir

dependiendo de la consideración que las personas de cada centro educativo realicen y sus condiciones propias.

#### 4.2.3 Plan de la categoría: Derechos Humanos

Con esta categoría temática se incursiona en temas sociales, en particular en aportar a garantizar el reconocimiento y garantía de los derechos humanos en la población educativa y general.

El eje de enseñanza-aprendizaje debe considerar el acercamiento académico de los estudiantes mediante la cobertura de su historia, su concepto, su aplicación e importancia dentro de las aulas para inculcar la perspectiva de derechos humanos en la población estudiantil. Esto desembocará en otro aspecto primordial en la formación en el tema, la incidencia organizada y el activismo; la motivación y evaluación de iniciativas estudiantiles en favor de los derechos humanos y la inclusión es la fase culminante del proceso formativo.

Sus acciones deben reflejar lo anterior, acá se enlistan algunas sugerencias:

**Tabla 4.10**

**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema derechos humanos**

Acciones	Metas / Indicadores
1- Incluir en la malla curricular de Estudios Sociales y Cívica el apartado de derechos humanos y su respectiva evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación promedio de la evaluación de los cursos superior a porcentaje al finalizar un periodo</li> </ul>
2- Crear comité estudiantil para la promoción de la declaración de Cantón Libre de Discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité confeccionado e implementado al finalizar un periodo</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

Lo que se refiere al eje de gestión empresarial las acciones deben trabajar la confección de políticas internas que garanticen el respeto y garantía de los derechos humanos en la institución, complementadas con capacitación de las distintas áreas para facilitar su aplicación en las operaciones diarias del centro educativo privado. Algunas acciones para plantear pueden ser las siguientes:

**Tabla 4.11**

**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema derechos humanos**

<b>Acciones</b>	<b>Metas / Indicadores</b>
1. Establecer una política contra la discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política confeccionada e implementada al finalizar un periodo</li> </ul>
2. Capacitar personal de seguridad en derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje personal de seguridad capacitado al finalizar un periodo</li> </ul>
3. Capacitar personal administrativo en derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje personal de administrativo capacitado al finalizar un periodo</li> </ul>
4. Capacitar personal académico en derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje personal académico capacitado al finalizar un periodo</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

El eje de relación con la comunidad, al igual que los ejes anteriores, debe ejercer una incidencia en la concientización, promoción y garantía de los derechos humanos, en este caso en la comunidad local.

**Tabla 4.12**

**Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema derechos humanos**

<b>Acciones</b>	<b>Metas / Indicadores</b>
-----------------	----------------------------

1. Promover en el gobierno local una iniciativa para declarar el cantón como Libre de Discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta presentada al finalizar un periodo</li> </ul>
2. Realizar feria comunitaria sobre derechos humanos el día de su conmemoración (10 de diciembre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria realizada para la fecha acordada</li> <li>• número de personas visitantes de la feria</li> <li>• número de personas de la comunidad exponentes en la feria</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

#### 4.2.4 Plan de la categoría: Sociedad

Como se ha establecido, los centros educativos privados forman parte de un tejido social más amplio, un ecosistema del que no se pueden abstraer y cuyo bienestar está vinculado. Es esto por lo que el involucramiento activo con los espacios físicos cercanos y las personas que los habitan es vital para el crecimiento y desarrollo propio.

Es este involucramiento el que sienta las bases de las acciones el eje de relación con la comunidad, mismas que buscan eliminar los límites simbólicos entre la institución y la su comunidad. Estas son algunas de las acciones con las que se puede empezar este proceso:

**Tabla 4.13**

#### **Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema sociedad**

<b>Acciones</b>	<b>Metas / Indicadores</b>
1. Organizar voluntariado estudiantil comunitario	número Actividades de voluntariado realizadas al finalizar un periodo número estudiantes involucrados en voluntariado estudiantil al finalizar un periodo
2. Organizar voluntariado administrativo comunitario	número Actividades de voluntariado realizadas al finalizar un periodo número de empleados involucrados en voluntariado estudiantil al finalizar un periodo

3. Definir canal de enlace entre la organización y comunidad geográfica	Canal establecido y funcionando al finalizar un periodo
4. Establecer alianza de colaboración con los centros educativos públicos de la comunidad	número de iniciativas desarrolladas con los centros educativos públicos vecinos al finalizar en un periodo
5. Facilitar las instalaciones para grupos organizados de la comunidad geográfica	número de actividades desarrolladas en las instalaciones al finalizar en un periodo

Fuente: Construcción propia

El eje de enseñanza-aprendizaje extiende el involucramiento del centro educativo a su población estudiantil; incluye en su oferta comercial en temas de proyección social, sin olvidar la importancia de la formación ciudadana y democrática, pilares para un desarrollo pleno de personas en sociedad. Las acciones previstas para este eje, dependiendo de los resultados del análisis de materialidad:

**Tabla 4.14**

**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema sociedad**

<b>Acciones</b>	<b>Metas / Indicadores</b>
1. Ejecutar trabajo comunal en espacio comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número horas de trabajo comunal realizadas por estudiantes</li> <li>• porcentaje de estudiantes que se gradúan con sus horas de trabajo comunal completo</li> </ul>
2. Promover la participación estudiantil en la semana cívica y elecciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número estudiantes involucrados en partidos políticos estudiantiles</li> <li>• número estudiantes que participan en las elecciones estudiantiles</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

En el eje de gestión empresarial continua en la línea de proyección hacia su entorno. La proyección inicia con su comunidad geográfica inmediata debido a que es el lugar que recibe de

forma directa los posibles impactos negativos del centro educativo privado. Posteriormente, de acuerdo con evaluación y estrategia, puede incrementar el alcance de su accionar.

Se sugieren algunas acciones que pueden implementarse en el plan para atender este eje:

**Tabla 4.15**

**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema sociedad**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Desarrollar un programa de reforestación en coordinación con el gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número m2 reforestados</li> <li>• número de árboles sembrados</li> <li>• número de personas vinculadas al programa</li> </ul>
2. Involucrar el centro educativo en los procesos electorales locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número iniciativas para la promoción de la democracia realizadas en un periodo</li> </ul>
3. Participar en espacios de incidencia municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número espacios municipales en los que se participa en un periodo</li> <li>• número iniciativas impulsadas en el gobierno local durante un periodo</li> </ul>
4. Establecer un proceso de due diligence para la contratación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso confeccionado e implementado al finalizar un periodo</li> <li>• porcentaje de proveedores alienados con la política</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

**4.2.5 Plan de la categoría: Responsabilidad del producto**

Los centros educativos privados son una parte de un sector que comercializa, en un mercado cada vez más agresivo, el servicio de educación y formación de personas estudiantes en sus etapas preescolar, escolar y colegial. Al igual que cualquier otra industria o servicio, la responsabilidad social debe estar impregnada en este producto por lo que es necesario implementar acciones en el plan que les enruben en esa dirección.

Al ser la administración la encargada de liderar la promoción y garantizar la entrega de un producto responsable y satisfactorio de una alta calidad, el énfasis recae en este eje. Sus acciones deben reflejar un esfuerzo por mantenerse como un oferente competitivo, en constante medición de calidad y consulta de sus clientes.

A pesar de que es posible que a través del diagnóstico y acciones anteriores se haya abordado efectivamente la calidad y materializado el acercamiento integral y socialmente responsable de la educación, el centro educativo debe evaluar su producto, su competencia, su presencia en el mercado y su modelo de costos. Las acciones propuestas son:

**Tabla 4.16**

**Lista de acciones sugeridas para eje de gestión empresarial para tema responsabilidad del producto**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Realizar campaña de publicidad y mercadeo realista y responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña establecida e implementada al finalizar un periodo</li> </ul>
2. Establecer canales de atención al cliente para responder quejas y solicitudes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal establecido y funcionando al finalizar un periodo</li> </ul>
3. Realizar encuestas de satisfacción para clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de padres y madres de familia encuestados al final de un periodo</li> <li>• porcentaje de encuestas aplicadas con nota igual o superior a satisfecho</li> <li>• número de recomendaciones rescatadas de las encuestas al final de un periodo</li> </ul>
4. Efectuar análisis de benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis completado al finalizar un periodo</li> <li>• número de recomendaciones rescatadas del análisis al final de un periodo</li> </ul>
5. Realizar estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio completado al finalizar un periodo</li> <li>• número de recomendaciones rescatadas del estudio de mercado al final de un periodo</li> </ul>

6. Medir periódicamente la calidad de oferta académica mediante estudio técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número estudios técnicos realizados al final de un periodo</li> <li>• Promedio de nota de evaluación derivada de los estudios técnicos</li> </ul>
---	--

Fuente: Construcción propia

En el eje de enseñanza-aprendizaje, es importante considerar la opinión de los clientes o usuarios del producto, en este caso los estudiantes. Es recomendable hacerles partícipes de la construcción de marca del producto mediante la consulta e inclusión de su perspectiva de usuario en la manera que se comunica y promociona el centro educativo privado.

Partiendo de esta premisa, algunas acciones recomendables son:

**Tabla 4.17**

**Lista de acciones sugeridas para eje de enseñanza-aprendizaje para tema responsabilidad del producto**

Acciones	Metas / Indicadores
1. Realizar Focus Group de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de focus groups realizados al final un periodo</li> <li>• número de estudiantes participantes en los focus groups al final de un periodo</li> <li>• número de recomendaciones producto de los focus groups implementadas al final de un periodo</li> </ul>
2. Asignación de español para estudiantes que escriban su propia percepción del centro educativo para materiales publicitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de mensajes rescatados de la asignación de español al finalizar un periodo</li> <li>• número de productos publicitarios derivados de la asignación al finalizar de un periodo</li> </ul>

Fuente: Construcción propia



Por último, el eje de relación con la comunidad busca integrar el espacio comunitario geográfico a la propuesta de producto del centro educativo privado bajo el entendimiento que es una parte integral del mismo. La siguiente acción básicamente hace una propuesta en este sentido:

**Tabla 4.18**

**Lista de acciones sugeridas para eje de relación con la comunidad para tema responsabilidad del producto**

Acciones	Metas / Indicadores
3. Confeccionar estrategia de promoción conjunta de centro educativo/comunidad	4. Estrategia establecida e implementada al finalizar un periodo

Fuente: Construcción propia

### 4.3 Presentación y reporte

Una vez establecidas las acciones y sus respectivas metas, cada centro educativo privado goza de la libertad de presentar su plan a sus partes interesadas de la forma que le parezca pertinente de acuerdo con su propio estilo, sus recursos disponibles y las condiciones contextuales. Es muy importante comunicar en esta presentación la franja de tiempo que se determina, las implicaciones que implementar estas acciones conlleva, las personas o departamentos que se encargarán de la ejecución y los resultados que se esperan alcanzar con la consecución de las metas.

Debido a las dinámicas propias de los centros educativos, una recomendación muy necesaria es calendarizar el plan de forma anual coincidiendo con el año lectivo de cada institución. De esta forma la presentación del plan puede realizarse al inicio del periodo escolar, desarrollarse durante el transcurso del año lectivo y reportarse a la conclusión de este.

A pesar de que en este proyecto se utilizan criterios de GRI para el análisis de materialidad y para basar las posibles acciones del plan, la generación de un reporte de sostenibilidad GRI en este primer acercamiento a un modelo socialmente responsable y sostenible puede presentar dificultades, debido principalmente a que se requiere suficiente trayectoria y madurez en el tema para que una organización puede realizar este formato de reporte de forma adecuada y alineada.

Por lo anterior, la forma de reportar los resultados del plan es remitida a la discreción de cada centro educativo. Este hito dentro del proyecto que inició con la evaluación de contexto interno culmina el ciclo y permite evaluar los resultados alcanzados, compartirlos con las partes involucradas y otros públicos de interés y representa un insumo valioso que agrega valor a la propuesta general comercial de la institución que estime ejecutar este plan.

Aunque los centros educativos privados tengan la libertad de confeccionar los reportes de acuerdo con sus propios criterios, deben seguir algunos lineamientos para evitar convertir este importante paso en una maniobra de mercadeo que selecciona lo que se presenta y lo que omite. Con esto dicho, el primer lineamiento es reportar todo lo que se planteó originalmente en el plan, es probable que, en el plan presentado, existan metas o acciones que no se lograran desarrollar completa o parcialmente. De igual forma se deben incluir en el reporte con su alcance respectivo, con el propósito de transparentar la información y validar el reporte.

También se deben incluir las evidencias de forma clara, respetando la información sensible o confidencial que pueda contener. Se debe justificar y respaldar cualquier información provista en el mismo.

De la misma forma se debe incluir información que provea contexto al público que consume el reporte. Dar una interpretación adicional a lo que ya se ha mencionado es relevante e importante para que este insumo aporte valor. Es suficiente incluir observaciones, razones de fondo

por las que se alcanzó o no una meta y las modificaciones que pudo experimentar el plan durante la implementación.

Otro de los lineamientos es incluir un apartado de retrospectiva, en el que se documentan los principales obstáculos, aprendizajes y logros documentados durante las diferentes fases del proyecto. En este apartado también se puede aprovechar la oportunidad para presentar una sección de reconocimientos donde se destaque a las personas, organizaciones y partes interesadas que sobresalieron durante la confección e implementación del plan. Igualmente es propicio para incluir un mensaje de las personas dueñas o directoras analizando el camino recorrido y lo que representa para la empresa educativa y para la educación en general.

Para finalizar es muy recomendable darle una calificación final al plan, preferiblemente un porcentaje de logro, y dejar manifiesto que la sostenibilidad y la responsabilidad social son procesos de mejora continua, que las metas que se alcanzaron se replantearán de forma más ambiciosas, que las metas que no se alcanzaron se trabajaran nuevamente con los aprendizajes y el conocimiento adquirido, que los temas materiales no contemplados se reevaluarán y podrían incluirse en el próximo ciclo.

Esta etapa es muy importante porque en ella se reafirma el compromiso que se asumió y se evangeliza a las personas que pertenecen a la comunidad educativa, a su entrono directo y a l público en general. Este proyecto alberga una importancia adicional debido a su capacidad de moldear la perspectiva de desarrollo de jóvenes mentes en formación. Es importante transformar una organización, pero es más importante transformar una generación.

## CONCLUSIONES FINALES

Después de llevar a cabo este ejercicio, en el que tuve la oportunidad de adentrarme en la realidad de centros educativos privados y analizarla bajo la luz de elementos técnicos y académicos, establezco una serie de conclusiones que se enlistan a continuación.

Todas estas conclusiones son producto de los diferentes procesos expuestos en este proyecto; espero que sean un insumo valioso para futuros proyectos académicos u organizaciones que pretendan ampliar la temática y seguir enriqueciendo el vínculo entre la educación formal y la sostenibilidad. Si es importante destacar que estas conclusiones no pretenden generalizar resultados o descartar las realidades o experiencias de otros centros educativos a nivel local o internacional.

Estas conclusiones parten de los objetivos planteados en este proyecto siendo este el orden que ocupan en este apartado.

Las primeras conclusiones se desprenden del análisis de contexto de cada una de las instituciones consultadas mediante la herramienta diseñada para este propósito y corresponden al objetivo específico número uno.

En primer lugar, los centros educativos privados han mostrado interés real en incorporar la responsabilidad social. A pesar de esto, lo hacen desde una percepción centrada mayoritariamente en la temática medio ambiental y en un nivel inferior los temas de filantropía.

De lo anterior se desprende la errónea conceptualización que se le ha dado a la responsabilidad social y su implementación operativa, es decir, las iniciativas y actividades realizan en esta área parten de esta concepción sesgada.

Aunque el concepto de responsabilidad social no es claro para los centros educativos privados, el concepto de sostenibilidad les es completamente ajeno. No existe claridad en la forma como se vincula a la responsabilidad social, a su estrategia u operación. En el mejor de los casos se asocia con la rentabilidad financiera.

Ningún centro educativo privado ha asumido o integrado alguno de los ODS en su estrategia o sus tácticas empresariales, producto de su desconocimiento y la disociación entre estos y responsabilidad social o sostenibilidad.

Los centros educativos privados no han establecido una gobernanza para el tratamiento de la responsabilidad social; la toma de decisiones recae en el liderazgo general de las organizaciones, dueños, directores o administradores y la ejecución en los equipos administrativos u operativos. Con esta estructura jerárquica no se consideran el criterio técnico o los aportes de las partes interesadas internas.

Los procesos de evaluación y reportaje no están presentes en el desarrollo de las iniciativas, no existe un método de evaluación o un indicador de logro que permita cuantificar el impacto de estas al corto, mediano o largo plazo. La recopilación de datos se sustenta en la iniciativa de las personas participantes. Todo lo anterior dificulta la promoción y divulgación de la perspectiva sostenible en los públicos internos y externos.

Igualmente, es notoria la ausencia de un vínculo entre los esfuerzos de responsabilidad social y el giro de negocio de los centros educativos privados; el principal servicio que comercializan es la educación y formación de estudiantes. A pesar de esto las mallas curriculares, en la mayoría de los casos, no incluye de manera asertiva las temáticas relacionadas a la sostenibilidad. Tampoco se presentan opciones extracurriculares con incidencia en la evaluación académica que tengan una orientación hacia estas temáticas. Este factor influye en el alcance de

esta perspectiva que se trata de posicionar, ya que al no ser evaluadas recae en la conciencia e interés de cada estudiante integrarse a las iniciativas propuestas por cada centro educativo.

Cada centro educativo privado mantiene diferentes expectativas del proceso, basándose principalmente en su propia visión y sus ideales con respecto a la empresa. Al no contar con sistemas de medición ni objetivos estratégicos, las expectativas son en su mayoría aspiraciones abstractas que no son medibles ni alcanzables fuera del imaginario personal o colectivo de quien las planteó.

De igual forma, también existen anotaciones en forma de conclusión referente al objetivo específico número dos correspondiente a la gestión de partes interesadas.

Es evidente que no se han instaurado canales pertinentes para la atención y gestión de las relaciones comunitarias. Al no contar con este elemento ni con procedimientos claros exclusivos para este propósito, se obvia la gran importancia que tienen las partes interesadas que conforman la comunidad geográfica. Esto tiene una implicación directa en la transformación hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad, ya que deriva en el inapropiado abordaje de los impactos negativos que se pueden generar en este importante espacio donde se desenvuelve el negocio.

Asimismo, ningún centro educativo mantiene un registro de stakeholders detallado. Inclusive no se visualizan muchos públicos de interés como verdaderas partes interesadas ocasionando un posible descuido de sus relaciones externas y de la integración real al ecosistema social.

Al no tener presente la totalidad de las partes interesadas, es materialmente imposible recopilar su realimentación e incorporarles a los procesos de toma de decisión y establecimiento de estrategia y tácticas.

Con lo que respecta al objetivo específico número tres, igualmente se plantea las siguientes conclusiones:

A nivel de temas materiales, no existen elementos o procesos de diagnóstico instaurados que permitan a los centros educativos privados identificar sus impactos positivos y negativos. Esto significa que las iniciativas en curso y la atención de los impactos negativos no están vinculados de forma informada, a pesar de que generalmente en los análisis de materialidad se destacan los temas ambientales y los centros educativos privados tienen una predisposición a desarrollar actividades para abordar estos temas.

Muchas de las categorías abordadas en el análisis de materialidad no se visualizan como parte de una propuesta de responsabilidad social o sostenibilidad; especialmente las categorías de prácticas laborales, derechos humanos y responsabilidad del producto muchas veces se invisibilizan en la concepción de la responsabilidad social.

Con respecto al plan y al objetivo específico número cuatro, esto es lo que este proyecto concluye:

Es clara la necesidad de concretar las intenciones reales de los centros educativos privados en un plan que pueda ser ejecutado y que contenga los elementos mínimos requeridos como metas, indicadores y plazo. Es evidente que el proceso puede resultar intimidante para empresas que recién muestran interés en el tema, por lo que este proyecto plantea una opción real para hacer la primera incursión de una forma más llevadera y realista.

La comunicación es trascendental para iniciar y culminar el proceso de implementación. Anunciar el plan a las partes interesadas como punto de partida y reportar los resultados de la

implementación de este a las mismas partes como punto cierre del ciclo genera credibilidad y conforma una cultura dirigida hacia la transformación sostenible.

Muchas de estas conclusiones hacen referencia a las consecuencias del poco entendimiento de la responsabilidad social y la sostenibilidad desde un punto de vista técnico o académico. Esto no es producto de la falta de interés, ya mencionada anteriormente por parte de los centros educativos, sino debido a que no existe una presencia fuerte de profesionales u organizaciones del área en el sector educativo privado.

La sostenibilidad es el objetivo y la responsabilidad es el camino. A pesar de esto debe existir un entendimiento de que es un proceso de mejora continua que no termina con el fin del plazo de implementación del plan, sino que representa el inicio del próximo ciclo, con metas e indicadores más complejos, incorporando la experiencia adquirida.

## **RECOMENDACIONES**

Mediante las sesiones de entrevista a los centros educativos privados para establecer los contextos internos, se realizó un ejercicio en el que se compilaron las recomendaciones hacia otras partes interesadas como padres y madres de familia, estudiantes, personal académico y la misma institución educativa.

Desde el punto de vista técnico de la sostenibilidad, se pretende proveer una serie de recomendaciones de acciones puntuales al igual que perspectivas y enfoques que complementen estas acciones.



## **A estudiantes**

Indagar sobre las acciones que puedan emprender para apoyar el plan desde su propia organización y articulación, buscando adoptar de forma personal la perspectiva de sostenibilidad y expandirla en sus entornos extracurriculares.

Completar de forma satisfactoria las actividades curriculares que ofrecen los centros educativos dentro de sus diferentes clases, cursos, talleres o clubes.

Involucrarse de manera activa a las brigadas, grupos u organizaciones articuladas desde el centro educativo privado e incentivar a sus compañeros y compañeras a integrarse de igual manera.

## **A padres, madres o personas responsables de los y las estudiantes**

Valorar la propuesta de responsabilidad social y sostenibilidad de los centros educativos privados a la hora de decidir optar por matricular a las y los estudiantes.

Motivar a las personas estudiantes a involucrarse en las iniciativas gestionadas desde el centro educativo privado e invitarles a expandirlas, a la medida de lo posible, en el ambiente familiar.

Mantenerse informados sobre la propuesta del plan y su posterior reporte, prestar especial atención a los objetivos que les atañan directa e indirectamente.

Replicar actividades y hábitos implementados en la escuela en el hogar, centro de trabajo y demás espacios donde tengan una repercusión que ayude a impulsar el efecto multiplicador y la adopción de la perspectiva sostenible.

Involucrarse en grupos, comités o comisiones de trabajo que se conformen para la construcción y aplicación del plan. Esto debido a que la representación de las partes interesadas en el proceso es relevante y aporta puntos de vista desde diferentes perspectivas.

### **A personal docente y administrativo**

Investigar y prepararse en el campo de la sostenibilidad y sus aplicaciones en el contexto educativo. La comprensión de las maneras como se pueden integrar es trascendental para generar un impacto en la población meta, los estudiantes y desencadenar los efectos de este.

Asumir un rol activo en la conformación e implementación del plan. Sus competencias técnicas deben verse reflejadas en el establecimiento de metas y actividades, en la ejecución al igual que en la presentación de resultados. El trabajo hacia la sostenibilidad es un esfuerzo colectivo, transversal y multidisciplinario.

Identificar y transmitir las necesidades, impactos y realimentación provenientes de los grupos y partes interesadas con los que mantienen relación, de acuerdo con sus las funciones propias de su posición.

Realimentar el proceso antes, durante y después, con observaciones producto de su participación en el mismo. Deben evitar a toda costa limitarse a ejecutar lo asignado e ignorar cualquier otra observación que surja de que puede resultar muy valiosa en el proceso de mejora continua.

## **A las personas dueñas y gerentes de centros educativos privados**

Ahondar en los conceptos de responsabilidad social y de sostenibilidad desde una perspectiva científica, académica y técnica para concebir decisiones informadas sobre la temática y su inclusión en la vida empresarial de la institución educativa.

Investigar, profundizar e integrar los ODS a su estrategia, especialmente el número cuatro relacionado con la educación.

Asesorarse con profesionales en el campo de la responsabilidad social y sostenibilidad. A pesar de que este proyecto está planteado para ser autodirigido y desarrollado de forma práctica por el personal del centro educativo privado, la asesoría y el acompañamiento técnico-profesional aliviarían el primer acercamiento a esta experiencia. La inclusión de profesionales puede realizarse en cualquier momento, inclusive en un segundo ciclo posterior al cierre del primer plan; pero es recomendable hacerlo desde las primeras etapas.

Disponer de un presupuesto para inversión y financiamiento de las actividades del plan, debe considerarse como una inyección financiera estratégica para el mejoramiento de las condiciones generales del centro educativo privado y de la oferta hacia sus clientes.

Completar todas las etapas propuestas en el proyecto, evitar a toda costa omitir alguna de ellas porque puede impactar la eficacia y eficiencia del plan.

Ser transparente con respecto a los elementos de diagnóstico. Evidenciar los impactos positivos es muy importante, pero es de medular para la consecución de los objetivos hacerlo con los impactos negativos.

Trabajar sobre un principio de realidad que les permita desarrollar un plan con objetivos alcanzables y represente un aliciente para continuar involucrados en la búsqueda de la sostenibilidad.

Procurar que el arranque del proyecto coincida con el inicio del año lectivo, aprovechar el periodo próximo anterior al inicio de las clases para comenzar con el análisis del contexto interno con la intención de concluir el año con la entrega del reporte de implementación del plan de sostenibilidad y sostenibilidad.

### **A los profesionales y estudiantes de responsabilidad social, sostenibilidad y afines**

Permitirse mejorar las herramientas y procedimientos propuestos en este proyecto. Una de las grandes ventajas de este proyecto es las posibilidades de contextualización y mejora. Para este propósito se recomienda registrar los aprendizajes y experiencias adquiridas en esta travesía para realimentar las herramientas y la metodología propuesta.

Abordar la propuesta de este proyecto como un modelo replicable en su fondo y forma, pero también como un punto de partida para futuros estudios que profundicen en aspectos específicos de la aplicación o ausencia de responsabilidad social y sostenibilidad en centros educativos privados.

Explorar temáticas derivadas de este proyecto mediante la investigación de temas como la utilización de la responsabilidad social y la sostenibilidad como discurso de mercadeo, los alcances de un plan de sostenibilidad en este tipo de negocios o la inclusión de metodologías pedagógicas enfocadas en sostenibilidad en las mallas curriculares de los centros educativos privados.

Y por último, comprender que la sostenibilidad es la meta y la responsabilidad social es el camino a esta. A pesar de que, si existe un punto de partida, con la expectativa de que este proyecto lo sea, no existe una conclusión, es un proceso de mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abela, J.A. (2008). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada. Granada (España): Universidad de Granada.
- Arrieta, B. & De la Cruz, C. (2005). La dimensión ética de la responsabilidad social. Bilbao: Universidad Deusto.
- Blanco, M.R. (2005). La Educación De Calidad Para Todos Empieza En La primera Infancia. *Revista Enfoques Educativos* 7 (1), pp. 11-33
- Bonil, J., Junyent, M., & Calafell, G. (2010). Educación para la sostenibilidad desde la perspectiva de la complejidad. *Revista Eureka de enseñanza y divulgación de las ciencias*, 7, pp. 198-215. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/50996698\\_Educacion\\_para\\_la\\_Sostenibilidad\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_de\\_la\\_complejidad](https://www.researchgate.net/publication/50996698_Educacion_para_la_Sostenibilidad_desde_la_perspectiva_de_la_complejidad)
- Boxwell, R. J. Jr. 1994. *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Bunge M. (1985), *La investigación científica*. Madrid, Ariel.
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi, N., & Menichini, T. (2016). A fuzzy Analytic Hierarchy Process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 121, 248-264.
- Castaño, C. A., Díaz, N., y Lozano, J. (2013). *Manual para la Gestión del relacionamiento con los Grupos de Interés*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común*. Ginebra.

Decreto Ejecutivo 40529 de 2017 [Ministerio de Educación Pública]. Reglamento de matrícula y de traslados de los estudiantes. 31 de julio de 2017.

Estrategia de Sustentabilidad. (2019). Recuperado el 23 Julio 2019, de <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-sustentabilidad/estrategia-sustentabilidad.html>

Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación. ESIC*. 6(6), 130-143. doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07.

Ferré, C., & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. *Cuadernos. Info*, (29), 92-93.

Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: CEPAL.

García, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

Global Reporting Initiative. (2015). *Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta* [Ebook]. Amsterdam. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF>

Guillén, F. 1996. Educación, medio ambiente y desarrollo sostenible. *Revista Iberoamericana De Educación*, 11, 103-110. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie1101159>

Kaye, C. (2010) *The Complete Guide to Service Learning: Proven, Practical Ways to Engage Students in Civic Responsibility, Academic Curriculum, & Social Action*. Revised & Updated Second Edition (2nd ed.). Minneapolis: Free Spirit Publishing Inc.

- Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Piados Comunicación.
- Macedo B. 2005. Concepto de sostenibilidad UNESCO
- Magee, L., Scerri, A. & James, P., (2012). Measuring Social Sustainability: A Community-Centred Approach. *Applied Research in Quality of Life*, 7(3), pp. 239-261. Recuperado de: <http://www.springerlink.com.libproxy.ucl.ac.uk/content/6887603286343817/abstract/>  
Pagina 240
- Martínez-Otero-Pérez, V. (2006). Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: el paradigma de la escuela-educadora. *Revista Complutense de Educación*, 17.
- McKeown, R., Hopkins, C. A., Rizzi, R., and Chrystallbridge, M. (2002). Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible. Número 865.
- MEP, Ministerio de Educación Pública. SF. *Programa Integrado de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Gestión Ambiental Institucional*. Ministerio de Educación Pública. Disponible en <https://www.mep.go.cr/programas-y-proyectos/desarrollo-sostenible-gestion-ambiental-institucional>
- Miras, M. (1991). Educación y desarrollo. En *Journal for the Study of Education and Development*, (54), pp. 3-18. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=48366>
- Mogensen, F. (2009). Educación para el desarrollo sostenible (1st ed.). Barcelona: Graó.
- Múria Albiol, J., Gil Saura, R. (1998). Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos. Colección empresa. ESIC.
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.



ONU. SF. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Palacios, C., Coppa, C. R. (2017). Valores en la gestión empresarial: categorías éticas y teológicas de Laudato Si y su relación con los estándares Gri sobre informes de sostenibilidad [en línea]. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 12, pp. 7-19. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8654>

Pomposo, L. (2015). Análisis de necesidades y propuesta de evaluación en línea de la competencia oral en inglés en el mundo empresarial. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Filologia-Mlourdespomposo>

Alianza Empresarial para el Desarrollo - AED. (2019). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 24 de Julio del 2019, de <https://www.aedcr.com/quienes-somos>

Quintanilla, B. y Galán. M.A. (2016). *Análisis del involucramiento de los empleados de Erco General y Erco Administrativo en los programas de responsabilidad social empresarial de Continental Tire Andina S.A.* Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6385>

Rave, B. E. O., Sandoval, J. de J., Botero, C. A. A., y Gómez, M. C. R. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Antioquia*, 2003. *Investigación Y Educación En Enfermería*. 23(1): 14-29

Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

- Selltiz, C., Jahoda, Deutsch y Cook. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Sequeira, D., y Warner, M. (2007). *Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. Washington, D.C., E.E.U.U; International Finance Corporation
- Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). London: Sage.
- Triquels. (2018). *Estrategia de sostenibilidad: qué es y por qué tu negocio debería tener una*. Recuperado de <https://www.triquels.com/blog/estrategia-sostenibilidad-que-es>
- UNESCO (2005) *Guidelines for inclusion: Ensuring Access to Education for All*. Recuperado el 12 de marzo de 2014 de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001402/140224e.pdf>. París: UNESCO.
- Waclawski, E. (2012). How I Use It: Survey Monkey. *Occupational Medicine*, 62(6), 477-477. doi: 10.1093/occmed/kqs075
- Zhou, Y. (2011, November). Materiality approach in sustainability reporting: applications, dilemmas, and challenges. *1st World Sustainability Forum*, 1, MDPI.

## Anexos

### Anexo 1

#### **Guía de entrevista para Análisis de Contexto de Centro Educativo Privado – Sesión individual: Matriz de la construcción del contexto institucional**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

#### Datos perfil persona entrevistada

Actividad que realiza o función en la institución: \_\_\_\_\_

Años de laborar para la institución: \_\_\_\_\_

Al finalizar de este proyecto, los resultados serán publicados por la Universidad Nacional en un libro. ¿Autoriza la inclusión de su nombre y el nombre de la institución?

( ) Sí, estoy de acuerdo con el uso del nombre de la institución en la publicación de los resultados del proyecto

( ) No, prefiero mantener nuestra participación de forma anónima

#### **Características del centro educativo**

##### *1. Construcción del contexto institucional: Parte 1 – Entrevista: Perfil del Centro Educativo*

*1.1 ¿Hace cuántos años existe esta institución?*

*1.2 ¿me podría contar cómo inició este centro educativo?*

*1.3 ¿Cuál es la matrícula total del centro educativo?*

1.4 ¿Cuáles niveles se imparten actualmente?

( )Preescolar      ( )Primaria      ( )Secundaria

1.5 ¿Aproximadamente cuántas personas laboran para este centro educativo?

1.6 Cuentan con personal que ejerza el rol de coordinación y o Dirección

1.7 ¿Cuáles son las características que le diferencian de los demás centros educativos?

1.8 ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el colegio a lo largo de su historia?

1.9 ¿Quién o quiénes son responsables de decidir qué iniciativas implementar y de ejecutarlas en este centro educativo?

2. *Construcción del contexto institucional: Parte 2 – Entrevista: Gestión organizacional*

**Encuadre:** Ahora queremos saber sobre la gobernanza y la manera de funcionar del Centro Educativo con respecto a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad

2.1. Del siguiente listado de acciones, me podría indicar cuáles acciones ha desarrollado en alguna oportunidad en el último año

Acciones	SI	NO	NS/NR
Manejo de desechos sólidos			
Reciclaje			

Uso de productos de limpieza ecológicos			
Prohibición o limitación del uso de plástico			
Promoción de estilos de vida saludable			
Donaciones externas			
Programas de becas socio-ecómicas			
Actividades familiares de integración			
Voluntariado			

2.2.¿Para usted qué es responsabilidad social?

2.3.¿En este centro educativo existe interés en involucrarse en asuntos de responsabilidad social y sostenibilidad?

( ) Sí ( ) No (*pase a pregunta 3.1*) ( ) no sé/no responde (*pase a pregunta 3.1*)

2.4.Hasta el día de hoy ¿considera que este centro educativo ha trabajado responsabilidad social y sostenibilidad?

( ) Sí ( ) No (*pase a pregunta 3.1*) ( ) no sé/no responde (*pase a pregunta 3.1*)

2.5.¿Mediante qué iniciativas ha trabajado la responsabilidad social y sostenibilidad?

2.6.¿Qué porcentaje del personal y del estudiantado generalmente participan en actividades de responsabilidad social y sostenibilidad?

( ) *Menos del 20%*    ( ) *Del 20% al 50%*    ( ) *Del 50% al 75%*    ( ) *Más del 75%*

## 2.7. Evaluación y reporte

<b>Cuando realizan estas iniciativas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NS/NR</b>
Hacen evaluación para mejorar a futuro			
Miden el impacto de las iniciativas con indicadores			
Realizan reportes o informes de resultados			

## 3. *Construcción del contexto institucional: Parte 3 – Entrevista: Proceso Enseñanza-Aprendizaje*

**Encuadre:** Ahora queremos explorar la oferta académica del centro educativo y su vinculación con temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

### 3.1. Involucramiento del estudiantado

<b>Cuando realizan estas iniciativas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NS/NR</b>
¿Los estudiantes tienen la posibilidad de matricular algún curso, taller u otro espacio que cubra temas de medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad?			
¿Se manejan temas de medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad en las clases regulares?			

¿Los estudiantes reciben algún tipo de incentivo por participar en las actividades responsabilidad social o sostenibilidad?			
En los cursos regulares de todos los grados ¿Se evalúa el conocimiento de los estudiantes en temas de medio ambiente, educación financiera, responsabilidad social o sostenibilidad?			

#### 4. Construcción del caso: Parte 4 - Entrevista: Relaciones Comunitarias

**Encuadre:** Vamos a reconstruir las relaciones que el centro educativo mantiene con la comunidad donde se ubica y la comunidad educativa.

4.1.¿Qué persona o departamento se encarga del relacionamiento con la comunidad?

4.2.Si algún personaje de la comunidad quisiera comunicarse con el centro educativo ¿Quién es la persona o departamento de contacto?

4.3.Del siguiente listado ¿Cuáles actores podrían ser importantes para las acciones que desarrolla el centro educativo?

Grupo de interés	SI	NO	NS/N R	¿Cuál? (En caso de responder Sí)
Municipalidad				
Asociación de Desarrollo				
Grupos Ambientales				
Empresa Privada				

Grupo de Voluntariado				
ONG				
Grupo religioso				
Otro				

4.4.¿Realizan actividades en beneficio de la comunidad y cómo deciden cuáles son estas actividades?

4.5.¿Existe algún apoyo económico de la comunidad al centro educativo o viceversa?

4.6.¿Los estudiantes realizan alguna labor académica en la comunidad?

5. *Construcción del caso: Parte 5 - Entrevista: Cierre*

**Encuadre:** Concluyamos

5.1.¿Qué objetivos se espera alcanzar con el establecimiento de un plan de responsabilidad social o sostenibilidad?

5.2.Compártanos cualquier pensamiento que nos ayude a comprender la realidad de responsabilidad social o sostenibilidad en este centro educativo

En futuras etapas de este proyecto: ¿Desea recibir información del desarrollo de este?

Muchas Gracias



## Anexo 2

### Herramienta de evaluación y priorización de Stakeholders

#### Instrucciones para la aplicación de esta herramienta

**Paso 1:** Se identifican las partes interesadas que conforman la comunidad educativa y se incluyen en la herramienta para su evaluación.

**Paso 2:** Se introduce la información del perfil de cada una de las partes interesadas en la herramienta bajo los siguientes criterios:

Objetivo: ¿Cuál es el objetivo de esta parte interesada con respecto a la empresa?

Fuentes de influencia: ¿Cómo la empresa influencia a la parte interesada?

Susceptibilidad a la influencia: ¿Qué tan efectiva es esta influencia por la parte interesada?

Observaciones: Cualquier observación o aclaración

**Paso 3:** Se califican los siguientes factores de impacto de acuerdo a los siguientes parámetros

**Paso 4:** Se califican los siguientes factores de relación de acuerdo a los siguientes parámetros

**Paso 5:** Se suman los totales y basados en sus resultados se ubican en el mapa de acción. Se considerarán partes interesadas prioritarias las que se ubican en el cuadrante superior derecho.

#### Parámetros de evaluación

##### **Impacto Total**

##### **Extensión**

Nacional	Su impacto sobre la organización es de carácter nacional. Sus posibles consecuencias tendrán una visibilidad alta	3
Provincial	Su impacto sobre la organización es de alcance provincial superior a la comunidad inmediata.	2
Local	Su impacto sobre la organización es limitado a la comunidad inmediata.	1

##### **Impacto económico**

Alto	La operación de la institución depende económicamente de la relación con esta parte interesada.	3
Medio	La relación con esta parte interesada afecta económicamente a la operación del centro educativo privado, pero no la compromete	2
Bajo	No tiene mayor incidencia económica en la operación del centro	1

#### **Impacto social**

Alto	La relación entre partes tiene un impacto social relevante en 2 o más públicos de interés	3
Medio	La relación entre partes tiene un impacto social relevante en 1 público de interés	2
Bajo	La relación entre partes no genera un impacto social relevante	1

#### **Impacto ambiental**

Alto	La relación entre partes tiene un impacto ambiental externo, más allá de los límites de la organización	3
Medio	La relación entre partes tiene un impacto ambiental interno, dentro de los límites de la organización	2
Bajo	La relación entre partes no tiene un impacto ambiental significativo.	1

### **Relación total**

#### **Comportamiento**

Negativo	Su accionar conlleva acciones y consecuencias negativas hacia la institución y otros stakeholders	3
Indiferente	No genera acciones relevantes ni muestra interés por mejorar su entorno	2
Responsable	Muestra esfuerzos por accionar de forma positiva para provocar una mejora de su entorno	1

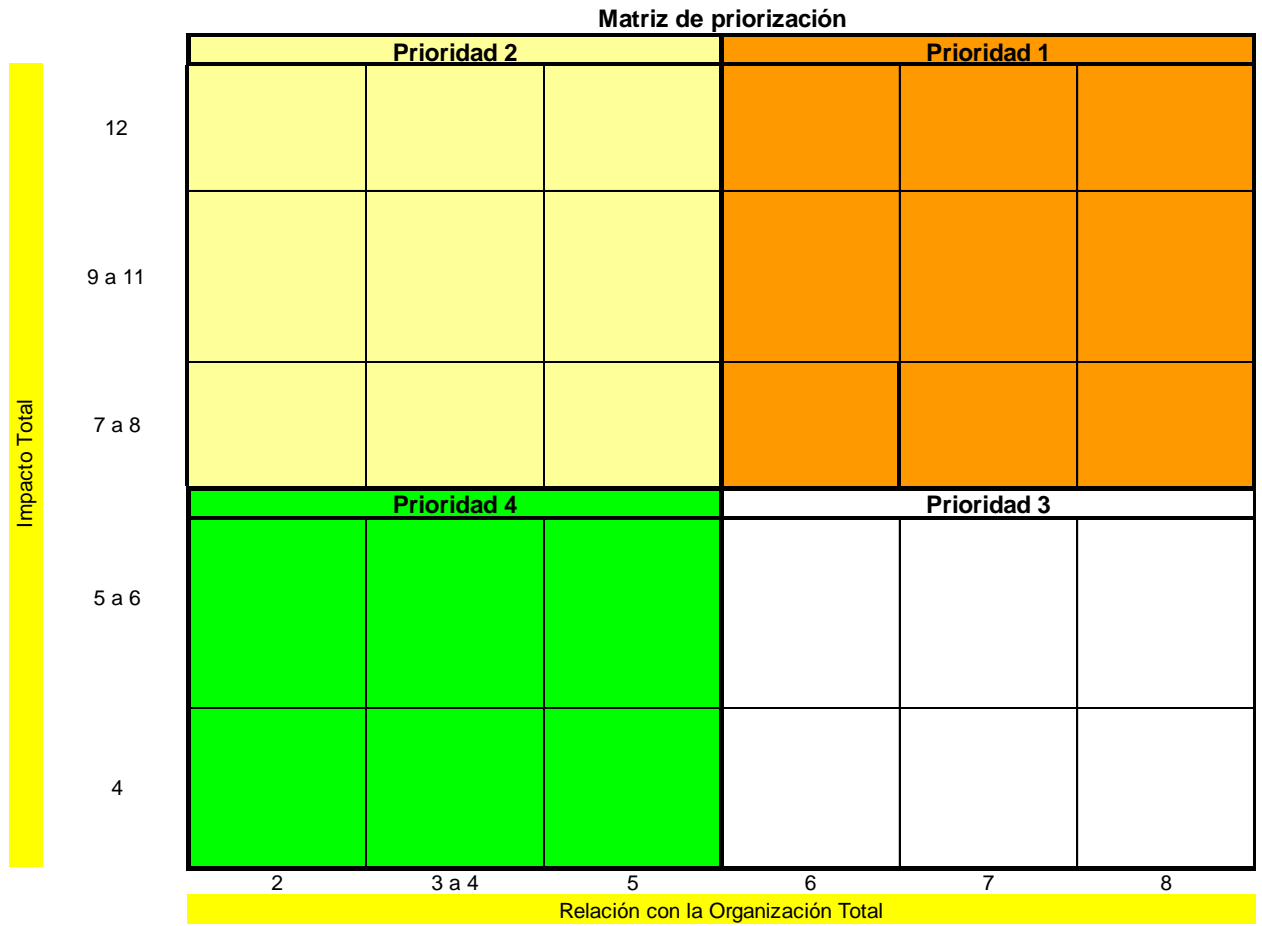
#### **Relación con la organización**

Mala	Existe una relación histórica conflictiva, con antecedentes problemáticos y con canales de comunicación inexistentes o limitados	3
Regular	Existe una relación fluctuante, con antecedentes tanto positivos como negativos, con canales de comunicación establecidos y funcionales.	2

Buena	Existe una relación exitosa, con antecedentes en su mayoría positivos y excelentes canales de comunicación.	1
-------	---	---



Mapa de Stakeholders priorizados



### Anexo 3

#### **Encuesta a partes interesadas sobre sobre estado de responsabilidad social y sostenibilidad de centro educativo privado**

*Composición de la escala de participación, intereses y necesidades de la comunidad educativa*

<b>Componentes</b>	<b>Ítem</b>
<b>Datos Generales</b>	<b>1, 2, 3, 4, 5</b>
<b>Interés por temas ambientales</b>	<b>A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11 y A12.</b>
<b>Análisis de temas sociales</b>	<b>B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9 y B10.</b>
<b>Análisis de temas económicos</b>	<b>C1, C2, C3, C4 Y C5.</b>
<b>Consulta cualitativa</b>	<b>D1, D2, D3 y D4.</b>

#### **Instrumento**

El presente instrumento tiene el objetivo de indagar acerca de la participación familiar en actividades relacionadas a temas ambientales, sociales, económicos, intereses y necesidades que presentan las partes interesadas.

La información brindada es de carácter confidencial por lo que las respuestas no serán vistas por nadie más que los y las investigadoras y serán utilizadas exclusivamente para fines de la estrategia.

#### **Instrucciones**

##### **I Parte: Datos generales.**

6. Relación con el centro educativo:  _____
---

7. Edad en años cumplidos: \_\_\_\_\_

8. Profesión u ocupación: \_\_\_\_\_

9. Años de estar vinculado al centro educativo:  
\_\_\_\_\_

10. Nivel de involucramiento con el centro educativo:

( ) Muy Bajo ( ) Bajo ( ) Neutro ( ) Alto ( ) Muy Alto

**II Parte:**

**BLOQUE A: INTERÉS POR TEMAS AMBIENTALES**

Escoja la opción con la que más se sienta identificado o identificada. Tome el tiempo que considere necesario.

#	Pregunta	Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El centro educativo desarrolla prácticas ambientales (reciclaje, compostaje, disminución de consumo de plástico u otras)					
2	El centro educativo apoya de alguna forma a organizaciones externas que desarrollen actividades ambientales					

3	Existe alguna problemática ambiental la comunidad o zonas aledañas al centro educativo					
4	El centro educativo privado no tiene algún impacto negativo en el ambiente					
5	El centro educativo hace un manejo responsable de los residuos que genera					
6	El centro educativo gestiona sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero, especialmente lo que se refiere al transporte de los estudiantes y el personal.					
7	Los valores ambientales son importantes en el centro educativo					
8	El centro educativo ha realizado todas las acciones posibles en favor del medio ambiente					



9	Los y las estudiantes reciben un estímulo para generar una conciencia en favor del medio ambiente					
10	El personal del centro educativo tiene sensibilidad por temas ambientales					
11	El centro educativo tiene un compromiso con el medio ambiente de la comunidad donde se encuentra					
12	El centro educativo puede promocionarse como una institución amigable con el ambiente					

## BLOQUE B: ANÁLISIS DE TEMAS SOCIALES

Escoja la opción con la que más se sienta identificado o identificada. Recuerde que las respuestas son confidenciales.

#	Pregunta	Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el centro educativo existe estabilidad laboral (baja rotación de personal)					

2	Las y los educadoras están capacitadas para ejercer su función					
3	En el centro educativo existen medidas de seguridad para estudiantes, personal y visitantes					
4	Los proveedores del centro educativo reflejan fielmente los valores de la institución					
5	El centro educativo respeta los Derechos Humanos					
6	El centro educativo es un espacio libre de discriminación					
7	Existe una comunicación fluida entre el centro educativo y las partes interesadas					
8	Existen canales de atención los clientes para presentar quejas, sugerencias y reclamos					

9	La publicidad y promoción del centro educativo son un reflejo real de los servicios educativos que ofrece					
10	Existe un manejo responsable de la información confidencial de los estudiantes, sus familias y demás partes interesadas adicionales					

### BLOQUE C: ANÁLISIS DE TEMAS ECONÓMICOS

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa que no estar de acuerdo y 5 significa que está completamente de acuerdo. ¿Cuáles de los siguientes temas son de su interés?

#	Pregunta	Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El centro educativo está al alcance económico de las familias de la comunidad donde se encuentra					
2	Los estudiantes reciben un servicio acorde con la inversión económica que realizan					
3	El centro educativo es solvente económicamente					

4	El centro educativo no arriesgaría su estabilidad económica si realiza mejoras en aspectos ambientales o sociales					
5	El centro educativo es reconocido entre los otros centros educativos privados de su región					

**BLOQUE D: Valoración cualitativa del centro educativo.**

1. Describa en 3 palabras los aspectos positivos del centro educativo privado

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

2. Describa en 3 palabras los aspectos positivos del centro educativo privado

\_\_\_\_\_

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

3. ¿Qué cree que el centro educativo privado está haciendo de una buena manera?

A. \_\_\_\_\_

4. ¿Qué cree que el centro educativo privado del centro educativo privado puede mejorar?

A. \_\_\_\_\_

*Se le agradece la colaboración brindada.*



<b>H</b>	Biodiversidad												
<b>I</b>	Emisiones												
<b>J</b>	Vertidos y Residuos												
<b>K</b>	Productos y servicios												
<b>L</b>	Cumplimiento												
<b>M</b>	Transporte												
<b>N</b>	Evaluación Ambiental de Proveedores												
<b>Ñ</b>	Mecanismos de Quejas Ambiental												
<b>O</b>	Empleo												
<b>P</b>	Gestión de relación laboral												
<b>Q</b>	Salud y seguridad ocupacional												
<b>R</b>	Capacitación y Educación												
<b>S</b>	Diversidad e Igualdad de Oportunidades												
<b>T</b>	Igualdad de remuneración para mujeres y hombres												
<b>U</b>	Evaluación de Proveedores para Prácticas Laborales												
<b>V</b>	Mecanismos de Reclamo para Prácticas Laborales												
<b>W</b>	No discriminación												

<b>X</b>	Libertad de asociación y de negociación colectiva											
<b>Y</b>	Trabajo infantil											
<b>Z</b>	Trabajo forzoso u obligatorio											
<b>A A</b>	Prácticas de Seguridad											
<b>A B</b>	Derechos indígenas											
<b>A C</b>	Evaluación de proveedor en Derechos Humanos											
<b>A D</b>	Mecanismos de Reclamo en Derechos humanos											
<b>A E</b>	Comunidades locales											
<b>A F</b>	Lucha contra la corrupción											
<b>A G</b>	Política pública											
<b>A H</b>	Cumplimiento											
<b>AI</b>	Evaluación de Proveedores para Impactos en la Sociedad											
<b>A J</b>	Mecanismos de Reclamo para el impacto en la sociedad											
<b>A K</b>	Salud y Seguridad del Cliente											
<b>A L</b>	Etiquetado de Productos y Servicios											

<b>A</b>	Comunicaciones de											
<b>M</b>	Mercadeo											
<b>A</b>												
<b>N</b>	Privacidad del Cliente											
<b>A</b>												
<b>Ñ</b>	Cumplimiento											





**Matriz de trabajo del Plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

Tema	Eje programático (Eje de enseñanza-aprendizaje, Eje de gestión empresarial o Eje de relación con la comunidad)					
	Estado actual	Acciones	Responsable	Metas / Indicadores	Evidencia	Fecha límite