

EL IMPACTO INVISIBLE DE LA EDUCACIÓN

Education ESG Impact Index: Cómo medir lo que transforma a las personas y a la sociedad.

Nota Técnica



Colabora:



Dra. Laura Gomez-Ruiz y Gloria Hermoso Peralo

Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

Dr. Santiago Atrio Cerezo y Dr. Jesús Manso

Universidad Autónoma de Madrid

María José Gil-Delgado Díez

Directora de Certificado ODS

Dra. Sonia Díez Abad

Presidenta del Comité científico de la

Cátedra EducAcción-UAM

■ Índice

Resumen Ejecutivo	3
El problema que resolvemos	7
Impacto invocado, impacto validado.....	7
Qué se pierde cuando se decide a ciegas.....	7
La apuesta: medir impacto es posible	9
El atrevimiento: pasar de la intención a la evidencia.....	9
Una herramienta con IA para medir lo que importa: ESGrade.....	9
Principios de transferencia: una gramática compartida, no un “modelo corporativo”.....	10
Diseño del estudio y base empírica	11
Qué se mide y por qué se mide a nivel de centro.....	11
Fuente de datos, instrumentos y triangulación.....	11
Tratamiento del dato y plan analítico.....	12
Control de calidad, ética y límites de interpretación.....	12
Resultados: lo que muestran los datos	13
Implicaciones	15
Para centros: qué cambia en la conversación directiva.....	15
Para administración y sistema: qué permite hacer mejor.....	16
Recomendaciones	18
La oportunidad de transformar con evidencia	21
Referencias	22

■ Resumen Ejecutivo

■ Cinco mensajes clave

Una iniciativa valiente y necesaria

El trabajo *El impacto invisible de la educación – Education ESG Impact Index – Cómo medir lo que transforma a las personas y a la sociedad*, ha sido promovido por la Dra. Sonia Díez Abad, presidenta de la Fundación EducAcción y ha contado con la colaboración de la Fundación Unicaja. Dicho estudio parte de una convicción exigente y plenamente alineada con el marco europeo de sostenibilidad: si aspiramos a que la educación contribuya de forma directa e intencionada a mejorar nuestras sociedades presentes y futuras, es imprescindible empezar a medir su **impacto real**, con criterios comprensibles, comparables y auditables, de manera **complementaria** a los resultados académicos del alumnado.

Un buen centro educativo será, por tanto, aquel que genera un impacto positivo, duradero y sostenible en la vida de sus alumnos, de sus familias, de la comunidad en la que se inserta y de su entorno, esto es, aquel cuya actividad presenta una materialidad de impacto clara sobre dimensiones sociales y de gobernanza clave. Sin estándares ni métricas comparables, las decisiones se toman a ciegas en un entorno altamente complejo e imprevisible: lo inmediato termina pesando más que lo relevante desde el punto de vista estratégico y el impacto real, duradero y transformador queda fuera del perímetro de decisión y rendición de cuentas. Lo mismo sucede con los riesgos.

El marco de los estándares de impacto ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza), ya validados y normalizados a través de directivas internacionales como la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), permite **incorporar la educación al enfoque de doble materialidad**, evaluando tanto el impacto que los centros generan en su entorno (materialidad de impacto) como los riesgos y oportunidades que afectan a su sostenibilidad y desempeño futuro (materialidad financiera y de gestión). Este enfoque **abre un nuevo horizonte para analizar la aportación del sistema educativo al bienestar, la cohesión social y la sostenibilidad de las comunidades a corto y medio plazo, sin concentrar toda la evaluación de la calidad en indicadores académicos finales.**

Asimismo, la posibilidad de realizar un seguimiento informado y publicable mediante informes de impacto ESG permite generar transparencia, trazabilidad y comparabilidad, favoreciendo una cultura de mejora continua y alineación con principios compartidos. Desde una perspectiva CSRD, ello refuerza la capacidad del sector educativo para dialogar con financiadores, fundaciones, administraciones y otros actores obligados a reportar impacto, contribuyendo al bienestar, el clima educativo y, en última instancia, al aprendizaje, la salud y el bienestar del alumnado, ámbitos que, según el I Barómetro EducAcción (Metroscopia, septiembre 2025), presentan todavía amplios márgenes de mejora.

■ Medir lo que importa en educación es posible y útil

El estudio se basa en el registro de indicadores de impacto ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) por parte de una muestra de 16 centros educativos, utilizando la herramienta tecnológica específicamente diseñada para este fin: **ESGrade**, *concebida como sistema de captura, agregación y lectura de datos alineables con los principios de reporting de sostenibilidad*.

Los parámetros y procesos aplicados permiten operativizar el enfoque ESG en centros educativos mediante un conjunto reducido de indicadores, claros y comparables, integrados en el día a día del centro y con sentido pedagógico, evitando burocracia innecesaria. Este enfoque genera tres resultados especialmente relevantes desde la lógica CSRD: mayor autonomía y coherencia interna para la mejora, mejor información agregada para decisiones basadas en evidencia en el sistema educativo y datos comparables que permiten analizar, con rigor científico, las relaciones entre prácticas, gobernanza e impacto material positivo, negativo o neutro.

■ Evidencia empírica aplicada a centros

El estudio se apoya en cuestionarios que recogen prácticas institucionales (E, S y G) y evidencias de cultura y acción de docentes y alumnado en relación con la sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza. El análisis incluye estadísticos descriptivos, correlaciones y modelos de regresión sobre la base agregada por centros, siguiendo una lógica coherente con los análisis de materialidad utilizados en otros sectores, con especial atención a la gobernanza como variable explicativa.

Un hallazgo central

Mientras que en otros sectores la evaluación del impacto suele focalizarse prioritariamente en las dimensiones ambiental o social, en el ámbito educativo la gobernanza emerge como la palanca crítica. En la muestra analizada, la gobernanza escolar actúa como el “sistema operativo” que convierte la intención de impacto en mejora verificable: cuando existen políticas y procesos claros, participación estructurada, transparencia e integridad, gestión de riesgos — incluida la ciberseguridad— y sostenibilidad financiera, el desempeño agregado del centro mejora y la comunidad educativa pasa con mayor claridad a la acción.

Desde una lectura alineada con la CSRD, la gobernanza aparece así como **el elemento habilitador que conecta propósito, estrategia, gestión de riesgos y resultados**, integrando liderazgo, valores, cultura organizativa, seguimiento, evaluación y comunicación del impacto. En este sentido, un centro bien gobernado, con criterios y propósitos claros, es un centro que genera un mayor y mejor impacto cuantitativo y cualitativo en su contexto. Esto sugiere que las inversiones orientadas a reforzar la gobernanza educativa presentan una correlación positiva con la calidad del centro y con su impacto ambiental y social, *mejorando además su perfil de sostenibilidad a medio y largo plazo.*

Rigor y validación científica

El trabajo cuenta con validación académica por investigadores de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y de la Universidad Autónoma de Madrid, e incorpora una reflexión crítica sobre sus límites metodológicos y su potencial de escalabilidad. *Esta aproximación es coherente con los principios de fiabilidad, comparabilidad y mejora progresiva exigidos por los marcos europeos de reporting*, y se plantea como base para una segunda fase orientada a medir y publicar el impacto ESG del sector educativo en España y comparar, de forma contrastada, el rendimiento de la inversión pública y privada asignada al sector frente a otros ámbitos de actividad.

■ Qué implica

Este trabajo no ofrece recetas cerradas. Ofrece algo más exigente y, a la vez, más útil para audiencias no educativas: **una gramática compartida y una métrica fiable** que permiten integrar la educación en los marcos contemporáneos de sostenibilidad, doble materialidad y rendición de cuentas. En un contexto de creciente exigencia regulatoria, presión tecnológica y necesidad de cohesión social, la oportunidad es clara: fortalecer la gobernanza educativa como palanca de impacto y demostrar, con datos comprensibles y comparables, la contribución real - o, en su defecto, los riesgos de oportunidad o la capacidad ociosa - del sistema educativo a una sociedad más sostenible.

■ El problema que resolvemos

■ Impacto invocado, impacto validado

Hoy se pide a los centros algo más que certificar aprendizajes: se espera de ellos una contribución real al bienestar del alumnado y de su entorno, a la cohesión social y a la capacidad de actuar ante retos complejos. Sin embargo, buena parte de esa contribución sigue quedando fuera del foco: se habla de valores, proyectos y buenas prácticas, pero cuesta demostrar con criterios compartidos qué funciona, en qué condiciones y con qué intensidad.

Este desfase no es una cuestión menor. En un contexto de cambios acelerados, presión tecnológica y exigencia pública de resultados tangibles, decidir sin evidencia comparable debilita la mejora interna del centro y la rendición de cuentas hacia la comunidad y la administración. Cuando no existe una métrica comprensible, el debate se desplaza hacia lo anecdótico: lo visible pesa más que lo importante; lo que resulta fácil de contar pesa más que lo que transforma.

■ Qué se pierde cuando se decide a ciegas

La cuestión no es si los centros hacen cosas valiosas. La cuestión es si el sistema dispone de un modo riguroso y pedagógicamente pertinente de convertir prácticas en información útil para decidir y mejorar. Precisamente por eso este trabajo parte de dos preguntas que deben preocuparnos ahora:

- ¿Es viable convertir un centro en palanca de cambio?
- ¿Cómo hacerlo?

Sin un lenguaje común y comparable, el diálogo entre centros, administraciones y actores sociales se fragmenta. **El marco ESG aporta ese lenguaje sin perder rigor ni especificidad docente, y permite discutir no solo qué hace el centro, sino cómo lo decide, lo comunica y lo sostiene. Además, la conversión de prácticas en indicadores clave hace posible fijar metas, monitorizar avances y rendir cuentas con datos, habilitando ciclos de mejora proporcionados al contexto escolar.**

En suma, el problema que resolvemos es este: pasar de una conversación bienintencionada pero difícil de verificar a una conversación basada en resultados observables, comparables y útiles para actuar. Y hacerlo sin convertir la medición en una carga, sino en una herramienta de claridad y coherencia institucional.

Por qué ahora

El contexto ha cambiado: crece la exigencia pública de resultados tangibles, se intensifica la presión tecnológica y aumenta la necesidad de bienestar y cohesión en las comunidades educativas. En ese escenario, seguir hablando de impacto sin validarlo con criterios compartidos deja a centros y administraciones sin brújula: lo visible pesa más que lo importante y el impacto real queda sin validar. Medir con una métrica ligera permite pasar de la intención a la evidencia y sostener decisiones más coherentes y más justas. Cada curso que se pospone ese paso es un curso en el que se decide, de hecho, a ciegas.

■ La apuesta: medir impacto es posible

■ El atrevimiento: pasar de la intención a la evidencia

Este trabajo nace de una decisión poco habitual en educación: tratar el impacto como algo que se puede hacer visible, discutir con criterios comunes y someter a contraste. Se formula desde una pregunta exigente: “¿Puede un centro convertirse en palanca de cambio y cómo hacerlo?”, y se traduce en una apuesta concreta: **medir, con sentido pedagógico, aquello que transforma a las personas y a la comunidad en la que operan.**

En el fondo, es un acto de responsabilidad institucional: si queremos que la educación contribuya de manera directa e intencionada al bienestar y a la cohesión social, necesitamos un modo riguroso de reconocer qué prácticas sostienen ese impacto y cuáles se quedan en el voluntarismo.

■ Una herramienta con IA para medir lo que importa: ESGrade

La segunda apuesta es práctica: **medir sin convertir la medición en carga.** El trabajo sostiene que esto es viable si el diseño se apoya en pocos indicadores, claros y comparables, integrados en el día a día del centro, evitando burocracia innecesaria y manteniendo el sentido educativo.

En esa lógica se sitúa ESGrade como vía para operativizar el enfoque ESG en educación y capturar dimensiones que importan a la calidad educativa y al interés social: gobernanza pedagógica, bienestar y convivencia, relación con el entorno, cultura democrática y uso responsable de datos y tecnologías.

Cuando se mide así, ocurren dos cosas que cambian la conversación:

- El centro gana coherencia y autonomía para mejorar con datos.
- El sistema obtiene información agregada y fiable para apoyar mejor a los centros en contextos complejos, detectar y escalar buenas prácticas y tomar decisiones más justas en equidad e innovación.

Principios de transferencia: una gramática compartida, no un “modelo corporativo”

No se trata de “copiar” marcos empresariales, sino de adaptar herramientas de medición contrastadas al ámbito escolar con rigor pedagógico, para disponer de una gramática compartida que conecte lo que el centro hace con metas verificables, indicadores comprensibles y revisión periódica de avances.

Esa gramática permite discutir no solo qué hace el centro, sino cómo lo decide, lo comunica y lo sostiene, y abre un camino de transferencia basado en criterios y formatos de reporte adaptados al contexto escolar, manteniendo la autonomía pedagógica.

¿Qué hace diferente a este trabajo?

- **No propone un “catálogo de buenas intenciones”:** instala una práctica institucional evaluable.
- **Traduce ESG a indicadores sencillos y comparables, integrables sin burocracia.**
- **Trabaja a nivel de centro (no de casos aislados) para que la evidencia sea útil al gobierno escolar y, de forma agregada, a los administradores del Sistema Educativo.**
- **Y anticipa un efecto clave: la gobernanza como palanca consistente del impacto.**

■ Diseño del estudio y base empírica

■ Qué se mide y por qué se mide a nivel de centro

El estudio se plantea como una investigación observacional de corte transversal basada en encuestas online a tres colectivos (equipos directivos, docentes y alumnado). La decisión metodológica clave es que la unidad analítica sea el centro educativo: las respuestas individuales se consolidan por colegio para que la evidencia sea operativa en el nivel donde se toman decisiones y se ejecutan políticas, y para evitar sesgos cuando la disponibilidad de respuestas difiere entre centros o colectivos.

■ Fuente de datos, instrumentos y triangulación

La recogida se realiza mediante la plataforma “ODS Certificado”, que permite capturar tanto prácticas institucionales (ESG) como evidencias de cultura y acción en docentes y alumnado.

Para asegurar triangulación, se emplean instrumentos diferenciados:

- Equipos directivos: tres cuestionarios alineados con los bloques Ambiental (E), Social (S) y Gobernanza (G), con reglas de puntuación transparentes que permiten construir indicadores por categoría y sumatorios por bloque.
- Docentes y alumnado: cuestionarios con estructura compartida de 51 ítems mapeados a los 17 ODS, que miden cuatro niveles de compromiso (NS/“No sabe”, Conocimiento, Interés y Acción).

La muestra analítica final queda en 13 centros válidos tras un proceso de depuración que exige cobertura completa de las tres fuentes por centro (directivos, docentes y alumnado). A nivel agregado, participan **63 directivos, 704 docentes y 3799 estudiantes**.

Tratamiento del dato y plan analítico

Antes del análisis, se aplica un protocolo de consistencia y comparabilidad: estandarización de denominaciones de centro, revisión de duplicidades y comprobación de rangos y formatos, y después consolidación por centro mediante medias o sumatorios según el indicador, manteniendo una métrica común.

El análisis combina:

- Descriptivos para dibujar perfiles y niveles de despliegue por bloque.
- Correlaciones (Pearson o Spearman) para explorar asociaciones entre dimensiones ESG y resultados ODS/compromiso.
- Modelos de regresión lineal (OLS) a nivel de centro para identificar qué dimensiones actúan como palancas más consistentes.

Control de calidad, ética y límites de interpretación

Para sostener el rigor de las estimaciones, se contrastan supuestos (linealidad, normalidad de residuos, homocedasticidad y multicolinealidad mediante factores de inflación de la varianza), usando errores estándar robustos cuando procede.

En ética y transparencia, se trabaja con principios de minimización y anonimización bajo GDPR y se preserva la trazabilidad de indicadores hacia ítems originales, para que la rendición de cuentas sea comprensible y verificable.

Por diseño, el estudio asume límites explícitos: al ser transversal y basado en autoinforme, no permite inferir causalidad; además, la lectura agregada por centro y el tamaño muestral condicionan la generalización y recomiendan interpretar resultados como evidencia orientada a decisión y mejora, no como sentencia definitiva.

En términos de confianza metodológica, este diseño permite identificar patrones consistentes y relaciones comparables entre dimensiones ESG, y especialmente la Gobernanza, y los niveles de compromiso a escala de centro. No permite atribuir causalidad, pero sí ofrece evidencia suficientemente robusta para orientar decisiones y ciclos de mejora con criterios compartidos.

■ Resultados: lo que muestran los datos

■ Resultado 1. La comunidad educativa ya está en marcha, pero no de la misma manera

En docentes y alumnado se observa un compromiso autopercibido alto, con predominio de los niveles de Interés y Acción. En docentes, los promedios más altos de promoción se concentran en Igualdad de género (ODS 5) y Educación de calidad (ODS 4); en alumnado, destaca Salud y bienestar (ODS 3) como ODS más presente en su aprendizaje.

Además, el porcentaje de respuestas “No sabe” aparece como muy bajo en ambos colectivos, lo que sugiere familiaridad de base con la sostenibilidad.

■ Resultado 2. El perfil ESG institucional es desigual: lo social es lo más asentado; la gobernanza, lo más determinante y más irregular

A nivel de equipos directivos, el desempeño ESG dibuja un patrón nítido:

- Social (S) es el ámbito más asentado y homogéneo (media 64,70), con fortalezas en Derechos humanos (85,8%) y Salud y bienestar (80,9%), y margen de mejora en Sostenibilidad alimentaria (36,9%).
- Ambiental (E) presenta desempeño intermedio (media 50,68), con puntos fuertes en Gestión de residuos (75,3%) y Economía circular (67,1%), y debilidades en Compra sostenible (26,2%) y Vertidos (36,1%).
- Gobernanza (G) (media 55,54) es el bloque con contrastes más acusados: destaca Innovación digital y ciberseguridad (71,8%), pero aparecen brechas críticas en Sostenibilidad financiera (35,7%) y Responsabilidad social (38,1%).

■ Resultado 3. Hallazgo crítico: la gobernanza es la palanca consistente del desempeño ODS y del paso a la acción

El dato más relevante del conjunto es que la gobernanza es la dimensión con asociaciones más claras con resultados ODS y con el compromiso observable (interés/acción), mientras que Social y Ambiental, por sí solos, no presentan relaciones significativas con ODS en esta muestra.

En concreto, el Total de Gobernanza se asocia positivamente con el desempeño total de ODS ($r \approx 0,69$) y con el paso a Acción ($r \approx 0,65-0,70$).

Resultado 4. La gobernanza no solo impulsa el desempeño: reduce la indefinición y mejora la claridad operativa del centro

Un mayor despliegue de buen gobierno (procesos claros, transparencia, gestión de riesgos y participación) se asocia con una reducción significativa de la indefinición: la relación entre Gobernanza y “No sabe” es negativa ($r \approx -0,67$).

En los modelos de regresión a nivel de centro, la Gobernanza actúa como predictor del éxito y de la movilización hacia la acción; y, cuando se analiza específicamente el alumnado, la Gobernanza impulsa el Total percibido por estudiantes y reduce “No sabe”, con evidencia de significación para el coeficiente de Gobernanza en ese modelo.

La coherencia institucional se expresa ante todo en rasgos de gobierno escolar; no es un añadido, es la infraestructura que vuelve legible y sostenible lo ambiental y lo social.

Resultado 5. La transferencia docente a alumnado no es automática: hace falta andamiaje institucional y dispositivos pedagógicos

El compromiso del profesorado no se transfiere por simple ósmosis al alumnado. La transferencia efectiva requiere andamiajes institucionales (tiempos, coordinación, seguimiento) y experiencias pedagógicas concretas (proyectos, aprendizaje-servicio, campañas y alianzas locales) para convertir interés en oportunidades reales de acción.

Cuando el sistema de gobierno no habilita coordinación y estructura, las iniciativas de cambio, innovación o sostenibilidad se quedan más cerca del voluntarismo individual que de una política de centro.

■ Implicaciones

Este estudio no pretende añadir otra capa de iniciativas, sino resolver una brecha estructural: pasar de proyectos dispersos a una práctica institucional que pueda sostenerse, evaluarse y explicarse con evidencias. En la muestra analizada, el mensaje que ordena el resto es contundente: la gobernanza escolar actúa como el sistema operativo que convierte el propósito en resultados observables (más desempeño ODS, más acción y menos indefinición).

■ Para centros: qué cambia en la conversación directiva

1. La prioridad ya no es hacer más, sino gobernar mejor lo que se hace

Los datos apuntan a que lo Ambiental (E) y lo Social (S) por sí solos no explican el impacto real si no existe una estructura de gobierno que los sostenga. Esto desplaza la conversación directiva desde el inventario de acciones hacia la arquitectura: políticas claras, participación estructurada, transparencia e integridad, gestión de riesgos y sostenibilidad financiera.

2. La gobernanza reduce indefinición: crea criterios compartidos y expectativas claras.

La correlación negativa entre gobernanza y “No sabe” (NS) sugiere que el buen gobierno no solo impulsa resultados, también ordena el sentido: baja la indefinición y aumenta la legibilidad de lo que el centro está intentando lograr.

3. El foco no es reputacional: es operativo.

La sostenibilidad aparece como una oportunidad para rediseñar rutinas y decisiones escolares, evitando que quede en voluntarismo individual o en acciones “visibles” pero desconectadas de políticas de centro.

4. Hay brechas de gobernanza que importan porque condicionan todo lo demás.

En la foto institucional, destacan contrastes acusados en gobernanza: fortaleza en innovación digital y ciberseguridad, y brechas críticas en sostenibilidad financiera y transparencia e integridad. La implicación es directa: si esas brechas no se abordan como infraestructura de gestión, el resto de esfuerzos tiende a depender de impulsos puntuales.

5. La transferencia docente a alumnado no ocurre por ósmosis: exige andamiaje institucional.

El informe identifica como hallazgo que el compromiso del profesorado no se traduce automáticamente en mayor capacidad de acción del alumnado; requiere tiempos, coordinación y seguimiento, y dispositivos pedagógicos concretos. La implicación para el equipo directivo es clara: sin ese andamiaje, el impacto se queda en el plano del interés y no consolida acción.

La sostenibilidad deja de ser un “catálogo de buenas intenciones” cuando se convierte en un sistema de decisiones y evidencias que dura, se revisa y se mejora.

Para administración y sistema: qué permite hacer mejor

1. Apoyar mejor porque se reporta mejor: información comparable sin perder proporcionalidad escolar.

Cuando los centros reportan con indicadores sencillos y homogéneos, el sistema obtiene base agregada y comparable para apoyar, comparar y aprender, manteniendo la autonomía pedagógica. Esta es una implicación central del enfoque: hacer posible una rendición de cuentas con sentido educativo y utilidad pública.

2. Orientar recursos hacia lo que transforma con evidencia (no con impresiones).

Medir con rigor permite identificar qué prácticas generan bienestar y cohesión de forma efectiva y orientar recursos hacia centros y proyectos que transforman de verdad la vida del alumnado y su comunidad.

3. Poner el acento en capacidades habilitantes: gobernanza, riesgos, datos e innovación responsable.

El puente entre estándares y escuela se tiende traduciendo gobernanza, gestión de riesgos y métricas a formatos proporcionados al centro (sin burocracia innecesaria) y con salvaguardas de datos e innovación responsable. La implicación sistémica es que apoyar “capacidad de gobierno” no es una cuestión accesoria: aumenta la probabilidad de que lo social y lo ambiental se conviertan en impacto real.

4. Escalar sin “talla única”: metas e indicadores ligeros que permiten un aprendizaje en red.

El enfoque es replicable cuando se trabaja con pocas metas bien escogidas, indicadores verificables y revisiones periódicas: se crea una arquitectura ligera que permite extensión por redes sin perder diversidad, y habilita transferencia entre centros.

5. Cambiar el tipo de conversación pública: de valores a resultados verificables.

La finalidad declarada es habilitar un camino: pasar de la conversación sobre valores a la conversación sobre resultados verificables mediante un estándar. Para el sistema, la implicación es doble: más legitimidad (porque se puede mostrar evidencia) y mejores decisiones (porque se puede comparar sin castigar ni burocratizar).

En la muestra analizada, la gobernanza es la palanca que vuelve medible y sostenible el impacto: eleva ODS y acción, reduce indefinición y hace que lo ambiental y lo social no dependan de heroicidades.

Medir con pocos indicadores claros, integrados y sin burocracia innecesaria permite que el centro gane coherencia y el sistema gane capacidad de apoyo y aprendizaje comparado.

■ Recomendaciones

A la luz de los resultados, estas recomendaciones se organizan por actor y se formulan como condiciones de eficacia para una educación para el desarrollo sostenible: menos acumulación de iniciativas y más capacidad institucional para sostener, verificar y aprender. La operativa de todas estas recomendaciones se puede recopilar, gestionar y desarrollar a través de ESGrade.

1. Para equipos directivos

- **Reservar tiempo formal para gobernar el cambio.** La primera decisión de liderazgo es abrir un espacio estable en agenda para planificar, seguir y ajustar. Reuniones periódicas con orden del día, acta publicada y acuerdos ejecutables crean ritmo y visibilidad.
- **Simplificar para hacer posible.** Convertir documentos extensos en guías operativas (qué se hace, cuándo y con qué evidencia) y usar circuitos breves de decisión: acuerdo, responsable, fecha e indicador.
- **Priorizar pocas metas anuales por ámbito y medirlas.** Elegir poco y bien evita fatiga y concentra apoyos. Cada meta debe incluir evidencia de verificación (registro, acta, medición) y comunicación transparente de avances.
- **Organizar la participación con reglas simples y voz real.** Activar un consejo de participación con composición plural, calendario, actas públicas y seguimiento de acuerdos, centrado en temas relevantes (priorización de proyectos, indicadores a revisar, propuestas de mejora).
- **Vertebrar un mapa de riesgos proporcionado.** Identificar riesgos ambientales, sociales y digitales y asociar a cada uno una medida de mitigación practicable (inventario de datos y accesos, checklist anual de privacidad y ciberseguridad, revisión de espacios y consumos, protocolos claros de responsabilidades y registro).

2. Para el profesorado

- **Dar propósito y cierre a las secuencias didácticas.** La sostenibilidad se vuelve cotidiana cuando culmina en un producto socialmente relevante (campaña, informe para el entorno, prototipo de ahorro, etc.).
- **Evaluar con rúbricas compartidas.** Clarificar qué se espera y cómo se demuestra reduce ambigüedad y facilita coherencia entre materias y etapas.

- **Conectar con el entorno con alianzas ligeras.** Biblioteca, ONG, servicios municipales o entidades vecinales aportan problemas reales, audiencias auténticas y reconocimiento externo sin necesidad de grandes convenios.
- **Sostener el cambio sin sobrecarga.** Adoptar dos hábitos: planificar pocas cosas y cerrarlas bien, y compartir hallazgos en claustro para aprendizaje entre pares (qué funciona, qué mejorar, qué generalizar).

3. Para el alumnado

- **Pasar de “ser consultado” a (co)diseñar.** Participar en la priorización y en la definición de indicadores de éxito relevantes para su realidad convierte el compromiso en propiedad y responsabilidad.
- **Concretar retos y evidencia.** Definir qué se quiere cambiar, cómo se medirá el logro y qué producto se entregará y a quién (especialmente en aprendizaje-servicio).
- **Activar roles de embajadores/as con apoyo real.** Formación breve en comunicación, organización y liderazgo; y espacios visibles para iniciativas (tablón, boletín, web, acto trimestral) para que la voz del alumnado tenga efecto y se convierta en hábito.

4. Para administraciones educativas

- **Habilitar apoyo ligero con microfinanciación y acompañamiento.** El objetivo es alinear expectativas y reducir la incertidumbre, no controlar.
- **Reforzar formación permanente orientada a capacidades.** En gobernanza escolar, evaluación competencial, aprendizaje-servicio y analítica responsable (incluida la IA con criterios éticos), para profesionalizar la implementación sin imponer un modelo único.
- **Usar financiación competitiva para impulsar y evaluar.** Premiar proyectos de centros o intercentros y facilitar su evaluación para aprender qué enfoques funcionan y en qué condiciones.
- Amplificar y prestigiar el impacto ESG del sector educativo a través de la implantación de sistemas de reporting e información transparente de las comunidades y centros educativos.

5. Para universidades y centros de investigación

- **Mentorización, evaluación por pares y formación continua ajustada.** La relación más útil es bidireccional: la universidad aprende del terreno y el centro recibe criterios y herramientas contrastadas.
- **Consolidar el ciclo diagnóstico-acción-evaluación-ajuste.** La investigación aplicada con pilotos y medición de impacto aporta rigor sin perder proporcionalidad: indicadores comprensibles, métodos replicables y resultados comunicables a la comunidad. Cuando se documenta bien, la experiencia del centro se convierte en referencia y alimenta mejores decisiones públicas.

■ La oportunidad de transformar con evidencia

Este estudio parte de una idea sencilla y exigente: si queremos que la educación mejore nuestro mundo, necesitamos poder demostrar con criterios compartidos qué aporta y cómo lo consigue.

La evidencia presentada en la muestra analizada converge en un punto: **la clave está en la gobernanza escolar**. Allí donde existen políticas y procesos claros, participación estructurada, transparencia e integridad, gestión de riesgos y sostenibilidad financiera, el desempeño agregado del centro mejora y la comunidad educativa pasa a la acción. No hablamos de un catálogo de buenas intenciones, sino de un sistema operativo que alinea el proyecto del centro con lo que ocurre en el aula y reduce la indefinición.

El segundo mensaje es igualmente relevante: **medir lo que de verdad importa en educación es posible y útil cuando se hace con una métrica ligera** (pocos indicadores, claros y comparables) integrada en el día a día del centro y sin burocracia innecesaria. Medir así no burocratiza: ordena decisiones, hace trazables los avances y sostiene ciclos de mejora proporcionados al contexto escolar.

El primer acto de responsabilidad es atrevernos a medir la aportación social de los centros en las comunidades en las que se instalan.

■ Referencias

- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giráldez, M. (2022). GreenComp: The European sustainability competence framework. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/13286>
- Celio, C. I., Durlak, J., & Dymnicki, A. (2011). A meta-analysis of the impact of service-learning on students. *Journal of Experiential Education*, 34(2), 164–181. <https://doi.org/10.1177/105382591103400205>
- Comisión Europea (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age (COM(2020) 624).
- Comisión Europea (2023). Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, por el que se establecen las Normas Europeas de Elaboración de Información sobre Sostenibilidad (ESRS).
- Consejo de la Unión Europea (2022). Recomendación del Consejo de 16 de junio de 2022 sobre el aprendizaje para la transición ecológica y el desarrollo sostenible (2022/C 243/01).
- Global Reporting Initiative (2023). Universal Standards 2021. Global Reporting Initiative
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- IFRS Foundation/ISSB. (2023). IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS Foundation.
- ISO (2018). ISO 21001:2018—Educational organizations—Management systems for educational organizations—Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- OECD (2023). OECD Learning Compass 2030: A series of concept notes. OECD.
- OECD (2025). Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024. OECD.
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). Sustainable Development Report 2024: The SDGs and the UN Summit of the Future. SDSN & Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/108572>
- SDSN (2025). Sustainable Development Report, 2025. [Sustainable Development Report 2025 - Sustainable Development Solutions Network](https://doi.org/10.25546/108572)
- UNESCO (2021). Berlin Declaration on Education for Sustainable Development. UNESCO.
- UNESCO (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/EWZM9535>
- United Nations (2024). The Sustainable Development Goals Report 2024. UN DESA.
- Unión Europea (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (GDPR). Diario Oficial de la Unión Europea, L 119.
- Yorio, P. L., & Ye, F. (2012). A meta-analysis on the effects of service-learning on the social, personal, and cognitive outcomes of learning. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), 9–27. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0072>

EDUCACCIÓN

CÁTEDRA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID



UNIVERSIDAD
**PABLO DE
OLAVIDE**
SEVILLA

UAM
Universidad Autónoma
de Madrid

Colaboran:



**Fundación
Unicaja**



CERTIFICADO ODS|ESGrade®