



**Universidad Internacional de La Rioja**

**Facultad de Educación**

**Trabajo fin de máster:**

**Máster en Dirección de Centros Educativos**

**PROYECTO DE DIRECCIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN EN UN CENTRO EDUCATIVO:  
INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL MEDIANTE LA APLICACIÓN *ORSE*  
DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA**

**Presentado por:** M<sup>a</sup> Verónica Ginés García

**Director:** Xavier Caravaca Domínguez

**Ciudad:** Madrid

**Fecha:** enero 2015



*A Paco, Nuria y Sara*

*A mis padres*



## RESUMEN

---

Este Proyecto muestra las líneas de actuación para integrar la responsabilidad social en un centro educativo de secundaria situado en la localidad de Plasencia, provincia de Cáceres (España), utilizando para ello la aplicación *ORSE* de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura.

Deberá partirse del origen y definición del concepto de “responsabilidad social empresarial” (o corporativa) para explicar el concepto de “responsabilidad social educativa” y del análisis de la normativa actual.

Posteriormente, se presentarán los diferentes indicadores o estándares que podrían utilizarse para medir la responsabilidad social, justificando la selección de la aplicación *ORSE* para implementar esa responsabilidad social en el centro educativo, mostrándose las pautas para llevar a cabo ese proceso.

Para concluir, se presentarán los costes del proceso así como su financiación.

Palabras clave: responsabilidad social, Pacto Mundial, sostenibilidad, *stakeholders*, transparencia, CERSE, *ORSE*

## ABSTRACT

---

This project shows the main priorities for integrating social responsibility in a secondary school located in the town of Plasencia, in Cáceres (Spain), using the *ORSE* application of the Counseling of Employment , Enterprise and Innovation of the Gobierno de Extremadura.

It should start from the origin and definition of "corporate social responsibility" to explain the concept of "educational social responsibility" and analysis of current legislation.

The different indicators or standards that could be used to measure social responsibility will be presented later, justifying the selection of the application *ORSE* to implement the social responsibility at school, showing the guidelines for carrying out the process.

In conclusion, the costs process and funding will be presented.

Keywords: social responsibility, Global Compact, sustainability, stakeholders, transparency, CERSE, *ORSE*

# ÍNDICE

<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>1</b>
1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	1
2. INTRODUCCIÓN	4
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
3.1. Objetivos estratégicos y objetivos tácticos	8
3.2. Alineación de misión, visión y valores con objetivos	9
3.3. Papel de la dirección y estilo de liderazgo	10
4. MARCO NORMATIVO	11
4.1. Marco Internacional	11
4.2. Marco Europeo	14
4.3. Marco Español	15
5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO	19
5.1. Características del Centro y su entorno	19
5.2. Modelo Pedagógico y docente	24
<b>II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN: INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CENTRO MEDIANTE LA APLICACIÓN ORSE DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA</b>	<b>28</b>
6. MARCO TEÓRICO	28
6.1. Concepto de Responsabilidad Social Empresarial	28
6.2. Concepto de Responsabilidad Social Educativa	32
7. PLANIFICACIÓN	35
7.1. Recopilación de información y consulta	35
7.2. Selección de estándar <i>ORSE</i> y costes del proceso	37
7.3. Comunicación a <i>stakeholders</i>	40
8. EJECUCIÓN DEL PROYECTO	43
9. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS	54
10. INSTITUCIONALIZACIÓN	54
<b>III. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>55</b>
<b>IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>58</b>
<b>V. ANEXO: PRESUPUESTO DE AUDITORÍA</b>	<b>61</b>

## I. ASPECTOS GENERALES

### 1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

---

El presente documento es el TFM (Trabajo Fin de Máster) del Máster en Dirección de Centros Educativos de la UNIR (Universidad Internacional de la Rioja) y tiene como finalidad presentar un Proyecto de Dirección para un centro educativo, concretamente, el I.E.S. Pérez Comendador de Plasencia, provincia de Cáceres.

En dicho Proyecto, se realiza una propuesta de innovación que se corresponde con uno de los itinerarios sugeridos por la UNIR para ser desarrollado en el mismo; en este caso se ha seleccionado el *itinerario n.º 6: “propuesta de innovación en la comunicación externa del centro”*, puesto que el Proyecto tiene por objeto mostrar las líneas de actuación para integrar la responsabilidad social en un centro educativo, utilizando para ello la aplicación *ORSE* de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura. No obstante, se ha de señalar que también estaría estrechamente relacionado con el *itinerario n.º 5: “propuesta de innovación en la comunicación interna del centro”*, puesto que la RS debe impregnar tanto la identidad (lo que se es) como la imagen del centro (lo que se proyecta), aunque se haya puesto el foco en esto último.

El Proyecto se estructura en cuatro grandes capítulos, a saber: I. Aspectos Generales; II. Propuesta de Innovación: integración de la Responsabilidad Social en el Centro mediante la aplicación *ORSE* del Gobierno de Extremadura; III. Conclusiones y futuras líneas de investigación; IV. Referencias Bibliográficas, y V Anexos.

El primer capítulo del Proyecto, además de incluir esta presentación y la justificación del Proyecto, incluye también una introducción, el planteamiento de los objetivos del Proyecto, el marco normativo y, por último, la descripción del Centro.

En la introducción se situará el trabajo y se hablará de cómo integrar un término propiamente empresarial –en este caso el de “responsabilidad social”–, en el ámbito educativo, señalando sus principales características y las limitaciones al respecto.

Los objetivos serán planteados desde dos perspectivas; primeramente se enunciarán los objetivos estratégicos y, a continuación, los objetivos tácticos. Así mismo, se concretará el papel que juegan las personas que integran el Centro en el logro de los objetivos del Proyecto, poniendo el acento en el director y en el estilo de liderazgo

que debe imperar. Por último, se argumenta la imposibilidad de establecer un horizonte temporal para dar el Proyecto por finalizado.

En otro apartado se presentarán las normas y recomendaciones aplicables en materia de responsabilidad social a nivel internacional, europeo y nacional.

El capítulo se cerrará describiendo el Centro en cuanto a características del mismo y su entorno y en cuanto a su modelo pedagógico y docente, señalando los aspectos más relevantes del PEC y los elementos de Pedagogía Diferencial correspondientes.

El segundo capítulo se dedicará a exponer el marco teórico del Proyecto, comenzando por explicar el concepto de responsabilidad social empresarial o corporativa –haciendo un breve recorrido por la historia de su origen y evolución–, como necesario punto de partida para poder llegar después al concepto de responsabilidad social educativa. A continuación se presentará el desarrollo, fase a fase, de la propuesta de innovación del Proyecto, es decir, la integración de la responsabilidad social en el Centro.

En el tercer capítulo se expondrán las conclusiones del Proyecto y en el cuarto se presentarán las referencias bibliográficas; el quinto y último contiene los Anexos.

La elección de este Proyecto se **justifica** sobre la base de tres grandes causas:

**Primera.** Dar cumplimiento a uno de los principios inspiradores del sistema educativo español, recogido en la Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa (en adelante LOMCE):

Uno de los principios en los que se inspira el Sistema Educativo Español es la transmisión y puesta en práctica de valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad, la ciudadanía democrática, la solidaridad, la tolerancia, la igualdad, el respeto y la justicia, así como que ayuden a superar cualquier tipo de discriminación. Se contempla también como fin a cuya consecución se orienta el Sistema Educativo Español la preparación para el ejercicio de la ciudadanía y para la participación activa en la vida económica, social y cultural, con actitud crítica y responsable y con capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes de la sociedad del conocimiento. (Preámbulo, XIV, párrafo 2).

Como se puede observar, en un sólo párrafo de la LOMCE, se alude hasta dos veces a la responsabilidad como principio inspirador de nuestro sistema educativo. No obstante, se debe puntualizar que es preciso distinguir entre responsabilidad como valor moral que ha de transmitirse a los alumnos y responsabilidad del centro como



organización; es lo que la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2009) denomina “*la doble responsabilidad social de las organizaciones educativas*”.

Aclarado esto, el párrafo anterior de la LOMCE hace alusión a la responsabilidad como valor educativo; sin embargo, no se puede transmitir aquello en lo que no se cree, por tanto, si se quiere ser coherente, la única forma de transmitir esa responsabilidad a los alumnos es hacerlo vivencialmente, a través del ejemplo de una organización responsable.

**Segunda.** La innovación se encuentra avalada, además, por la recomendación de la Comisión Europea en su Comunicación de la Estrategia renovada de la UE 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de las Empresas. Dentro de este documento, se hace mención específica a la integración de dicha responsabilidad en la educación:

El desarrollo de la RSE exige nuevas capacidades y cambios en los valores y los comportamientos. Los Estados miembros pueden desempeñar un importante papel animando a los centros educativos a integrar la responsabilidad social de las empresas, el desarrollo sostenible y la ciudadanía responsable en los programas educativos pertinentes, en particular en la educación secundaria y la enseñanza universitaria [...]. (Página 14).

**Tercera.** Actualmente es cada vez mayor el número de empresas y organizaciones que son conscientes de que sus decisiones y actividades impactan en algo más que en sus clientes y que éstos no son los únicos que las juzgan, sino que las decisiones que toman y las actividades que realizan tienen un impacto en el conjunto de la sociedad y en el medioambiente. También se han dado cuenta de que la sociedad ya no las juzga solamente por sus resultados, sino también por su comportamiento responsable, de tal forma que si no se preocupan por la sostenibilidad del planeta y por el bienestar de las personas, si no son transparentes o no hacen todo lo necesario para evitar la corrupción -hecho que hoy más que nunca despierta el más absoluto rechazo-, no encontrarán el respeto ni el apoyo de esa sociedad.

Así, el reto para muchas organizaciones en la actualidad es llegar a ser comunidades guiadas por propósitos sociales positivos, al mismo tiempo que organizaciones que velan por los intereses de sus propietarios o accionistas. Esto significa que, si se quiere alcanzar el éxito, las finalidades económicas deben situarse al mismo nivel que las finalidades sociales, puesto que ambas se encuentran indisolublemente unidas, debiéndose alcanzar unas sin el sacrificio o aplazamiento de las otras. Esta premisa cobra más fuerza aún en el caso de las organizaciones educativas, precisamente por cumplir la educación un fin social; en este sentido, tienen capacidad

suficiente para tomar decisiones y obrar cambios positivos con arreglo a Ley, según establece el artículo 120.1 de la LOMCE: *“Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen”*.

En resumen, el presente Proyecto de innovación se justifica primero, por la asunción de un principio inspirador del sistema educativo español, cuál es el de transmitir a los alumnos (ciudadanos del futuro) la responsabilidad como valor moral a través del ejemplo del propio centro educativo; en segundo lugar, por la recomendación de la Comisión Europea en orden a integrar la responsabilidad social en los programas educativos como elemento clave del crecimiento de los Estados Miembros; en tercer lugar porque, aún desoyendo todo lo anterior, los centros educativos, como parte integrante de una sociedad, tampoco pueden permanecer ajenos a sus demandas.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

Existe cierta reticencia a trasladar al ámbito educativo terminología típicamente empresarial (planes estratégicos, ratios, beneficios, rentabilidad, marketing...), por considerarse mercantilista y alejada de la función social que cumple la educación.

Debe advertirse que esta reticencia podría limitar la puesta en marcha de un proyecto como el que se presenta; sin embargo, una sociedad moderna necesita una escuela moderna y de calidad y, en este sentido, son las empresas las que suelen colocarse a la vanguardia a la hora de ofrecer respuestas a las nuevas demandas de esa sociedad, obteniendo ventaja con respecto a las instituciones educativas.

Entonces, por qué no tomar de la empresa aquello que ha demostrado servir para mejorar, independientemente de que los objetivos de las empresas y de las instituciones educativas sean algo distintos; la clave estará en adaptarlo a las características propias.

Por otra parte, la responsabilidad social es un concepto que encaja a la perfección con lo que la sociedad espera de la educación pues, como ya se verá, entre sus prácticas se encuentran el respeto por el medio ambiente, la protección de los trabajadores, la lucha por una sociedad más justa, los comportamientos éticos, etc.; de hecho, aunque son pocos los ejemplos de centros educativos españoles que han obtenido algún tipo de certificación en prácticas responsables, son muchos los que sin ponerle nombre, llevan a cabo acciones orientadas en este sentido (por ejemplo,

reciclaje de material, huertos ecológicos, voluntariado, código de conducta, etc.); otros cuidan su responsabilidad social de manera intencional aunque aquellos Centros Educativos que lleven a cabo acciones de este tipo pero después no fomenten esos valores éticos, es decir, no sepan comunicar o transmitir esa responsabilidad, o no contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a la organización, “*no son socialmente responsables en el sentido amplio del concepto*” (Llano 2010), a pesar de que aparentemente lo sean y de que esas acciones no carezcan de valor para la sociedad.

Y quizá sea precisamente esto último lo criticable para algunos: poner el énfasis en la apariencia y en obtener una certificación que lo acredite, con todo lo que ello podría suponer (obsesión por cumplir con unos indicadores, dar más importancia a las formas que al fondo, alimentar la competitividad negativa con otros centros del entorno, etc.).

Es cierto que existen ciertos estándares en responsabilidad social que no son certificables; tal es el caso de la guía ISO 26000:2010 ya que, como su propio nombre indica, es una guía y no una norma. Sin embargo, se busque o no la certificación, lo ideal es que se practiquen auditorías externas para constatar que efectivamente se está en el buen camino o para corregir actuaciones sobre las que se haya detectado un mal funcionamiento.

En el caso de este Proyecto se utilizará un estándar certificable; pero no se ha elegido por este motivo, ya que en un primer momento se pensó hacer este Proyecto utilizando la guía ISO 26000:2010 (distribuida en España por *AENOR*, empresa referente en nuestro país para implantar normas ISO), que al ser una guía y no una norma no es certificable; pero el carácter académico de este Proyecto dificultaba el acceso a cierta información. Ello, unido a la ausencia de publicaciones sobre experiencias de centros educativos que hubiesen utilizado esta guía, provocó la búsqueda y la apertura a otros caminos, ya que de lo contrario el Proyecto hubiera sido más teórico que práctico; fue entonces cuando se descubrió la ayuda que proporciona el Gobierno de Extremadura a todas las organizaciones que deseen ser socialmente responsables y entonces ya no hubo duda, dado que además el Centro se ubica dentro de esta Comunidad Autónoma.

Y esta ayuda la presta el Gobierno de Extremadura a través de la Oficina de Responsabilidad Social y del Observatorio que lleva el mismo nombre —ambos dependientes de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación—, utilizando la aplicación *ORSE*. No obstante, debe señalarse que utilizar *ORSE* no es incompatible

con seguir los principios de la ISO 26000:2010; es más, *ORSE* es una herramienta que integra varios de los estándares más relevantes a nivel internacional, como se verá cuando sea ampliamente desarrollada en el capítulo II de este Proyecto.

Aunque si el proceso se realiza de forma exitosa permitirá que el Centro obtenga la cualificación de organización socialmente responsable, la certificación no debe ser vista como el fin último del Proyecto, sino como una fase más de todo el proceso; no es la certificación lo que se pretende con este Proyecto, aunque indirectamente se obtenga.

Tampoco se pretende llevar a cabo una carrera, ni cambiar de la noche a la mañana la manera de ser y actuar del Centro, sino comenzar a concienciar a la comunidad educativa acerca de la necesidad de institucionalizar las prácticas responsables en el quehacer cotidiano para procurar una sociedad más justa y sostenible.

De hecho, tanto las políticas nacionales como las europeas e internacionales actuales, caminan en este sentido y ya es abundante la normativa y planes estratégicos que se han aprobado en los últimos años, en orden a promover e impulsar la responsabilidad social desde los poderes públicos.

Por otra parte, no existe en la actualidad un solo discurso político o institucional en el que no se mencione la necesidad de llevar a cabo prácticas responsables por parte de cualquier organización que impacte en la sociedad, ya sean partidos políticos, empresas o instituciones en general (esto incluye a las instituciones educativas); términos como “corrupción”, “ética” o “transparencia”<sup>1</sup> son recurrentes en estos discursos; sirva como ejemplo un fragmento del reciente discurso del Rey Felipe VI en su mensaje de navidad a los españoles, el 24 de diciembre de 2014:

El pasado mes de octubre afirmé en Asturias que necesitábamos referencias morales a las que admirar, principios éticos que reconocer, valores cívicos que preservar. Decía, entonces, que necesitábamos un gran impulso moral colectivo. Y quiero añadir ahora que necesitamos una profunda regeneración de nuestra vida colectiva. Y en esa tarea, la lucha contra la corrupción es un objetivo irrenunciable. (Párrafo 6).

---

<sup>1</sup> La transparencia se erige en España como principio rector del buen gobierno de los poderes públicos y como condición indispensable para la verdadera rendición de cuentas desde la aprobación en 2013 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno -a la que se sumó la Casa Real- y más recientemente, en diciembre de 2014, con la creación del portal de la transparencia del Gobierno de España: <http://transparencia.gob.es/>

Debe advertirse, no obstante, que aún son pocas las referencias que existen acerca de la responsabilidad social educativa, al menos en la práctica; se habla más bien de la responsabilidad social empresarial o corporativa, cuyos principios son extrapolables a la educación sólo en parte: en aquella referida a la responsabilidad del Centro como organización, es decir, a su ámbito de gestión; pero faltaría por desarrollar la otra vertiente de la responsabilidad social educativa, aquella que es exclusiva de la educación: la responsabilidad social como valor moral que ha de transmitirse a los alumnos; es la doble responsabilidad social de las organizaciones educativas a la que se refiere la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2009).

La aplicación *ORSE* ayuda a implantar la responsabilidad social en el Centro desde el punto de vista de su gestión, puesto que es una aplicación diseñada para todo tipo de organizaciones en general y, por tanto, no recoge esa vertiente exclusiva de la responsabilidad social educativa. Aún así, la dirección de este Centro permanecerá atenta a futuras líneas de investigación que se abran en este sentido para incorporarlas a este Proyecto, que será un proyecto vivo y en continua revisión.

No obstante, cabe destacar que en la actualidad se están haciendo esfuerzos por llevar los principios de la responsabilidad social a las escuelas, teniendo en cuenta esa doble dimensión de la responsabilidad social educativa; un ejemplo de ello es la labor de investigación y difusión de información en materia de responsabilidad social educativa que está llevando a cabo el Observatorio de Responsabilidad Social Educativa de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, al que se puede acceder desde el portal web <http://www.educacionabierta.es/>, y que surge a partir de un Grupo de Investigación dentro del Departamento de Ciencias de la Educación.

En conclusión, se trabajará en un entorno un tanto incierto, puesto que tampoco desde el ámbito de la gestión existen demasiadas experiencias de centros educativos que, de manera intencionada, hayan puesto en práctica aquéllas acciones que les permitan afirmar formalmente que son centros socialmente responsables.

Para terminar, se aprovecha para dar las gracias a Alicia González, del Observatorio de Responsabilidad Social del Gobierno de Extremadura, por su valiosa ayuda, cordialidad y entera disposición, y a Luis Manuel Martínez, coordinador del grupo de investigación de Responsabilidad Social Educativa de la Universidad Rey Juan Carlos, por su amabilidad y su generosidad compartiendo información.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 3.1. Objetivos estratégicos y objetivos tácticos

Este Proyecto tratará de alcanzar dos grandes objetivos estratégicos en este Centro:

1. Integrar la responsabilidad social (RS) en la gestión del Centro de manera formal y acreditada mediante la herramienta *ORSE* del Gobierno de Extremadura para aumentar su prestigio ante las instituciones y el entorno.
2. Mejorar la calidad educativa a través de la incorporación a las enseñanzas de este Centro de uno de los principios inspiradores de nuestro actual sistema educativo: la preparación de los alumnos para el ejercicio de una ciudadanía responsable, haciéndolo desde la ejemplaridad del propio Centro.

Los objetivos tácticos que se han pensado para este Centro concreto son los que se presentan a continuación, y se corresponden con los 5 ejes de la aplicación *ORSE*, cada uno de los cuales agrupa varias líneas de actuación o prácticas responsables con sus correspondientes indicadores, que serán desarrollados en el apartado 8 de este Proyecto (“Ejecución del Proyecto”):

Objetivos Tácticos	Ejes (agrupan líneas de actuación e indicadores)
Promover comportamientos éticos y prácticas transparentes y responsables en todas las actividades del Centro.	Ética y valores
Fomentar el sentido de pertenencia al Centro de todo su personal para aumentar su grado de lealtad y compromiso con la organización y favorecer un clima óptimo de trabajo.	RRHH y relaciones laborales
Optimizar los recursos del Centro y promover el respeto por el medio ambiente y el entorno.	Medioambiente
Extender la cultura de la RS a toda la Comunidad Educativa y resto de <i>stakeholders</i> .	Relación Social de la Empresa
Comunicar eficazmente y de manera responsable la cultura de la RS a toda la Comunidad Educativa y resto de <i>stakeholders</i> .	Tratamiento responsable de la información y la comunicación

*Tabla 1. Correlación Objetivos Tácticos con Ejes ORSE. Fuente: elaboración propia.*

Las características especiales de este Proyecto impiden delimitar con claridad un horizonte temporal para alcanzar los objetivos, pues no se trata de realizar cambios en las instalaciones, en las tecnologías o en los recursos del Centro, sino que el cambio debe obrarse, sobre todo, en las personas; estos cambios suelen producirse más lentamente y, en ocasiones, escapar al control de la dirección, obligándola a reconducir la situación y ralentizando así el logro de los objetivos.

Por otra parte, son de nuevo las características especiales de este Proyecto las que impiden ponerle una fecha de finalización ya que, aunque sí podrá identificarse el momento en el que aparezcan signos que evidencien el logro de los objetivos, no se puede poner fecha de caducidad a las acciones que se han puesto en marcha para alcanzarlos; las acciones deben mantenerse porque este es un Proyecto de no retorno, que debe retroalimentarse día a día de manera indefinida en el tiempo. Por ello sería recomendable que, aunque se produzca un cambio en la dirección del Centro, ya sea porque se cumpla el límite máximo para la renovación del mandato de acuerdo a Ley, o porque voluntariamente se renuncie al cargo, se acuerde en claustro mantener este Proyecto con independencia de las personas que ostenten la representación del mismo.

### 3.2. Alineación de misión, visión y valores con objetivos

---

La ejecución de este Proyecto obliga a una revisión de la misión, visión y valores del Centro:

Misión: *“Somos un centro público de educación secundaria cuyo objetivo es formar personas libres, críticas, respetuosas y responsables desde la ejemplaridad<sup>2</sup> del propio Centro, con una preparación académica de calidad en la que se potencia el aprendizaje de idiomas”.*

Visión: *“Aspiramos a ser un centro de referencia en calidad educativa y preparación de idiomas que haga de sus alumnos ciudadanos responsables, capaces de encontrar nuevas soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales para una sociedad más justa y sostenible”.*

---

<sup>2</sup> El concepto de ejemplaridad ha sido ampliamente desarrollado por el filósofo Gomá Lanzón, J. en su *“tetralogía de la ejemplaridad”* que, en sus 4 volúmenes editados por Taurus y más de 1.500 páginas, reúne sus reflexiones esenciales sobre un tema más de actualidad que nunca.

Valores como Centro: *compromiso con la calidad educativa; responsabilidad social; carácter dinámico e innovador; actitud de servicio y colaboración y ejemplaridad.*

### 3.3. Papel de la dirección y estilo de liderazgo

Toda innovación que se pretenda llevar a cabo en un centro educativo afectará e implicará siempre, en mayor o menor medida, a todo el personal que trabaje en él; pero será sin duda la dirección del centro, la que desempeñe un papel esencial a lo largo de todo el proceso, pues haya sido o no la promotora de la innovación, debe responder de todo aquello que acontece en el Centro y procurar la calidad de los servicios que presta; lo dice la LOMCE en su Preámbulo:

La reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión. Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas. (Preámbulo, VII, párrafo 2).

En el caso de este Proyecto, la innovación es promovida por la directora, quien será la responsable directa del logro de los objetivos y de su seguimiento y también quien coordine todas las acciones, apoyándose en el resto del equipo directivo.

Pero es innegable que este Proyecto necesita de la colaboración e implicación de todo el personal del Centro, pues tiene un carácter marcadamente humano; por eso, para llevarlo a cabo, es fundamental el diseño de una estrategia de comunicación eficaz por parte de la dirección que permita dar a conocer ese proyecto, sus beneficios y sus implicaciones a todas las personas de la organización, tanto a las presentes como a las que se vayan incorporando al Centro cada curso académico, y que informe de manera continuada sobre el seguimiento del mismo.

Esto significa que se necesita de un estilo de liderazgo proactivo y comprometido, pero sin ser focalizado en la persona del director, sino participativo, motivador e impulsor de la reforma, pues para fomentar cotas altas de implicación, debe favorecerse la participación a todos los niveles de la organización, porque sólo desarrollando el sentido de pertenencia, se tendrán profesores comprometidos con los intereses del Centro. Ahora bien, ello tampoco es incompatible con un liderazgo más directivo e



instructivo en las primeras fases del proyecto, para ir derivando a otro estilo de liderazgo más participativo y de delegación en las fases más avanzadas del mismo; es el liderazgo situacional del que habla Blanchard (2007).

## 4. MARCO NORMATIVO

---

A partir de los años 90 del siglo XX, la responsabilidad social comienza a adquirir relevancia mediante la actividad de diferentes organismos internacionales en los que estaban implicados numerosos Estados que acompañaron a la sociedad en un llamamiento al sector privado para asumir un nuevo modelo de convivencia y de gestión de los negocios que permitiese ofrecer respuestas y solucionar los problemas derivados de una nueva realidad global y cambiante.

Como consecuencia de ello, se multiplicaron los pactos, declaraciones, manuales y códigos para desarrollar acciones normativas de impulso y favorecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

### 4.1. Marco internacional

---

En el ámbito internacional, destacan las siguientes iniciativas (por orden cronológico) en orden a impulsar la creación de principios, códigos éticos, normas, pautas e instrumentos para implementar la RSE:

- **Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, de Global Reporting Initiative (GRI, 1997).** GRI es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. El Marco, de uso muy extendido en todo el mundo, incluye la Guía para la elaboración de Memorias, que se encuentra a disposición del público de manera gratuita.
- **Declaración sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento de la OIT (1998):** esta declaración inspirará posteriormente las políticas de RSE referidas al ámbito laboral, por ejemplo, el respeto de los derechos humanos y laborales básicos; igualdad de oportunidades y no discriminación; conciliación de la vida laboral y familiar; formación y

promoción profesional de los trabajadores; integración de personas con dificultades de inserción laboral, etc.

- **Marco integral de desarrollo presentado por el Banco Mundial (1999):** el Banco Mundial presenta en 1999 un programa sobre responsabilidad social para afrontar el desafío de procurar un desarrollo más sostenible y equilibrado, promoviendo la aceptación de la RSE como parte integrante de la estrategia empresarial.
- **Pacto Mundial de la ONU (1999):** es el acontecimiento que marca verdaderamente un punto de inflexión en el impulso de políticas de responsabilidad social a nivel mundial. Presentado por Kofi Annan (anterior Secretario General de la ONU) ante el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) de 1999, mediante este pacto la ONU pide a las empresas y otras organizaciones de la sociedad civil que adopten, apoyen y promulguen, dentro de su ámbito de influencia, una serie de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

El Pacto se basa en 10 principios que se organizan en torno a esas 4 áreas y dan fe del compromiso ético que asume la organización firmante. Fueron enunciados con la participación y el consenso de grandes empresas internacionales, ONG y organizaciones sindicales. (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2000). Estos **10 principios** son los siguientes:

#### DERECHOS HUMANOS:

**Principio 1:** Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2:** Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

#### RELACIONES LABORALES:

**Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4:** Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

**Principio 5:** Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6:** Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### M E D I O   A M B I E N T E:

**Principio 7:** Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio 8:** Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9:** Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### A N T I C O R R U P C I Ó N:

**Principio 10:** Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

- **Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010 (2010):** la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), ofrece una guía global para las organizaciones públicas y privadas que quieren saber lo que deben hacer para operar de una forma socialmente responsable. En su elaboración han participado más de 400 expertos de 80 países diferentes y su contenido ha sido avalado por el Pacto Mundial, la OCDE y la OIT. No tiene carácter de Norma, es decir, no es certificable porque lo que pretende es orientar sobre los principios básicos de responsabilidad social para su puesta en práctica mediante acciones efectivas.
- **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (2011):** la OCDE había elaborado en 1976 una “Declaración sobre inversiones internacionales y empresas multinacionales”, la cual se revisó y corrigió por última vez en el año 2011, marcándose como principal objetivo fomentar actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operen, muy en la línea de los 10 principios del Pacto de la ONU.

## 4.2. Marco europeo

**La Cumbre Europea de Lisboa en 2000** fue la primera manifestación en el ámbito de la UE en materia de responsabilidad social, pues los dirigentes de la UE apelaron a la RSC como un camino seguro de progreso para Europa.

**En 2001 se publicó el Libro Verde de la Comisión Europea** para fomentar un marco europeo para la RSE. Este libro ha marcado en buena parte la evolución posterior que ha tenido la responsabilidad social en las empresas europeas.

**En 2002 la Comisión Europea emitió la Comunicación** *“Una contribución empresarial al desarrollo sostenible”* relativa a la responsabilidad social de las empresas, en la que se ponía el acento en la transparencia y el establecimiento de buenas prácticas empresariales.

**En 2006 la Comisión Europea emite una Declaración:** *“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”*, comprometiéndose nuevamente con la RSE.

**En 2010 la Comisión Europea comunica la Estrategia Europa 2020**, entre cuyas pretensiones está la de *“promover la responsabilidad social de las empresas como elemento clave para contar con la confianza a largo plazo de empleados y consumidores”*.

**En 2011 la Comisión Europea comunica la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre RSE** que, define la Estrategia Europa 2020 y, entre otras medidas, propone integrar la RSE en la educación, la formación y la investigación:

### **4.6. Mayor integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación.**

El desarrollo de la RSE exige nuevas capacidades y cambios en los valores y los comportamientos. Los Estados miembros pueden desempeñar un importante papel animando a los centros educativos a integrar la responsabilidad social de las empresas, el desarrollo sostenible y la ciudadanía responsable en los programas educativos pertinentes, en particular en la educación secundaria y la enseñanza universitaria. Se anima a los centros europeos de enseñanza empresarial a suscribir los Principios de las Naciones Unidas para una Educación Responsable en Gestión. (Página 14).

### 4.3. Marco español

El apoyo institucional que están recibiendo las políticas de responsabilidad social en España en los últimos años, está contribuyendo de manera importante a que la responsabilidad social se instale en muchas empresas y organizaciones españolas de distinta índole, y se prevé que esa tendencia vaya en aumento en los próximos años.

En este sentido, cabe destacar que el Pacto Mundial de Naciones Unidas también opera en España a través de la Red Española, que cuenta actualmente con 2.600 entidades adheridas, de las cuales el 12% son grandes empresas, el 72% son PYME y el 16% son otro tipo de entidades (principalmente sindicatos, asociaciones empresariales e instituciones educativas).

Además de la **Red Española** <sup>3</sup>, existen otras organizaciones que han jugado un importante papel en la conceptualización, concienciación y difusión de la responsabilidad social en España. Algunos de los ejemplos más destacados son:

- **El Foro de Expertos**, constituido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en 2005 para asesorar al Gobierno acerca de la responsabilidad social de las empresas.
- **El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**, órgano creado en 2008 y adscrito al actual Ministerio de Empleo y Seguridad Social que tiene un carácter asesor y consultivo en materia de RSE.
- **La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF)**, que ha creado el cuerpo doctrinal de la responsabilidad social a través de la edición de libros especializados como el de “La Responsabilidad Social de la empresa. Una propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible”.

---

<sup>3</sup> La Red Española ha celebrado precisamente su 10º aniversario el pasado mes de noviembre de 2014 en el centro cultural Caixa Forum de Madrid. La Secretaria de Estado de Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social que acudió al acto, Engracia Hidalgo, subrayó el compromiso de nuestras empresas con la responsabilidad social; de hecho, la Red Española del Pacto Mundial es la más importante de todas las que operan en el mundo, ya que reúne a una quinta parte del total de entidades asociadas a la Red Mundial.

- **La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**, que ha participado en el desarrollo y aprobación en nuestro país de la guía de responsabilidad social ISO 26000:2010, siendo la norma equivalente resultante la UNE-ISO 26000. Además, ha editado una norma certificable de responsabilidad corporativa denominada RS10, que ha sido la base la norma SR10 de IQNet, la primera norma certificable a nivel mundial.
- **La Asociación Española para la Calidad (AEC)**, que fomenta y apoya la competitividad de las empresas y organizaciones españolas promoviendo la cultura de la calidad y el desarrollo sostenible.

Tampoco deben olvidarse fundaciones, asociaciones, observatorios, universidades y escuelas de negocios que también han ayudado a sensibilizar, investigar y transmitir conocimientos, concretar y difundir información sobre la responsabilidad social. Entre ellos podemos citar:

- **Fundación ONCE**
- **Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES).**
- **Fundación más familia** (organización privada benéfica que desarrolla acciones para mejorar la calidad de vida y bienestar de las familias como contraprestación al importante papel que éstas desempeñan en la sociedad).
- **Forética** (asociación de empresas y profesionales de la RSE).
- **Observatorios:** observatorio de la RSC (gestionado por Comisiones Obreras, varias ONG, confederación de consumidores y varias universidades), observatorio de la RSE (dependiente de la Unión General de Trabajadores), observatorio de la Sostenibilidad (creado por un convenio de colaboración entre el Ministerio de medio ambiente, la Fundación biodiversidad y la Universidad de Alcalá) y observatorio de la ReSEd (creado este mismo año a partir de un grupo de investigación de la Universidad Rey Juan Carlos).
- **Universidades:** universidades de Barcelona, de Alcalá, de Salamanca, Jaume I o UNED, o Universidad de Extremadura, entre otras. Esta última cuenta con una Máster en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa que incorpora la formación obligatoria en RS aprobada por el Gobierno de Extremadura.
- **Escuelas de negocios:** Instituto de Empresa, Instituto de innovación Social de ESADE, IESE Business School o Escuela de organización industrial (EOI), entre otras.

Dicho esto, destacamos las siguientes iniciativas y normas españolas en materia de responsabilidad social:

- **Libro Blanco de la RSE (2006):** se denomina así al informe de la Subcomisión Parlamentaria sobre Responsabilidad Social presentado el 13 de diciembre de 2006, que recoge 57 propuestas de políticas públicas a aplicar por las empresas y los gobiernos, encaminadas a fomentar iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables, así como acuerdos y medidas legislativas que contribuyan a favorecer las conductas responsables de los actores económicos.
- **Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible y la RSC.** Esta Ley establece en su artículo 35 que las empresas públicas deberán adaptar sus planes estratégicos en el plazo de un año para, entre otros aspectos, presentar informes anuales de sostenibilidad; revisar sus procesos de producción aplicando criterios de gestión medioambiental; favorecer la adopción de principios y prácticas de RSE por sus proveedores; optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones; establecer un sistema de formación orientado a la cualificación y adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías y a la cultura de la sostenibilidad, etc.

Por otra parte, dedica el artículo 39 a la promoción y difusión de los principios de la RSC en las empresas privadas. Una forma de contribuir a esa promoción es establecer que cualquier empresa u organización pueda solicitar al CERSE, de forma voluntaria, la certificación o reconocimiento de empresa socialmente responsable (siempre que reúna los requisitos que determine el CERSE). La idea es que la RSC se vaya incorporando, poco a poco, a un nuevo modelo productivo.

- **Estrategia Española 2014-2020 de Responsabilidad Social de las Empresas, Administraciones Públicas y resto de organizaciones (en adelante EERSE):** de reciente aprobación por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social junto con el CERSE, es un documento que pretende dotar a España de un marco común para armonizar las distintas actuaciones que se están llevando a cabo en el sector público y privado en relación a la RSE.

La EERSE responde además a las recomendaciones de la Estrategia Renovada de la UE sobre RSE (antes mencionada) y está alineado con los objetivos que la Estrategia Europea 2020 marca en este ámbito.

Así mismo, el documento de la EERSE 2014-2020 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España (2014), recoge 6 principios, 4 objetivos y 10 líneas de actuación con 60 medidas que confluyen en una visión.

Es necesario destacar que una de las líneas de actuación de la EERSE hace referencia expresa a la integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación. Para ello el citado documento propone las siguientes medidas:

**12. Impulsar la incorporación del valor de la contribución personal y social a un modelo de sociedad más sostenible en los planes de estudio.**

El objetivo es fomentar, desde edades tempranas, el compromiso y la actuación personal con el bienestar de las generaciones futuras, promoviendo con sus actos un modelo de sociedad más sostenible y cohesionada, que fomente la protección del Estado del Bienestar y la formación en los principios y los valores de la responsabilidad social.

Deberán especificarse tratamientos diferenciados según el nivel educativo de que se trate, elaborando materiales específicos para cada uno de ellos.

En la elaboración de los contenidos educativos deberán contemplarse las posiciones y objetivos de las distintas partes interesadas.

**13. Potenciar el estudio de la RSE tanto en las instituciones educativas para la formación profesional como en las universidades para la enseñanza universitaria, así como en los centros de investigación.**

Se prevé el establecimiento de redes de investigación interdisciplinarias para fomentar el diálogo entre el mundo teórico y el práctico y se seguirán potenciando las cátedras y los estudios de postgrado relacionados con esta materia, para lo cual será preciso elaborar un inventario de cátedras y estudios de postgrado.

Asimismo, se prestará especial atención en los ciclos formativos de centros educativos, de enseñanza universitaria, y de formación profesional al desarrollo de la responsabilidad social. (Páginas 34-35).

Además, tampoco debe pasar desapercibido el hecho de que, cuando en el documento se habla de la “responsabilidad social en las Administraciones públicas y en otro tipo de organizaciones”, se establezca que:

En línea con el objeto de la Estrategia de apoyar el desarrollo de las iniciativas en este ámbito de las organizaciones públicas y privadas, conviene también que, además de las empresas y administraciones públicas, el resto de las organizaciones incorporen los principios de la responsabilidad social. (Página 21).

Por tanto, indirectamente también existe aquí una alusión a los Centros Educativos.



- **Leyes de las CCAA:** son varias las Comunidades Autónomas que en los últimos años han aprobado leyes sobre responsabilidad social en el marco de sus respectivas competencias. Entre ellas se encuentra Extremadura, lugar donde se ubica el I.E.S. Pérez Comendador, objeto de este Proyecto de dirección; se trata en este caso de la **Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura** cuyo objetivo, según su artículo 1, es “*promover la Responsabilidad Social Empresarial en la Comunidad Autónoma de Extremadura*”. De ella y del decreto que la desarrolla se hablará más detenidamente en el capítulo II de este proyecto, puesto que para llevarlo a cabo se utilizarán las herramientas que pone a disposición el Gobierno de Extremadura en virtud de esta Ley.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

### 5.1. Características del Centro y su entorno

#### Localización

El IES “Pérez Comendador” está ubicado Plasencia, localidad fundada por Alfonso VIII de Castilla en 1186.

Plasencia se encuentra situada al norte de la provincia de Cáceres (Extremadura), a orillas del río Jerte, en la confluencia de varias comarcas naturales, entre ellas, Sierra de Gata, Hurdes, Valle del Ambroz, Valle del Jerte y Vera.

En la actualidad tiene aproximadamente 41.000 h. y su economía se basa, sobre todo, en el sector comercial y de servicios. Dentro de él, es muy importante el turismo pues, como se ha dicho, en ella confluyen varias comarcas naturales de gran atractivo. Además, su conjunto histórico está declarado bien de interés cultural y, su ubicación estratégica (a medio camino entre las dos capitales ibéricas, Madrid y Lisboa), la ha convertido en un importante nudo de comunicaciones, siendo varias las carreteras y autovías que la unen con el resto de España. Además, dispone de una estación de trenes y la línea de alta velocidad que unirá Madrid y Lisboa (en fase de ejecución a la fecha), contará con una estación en la ciudad.

La oferta educativa de la ciudad de Plasencia es la siguiente:

- 15 Colegios Públicos de Infantil y Primaria, 5 de ellos en régimen de concierto educativo
- El Centro Público de Educación Especial “Ponce de León”
- 6 Institutos de Educación Secundaria. Todos ellos cuentan además con Ciclos Formativos de Formación Profesional en modalidad presencial.
- El Conservatorio Profesional de Música “García Matos”.
- La Escuela Oficial de Idiomas
- Campus universitario dependiente de la Universidad de Extremadura en el que se estudian cuatro titulaciones de grado: ADE, Enfermería, Ingeniería Forestal y Medio Natural y Podología.

El I.E.S. Pérez Comendador es un instituto acogido al régimen de centros públicos, regulado por la Ley Orgánica del Derecho a la Educación de 3 de julio de 1985. Por tanto, su titular es la Consejería de Educación del Gobierno de Extremadura y goza de personalidad jurídica, plena capacidad y autonomía de acuerdo con la legislación vigente. Sus datos identificativos son:

I.E.S. Pérez Comendador

Titular: Gobierno de Extremadura

Registro Oficial: 10006648

C.I.F.: S-100000029G

Dirección: Avda. Virgen del Puerto, 20

Teléfono: 927 017 732 Fax: 927 017 735

Correo electrónico: [ies.perezcomendador@edu.gobex.es](mailto:ies.perezcomendador@edu.gobex.es)

Página Web: <http://iespcomendador.juntaextremadura.net/>

El espacio que alberga el centro educativo es grande, consta de varias edificaciones de dos o tres plantas que son utilizadas para aulas comunes y específicas, talleres, gimnasio, despachos, departamentos, sala de visitas, salón de actos y cafetería. Respecto a las zonas abiertas –que también son amplias–, se emplean como pistas deportivas, zonas de recreo, aparcamientos y accesos al instituto.

## Etapas: oferta educativa

La oferta general de enseñanza del Centro abarca las siguientes etapas:

- **Educación Secundaria Obligatoria:**
  - Cursos 1º, 2º, 3º y 4º
- **Programas de Formación Profesional Básica:**
  - Servicios Administrativos.
  - Industrias Alimentarias.
- **Bachillerato:**
  - Ciencias y Tecnología.
  - Humanidades y Ciencias Sociales.
- **Formación Profesional Específica (modalidad presencial):**
  - Ciclos Formativos de Grado Medio:
    - Gestión Administrativa (ADM21).
    - Cuidados Auxiliares de Enfermería (SAN21).
    - Panificación, Confitería y Repostería (INA27).
  - Ciclos Formativos de Grado Superior:
    - Administración y Finanzas (ADM31).
    - Desarrollo y Aplicación de Proyectos de Construcción (EOC31).
    - Laboratorio de Diagnóstico Clínico (SAN36).

El Centro cuenta además con otras ofertas formativo-complementarias que se detallan a continuación:

- Sección Bilingüe Español-Inglés desde el curso académico 2005-2006.
- Programa de refuerzo educativo en las áreas instrumentales básicas (PROA).
- Plan específico de refuerzo para la consecución de los niveles imprescindibles de promoción y titulación en la ESO (PEREx).
- Proyecto de Biblioteca y Proyecto lector.

- Centro perteneciente al Plan de Escuelas Asociadas de la UNESCO cuya finalidad es el Fomento de la Educación Internacional.
- Centro perteneciente a la Red de Extremeña de Escuelas Promotoras de Salud (RExEPS).
- Centro perteneciente a la Red de Bibliotecas Escolares de Extremadura (REBEX).

## Alumnos

Actualmente hay 641 alumnos matriculados en el curso 2014/2015 repartidos en 30 grupos pertenecientes a las diferentes etapas que se imparten. La población estudiantil que acoge el Centro es de diversa procedencia; en ESO y Bachillerato son alumnos procedentes de la localidad y de la comarca principalmente, mientras que en Formación Profesional se cuenta además con estudiantes de toda la región.

Analizado el contexto socioeconómico y cultural en el que se desenvuelven los alumnos de este centro, se concluye que prácticamente la mayoría de ellos viven con sus padres y hermanos, a excepción de algunos alumnos que viven con sus abuelos, o bien proceden del Centro de Menores de Valcorchero o Escuela Hogar placentina. También existen alumnos emancipados, incluso padres y madres de familia, entre el alumnado de FP.

En cuanto a la ocupación, la mayoría de las familias son trabajadores por cuenta ajena, seguidos por autónomos y pensionistas. Algunos padres están en paro, mientras que en otras familias trabajan ambos cónyuges. De todo ello se deduce que el nivel socioeconómico es medio.

## Plantilla

Actualmente se cuenta con una plantilla cercana a los 60 profesores de diferentes especialidades, incluido el equipo directivo, pertenecientes a 20 departamentos didácticos distintos, uno de ellos en régimen de media jornada. Se cuenta además con un auxiliar de conversación en lengua inglesa los lunes y martes durante cuatro horas al día, que participa en las clases de los alumnos de ESO bilingües y Bachillerato y que colabora con el departamento de inglés en esa materia.

A la plantilla docente se añaden 13 personas más que forman parte del personal de administración y servicios distribuidos en: un educador social, un informático, dos administrativos, cuatro conserjes, cuatro personas dedicadas a la limpieza y un ayudante cuidador. A este personal del propio centro hay que añadir aquel que se dedica a la atención de la cafetería que se encuentra en régimen de concesión.

## Actividades y servicios complementarios

Algunos alumnos procedentes de otras localidades utilizan una de las 8 rutas de transporte que llegan al Centro. Este servicio está coordinado por el educador del Centro. El **coste del transporte escolar** es asumido por la administración educativa en todo caso para la Educación Secundaria Obligatoria y, para los niveles de Bachillerato y Formación Profesional, sólo si se reúnen los requisitos fijados reglamentariamente; en el resto de los casos el coste debe ser asumido por los alumnos o sus familias.

Aunque este Centro dispone de cafetería en régimen de concesión, no presta servicio de comedor escolar ni oferta actividades extraescolares para ser realizadas en él de manera habitual y fuera del horario lectivo, siendo éste de 08:25 a 14:25 horas para todas las etapas.

No obstante, se realizarán de manera puntual aquéllas actividades complementarias y extraescolares que se encuentren recogidas en la programación de cada uno de los departamentos para el curso académico y, a su vez, en la Programación General Anual y que cumplan con los requisitos exigidos por la Administración educativa, dentro o fuera del recinto escolar y dentro o fuera del horario lectivo.

La programación de ambos tipos de actividades se hace por la Jefatura del Departamento de Actividades Complementarias y Extraescolares que al mismo tiempo depende de la Jefatura de Estudios.

## Nivel de informatización

El Centro cuenta con una amplia gama de recursos audiovisuales, informáticos y multimedia que permiten integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Se destacan los siguientes:

- Ordenador equipado con el sistema operativo Línex para cada dos alumnos en todas las aulas.
- Ordenadores portátiles equipados con el sistema operativo Windows para todos los alumnos en todas las aulas de los Ciclos Formativos de grado medio y superior de la Familia de Administración y retroproyectores en todas ellas.
- Pizarras digitales en todas las aulas de la ESO y de la Formación Profesional Básica. Se ha solicitado en diciembre de 2014 la dotación para el resto de aulas del Centro dentro del marco del plan de acción “Comunidad Educativa 2.0” de la Consejería de Educación del Gobierno de Extremadura (además de otras necesidades detectadas por cada uno de los departamentos didácticos).
- Equipos de vídeo, DVD y televisores en cada planta del centro para que puedan ser utilizados cuando los docentes estimen oportuno.
- Ordenadores en los departamentos didácticos en número suficiente para que los profesores puedan hacer un uso intensivo de los mismos y preparar sus clases teniendo como eje su utilización.
- Extensa videoteca.
- Página web <http://iespcomendador.juntaextremadura.net>
- Canal en YouTube <http://www.youtube.com/user/IESPerezComendador>
- Portal educativo RAYUELA gestionado por el Gobierno de Extremadura; los padres pueden conocer casi al minuto la asistencia de sus hijos a clase, saber las fechas de los exámenes, las calificaciones obtenidas, los trabajos encomendados para casa y las fechas de entrega de los mismos.

## 5.2. Modelo pedagógico y docente

El Modelo pedagógico y docente del IES “Pérez Comendador” está alineado con sus señas de identidad y valores en los que educa y que se reflejan en su Proyecto Educativo de Centro (PEC), a saber: respeto hacia todas las personas y colectivos, hacia otros seres vivos y el medio ambiente; solidaridad y empatía como valores sociales; trabajo en equipo y cooperativo; responsabilidad como fundamento del trabajo bien hecho y de la convivencia diaria; dinamismo y esfuerzo como medios de

superación y progreso en el trabajo; tolerancia y libertad dentro de los principios democráticos de convivencia; participación educativa y profesionalidad y mejora continua.

De esta manera, el modelo pedagógico y docente se rige por los siguientes principios generales recogidos en el PEC:

1. La educación en los valores democráticos y en los derechos y libertades reconocidos en la Constitución y el Estatuto de Extremadura.
2. La calidad y equidad de la educación para todo el alumnado, independientemente de sus circunstancias personales y sociales.
3. El arbitrio de metodologías que tengan en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje, favorezcan la capacidad de aprender por sí mismos y promuevan el trabajo en equipo.
4. El desarrollo de un proyecto educativo integral, atendiendo a la educación cívica de la persona, al desarrollo de las competencias básicas y a la adquisición de los conocimientos pertinentes, además de a su capacitación para la inserción académica y profesional en la sociedad.
5. La flexibilidad para adecuar la educación a la diversidad humana y a los cambios. (Página 9).

A su vez, estos principios generales se concretan en tres áreas: área didáctica, área de convivencia y participación y área de gestión, como también se recoge en su PEC:

#### **3.3.2.1.1. Área Didáctica:**

1. Fomentar hábitos de esfuerzo, trabajo y responsabilidad.
2. Defender el valor de la adquisición de conocimientos y cultura como medio para el pleno desarrollo de las personas y los pueblos.
3. Atender particularmente a los alumnos que más lo necesiten.
4. Desarrollar la orientación académica y profesional del alumnado.
5. Potenciar el contacto del instituto con el mundo de la universidad y de la empresa pública y privada como ámbitos de promoción característicos de nuestro alumnado.
6. Fomentar los valores propios de las culturas local y extremeña.

#### **3.3.2.1.2. Área de Convivencia y Participación:**

1. Resolver los conflictos de forma pacífica y mediante el diálogo.
2. Desarrollar hábitos de salud e higiene.
3. Defensa y conservación del medio ambiente y patrimonio material e inmaterial.
4. Incentivar la proyección del instituto hacia la sociedad, celebrando y participando en actividades promovidas por asociaciones, entidades e instituciones locales, autonómicas, nacionales e internacionales.

### 3.3.2.1.3. Área de Gestión:

1. Favorecer la participación del alumnado y de las familias en la vida del centro.
2. Utilizar racionalmente los recursos disponibles atendiendo a principios de economía y eficacia.
3. Potenciar el trabajo en equipo y el consenso en la toma de decisiones, especialmente en los órganos de coordinación docente tales como Departamentos y CCP.
4. Poner el centro y sus instalaciones a disposición de su entorno inmediato y de la sociedad en general, siempre que no se dificulte el trabajo y organización propios del instituto (Páginas 9-10).

Como consecuencia de este modelo, la didáctica de este Centro se apoya en las teorías constructivistas y del aprendizaje significativo, es decir, en una pedagogía activa en la que el alumno aprende a partir de su propia experiencia, asignando al profesor el papel de guía-motivador para enseñarle a razonar, sugerirle dudas y planteamientos diversos, así como dirigir su investigación y actividad.

Por lo tanto, desde esta visión dinámica de la docencia, se fomentará en los alumnos de este centro una actitud crítica e investigadora, que constituirá los cimientos de su formación y de la adquisición de los aprendizajes. Y todo ello dando cabida, dentro de este modelo de enseñanza-aprendizaje, a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, que ya se han incorporado de manera masiva a la vida de los centros educativos debido a las exigencias de un nuevo modelo social.

Desde una visión más social de la educación y desde el convencimiento de que la educación debe preparar para la vida en sociedad, se defiende un modelo en el que se despierte la conciencia y el sentido de pertenencia a la sociedad, fomentando la defensa de los derechos humanos y promoviendo la defensa del medio natural y del patrimonio material e inmaterial. Por este motivo, se considera que valores como la tolerancia, la comprensión, la solidaridad o el **comportamiento responsable**, deben hacerse operativos desde la docencia.

Respecto a los elementos de **Pedagogía Diferencial**, la atención personalizada a todos y cada uno de los alumnos es un principio irrenunciable del que emanan todas las leyes y normativas educativas vigentes.

En este sentido, este centro elabora su propuesta pedagógica desde el acceso de todo el alumnado a la educación común y la atención a la diversidad, organizando las materias y los grupos con la necesaria flexibilidad que permita adaptarse a las



características e intereses del alumnado. La finalidad es conseguir que todos los estudiantes alcancen los objetivos generales establecidos para cada etapa educativa.

Por ello, en la Educación Secundaria Obligatoria se ofertan optativas, se realizan adaptaciones y diversificaciones curriculares y se organizan apoyos educativos específicos; en Bachillerato se organizan modalidades e itinerarios con materias optativas que permiten la especialización de los estudiantes para sus estudios posteriores o su incorporación al mundo laboral; en Formación Profesional se pueden elegir Ciclos de Grado Medio o Superior de cuatro familias profesionales distintas y además se cuenta con dos Programas de Formación Profesional Básica.

Por tanto, se considera que la atención a la diversidad de capacidades, intereses y circunstancias personales de los alumnos de este centro se encuentra cubierta con la amplia oferta educativa que se presta a la sociedad.

Por otra parte, la comunidad educativa del IES “Pérez Comendador” considera parte esencial de su estructura la **comunicación con el entorno** en el que se ubica. Por ello se percibe como necesario trabajar cada día en el acercamiento e interrelación con la sociedad circundante: instituciones, empresas, organizaciones, asociaciones..., tratando de posibilitar el conocimiento del contexto y alcanzar, por parte de los alumnos de este centro compromisos concretos de servicio y cooperación, **asumiendo responsabilidades** de colaboración con la sociedad.

Desde esta perspectiva, el centro colabora con empresas e instituciones públicas y privadas, tanto locales como comarcales para compartir recursos en reciprocidad. Dentro de este apartado destacan, por un lado, los convenios que el centro mantiene con esas empresas e instituciones para la realización del módulo de FCT de los Ciclos Formativos ofertados por el Centro, y por otro la colaboración habitual y/o puntual del centro con instituciones como:

- Universidad de Extremadura.
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Centro de Profesores y Recursos de Plasencia (CPR).
- Proyecto de Recuperación de la Memoria Histórica.
- Concejalía de Educación de Plasencia.
- Concejalía de Sanidad (Programa de Ciudades Saludables) de Plasencia.
- Consejería de Sanidad. Área de Salud de Plasencia.
- Otros: Comité anti-SIDA, Coordinación Regional de Trasplantes, Banco de Sangre de Extremadura, etc.

## II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN: INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CENTRO MEDIANTE LA APLICACIÓN *ORSE* DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA

### 6. MARCO TEÓRICO

#### 6.1. Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) o también denominada “corporativa” (RSC), es la original o genuina, pues el concepto de “responsabilidad social” nace en el seno de las empresas; sin embargo, no se puede decir que dicho concepto haya permanecido inalterable desde su nacimiento, sino que ha ido evolucionando a lo largo de la historia más reciente; tampoco puede situarse ese nacimiento en un punto concreto de la historia, aunque existen documentos del siglo XIX que testimonian acciones de ciertas compañías para proteger a sus trabajadores, y que podrían considerarse los inicios de una incipiente RSE. No obstante, varios autores sitúan el origen de la RSE en los años 20 del siglo XX, cuando comienza a hablarse de “filantropía corporativa”, es decir, actividades de caridad promovidas desde la empresa (y no desde la persona del empresario).

Otros afirman que el concepto de RSE surge en los años 50 como reacción al crecimiento en tamaño y poder de las empresas (especialmente las norteamericanas), que dejaron en desventaja al consumidor y fueron las culpables de muchos problemas sociales. Como consecuencia de ello, en los años 60 y 70 se sucedieron las protestas sociales que ponían en cuestión las actividades de las empresas, principalmente en cuanto a las consecuencias nefastas de sus procesos productivos (degradación del medioambiente, explotación de los trabajadores...) y al fomento de la cultura del consumo.

Durante los años 80, comienza a cobrar fuerza la idea de que el bienestar y la calidad de vida deben ser la meta de todas las empresas e instituciones, adquiriendo mayor relevancia a partir de los años 90, coincidiendo también con la publicación de la *teoría de los stakeholders* de Freeman (1994), que trataba de demostrar que las acciones de las empresas para alcanzar sus objetivos no sólo impactan en sus accionistas, sino también en sus directivos y empleados, clientes y proveedores, entidades de crédito, sindicatos y patronales, autoridades... A todos ellos se les

denomina *stakeholders* <sup>4</sup>. Esta teoría marcará un antes y un después en el concepto de responsabilidad social, ya que amplía considerablemente el radio de influencia de las actividades de las empresas y organizaciones en general.

De forma paralela a estos procesos, se dieron una serie de acontecimientos que contribuyeron a generar mayor conciencia social y sirvieron para construir lo que hoy conocemos como RSE. Entre esos acontecimientos destacan:

- El nacimiento de la *ONU* en 1945 y el posterior surgimiento de los Derechos Humanos en 1948.
- La actividad de la *OIT* que, aunque nació en 1919, duplicó el número de países miembros entre 1948 y 1970 (asumiendo un carácter universal del que había carecido hasta entonces en su trabajo por la justicia social).
- la Conferencia de Estocolmo en 1972 (que marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente).
- El nacimiento de organizaciones en defensa del medio ambiente, de los derechos humanos o de una sociedad justa como *WWF* (1961), *OCDE* (1961) *Amnistía Internacional* (1962), *Greenpeace* (1971), *Transparencia Internacional* (1993) o el *Consejo Mundial de Desarrollo Sostenible* (1995).
- El Pacto Mundial de la *ONU* de 1999 (decisivo para el impulso de políticas de responsabilidad social a nivel mundial).

Y si no podemos decir que el concepto de RSE ha permanecido inalterable en el tiempo, tampoco podemos decir que permanezca inalterable en el espacio, pues actualmente no existe una coincidencia plena en su definición en todos los lugares del mundo; esto se explica porque la idea de RS no es la misma en todas las culturas debido a la esencia subjetiva del concepto en sí mismo y también porque, cuanto menos definidas estén las reglas del juego empresarial en una sociedad, mayor es el margen para la interpretación personalista de esas reglas.

---

<sup>4</sup> En castellano a los *stakeholders* se les denomina “grupos de interés” la mayor parte de las veces, aunque también pueden aparecer como “grupos afectados”, o “comunidad de implicados”. No debe confundirse, empero, esta noción de “grupo de interés” con la que subyace a la traducción habitual que se hace del término “lobby”, pues se trata de conceptos diferentes.

No obstante, todas las definiciones de RSE suelen hacer referencia (directa o indirecta) a tres áreas de responsabilidad: económica, social y medioambiental:

1. La responsabilidad económica se refiere a que la rentabilidad económica debe alcanzarse sosteniblemente y en armonía con el medio natural y social.
2. La responsabilidad social hace alusión a que la empresa responsable debe contribuir al desarrollo y beneficio social del entorno en el que desarrolla su actividad, destinando parte de su esfuerzo a devolver a la sociedad una parte del beneficio económico que obtiene.
3. La responsabilidad medioambiental viene referida a que la empresa responsable debe reducir y limitar el impacto que sus actividades pudieran tener en el medioambiente.

En todas las áreas de responsabilidad estarán presentes la ética y la transparencia. Además, la responsabilidad ha de ser voluntaria, es decir, ha de suponer un valor añadido al cumplimiento de la normativa. Esta es una característica importante, pues si la conducta es obligatoria, la verdadera filosofía de la responsabilidad social queda un tanto diluida y se hablará de dar cumplimiento a un mandato legal más que de un compromiso con la sociedad. Además, se coincide en señalar a los *stakeholders* como aquellos a los que la empresa se presenta como responsable (y no sólo a los accionistas).

Dicho esto, se tomará como referencia la definición más reciente de RSE dada por la Comisión Europea (2011) en su Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE: *“responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*. Sigue diciendo que el respeto a la legislación *“es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad”* y que para asumir plenamente su responsabilidad social *“deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica [...]”*.

En España, el Foro de Expertos (dependiente del Ministerio de Trabajo) dio una definición muy similar de RSE en su informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas (2007):

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (Página 7).

Como se deduce de todo ello, la RSE no se limita a una acción de marketing para “vender” una imagen responsable de la empresa, sino que implica a todas las áreas de la organización, desarrollándose de forma transversal y sistemática a través de ésta; como se apunta en varios artículos y publicaciones haciendo uso de la paronomasia, la RSE es ética no estética.

En este sentido, no es poco frecuente confundir el marketing social (aquel que se propone influir en el público a través de una serie de acciones para mejorar el bienestar del propio sujeto y el de la sociedad en general), con la RSE. Esto suele ocurrir cuando se piensa en cualquier empresa que apoya una causa social; seguramente se opine que es una buena empresa; sin embargo, no se sabe si, por ejemplo, esa empresa cuida el medioambiente, trata bien a sus trabajadores o realiza prácticas de comercio justo. Como dice Maram, L. (2011): *“una campaña de marketing social no vuelve a una empresa socialmente responsable”*.

En definitiva, la RSE es mucho más que una campaña puntual y aislada de marketing (aunque éste sea social). Ahora bien, es cierto que la mayoría de empresas socialmente responsables utilizan dentro de su estrategia técnicas de marketing social. Podemos decir entonces que las principales diferencias entre marketing social y RSE son:

- El marketing social suele depender únicamente del dpto. de marketing, mientras que la RSE implica a toda la compañía (aunque tenga dpto. propio).
- Las campañas de marketing social se centran en los consumidores; la RSE en los *stakeholders*.
- El marketing social es una táctica, tiene una duración definida, mientras que la RSE es una estrategia, un compromiso permanente.

Se termina este apartado con una advertencia de ESIC Business & Marketing School (2009):

El marketing comprometido, en nuestra opinión, se convierte en una herramienta muy peligrosa para quien no la respalde con una política de RSC sincera y potente, que afecte al corazón de las operaciones de la empresa y a toda su arquitectura relacional. Esta es la única manera de asegurarse que no se produzcan desajustes en el mensaje cuyas consecuencias para la reputación y la credibilidad de la firma puedan ser extraordinariamente negativas. (Página 69).

## 6.2. Concepto de Responsabilidad Social Educativa

Aunque el concepto de Responsabilidad Social Educativa (en adelante ReSEd <sup>5</sup>) deriva del de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, la ReSEd no es un mero traslado de la responsabilidad social a los centros educativos ya que, tal y como apunta el Comité de Calidad de la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2009), las instituciones educativas tienen una doble responsabilidad; por una parte se habla de responsabilidad social como valor moral que ha de transmitirse a los alumnos y, por otra, de responsabilidad social del centro como organización.

Desde esa última perspectiva, es decir, desde la perspectiva de la gestión de un centro educativo, la ReSEd comparte principios con la RSE: desarrollo sostenible <sup>6</sup>, justicia social, respeto por el medio ambiente, ética, transparencia, etc. Así mismo, conserva el carácter voluntario propio de la RSE.

Es precisamente a la parte de gestión de la ReSEd a la que se refiere indirectamente el Preámbulo de la LOMCE (2013):

El aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la OCDE para mejorar los resultados de los mismos, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. [...]Esta responsabilidad llevará aparejada la exigencia de demostrar que los recursos públicos se han utilizado de forma eficiente y que han conducido a una mejora real de los resultados. (Preámbulo, VII, párrafo 1).

<sup>5</sup> Se adopta el acrónimo “ReSEd” porque RSE ya se conoce como Responsabilidad Social Empresarial y, aunque ciertos autores de otros países se refieren a la Responsabilidad Social Educativa como “RSEd”, este concepto hace referencia en España a la Responsabilidad Social Empresarial en relación a los discapacitados acuñado por la Fundación ONCE.

<sup>6</sup> La Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland) definió en 1987 Desarrollo Sostenible como: “El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”.

Sin embargo, como se ha dicho, existe otra parte de la ReSEd que tiene carácter propio y que la diferencia de la RSE; se trata de la responsabilidad que los centros educativos tienen como agentes educadores a la hora de formar a ciudadanos socialmente responsables. Y es a esta otra parte de la ReSEd a la que se alude, por ejemplo, en los siguientes apartados de la LOMCE (2013):

*“Una democracia cada vez más compleja y participativa demanda ciudadanos crecientemente responsables y formales.”* (Preámbulo, III, párrafo 7).

Uno de los principios en los que se inspira el Sistema Educativo Español es la transmisión y puesta en práctica de valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad, la ciudadanía democrática, la solidaridad, la tolerancia, la igualdad, el respeto y la justicia, así como que ayuden a superar cualquier tipo de discriminación. Se contempla también como fin a cuya consecución se orienta el Sistema Educativo Español la preparación para el ejercicio de la ciudadanía y para la participación activa en la vida económica, social y cultural, con actitud crítica y responsable y con capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes de la sociedad del conocimiento. (Preámbulo, XIV, párrafo 2).

A este respecto, se observa cómo se ha articulado un cambio importante desde la LOGSE hasta la última Ley educativa aprobada en España, la LOMCE, ya que si la primera apostaba por la libertad y la flexibilidad como principios inspiradores del sistema educativo español, la LOMCE se apoya en dos principios básicos: máxima libertad y máxima responsabilidad, ya que el tiempo ha demostrado que la autonomía sin responsabilidad sólo conduce a comportamientos negativos que deterioran la convivencia y que provocan ciertas tendencias sociales no deseables, tales como incivismo, egocentrismo o corrupción.

Llano (2010) ofrece una definición de ReSEd: *“disposición voluntaria de la institución educativa que, como espacio natural de posibilidades sociales, favorece el despliegue de sus miembros hacia los demás”*; es decir, la disposición voluntaria supone la vocación de servicio a los demás por parte de la institución educativa, que no se limita a ciertas acciones concretas, sino que es una constante en la forma de ser y de actuar de las personas que conforman esa institución, en definitiva, es una filosofía de vida.

Pujadas (2012) ofrece otra definición de ReSEd, más en la línea de la doble dimensión de la responsabilidad social educativa a la que se ha hecho referencia anteriormente:

La Responsabilidad Social Educativa es una visión de la actividad propia de la institución educativa, que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente en el contexto de sus operaciones diarias (educar) y en la toma de decisiones estratégicas (dirigir). (Párrafo 3).

De cualquier forma, se puede constatar que todas las definiciones coinciden en señalar directa o indirectamente que la educación y, por extensión, la ReSEd es algo más que una mera función social; lo explica muy bien Martínez (2013):

No es una opción sociológica que requiere de transformaciones en las estructuras de las instituciones educativas, sino una opción existencial, que requiere un cambio en las conductas individuales. [...].

[...]

La ReSEd no es la mera “función social” como si fuera poner ladrillos en un edificio (“poner tu granito de arena”), sino es vida social de la institución educativa por las personas que la integran, con interioridades reflexivas que se abren a los demás (“ser granitos de arena”).

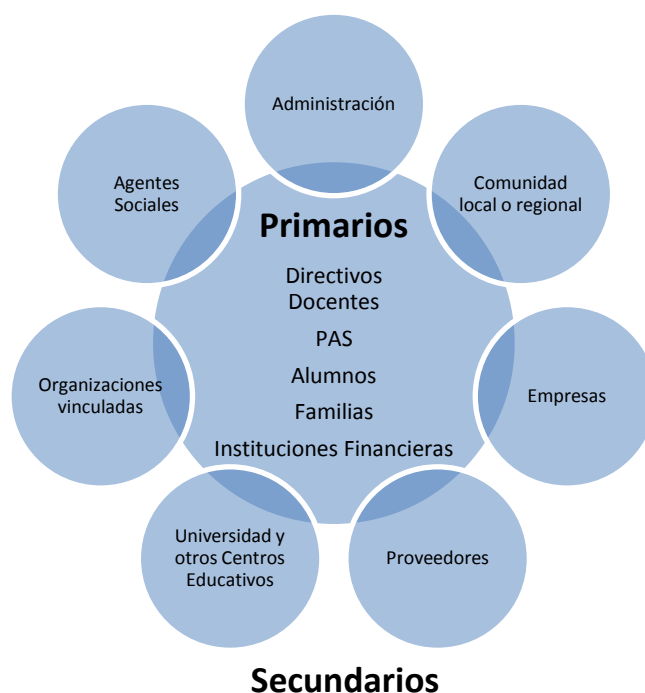
No es una mera “función social”, sino una opción personal, un estilo de vida, una forma de apertura a los demás. Esa opción personal generalizada se concretaría en una personalidad del centro, una cultura de centro, un estilo corporativo. Las personas no se diluyen en la función que ejerce socialmente la institución. (Página 73).

Respecto a los *stakeholders* de las instituciones educativas o grupos de interés sobre los que impactan las actividades de las mismas, pueden clasificarse siguiendo a Freeman (2004) en primarios y en instrumentales o secundarios; los primarios influyen directamente sobre la organización, por ello son imprescindibles para el crecimiento y desarrollo de la misma, mientras que los secundarios son los que pertenecen a su entorno amplio y pueden influir indirectamente sobre los primeros.

En el caso de los centros educativos, los primarios serían los directivos, docentes, personal de administración y servicios, alumnos, familias e instituciones financieras, ya que sin su participación la actividad educativa no sería posible.

La lista es mucho más extensa en el caso de los *stakeholders* secundarios; entre ellos se citan administraciones públicas, proveedores y empresas en general, vecinos, amigos, abuelos, agentes sociales, fuerzas de seguridad, empresarios, universidad y otros centros educativos, academias, comunidades religiosas, asociaciones juveniles, clubes deportivos, ONG... y un largo etc.





*Figura 1. Stakeholders de los centros educativos. Fuente: adaptación de Martínez, 2013, p. 75*

Para concluir este apartado, se puede decir que la ReSEd en España va tomando fuerza progresivamente y que está siendo desarrollada de manera más intensiva a nivel universitario, seguida de algunas iniciativas en forma de proyectos en Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional como parte del conjunto de políticas de mejora de la calidad educativa; sin embargo, queda mucho por hacer, pues se debe procurar que la ReSEd sea algo más que un área de mejora y que se convierta en una parte esencial de la educación para luchar contra la injusticia social a través del desarrollo de todas las dimensiones del ser humano; para ello es fundamental que la ReSEd se inserte en cada uno de los niveles educativos, comenzando por la educación infantil hasta llegar a la universidad, relacionando a profesores, alumnos y familias con la realidad de la comunidad en la que se sitúan los centros educativos.

## 7. PLANIFICACIÓN

---

### 7.1. Recopilación de información y consulta

---

Una vez nace la inquietud de institucionalizar la responsabilidad social (RS en adelante) en el Centro de manera formal, el siguiente paso es recabar toda la información posible al respecto para estudiar las diferentes alternativas, conocer las

ventajas, así como los posibles obstáculos y limitaciones de cada una de ellas a la hora de alcanzar los objetivos. Así, se comienza por conocer a fondo el marco teórico del Proyecto y la normativa y recomendaciones en materia de RS (apartado 4 de este Proyecto) para adaptar todo ello a las características concretas de este Centro. Antes de continuar con el proceso, cuando se disponga de datos suficientes, se consultará a la Administración Educativa autonómica para confirmar la aplicación a este Proyecto del artículo 127 de la Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura.<sup>7</sup>

Durante la recogida de información, se observa que existen pocas experiencias en España de RS en el sector educativo; tan sólo algunos ejemplos de centros que cuentan con certificaciones sobre medioambiente (por ejemplo, ISO 14001), o normas de calidad (ISO 9001, Modelo EFQM, etc.). Más numerosos son aquéllos con certificados EFR (empresa familiarmente responsable, que tienen su equivalente para centros educativos) seguidos de algunas iniciativas de proyectos en Secundaria, Bachillerato y FP, como parte del conjunto de políticas de mejora de la calidad educativa.

Sin embargo, en ninguno de los casos anteriores se puede hablar de RS propiamente dicha, pues se trata de proyectos que, aunque puedan asumir algunos de los principios de la RS, no la implementan en la organización de manera integral; de hecho, existe un estudio de RSE en el sector educativo realizado en 2011 por la AEC en colaboración con el Ministerio de Trabajo, en el que participaron 129 organizaciones educativas entre centros universitarios, centros de formación profesional, escuelas de idiomas, etc., en el que se refuerza la idea de una falta de implantación de la RS en el sector educativo español, aunque curiosamente el 80% de esas organizaciones consideraba que tenían implantados los principios de RS por el hecho de contar con códigos de conducta o declaraciones de buenas prácticas.

Y si a fecha de hoy existen pocos ejemplos de centros educativos españoles que hayan implementando la RS en su gestión, poco o nada existe aún en la práctica sobre la vertiente propiamente educativa de la ReSEd (a la que ya se ha hecho alusión en varias ocasiones) aunque, como se dijo en la introducción, actualmente se están haciendo esfuerzos en ese sentido, poniéndose como ejemplo la labor que está llevando a cabo el Observatorio de Responsabilidad Social Educativa de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

---

<sup>7</sup> “Los centros educativos tendrán autonomía pedagógica, de organización y de gestión para poder llevar a cabo proyectos educativos y planes para la mejora del éxito educativo, de acuerdo con las especificidades que les sean propias” (art. 127 Ley 4/2011 de Educación de Extremadura).

Por este motivo y, como también se dijo en la introducción, la dirección de este Centro permanecerá atenta a futuras líneas de investigación que se abran en relación a la ReSEd para incorporarlas a este Proyecto, que estará vivo y en continua revisión.

## 7.2. Selección de estándar *ORSE* y costes del proceso

---

Tras documentarse, se llega a la conclusión de que si se quiere implementar la RS en el Centro formalmente mediante un proceso guiado, sólo podrá hacerse (por el momento) desde el ámbito de la gestión del Centro Educativo, seleccionando algún estándar que proporcione orientación autorizada, es decir, que goce de reconocimiento oficial (Pacto Mundial de la *ONU*, Líneas Directrices de la *OCDE*, Política Social de la *OIT*, Guía ISO 26000:2010, Norma SGE21, etc.).

En un primer momento se piensa en la guía ISO 26000:2010, distribuida en España por *AENOR*, empresa referente para implantar normas ISO en nuestro país. ISO 26000:2010 aglutina varios de los estándares más importantes a nivel internacional. Es una guía, no una norma, por tanto no es certificable pero eso no supone un obstáculo, pues conseguir una certificación no es el fin último de este Proyecto aunque lo cierto es que, se busque o no la certificación, lo ideal es que se realicen auditorías externas para verificar que efectivamente se está en el buen camino o, por el contrario, para corregir actuaciones sobre las que exista un mal funcionamiento.

Será entonces la imposibilidad de acceder a cierta información, debido al carácter académico del Proyecto y la ausencia de publicaciones de experiencias similares de otros centros educativos que hayan utilizado esta guía, lo que provocará la búsqueda y apertura a otras vías; es en ese momento cuando se descubre la ayuda que proporciona el Gobierno de Extremadura a todas las organizaciones que deseen ser socialmente responsables a través de la aplicación *ORSE*.

La aplicación *ORSE* es una herramienta que ofrece el Gobierno de Extremadura para el autodiagnóstico de la RS de las empresas y que surge fruto de la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial de Extremadura, texto pionero e innovador al ser la primera normativa estatal y autonómica en materia de RS.

La Ley dedica su Título I a la RSE de las empresas extremeñas, estableciendo los requisitos que una empresa de Extremadura debe reunir para calificarse como “Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura” y ser incluida en el correspondiente registro; entre ellos, superar un proceso y elaborar

una serie de documentos, sometiéndose a una auditoría externa en los términos previstos en la propia Ley y en el Decreto que se prevé la desarrolle.

Es importante destacar que, aunque la Ley hable de empresas, cualquier entidad pública o privada, con o sin ánimo de lucro, puede optar a obtener la calificación, por tanto, también puede hacerlo un centro educativo. Por otra parte, la Ley dedica su Título II a la responsabilidad social en el sector público de Extremadura, haciendo hincapié en la necesidad de que fomente, impulse y promueva la responsabilidad social de Extremadura a través de diferentes acciones y medidas, así que los centros educativos públicos, como parte integrante de esa Administración Pública extremeña, también están llamados a promover la responsabilidad social. Por este motivo, a partir de ahora, se hará referencia a la responsabilidad social de las organizaciones en general (RS) y no a la empresarial (RSE).

La ley 15/2010 es desarrollada posteriormente por el Decreto *110/2013, de 2 de julio, por el que se crea el Consejo Autonómico para el fomento de la responsabilidad social de Extremadura, la Oficina de RSE y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura*; este Decreto ha sido más tarde modificado en parte por el Decreto 68/2014. Tanto el Consejo Autonómico como la oficina de RSE dependen de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura. La misión del Consejo es impulsar y fomentar las políticas de RS de las empresas, mientras que la principal función de la Oficina de Responsabilidad Social es la de ayudar y crear aquéllas condiciones más favorables para que las pequeñas y medianas empresas incorporen a su gestión la RSE.

Para guiar a las organizaciones en ese proceso, se pone en funcionamiento el portal de la Oficina de RS de Extremadura [www.rsextremadura.es](http://www.rsextremadura.es), que al mismo tiempo es el portal del Observatorio de la RS de Extremadura, cuyo acrónimo es “ORSE”; no obstante, como es el mismo nombre que se utiliza para designar a la herramienta de autodiagnóstico *ORSE*, se hará referencia a él simplemente como “Observatorio”, reservándose el término “*ORSE*” para referirse a la aplicación.

La aplicación *ORSE* integra diversos estándares en virtud de convenios de colaboración suscritos con las organizaciones que los desarrollan:

- Pacto Mundial de la *ONU*.
- Directrices de la *OCDE* sobre empresas multinacionales.

- *AENOR*, que desarrolla en España el IQNet SR10, la primera norma certificable a nivel mundial en materia de RS.
- *GRI*, que desarrolla la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. *ORSE* es la única herramienta de habla hispana con certificación GRI.
- *Fundación más Familia*, que desarrolla el estándar Empresa Familiarmente Responsable EFR.
- *Forética*, que desarrolla el estándar SGE21, primera norma que establece los requisitos que se deben cumplir para integrar la RS en las organizaciones.
- *Social Accountability International (SAI)*, que desarrolla el estándar SA8000, enfocado a promover mejores condiciones laborales.
- *World Confederation of Business*, asociación a la que pertenecen más de 3.000 empresas de 100 países distintos con sede en Boston, que desarrolla el estándar Worldcob CSR: 2011-2, que establece los requisitos para que una organización sea reconocida por sostener una política de RSE.

Por todo ello se considera que la aplicación *ORSE* es una buena herramienta para que cualquier organización sepa cuál es su grado de avance en RS (fortalezas, oportunidades) y donde muestra sus mayores carencias (debilidades, amenazas), puesto que integra los estándares más importantes e internacionalmente aceptados en materia de RS; y este es precisamente uno de los motivos por los que se ha elegido esta herramienta para llevar a cabo la implementación de la RS en el I.E.S. Pérez Comendador, junto al hecho de que se desea colaborar y dar difusión a la labor desempeñada por el Gobierno de Extremadura en este ámbito.

Respecto a los costes del Proyecto, el procedimiento de autodiagnóstico mediante la herramienta *ORSE* es gratuito (incluida la memoria de responsabilidad que genera la aplicación tras la evaluación y un informe ejecutivo en el que se compara con el resto de las organizaciones registradas en la aplicación.); cualquier organización puede acceder a ella y hacer su autodiagnóstico para ver cuál es el grado de implantación de la RS resultante. A partir de ahí, si se tiene la intención de obtener la calificación de empresa socialmente responsable, y teniendo en cuenta que este Centro concreto no tiene certificación de ninguno de los estándares con los que existe convenio de colaboración, tendrá que pagar al auditor para verificar su autoevaluación.

Los auditores, personas físicas o jurídicas, deberán a su vez reunir una serie de requisitos y superar un curso de formación en materia de RS en Extremadura que será organizado e impartido a través de la Oficina de RSE.

La lista actual de auditores cualificados, que puede ser consultada en la web [www.rsextremadura.es](http://www.rsextremadura.es), es la siguiente:

*LABORPREX AUDITORES, S.L.* (Cáceres)

DELEGACIÓN DE *AENOR* EN EXTREMADURA (Mérida)

*INNOVACIÓN, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE, S.L.* (Badajoz)

Desde el Gobierno de Extremadura no se ha estipulado ningún coste cerrado, sino que cada auditor cualificado tendrá su propio coste. Se solicita presupuesto a *Laborprex Auditores S.L.*, que se adjunta a este Proyecto como Anexo.

En cuanto a quien debe asumir ese coste, se procede a contactar con el Servicio de Ordenación Académica y Planificación de Centros de la Secretaría General de Educación de la Consejería de Educación y Cultura del Gobierno de Extremadura, desde cuyas dependencias se informa al Centro de que, aunque sí existen dotaciones a la innovación docente a título individual con cargo a los presupuestos educativos del Gobierno de Extremadura, no existe libramiento específico para sufragar los costes derivados de proyectos de dirección para la innovación de centros, y que éstos deberían ser entonces asumidos con cargo al presupuesto del Centro en base a su autonomía de gestión prevista en las leyes (artículo 120 de la LOMCE y 127 de la Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura).

### 7.3. Comunicación a *stakeholders*

---

La comunicación eficaz de todo proyecto de innovación que se pretenda llevar a cabo en el Centro es esencial para su éxito. Por tanto, deberán abrirse cauces dinámicos de comunicación formal e informal entre todos los miembros de la organización, buscando apoyos estratégicos y desarrollándose estrategias de trabajo en equipo (podría ser la CCP o crear un Comité presidido por la directora del Centro).

Pero el Proyecto no sólo deberá comunicarse a la organización interna, sino a todos los grupos de interés. Para ello se diseñará un Plan de Comunicación específico. Como se ha visto en el apartado 6.2. de este Proyecto, los *stakeholders* pueden ser clasificados

en primarios o secundarios según influyan directamente sobre la organización o pertenezcan a un entorno más amplio respectivamente; la actividad del centro educativo impactará sobre todos ellos en mayor o menor medida, por eso es importante considerarlos a todos en el Plan de Comunicación.

De esta manera, se consideran *stakeholders* del I.E.S. Pérez Comendador su equipo directivo, docentes, PAS, alumnos y sus familias, entidades financieras con las que se relaciona el centro (Liberbank y Banco de Santander), Consejería de Educación del Gobierno de Extremadura y la propia Junta de Extremadura, la ciudad de Plasencia y su Ayuntamiento, los colegios de infantil y primaria de Plasencia, el resto de institutos de secundaria, el campus universitario de Plasencia y la Universidad de Extremadura, el Centro Asociado de la UNED y la EOI de Plasencia, asociaciones culturales y deportivas de la ciudad, entidades con las que colabora en los proyectos de innovación que están en marcha, Centro de Profesores y Recursos de Plasencia, sindicatos más representativos de la enseñanza (ANPE, CCOO, CSIF, PIDE y UGT) y las empresas y comercios con los que se realizan operaciones de compraventa y/o con las que se han firmado convenios para que los alumnos de Formación Profesional de este Centro realicen las prácticas (FCT).

Uno de los aspectos claves para buscar la implicación de los que están llamados a operar el cambio, considerando tanto a los presentes como a los que se vayan incorporando al Centro, será hacerles partícipes de ese cambio, explicándoles en qué consistirá ese cambio, cuáles son los objetivos que se persiguen, cuáles serán las implicaciones para cada persona o equipo de personas, y de qué manera se verá beneficiada la organización. En este sentido, es muy importante potenciar el sentido de pertenencia al Centro para percibir los beneficios de la organización como beneficios propios. También es muy importante para gestionar el cambio de manera exitosa, anticiparse a las posibles resistencias y objeciones inevitables ante todo cambio y disponer de propuestas y recursos para combatirlas.

Respecto a los beneficios de este Proyecto, además de los relacionados con el logro de los objetivos estratégicos y tácticos, otros beneficios que se añaden son los que concede el Gobierno de Extremadura al obtener la calificación de “Empresa socialmente responsable de Extremadura”. Algunos de estos beneficios serán:

- Promoción gratuita de las actuaciones de RSE que la organización remita al correo electrónico [sugerencias@rsextremadura.es](mailto:sugerencias@rsextremadura.es). Se debe tener en cuenta que el Observatorio cuenta con visitantes de más de 25 países, y posiciona las noticias en medios de comunicación vinculados con el mundo de la RSE y la empresa.

- Posicionamiento de la organización asociándola a valores socialmente responsables, lo que repercute positivamente en la reputación de la organización.
- Aumento de la confianza de los miembros de la organización asociada a la mejora de la imagen corporativa.
- Estar permanentemente informada sobre las actividades y últimas novedades en materia de RSE planificadas mediante la recepción de un boletín semanal informativo de noticias y actividades realizadas (Newsletter).
- Poder publicar artículos de opinión, tanto a nivel personal, como en nombre del Centro, relacionados con la RSE.
- Participar en los grupos de discusión que a través de los foros se ponen en marcha para aportar ideas con las que mejorar la estrategia de RSE.
- La Junta de Extremadura impulsará las medidas de publicidad precisas para dar a conocer a la sociedad extremeña y española las buenas prácticas del Centro.
- Participar en el premio anual de Empresa Socialmente Responsable de Extremadura.

Por otra parte, el artículo 12 de la Ley 15/2010 de RSE de Extremadura contempla otros beneficios relacionados con subvenciones y ayudas, beneficios fiscales y prioridad en la adjudicación de contratos, que no se aplicarían aquí por tratarse de un Centro educativo público, aunque sí podrían aplicarse las ayudas a las que se refiere el apartado 1 b) de dicho artículo:

**1. Concesión de ayudas.**

**b)** Asimismo, la Junta de Extremadura establecerá las siguientes ayudas:

- Para financiar los gastos ocasionados en la adopción de las medidas desarrolladas para su configuración como empresa socialmente responsable.
- Para que las empresas declaradas «Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura» profundicen en las medidas contempladas en el artículo 4 de esta ley.
- Para la difusión y promoción de esta distinción por parte de las empresas, tanto a nivel individual como colectivo.
- Para la homologación de esa distinción con cualesquiera otras vigentes en los mercados en los que se pretenda operar. (Art. 12.1)



## 8. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

---

El Centro se pone en contacto primero mediante e-mail y más tarde telefónicamente con la Oficina y el Observatorio de RS de Extremadura para intercambiar las primeras impresiones, recibiendo información acerca de los pasos que se habrán de dar hasta llegar a la cualificación.

Existen procedimientos diferentes para conseguir la cualificación “Empresa Socialmente Responsable de Extremadura” dependiendo de si la organización dispone o no previamente de alguna certificación en RS con alguno de los estándares con los que el Gobierno de Extremadura ha suscrito acuerdos de colaboración. Además, el procedimiento también será diferente dependiendo de si se considera pequeña o gran organización, ya que si es pequeña los trámites se simplifican; pequeña es aquella que cuenta con una plantilla media inferior a los 25 trabajadores y grande superior a los 25. No obstante, el modelo de verificación simplificada no podrá ser de aplicación a las organizaciones integradas en el Anexo I del Decreto 110/2013 (actividades con exposición a productos tóxicos, radiaciones, explosivos, residuos, etc.).

Teniendo en cuenta que el I.E.S. Pérez Comendador no cuenta con certificaciones previas al autodiagnóstico *ORSE* en RS y que es una “gran organización”, ya que su plantilla media es superior a los 25 trabajadores, el procedimiento para obtener la cualificación “Empresa Socialmente Responsable de Extremadura” será el siguiente:

1. Realizar el autodiagnóstico con la aplicación *ORSE*. Si se alcanzase la puntuación mínima, la propia aplicación genera la memoria de RS y un informe ejecutivo que resulta bastante interesante, pues permite compararse con otras organizaciones del mismo sector; en caso de no alcanzarse la puntuación mínima, se seleccionarán aquellas prácticas de las recogidas en la aplicación que se estimen más convenientes para trabajar sobre ellas y volver a repetir el autodiagnóstico.
2. Obtenida la memoria de RS y el informe, el siguiente paso será verificar las evidencias mediante auditoría acreditada por el Gobierno de Extremadura.
3. Una vez superada satisfactoriamente, la organización solicitará su inclusión en el Registro de Empresas Socialmente Responsables.
4. La calificación tendrá una duración de 2 años (siempre que se mantengan las condiciones por las que se concedió). No obstante, podrá ser revocada en los supuestos señalados en el Decreto 110/2013.

Para realizar el paso 1 (autodiagnóstico), se accederá a la web [www.rsextremadura.es](http://www.rsextremadura.es)

Antes de ello, será necesario darse de alta como usuario. A continuación, se entrará en la “Zona Privada” donde aparecerán, en la parte superior izquierda, 4 botones: Perfil de Empresa, Datos Económicos, Autodiagnóstico y Solicitar Registro.



*Ilustración 1. Imagen web ORSE. Fuente: Gobierno de Extremadura (s.f.).*

- Perfil de Empresa. Este botón se utilizará si se debe modificar alguno de los datos que se introdujeron al registrarse.
- Datos económicos. Este botón lleva a un cuestionario económico en el que se deben facilitar los datos relativos a la cuenta de explotación y el balance simplificado.
- Autodiagnóstico. Remite al cuestionario de evaluación (se tratará en profundidad seguidamente).
- Solicitar Registro. Remite solicitud de inscripción en el Registro de “Empresas Socialmente Responsables” a la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Extremadura una vez que haya concluido el proceso de certificación

A continuación se expone el modo en que se lleva a cabo el autodiagnóstico:

Pinchando en el botón “autodiagnóstico” aparece una nueva ventana con 5 pestañas en columnas, que son los 5 ejes configuradores de la Ley 15/2010 de RSE en Extremadura. Estos ejes son:

1. Ética y Valores
2. Recursos Humanos y Relaciones Laborales
3. Medio Ambiente
4. Relación Social
5. Tratamiento responsable de la información y la comunicación

Como puede observarse en la siguiente imagen:



*Ilustración 2. Imagen web ORSE. Fuente: Gobierno de Extremadura (s.f.).*

Cada uno de esos ejes agrupa varias líneas de actuación o prácticas responsables con sus correspondientes indicadores; en este caso, al superar el Centro los 25 trabajadores, son 24 prácticas por eje sumando un total de 120.

A continuación se presentan 5 tablas; en cada una de ellas se vincula uno de los 5 objetivos tácticos que se recogieron en el apartado 3.1. (de diseño propio), con cada uno de los Ejes ORSE, así como con sus correspondientes líneas de actuación o prácticas responsables que vienen recogidas en la propia aplicación.

No se ha querido restar información, por tanto, se presentan las 120 prácticas de la aplicación, lo que significa que algunas de ellas no podrían aplicarse en un centro educativo o habría que adaptarlas ya que ORSE es una herramienta pensada para todo tipo de organizaciones, lo que incluye a las empresas.

<b>EJE 1: ÉTICA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN</b> <b>Líneas de actuación o prácticas responsables</b>	
<b>Objetivo Táctico 1: Promover comportamientos éticos y prácticas transparentes y responsables en todas las actividades del Centro</b>	1. Existencia de Códigos de Buen Gobierno
	2. Existencia de valores socialmente responsables en la organización
	3. Código ético o de conducta
	4. Incidentes relacionados con violaciones al Código Ético o de Conducta
	5. Impulso de la dirección para adecuar la organización a los valores de la RSE
	6. Establecimiento de buenas prácticas para impulsar la misión, visión y valores
	7. Establecimiento de criterios éticos para la selección y evaluación de proveedores
	8. Existencia de personal con competencias concretas en materia de RSE en la organización
	9. Integración de la RSE con otros sistemas de gestión de la organización
	10. Comité interno de Responsabilidad Social Empresarial
	11. Existencia de mecanismos que eviten la corrupción
	12. Existencia de valores responsables y sostenibles en la misión y visión de la Organización
	13. Existencia en el Consejo de Administración de Consejeros expertos en RSE
	14. Profesionalización de la presencia en redes sociales
	15. Impulso de las políticas de responsabilidad y sostenibilidad
	16. Uso de las redes sociales para la mejora de productos y servicios
	17. Existencia de programas anuales de Responsabilidad Social
	18. Definición de objetivos estratégicos de Responsabilidad Social Empresarial
	19. Proactividad en la comunicación
	20. Liberalización de información de calidad
	21. Evaluación de las funciones de los altos cargos de la organización
	22. Certificaciones en estándares específicos de Responsabilidad Social Empresarial
	23. Innovar en tecnologías más responsables y comprometidas con la prevención de la contaminación y la eficiencia
	24. Elaboración de un Plan de Riesgos.

Tabla 2. Correlación Objetivo Táctico 1 con líneas de actuación Eje 1 ORSE.

Fuente: Web ORSE y elaboración propia

<b>EJE 2: RRHH Y RELACIONES LABORALES</b> <b>Líneas de actuación o prácticas responsables</b>	
<b>Objetivo Táctico 2:</b> Fomentar el sentido de pertenencia al Centro de todo su personal para aumentar su grado de lealtad y compromiso con la organización y favorecer un clima óptimo de trabajo.	25. Establecer sistemas para detectar incidencias en las relaciones laborales
	26. Uso responsable de las redes sociales en los procesos de selección
	27. Existencia de planes para mejorar la igualdad en la organización
	28. Establecimiento de planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción
	29. Promoción de la accesibilidad en los centros de trabajo
	30. Incremento de contratación de personas con discapacidad en porcentaje superior al establecido por la LISMI.
	31. Elaboración de códigos o normas sobre gestión de la diversidad
	32. Existencia de programas de flexibilidad horaria
	33. Promoción del teletrabajo
	34. Existencia de medidas de conciliación de la vida personal y familiar
	35. Impulso de la promoción y el respeto de los derechos humanos
	36. Existencia de normas contra el trabajo infantil y forzado
	37. Existencia de canales de diálogo con el personal empleado
	38. Existencia de personas en la organización con evaluación del desempeño
	39. Realización de actividades de comunicación, sensibilización continua a toda la plantilla en materia de responsabilidad y sostenibilidad.
	40. Existencia de un plan de carrera profesional
	41. Fomento del coaching empresarial
	42. Promoción de la estabilidad en la organización
	43. Existencia de programas de formación en habilidades emocionales, promoción de hábitos de vida saludable, etc.
	44. Índice de absentismo
	45. Existencia de programas de salud y seguridad laboral
	46. Disminución de accidentabilidad
	47. Integración de la acción sindical en la organización
	48. Promoción de la igualdad salarial entre hombres y mujeres en todas las escalas.

Tabla 3. Correlación Objetivo Táctico 2 con líneas de actuación Eje 2 ORSE.

Fuente: Web ORSE y elaboración propia

<b>EJE 3: MEDIOAMBIENTE</b> <b>Líneas de actuación o prácticas responsables</b>	
<b>Objetivo Táctico 3: Optimizar los recursos del Centro y promover el respeto por el medio ambiente y el entorno.</b>	1. Formación en buenas prácticas de reciclaje en las personas de la organización
	2. Formación en materia medioambiental
	3. Facilitar el voluntariado corporativo medioambiental
	4. Consumo de energía en relación a la facturación
	5. Consumo de agua en relación a la facturación
	6. Consumo de papel
	7. Multas o sanciones por incumplimiento de la normativa medioambiental
	8. Denuncias de consumidores, ONG por temas medioambientales
	9. Establecer parámetros propios de la organización sobre prevención, ahorro energético y reducción del impacto ambiental
	10. Existencia de estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos ambientales
	11. Existencia de medios que faciliten el reciclaje y la segregación de residuos
	12. Promoción de las buenas prácticas medioambientales entre los proveedores
	13. Establecer sistemas de análisis, gestión y evaluación medioambiental
	14. Reducción de costes mediante ahorro de energía, reciclaje y transportes alternativos
	15. Incorporación de fuentes de energía renovables
	16. Existencia de un plan de movilidad sostenible
	17. Patentes y alianzas vinculadas a la mejora medioambiental
	18. Establecimiento de planes de ecoeficiencia
	19. Inversión para mejorar el impacto medioambiental en el producto o servicio
	20. Inversión en mejoras medioambientales asociadas a la I+D+I en relación a la facturación a través de alianzas.
	21. Imagen medioambiental de la organización en redes sociales
	22. Protección de la biodiversidad
	23. Existencia de planes para disminuir la contaminación acústica
	24. Existencia de planes de reducción de gases de efecto invernadero

Tabla 4. Correlación Objetivo Táctico 3 con líneas de actuación Eje 3 ORSE.

Fuente: Web ORSE y elaboración propia

<b>EJE 4: RELACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</b> <b>Líneas de actuación o prácticas responsables</b>	
Objetivo Táctico 4: Extender la cultura de la RS a toda la Comunidad Educativa y resto de stakeholders	49. Publicación del listado de proveedores
	50. Fomento de proveedores locales y nacionales
	51. Clausulas de responsabilidad y sostenibilidad en las compras
	52. Compra de productos y servicios derivados de centros especiales de empleo y comercio justo.
	53. Promoción de la responsabilidad y sostenibilidad entre los proveedores
	54. Diálogo con los grupos de interés de países en desarrollo
	55. Acciones realizadas en países en desarrollo
	56. Compensación de la huella de carbono en proyectos locales
	57. Integración de información sobre hábitos de consumo responsable
	58. Medidas de respeto -o en su caso tolerancia- ante las costumbres locales, tradiciones y lenguas locales que representen señas de su identidad cultural
	59. Reconocimiento de buenas prácticas en materia de RS a los proveedores
	60. Participación en asociaciones que promuevan la responsabilidad y sostenibilidad
	61. Venta de productos y servicios a la población de bajos ingresos
	62. Adhesión a acuerdos internacionales en responsabilidad y sostenibilidad
	63. Prácticas responsables de gestión de los RRHH con colectivos desfavorecidos
	64. Fomento del Emprendimiento
	65. Directivos de los países en desarrollo en el Comité de Dirección, u órgano similar
	66. Satisfacción del cliente
	67. Establecimiento de programas de voluntariado corporativo
	68. Existencia de una fundación dedicada a temas de responsabilidad y sostenibilidad
	69. Colaboración con las pymes para el impulso de la responsabilidad social
	70. Inversión en acción social
	71. Inversión en patrocinio y mecenazgo
	72. Programas de donación de productos y servicios

Tabla 5. Correlación Objetivo Táctico 4 con líneas de actuación Eje 4 ORSE.

Fuente: Web ORSE y elaboración propia



<b>EJE 5: TRATAMIENTO RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN</b> <b>Líneas de actuación o prácticas responsables</b>	
<b>Objetivo Táctico 5: Comunicar eficazmente y de manera responsable la cultura de la RS a toda la Comunidad Educativa y resto de stakeholders</b>	1. Principios y prácticas de publicidad responsable
	2. Información web en materia de RSE
	3. Traslación de principios éticos en materia de comunicación a la cadena de suministro
	4. Evaluación anual del posicionamiento de la organización en responsabilidad y sostenibilidad mediante monitores externos y encuestas internas
	5. Implicación en el desarrollo de un marco competitivo responsable
	6. Procesos de verificación externa y auditoría
	7. Verificación de Memorias de Sostenibilidad
	8. Información pública de las retribuciones de directivos o administradores
	9. Información pública de las contrataciones con el sector público e información de las actividades subvencionadas con ayudas públicas
	10. Elaboración y difusión de Memorias de Sostenibilidad
	11. Informes de Gobierno Corporativo
	12. Publicación de la triple cuenta de resultados
	13. Impulso de buenas prácticas fiscales
	14. Impulso de la transparencia
	15. Existencia de un sistema de gestión de procesos
	16. Transparencia de las operaciones en los países en desarrollo
	17. Diálogo con los grupos de interés o partes interesadas de la organización
	18. Accesibilidad de la web corporativa
	19. Etiquetado de productos
	20. Información sobre los productos/servicios que son ofrecidos a los clientes
	21. Servicio de reclamaciones
	22. Existencia de canales anónimos de denuncia, preferiblemente externos, en caso de incumplimiento del Código de Conducta
	23. Comunicación de denuncias ante la Comisión Nacional de la Competencia
	120. Adhesión a mecanismos de resolución arbitral

Tabla 6: Correlación Objetivo Táctico 5 con líneas de actuación Eje 5 ORSE.

Fuente: Web ORSE y elaboración propia



La puntuación total del Modelo son 1.000 puntos, correspondiendo una puntuación de 200 puntos a cada eje.

Cada eje consta, como se ha dicho, de 24 prácticas responsables y cada una de esas prácticas puede tener asociados hasta 3 tipos de indicadores distintos:

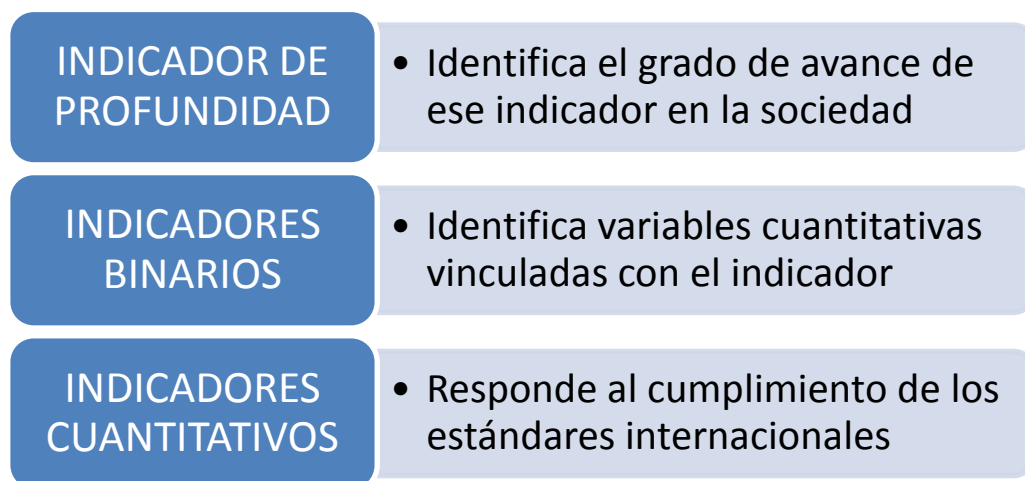


Figura 2. Indicadores de la aplicación ORSE. Fuente: elaboración propia.

La puntuación máxima de cada tipo de indicador se incorpora al total de la puntuación utilizando un sistema de ponderaciones que queda oculto para el usuario, y que es el siguiente:

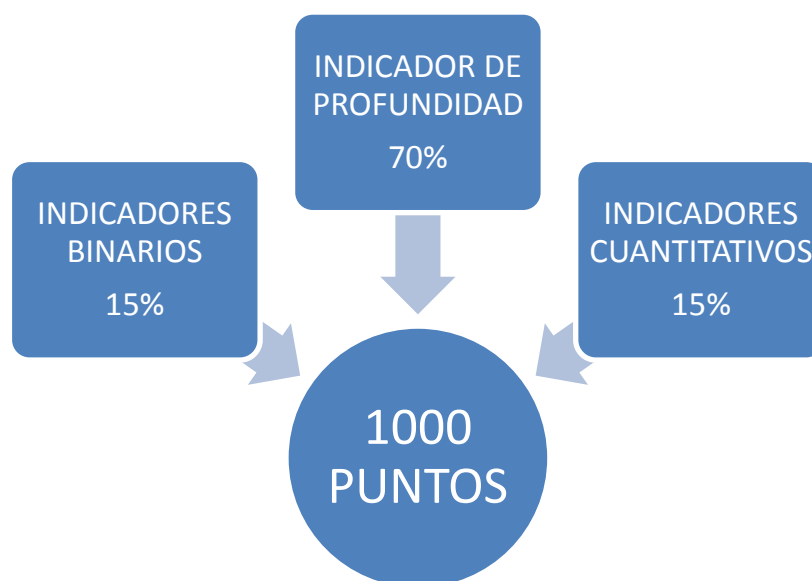


Figura 3. Ponderación de los indicadores de la aplicación ORSE.

Fuente: elaboración propia

Al pinchar sobre cada una de las 24 prácticas de cada eje, se abrirá una ventana en la que aparecerán los siguientes elementos:

- **Título de la práctica y una breve descripción de la misma;** sus características, ventajas, etc.
- **Indicadores de profundidad (Estados del indicador),** que constan de varios niveles, de menor a mayor realización. Debe seleccionarse el nivel que se considere más ajustado a la realidad.
- **Indicadores binarios.** En algunos casos no existen. En los casos en los que sí, la respuesta puede ser SI/NO/No aplica. A la derecha de cada indicador binario existe la posibilidad de adjuntar el documento que acredite la respuesta.
- **Indicadores cuantitativos.** En algunos casos no existen. En los casos en los que sí, la organización deberá responder a este parte del cuestionario aportando la respuesta en cifras. En caso de no tener datos numéricos para responder a este apartado, la organización los dejará en blanco.
- **Observaciones.** En este apartado la organización puede comentar todo lo que crea conveniente a fin de aclarar las respuestas que ha dado en cada uno de los apartados anteriores.

El autodiagnóstico terminará una vez que se haya contestado a todos los campos obligatorios de las 120 preguntas. No es necesario contestarlas en orden; se pueden dejar para el final aquéllas preguntas sobre las que se tengan dudas en la respuesta.

La Resolución de 17 de marzo de 2014, de la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Extremadura ha establecido que la puntuación mínima para optar a la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura, sea de 250 puntos, con un mínimo de 50 puntos por eje.

Una vez terminado el autodiagnóstico, se pulsa el botón de “Enviar” y la Oficina de RS examinará las respuestas y datos aportados por el Centro. Posteriormente, se recibirá una clave en el correo electrónico para poder acceder al Informe de Resultados. La puntuación obtenida será provisional hasta que la documentación presentada sea verificada por el auditor; una vez verificada, *ORSE* generará la memoria de RS y el informe ejecutivo, que informarán sobre el nivel de cumplimiento de los estándares, el análisis de ratios económicos y de RS, así como de la comparativa con la media de las organizaciones registradas.

A continuación, se presenta un ejemplo de la ventana en la que aparecen los indicadores en el autodiagnóstico del eje 1, práctica “código ético o de conducta”:

### Código ético o de conducta

El Código Ético, o de Conducta, de una organización representa su compromiso con la transparencia y la integridad en el trabajo diario y por ello debe erigirse como un manual de consulta cuando se actúa en nombre de la organización. El Código Ético, o de Conducta, desarrolla los valores, principios y normas de comportamiento del personal que integra la organización así como las relaciones entre esta y sus principales grupos de interés. Este código es de aplicación a todas las personas que integran la organización y es un factor clave para consolidar el sentido de pertenencia, la reputación corporativa y otros activos intangibles que contribuyen positivamente a la competitividad de una organización.

#### Estados del indicador

No existe en la organización de forma documentada un código ético o de conducta.


✓ La organización dispone de un código ético o de conducta documentado y aprobado por la alta dirección.


El código ético o de conducta hace referencia a algunos de los elementos siguientes: cumplimiento de la legislación, ética en el trabajo, principios de actuación del personal, a las buenas prácticas en el desarrollo del trabajo, imagen corporativa, conflicto de intereses, lucha contra la corrupción, transparencia, respeto por el medio ambiente, así como normas de comportamiento con accionistas, clientes y proveedores entre otros.


El código ético o de conducta hace referencia a algunos de los elementos siguientes: cumplimiento de la legislación, ética en el trabajo, principios de actuación del personal, a las buenas prácticas en el desarrollo del trabajo, imagen corporativa, conflicto de intereses, lucha contra la corrupción, transparencia, respeto por el medio ambiente, así como normas de comportamiento con accionistas, clientes y proveedores entre otros. Es comunicado a los principales grupos de interés de la organización.

El código ético o de conducta hace referencia a algunos de los elementos siguientes: cumplimiento de la legislación, ética en el trabajo, principios de actuación del personal, a las buenas prácticas en el desarrollo del trabajo, imagen corporativa, conflicto de intereses, lucha contra la corrupción, transparencia, respeto por el medio ambiente, así como normas de comportamiento con accionistas, clientes y proveedores entre otros. Este Código es comunicado a los principales grupos de interés. La organización ha formado a su personal en los principios establecidos en el código y en su elaboración y revisión han participado los principales grupos de interés.

#### Binarios

En la organización existe un código de conducta o documento similar elaborado por la alta dirección y éste es específico de la organización y coherente con sus valores ☒ No ☐ Si ☐ No aplica  Ningún archivo seleccionado 

La Alta Dirección establece los mecanismos que faciliten la elaboración, revisión, comprensión y cumplimiento del Código de Conducta. ☒ No ☐ Si ☐ No aplica  Ningún archivo seleccionado 

La organización cuenta con declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación. ☒ No ☐ Si ☐ No aplica  Ningún archivo seleccionado 

#### Indicadores cuantitativos

	2010	2011	2012
Porcentaje del personal dentro de la organización a la que se le ha formado/informado sobre el Código de Conducta	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### Observaciones

*Ilustración 3. Imagen Web ORSE. Fuente: Gobierno de Extremadura (s.f.).*

## 9. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

Si se alcanzase la puntuación mínima, antes de obtener la calificación de empresa socialmente responsable y solicitar la inscripción en el registro, como ya se ha dicho, el informe de resultados deberá ser verificado por alguna de las empresas de auditoría autorizadas por el Gobierno de Extremadura (ver apartado 7.2.). La auditoría tiene como finalidad determinar la correspondencia entre la información facilitada por el Centro y las evidencias, informando sobre las posibilidades de perfeccionamiento y mejora. La metodología o procedimiento mínimo de verificación incluirá:

- 1ª.- Análisis de la pertinencia de la documentación aportada por el auditado, teniendo en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la entidad auditada.
- 2ª.- Preparación de un Plan de Auditoría y de los documentos de trabajo necesarios.
- 3ª.- Obtención de las evidencias o pruebas sustantivas.
- 4ª.- Evaluación de las evidencias obtenidas y determinación de la conformidad o no conformidad de las mismas con los indicadores de RS según *ORSE*.
- 5ª.- Conclusiones sobre el nivel de cumplimiento de los elementos de RSE.
- 6ª.- Realización del informe de auditoría de RSE.

Si todo es conforme, el Centro obtendrá la cualificación y podrá solicitar su inscripción en el Registro de Empresas Socialmente Responsables de Extremadura a la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Extremadura a través de la misma web (ver ilustración 1 ó 2); en caso contrario, recogerá las propuestas de mejora del auditor y analizará qué aspectos son los que más le conviene reforzar, dándose un nuevo periodo de tiempo para trabajar en ellos y volver a repetir el proceso. La Oficina y el Observatorio de RS también ofrecen orientación y asesoramiento para la mejora; no obstante, aún cuando se obtenga la cualificación, no se cesará en el intento de mejorar pues, como se dijo anteriormente, la cualificación no es el fin último de este proyecto por lo que, en la búsqueda de esa mejora continua, se llevarán a cabo también evaluaciones periódicas de carácter interno.

## 10. INSTITUCIONALIZACIÓN

La última fase de todo proyecto de innovación, es su institucionalización, cuando lo nuevo deja de ser novedad y pasa a ser una práctica adquirida que se incorpora al quehacer diario. A este respecto, si es difícil determinar con cierta precisión cuándo una

innovación se ha institucionalizado, lo es más aún en el caso de este Proyecto, dado su carácter experimental en un Centro Educativo; lo único que puede decirse es que exige un cambio importante en la cultura del Centro y para ello se necesita tiempo pues, como ya se ha señalado, el cambio debe obrarse sobre todo en las personas. Y ésta es una de las grandes dificultades que tendrá que salvar este Proyecto, pero también es cierto que se cuenta con la ventaja de disponer de tiempo, ya que al ser una innovación de carácter voluntario, es decir, internamente generada y no externamente inducida, no se trabajará bajo presión, sino que se podrá llevar a cabo de forma reflexiva y meditada.

Por otra parte, no tienen por qué institucionalizarse todas las prácticas al mismo tiempo; es posible que las incluidas en el eje medioambiental se institucionalicen antes que las demás debido a que están más interiorizadas en la conciencia colectiva y tienen más tradición en los centros educativos.

### III. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad social (RS), concepto genuinamente empresarial que poco a poco ha ido derivando a otro más genérico para adaptarse y ser adoptado por todo tipo de organizaciones que impactan en la sociedad, es un tema que ocupa y preocupa mucho a gobiernos e instituciones públicas en la actualidad; se ha visto a lo largo de este Proyecto por la abundante normativa y planes estratégicos que se han aprobado, tanto a nivel internacional como europeo o nacional, la mayoría de ellos en las dos últimas décadas.

También se ha observado que la RS es tratada normativamente de dos formas distintas; una de ellas, más restrictiva, trata de acabar con situaciones injustas en las que las organizaciones hacen prevalecer sus intereses dejando a la sociedad en desventaja. Desde otra perspectiva, la RS es voluntaria y se ve como una oportunidad de crecimiento, como estrategia para procurar la sostenibilidad y diferenciarse del resto de organizaciones.

Es importante destacar que no hay que dejarse engañar por ese carácter voluntario de la RS y pensar que ser socialmente responsables es una opción; puede ser una opción desde el punto de vista legal, pero no es una opción moral, al menos ya no lo es; en este sentido, Bowens (2011) recoge unas palabras de Rob Steele, el Secretario General de ISO: “[...] *ya sean organizaciones empresariales u organizaciones del sector público. Operar de una manera socialmente responsable ya no es una opción. Se está convirtiendo en una exigencia de la sociedad en todo el mundo [...]*”

Bien, pues la educación no puede permanecer ajena a este nuevo modelo social en el que la ética, la transparencia, la ejemplaridad..., en definitiva, las prácticas responsables, se convierten en principios irrenunciables para toda organización; de hecho, uno de los principios inspiradores del actual sistema educativo español, recogido en la LOMCE, es la transmisión a los alumnos y puesta en práctica de valores como la responsabilidad, y su preparación para la *“participación activa en la vida económica, social y cultural, con actitud crítica y responsable [...]”* (Preámbulo, XIV, párrafo 2).

Se hacía referencia además a la Comunicación de la Comisión Europea de la Estrategia renovada de la UE 2011-2014 sobre RES, en la que se insta a los Estados miembros a animar a los centros educativos a integrar la RS en sus programas educativos y, más recientemente, a la Estrategia Española 2014-2020 de RSE, Administraciones Públicas y resto de organizaciones, que hace referencia expresa a la necesidad de integrar la RS en la educación, la formación y la investigación.

Si antes de comenzar este Proyecto ya se intuía la importancia que tendría integrar la RS en el centro educativo, la percepción que se tiene ahora es que es un Proyecto de mucha entidad, que no se “despacha” elaborando un código ético o colaborando puntualmente con causas sociales, sino que este es un Proyecto integral, que requiere dedicarle esfuerzos importantes y formación de los docentes en ReSEd. En este sentido, es interesante destacar que se abre un nuevo campo profesional y de trabajo para muchas personas, por ejemplo, mediante su cualificación como técnicos en RS, así como nuevos horizontes para empresas auditoras en orden a verificar el estado de la RS de las organizaciones.

Por tanto, podemos concluir que la RS es un tema de gran actualidad y que los centros educativos, también están llamados a asumir esos principios responsables en el desempeño de su función y, por añadidura además doblemente, como se ha dicho a lo largo de este Proyecto; en el ámbito de su gestión (compartiendo principios con la responsabilidad social empresarial), y en el ámbito propiamente educativo, como valor moral. Ambas dimensiones se unen para formar lo que se ha conocido como ReSEd, un concepto que aún está en vías de exploración (más que experimentación) en su parte puramente educativa, lo que ha supuesto una limitación a este Proyecto, ya que sólo se ha podido abordar desde la perspectiva de la gestión, aunque también es cierto que, sólo desde esa perspectiva, ya es un Proyecto de gran calado, en el que la ayuda prestada por la Oficina y el Observatorio de la Responsabilidad Social de Extremadura con la herramienta *ORSE* ha sido y será muy valiosa, puesto que se ha de tener en cuenta que, incluso en el ámbito de la gestión, existen pocas experiencias en el sector educativo en materia de RS.

Por otra parte, también es cierto que no sería coherente querer transmitir a los alumnos aquello en lo que no se cree y no se practica; el cambio debe empezar por uno mismo y transmitirse desde la ejemplaridad, por tanto, si se quiere cumplir con esa vertiente educativa de la ReSEd, la lógica nos dice que es imprescindible integrar primeramente la RS en la gestión del Centro para poder articular después el resto del cambio dentro del marco de los objetivos estratégicos que plantea este Proyecto.

Como consecuencia de todo lo dicho, se dejan las puertas abiertas a **futuras líneas de investigación**, por lo que la dirección de este Centro permanecerá atenta a iniciativas para desarrollar ese componente específico de la vertiente educativa de la ReSEd, por ejemplo, a través del Observatorio de ReSEd de la Universidad Rey Juan Carlos u otras iniciativas similares, pues será sólo entonces cuando verdaderamente se esté aplicando la RS en el Centro de manera integral; por ahora, se trata de un Proyecto muy innovador que se haya en una fase muy embrionaria, por tanto, a medida que se vaya desarrollando la acción, se irán incorporando todos aquéllos elementos que contribuyan a completar el proceso de implementación de la RS en el Centro.

Por otra parte, si se tiene visión de futuro, al igual que ha ocurrido en otros contextos, lo que ahora es una recomendación, mañana puede ser una obligación. En este sentido, entre las muchas llamadas, e-mails y averiguaciones que han tenido que hacerse para realizar este Proyecto, se ha podido saber que es posible que en un futuro los centros educativos tengan que elaborar un documento de RS formando parte del PEC al igual que, por ejemplo, el Plan de Acción tutorial o el Plan de Convivencia. Aunque a fecha de hoy debe reconocerse que no existe documentación al respecto, es muy probable que se quede en algo más que intenciones, dada la relevancia que está tomando la RS en las políticas de los Gobiernos.

...Y esto sería sólo el principio, así que parece buena idea adelantarse a lo que esté por llegar para afrontar con mayor solvencia exigencias futuras en materia de RS. Al mismo tiempo, se hace con el firme propósito de ser más responsables desde hoy y formar, a través del propio ejemplo, a los ciudadanos responsables del mañana ya que, como escribió Paulo Freire,

*“La Educación no cambia el mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo”.*



## IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (2009). *2X RS La doble Responsabilidad Social de las organizaciones educativas*. pág. 28. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=32315&folderId=195656&name=DLFE-5971.pdf](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195656&name=DLFE-5971.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2011). *Estudio de RSE en el Sector Educativo*. Recuperado el 20 de diciembre 2014 de: <http://www.aec.es/web/guest/publicaciones/libros/pub4373>
- Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. *IESE Business School. Universidad de Navarra. Comentarios de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Recuperado el 8 de diciembre de 2014 de: [http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril\\_tcm4-79450.pdf](http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf)
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Bonilla, L. (2011). Evolución del concepto de RSE. *El Observador Económico. FIDEG*. Recuperado el 8 de diciembre de 2014 de: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096>
- Bowens, R. (2011). *Entendiendo el estándar de Responsabilidad social ISO 26000 y cómo se Relaciona y puede ser evaluado junto a Otros estándares*. Recuperado el 8 de diciembre de 2014 de: [http://www.sgs.com/~media/Global/Documents/White%20Papers/SGS\\_ISO26000\\_White%20Paper\\_A4\\_ES\\_11\\_V1.ashx](http://www.sgs.com/~media/Global/Documents/White%20Papers/SGS_ISO26000_White%20Paper_A4_ES_11_V1.ashx)
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1401531348571&from=ES>
- \_\_\_\_\_. (2006). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1401532336835&uri=CELEX:52006DC0136>
- \_\_\_\_\_. (2010). *Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52010DC2020>
- \_\_\_\_\_. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1401532854988&from=ES>
- \_\_\_\_\_. (2013). *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de: <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>



- Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0506189.pdf>
- Conde, a. (s.f.). *Responsabilidad social de las organizaciones educativas: ¿realidad crítica o estrategia de marketing?*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31245/1/responsabilidad%20social%20de%20las%20organizaciones%20educativas.pdf>
- Decreto 110/2013, de 2 de julio, *por el que se crea el Consejo Autonómico para el fomento de la responsabilidad social de Extremadura, la Oficina de Responsabilidad Social Empresarial, y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura*. Diario Oficial de Extremadura, 130, de 8 de julio de 2013
- ESIC Business & Marketing School. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa y Marketing*. RSE-Gestión Sostenible pág. 32. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=32315&folderId=195656&name=DLFE-5971.pdf](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195656&name=DLFE-5971.pdf)
- Expok. (2009). *Historia de la Responsabilidad Social*. Recuperado el 22 de diciembre de: <http://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Felipe VI de España. (2014). *Mensaje de Navidad de Su Majestad el Rey*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014 de: [http://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades\\_actividades\\_detalle.aspx?data=12234](http://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_actividades_detalle.aspx?data=12234)
- Foro de Expertos. (2007). *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 24 de diciembre de 2014 de: [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe\\_definitivo\\_foro\\_expertos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf)
- Freeman, E. (2004). *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders* (). En (Eds.): . [aut. libro] R.A. Peterson y O.C. Ferrell. Business Ethics. London: M.E. Sharpe, 2004.
- Freeman, R.E. (1994). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. s.l.: Pitman Press, 1994.
- I.E.S. Pérez Comendador de Plasencia. (2010). *Proyecto Educativo*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://iespcomendador.juntaextremadura.net/documentos/ProyectoEducativo/ProyectoEducativo2010.pdf>
- Lacalle, G., Caldas, M.<sup>a</sup> E. y Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex, 2012
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, *de responsabilidad social empresarial en Extremadura*. Diario Oficial de Extremadura, 239, de 15 de diciembre de 2010.
- Ley 4/2011, de 7 de marzo, *de Educación de Extremadura*. Diario Oficial de Extremadura, 47, de 9 de marzo de 2011

- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre *para la mejora de la calidad educativa*. Boletín Oficial del Estado, 295, de 10 de diciembre de 2013.
- Llano, C. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. México: Ruiz, 2010.
- Maram, L. (2011). *La diferencia entre marketing social y responsabilidad social*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: <http://www.luismaram.com/2011/07/08/la-diferencia-entre-marketing-social-y-responsabilidad-social/>
- \_\_\_\_\_. (2012). *Diferencias entre responsabilidad social y marketing social*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: <http://www.peru2021.org/principal/noticias/noticia/diferencias-entre-responsabilidad-social-y-marketing-social/140>
- Martínez, L.M. (2013). *Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos*. Derecom, nº 14, pág. 69-84. Recuperado el 3 de diciembre de 2014 de: <http://www.derecom.com/numeros/pdf/luism.pdf>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España. (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE)*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE\\_WEB.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf)
- Naciones Unidas. (2000). *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El Pacto Mundial*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: [http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC\\_Pacto\\_Mundial\\_responsabilidad\\_civica\\_empresas\\_en\\_economia\\_mundial.pdf](http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Pacto_Mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf)
- Observatorio de Responsabilidad Social de Extremadura. (s.f.). *Manual de uso del autodiagnóstico RSE*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: [http://www.rsextremadura.es/index.php?modulo=contenidos&id\\_bloque=8&id\\_area=1](http://www.rsextremadura.es/index.php?modulo=contenidos&id_bloque=8&id_area=1)
- \_\_\_\_\_. (s.f.). *Tríptico ORSE*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: [http://www.rsextremadura.es/index.php?modulo=contenidos&id\\_bloque=8&id\\_area=1](http://www.rsextremadura.es/index.php?modulo=contenidos&id_bloque=8&id_area=1)
- Pujadas, C. (2012). *Responsabilidad Social Educativa*. Recuperado el 21 de diciembre de 2014 de: <http://rseducativa.blogspot.com.es/2012/01/una-propuesta-de-definicion-de-la.html>
- United Nations Global Compact (s.f.). *Los diez principios de pacto mundial*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: [https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)
- Wikipedia. (s.f.). *Plasencia*. Recuperado el 24 de diciembre de 2014 de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Plasencia>

**V. ANEXO:**  
**PRESUPUESTO DE AUDITORÍA**





Oferta de servicios de Auditoría Externa de  
Responsabilidad Social Empresarial,  
conforme al Decreto 110/2013, de 2 de  
julio, del Gobierno de Extremadura

Solicitante:

**I.E.S “Pérez  
Comendador”**  
PR – 1214092C

Oferta elaborada por:

**Victoriano Martín Blanco**  
AUDITOR JEFE

Avda. de España, 17 – Esc. Dcha. 2º - 8 – 10002 Cáceres  
Tfno. 927 626 452 · E-mail. [laborprex@laborprex.com](mailto:laborprex@laborprex.com) · [www.laborprex.com](http://www.laborprex.com)

MADRID · BARCELONA · CÁCERES · LAS PALMAS DE GRAN CANARIA · SALAMANCA · PALMA DE MALLORCA ·  
VALENCIA · MURCIA · GIJÓN · SAN SEBASTIÁN · MONTEVIDEO (URUGUAY) · SAN JOSÉ (COSTA RICA)



**LABORPREX AUDITORES, S.L.** es Entidad Auditora Legal de los Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales de las Empresas, acreditada con Ámbito Nacional, y en las Disciplinas Preventivas de Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología Aplicada y Vigilancia de la Salud, por Resolución de la Dirección General de Trabajo de la Junta de Extremadura, de fecha 12 de julio de 2001.

**LABORPREX AUDITORES, S.L.** es Entidad Auditora de Empresas Socialmente Responsables de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

## Índice

---

- 1. Datos de la empresa**
- 2. Servicios Presupuestados**
- 3. Fases del Proceso de Auditoría**
- 4. Equipo Auditor**
- 5. Planificación de la auditoría**
- 6. Condiciones Económicas**
  - 6.1. Oferta Económica
  - 6.2. Gastos de Desplazamiento, manutención y alojamiento
  - 6.3. Forma de pago
  - 6.4. Fecha y validez de la oferta
- 7. Cláusula de fidelidad**

## 1. DATOS DEL SOLICITANTE DE LA OFERTA

DATOS GENERALES					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		I.E.S "PÉREZ COMENDADOR"		CIF	
DOMICILIO SOCIAL		Avenida de la Virgen del Puerto,			
LOCALIDAD	Plasencia		PROVINCIA	Plasencia	C.P.   10.600
TELÉFONO/S	927 42 50 71		E.mail	vginesgarcia@gmail.com	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		Instituto (Enseñanza)			
Nº TRABAJADORES		60	Nº CENTROS DE TRABAJO	1	Anexo I D. 110/2013   no
PERSONA DE CONTACTO		Verónica Ginés García			

## 2. SERVICIOS PRESUPUESTADOS:

El objeto de los servicios presupuestados es la realización por parte de LABORPREX AUDITORES de la **auditoría de verificación externa de la Responsabilidad Social Empresarial**, conforme al Decreto 110/2013, de 2 de julio, del Gobierno de Extremadura, del I.E.S "Pérez Comendador".

Esta auditoría, de conformidad con el artículo 17.1 del Decreto 110/2013, consiste en un instrumento crítico, sistemático, documentado y objetivo, que pretende determinar la correspondencia entre la información facilitada por la empresa sobre el cumplimiento de los elementos configuradores de la Responsabilidad Social Empresarial y las evidencias que le dieron origen, constituyendo imagen fiel sobre el grado de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial, valorando su eficacia e informando sobre las posibilidades de perfeccionamiento y mejora.

La metodología empleada en la ejecución de la auditoría es la diseñada por LABORPREX AUDITORES, teniendo en cuenta lo dispuesto en el punto 2 del artículo 17 del citado Decreto.

## 3. FASES DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE AUDITORÍA

La metodología o procedimiento mínimo de verificación incluirá:

1º.- Análisis de la pertinencia de la documentación aportada por el auditado, teniendo en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la entidad auditada.

2º.- Preparación de un Plan de Auditoría y de los documentos de trabajo que sean necesarios.

3º.- Obtención de las evidencias o pruebas sustantivas, como información verificable para la comparación con los criterios de auditoría.

4º.- Evaluación de las evidencias obtenidas y determinación de la conformidad o no



conformidad de las mismas con los indicadores de responsabilidad social previstos en el sistema de autoevaluación del Observatorio de RSE de Extremadura.

5ª.- Conclusiones sobre el nivel de cumplimiento de los elementos configuradores de la RSE.

6ª.- Realización del informe de auditoría de RSE, según el modelo aprobado por el Observatorio de RSE de Extremadura.

## **4. EQUIPO AUDITOR.**

La realización de las auditorías se llevará a cabo por auditores con formación y con experiencia suficiente y acreditada en auditorías de RSE, y cualificados oficialmente como auditores de RSE de Extremadura e inscritos en el Registro correspondiente, de conformidad con el Capítulo VII del Decreto 110/2013.

## **5. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA:**

La fecha definitiva de inicio de los trabajos será acordada por la Empresa y LABORPREX AUDITORES, a partir de la aceptación de la presente oferta y firma del contrato.

## **6. CONDICIONES ECONÓMICAS**

### **6.1.- OFERTA ECONÓMICA:**

<b>Jornadas (1)</b>	<b>Importe(2)</b>
3	1.680 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.680 €</b>

(1)En esta columna se reflejan, tanto las jornadas de trabajo de campo, como la dedicación estimada en nuestras propias instalaciones. El precio por jornada asciende a 560 €.

(2)A las cantidades reflejadas en esta columna, se les añadirá el IVA legalmente aplicable

### **6.2.- GASTOS DE DESPLAZAMIENTO, ALOJAMIENTO Y MANUTENCIÓN.**

En el importe anterior están recogidos ya los gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención que puedan generarse.

### **6.3- FORMA DE PAGO:**

50 % a la firma del contrato, y el 50 % restante a la finalización de los trabajos, u

otra que se pacte previamente entre las partes.

#### **6.4.- FECHA Y VALIDEZ DE LA OFERTA:**

29 de Diciembre de 2014.

La presente oferta tiene una validez de seis meses.

### **7. CLÁUSULA DE FIDELIDAD**

LABORPREX AUDITORES aplicará un descuento en sucesivas auditorías de RSE, o cualquier otro servicio que la Empresa decidiera contratar con posterioridad a la realización de la auditoría que se oferta en el presente presupuesto. El descuento por fidelidad se fijará en cada caso por LABORPREX AUDITORES, en función del número de servicios contratados hasta el momento por el cliente, y se hará sobre los precios de mercado que en ese momento tuviese establecidos LABORPREX AUDITORES. En ningún caso será inferior al 10%, ni superior al 20%.