



Matriz del índice de impacto ESG

[Guía]



Co-funded by
the European Union

Número de proyecto: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellos.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| 1. Matriz del índice de impacto ESG | 4 |
| 1.1. Indicadores ESG | 4 |
| 1.2. Áreas ESG..... | 5 |
| 1.3. Impactos ESG | 7 |
| 1.4. Metodología de riesgo | 8 |
| 2. Metodología de medición de áreas | 12 |
| 2.1. Medición de áreas | 12 |
| 2.1. Resultados de la medición de áreas | 14 |
| 3. Comentarios finales sobre la matriz..... | 17 |
| Conclusiones | 18 |
| Referencias | 19 |
| Anexo 1 | 22 |
| Anexo 2 | 24 |

Introducción

El objetivo principal de este texto es proporcionar una explicación detallada de cada elemento de la Matriz del Índice de Impacto ESG. El desarrollo de las dimensiones ESG en las instituciones de educación superior es un proceso complejo y multidisciplinario que requiere mucho tiempo. Para ayudar a las instituciones de educación superior a identificar los efectos positivos de la aplicación de los principios ESG, se ha elaborado la Matriz del Índice de Impacto ESG, y este documento sirve como explicación de la misma. El objetivo es aclarar cada elemento individual de la matriz, incluidos los indicadores, las áreas, los métodos de medición, los impactos positivos y negativos, los riesgos y las estrategias de gestión de riesgos. Los responsables de implementar esta matriz pueden utilizar este documento como guía. Se presta especial atención a la metodología para medir las áreas, la aplicación del enfoque real/objetivo y los puntos de referencia que sirven de base para la medición.

1. Matriz del índice de impacto ESG

La Matriz del Índice de Impacto ESG representa una herramienta estratégica para que las instituciones de educación superior (IES) mejoren su rendimiento en materia de ESG. Esta matriz actúa como un marco estructurado que guía a las instituciones a través de las complejidades de la integración de los principios ESG en sus operaciones y procesos de toma de decisiones. Consta de cinco componentes clave que, en conjunto, proporcionan un enfoque integral para la implementación de ESG. La matriz comienza definiendo los indicadores ESG esenciales relevantes para las IES, como el cambio climático, los derechos humanos, la diversidad y la inclusión, las prácticas laborales y la participación de la comunidad. Estas amplias categorías establecen las prioridades fundamentales para las instituciones que desean adoptar prácticas sostenibles y responsables. Dentro de cada área ESG, la matriz identifica elementos específicos, medibles y viables que posteriormente serán objeto de seguimiento por parte de la plataforma digital desarrollada. Estos elementos viables traducen los objetivos ESG de alto nivel en iniciativas prácticas.

Un aspecto importante de la matriz es su enfoque en la gestión de riesgos. Para los elementos aplicables (áreas dentro de los indicadores), se identifican los riesgos potenciales, que van desde el daño a la reputación y las responsabilidades legales hasta los impactos ambientales o sociales negativos. La matriz no solo destaca estos riesgos, sino que también evalúa su gravedad y propone planes de respuesta personalizados. Estos planes incorporan estrategias como la mitigación, la transferencia o la evitación de riesgos. Además, la matriz evalúa los impactos potenciales de cada elemento aplicable, teniendo en cuenta tanto los resultados positivos como los negativos. Los impactos positivos pueden incluir una mayor sostenibilidad, una mayor equidad social y estructuras de gobernanza más sólidas, mientras que los posibles efectos negativos también se gestionan cuidadosamente para minimizar las consecuencias adversas.

1.1. Indicadores ESG

El documento de propuesta del proyecto *Memoria* describe indicadores ESG específicos que están predefinidos y que guiarán el desarrollo de la matriz en el WP3. Estos indicadores no solo están bien contruidos y son objetivos, sino que también están estrechamente alineados con los objetivos de sostenibilidad globales, lo que garantiza que los resultados del proyecto contribuyan de manera significativa a unas normas medioambientales, sociales y de gobernanza más amplias dentro de las instituciones de educación superior.

Los indicadores **medioambientales (E)** se centran en tres áreas clave: *operaciones del campus*, *investigación e innovación*, y *adquisiciones*. Indicadores como la gestión energética, la reducción de emisiones, la conservación del agua, la reducción de residuos, el uso de energías renovables y el uso sostenible del suelo con preservación de la biodiversidad en las operaciones del campus son muy relevantes para promover la sostenibilidad ecológica. En *Investigación e innovación*, la realización de evaluaciones de impacto ambiental y el fomento de planes de estudio e iniciativas de investigación orientados a la sostenibilidad respaldan aún más los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en particular los relacionados con la acción climática y el consumo responsable. El área de *Adquisiciones* hace hincapié en las políticas sostenibles y la gestión de la cadena de suministro ecológica, integrando consideraciones sobre el cambio climático y promoviendo la gestión ambiental a largo plazo.

Los indicadores **sociales (S)** se clasifican en *equidad y acceso, bienestar e investigación e innovación*. Estos indicadores son sólidos y están diseñados para mejorar la equidad social y la inclusión. Las métricas *de equidad y acceso* abordan las políticas de diversidad, equidad e inclusión, proporcionan apoyo a las comunidades marginadas y promueven la equidad socioeconómica, en consonancia con el ODS 10 (Reducción de las desigualdades). Los indicadores *de bienestar* se centran en el apoyo a la salud mental y la seguridad en el campus, que son fundamentales para fomentar un entorno educativo seguro y propicio. El área *de Investigación e innovación* introduce evaluaciones de impacto social y fomenta la innovación para el bien social, promoviendo la participación de la comunidad y abordando eficazmente las cuestiones sociales.

Los indicadores de **gobernanza (G)** abarcan *la gestión y la rendición de cuentas, la ética y la integridad, la preparación y la seguridad digitales, y la participación y la comunicación de las partes interesadas*. Estos indicadores reflejan un firme compromiso con la gobernanza ética, la transparencia y la participación de las partes interesadas, que son componentes esenciales de las prácticas institucionales sostenibles. La transparencia en la toma de decisiones, la diversidad en el liderazgo, el cumplimiento de la legislación de la UE y el mantenimiento de la independencia de la investigación en el ámbito de *la gestión y la rendición de cuentas* contribuyen a la solidez de los marcos de gobernanza. Los indicadores *de ética e integridad*, que incluyen medidas anticorrupción, gestión de riesgos y formación en ética, garantizan una conducta organizativa responsable. El enfoque en *la preparación y la seguridad digitales* es especialmente relevante en la era digital actual, ya que aborda la privacidad de los datos y la ciberseguridad, al tiempo que mejora las competencias digitales del personal. Por último, las métricas *de participación y comunicación de las partes interesadas* destacan los procesos de consulta activos y la transparencia pública, lo que fomenta la confianza y la colaboración. Todos los indicadores se clasifican en grupos, en la columna anterior de la matriz del índice de impacto ESG.

1.2. Áreas ESG

Los indicadores ESG predefinidos que se describen en el documento de propuesta del proyecto *Memoria* no solo son exhaustivos y objetivos, sino que también están bien alineados con los objetivos de sostenibilidad globales, lo que garantiza un marco sólido para evaluar las contribuciones de las instituciones de educación superior al desarrollo sostenible. Estos indicadores, que abarcan un amplio espectro de áreas, desempeñarán un papel crucial en la configuración de la matriz ESG, facilitando una evaluación transparente y cuantificable del rendimiento de las instituciones de educación superior.

La selección de las dimensiones, áreas e indicadores específicos ESG en el documento de propuesta del proyecto *Memoria* se basa en sólidos fundamentos académicos y políticos. Las áreas elegidas se derivan de fuentes clave, entre las que se incluyen Bianchi (2020) sobre competencias en materia de sostenibilidad, las directrices de la Comisión Europea (2023, 2024) sobre la presentación de informes de sostenibilidad y la educación para la transición ecológica, y las políticas del Consejo de la Unión Europea (2021, 2022) que promueven la integración de la sostenibilidad en la educación superior. Además, las conclusiones del ranking de impacto universitario de Times Higher Education (2024), los indicadores de rendimiento ESG de la Corporación Financiera Internacional (2024) y estudios académicos recientes, como el de Feor, Clarke y Dougherty (2023) sobre la medición del impacto social y el de Rodríguez-Guerreiro, Torrijos y Soto (2024) sobre la gestión de residuos en las instituciones de educación superior, han influido significativamente en el desarrollo de estos indicadores. Estas fuentes garantizan que el enfoque del proyecto no solo se ajuste a las normas internacionales, sino que también se adapte al contexto específico de las instituciones de educación superior.

La decisión de centrarse en tres áreas clave dentro de cada dimensión ESG se basa en consideraciones estratégicas, metodológicas y prácticas. En primer lugar, limitar el enfoque a tres áreas por dimensión es una elección estratégica para mantener un marco de evaluación equilibrado y completo. Este enfoque se ajusta a las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) y a los indicadores de rendimiento ESG de la CFI, que hacen hincapié en la necesidad de métricas claras, medibles y

relevantes. Al concentrarse en tres áreas críticas, el proyecto puede ofrecer un análisis centrado que capta los elementos más impactantes del rendimiento ESG sin abrumar a las partes interesadas con una complejidad excesiva. En segundo lugar, desde una perspectiva metodológica, este enfoque mejora la objetividad y la comparabilidad de la evaluación. Como sugieren Feor et al. (2023), la medición del impacto social requiere métricas específicas y coherentes para producir información significativa. Al estandarizar el marco de evaluación en torno a tres áreas, el proyecto facilita una comparación eficaz con los estándares globales, como los del Times Higher Education Impact Rankings (2024). Cada área seleccionada engloba un amplio espectro de actividades y resultados, lo que garantiza que la evaluación abarque tanto las contribuciones directas como las indirectas a los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social. Por último, la practicidad desempeña un papel crucial en esta elección. La integración de las ideas de Rodríguez-Guerreiro et al. (2024) sobre la gestión de residuos y de Bianchi (2020) sobre las competencias en materia de sostenibilidad pone de relieve la importancia de contar con indicadores manejables y aplicables. Con solo tres áreas por indicador, el proyecto puede agilizar los procesos de recopilación y análisis de datos, mejorar la calidad de los conocimientos generados y garantizar que la plataforma digital. Este enfoque no solo se ajusta a las políticas de la UE (Consejo de la Unión Europea, 2021, 2022), sino que también refuerza la capacidad del proyecto para impulsar un cambio significativo en las instituciones de educación superior mediante la promoción de prácticas sostenibles, el fomento de la equidad social y la garantía de la transparencia en la gobernanza.

Los indicadores medioambientales se centran en la infraestructura verde, la adaptación al clima, la biodiversidad y la eficiencia de los recursos. Las medidas clave incluyen la implementación de proyectos ecológicos, la integración de la adaptación al clima en los planes de estudio y el mantenimiento de los espacios verdes. Métricas como el aumento porcentual de las plantas en el campus, la frecuencia de los eventos de plantación de árboles y la reducción del impacto medioambiental a través de la investigación reflejan contribuciones ecológicas tangibles. Además, las prácticas avanzadas de gestión energética, como los sistemas basados en la inteligencia artificial, el uso de energías renovables y la supervisión inteligente del consumo, apoyan la transición hacia campus más ecológicos. La adopción de programas de reducción de residuos, índices de eficiencia hídrica y políticas de adquisición sostenible refuerza aún más el compromiso de las instituciones de educación superior con la gestión medioambiental.

Los indicadores sociales hacen hincapié en la inclusión, el bienestar y la participación de la comunidad. El proyecto da prioridad a la equidad y el acceso mediante políticas que apoyan a las comunidades marginadas, proporcionan ayuda financiera y mejoran la accesibilidad en los espacios físicos y digitales. Las iniciativas de bienestar, que incluyen el apoyo a la salud mental y los servicios de cuidado infantil, crean un entorno universitario propicio. La integración de la investigación con el desarrollo de la comunidad local y la alineación con los objetivos de equidad social demuestran el papel de la universidad en el impulso de un cambio social positivo. La existencia de políticas formales de diversidad, equidad e inclusión (DEI) y el alcance de su aplicación son fundamentales para fomentar una cultura de inclusión. Además, las medidas de seguridad, los sistemas de respuesta a emergencias y los programas de apoyo a las familias son fundamentales para promover una sensación holística de bienestar entre los estudiantes y el personal.

Los indicadores de gobernanza garantizan una gestión transparente, ética y responsable dentro de las instituciones de educación superior. Estos indicadores abarcan una amplia gama de aspectos de la gobernanza, desde la diversidad en el liderazgo y la participación de las partes interesadas hasta el cumplimiento de la normativa de la UE y las medidas anticorrupción. Los procesos de toma de decisiones transparentes, el acceso público a los documentos y las sólidas políticas anticorrupción subrayan el compromiso de la universidad con la integridad. El proyecto también hace hincapié en la preparación digital, incluida la ciberseguridad, el cumplimiento del RGPD y la concienciación sobre la privacidad de los datos, que son cada vez más importantes en los sistemas educativos modernos. La

formación en ética e integridad, tanto para el personal como para los estudiantes, refuerza el compromiso de la institución con el mantenimiento de las normas éticas en todas sus actividades.

1.3. Impactos ESG

La implementación de áreas clave dentro de cada dimensión de la sostenibilidad ofrece numerosos impactos positivos para las instituciones de educación superior. Mediante la integración de estrategias bien planificadas, las universidades pueden promover la sostenibilidad medioambiental, mejorar el bienestar social y garantizar prácticas de gobernanza sólidas. Por ejemplo, las medidas de adaptación al clima, el uso sostenible del suelo y las iniciativas de reducción de residuos contribuyen a reducir la huella medioambiental, mejorar la biodiversidad del campus y fomentar una cultura de responsabilidad medioambiental. Estas acciones no solo mejoran el entorno del campus, sino que también ofrecen oportunidades educativas y sensibilizan a los estudiantes y al personal. Además, centrarse en aspectos sociales como el apoyo a la salud mental, los servicios de cuidado infantil y las iniciativas de diversidad crea un entorno académico inclusivo y solidario. Las estrategias centradas en la gobernanza, como la toma de decisiones transparente y el cumplimiento de las normas éticas, refuerzan la integridad institucional, mejoran la confianza de las partes interesadas y apoyan la estabilidad organizativa a largo plazo. En conjunto, estos esfuerzos dan lugar a una institución resiliente, atractiva y con visión de futuro que repercute positivamente en los estudiantes, el personal y la comunidad en general.

Por otro lado, no abordar estas áreas críticas puede tener repercusiones negativas. Sin medidas adecuadas de adaptación al clima y sostenibilidad, las universidades pueden enfrentarse a una mayor vulnerabilidad a los riesgos medioambientales, contribuir a la degradación ecológica y perder oportunidades de dar ejemplo e en la gestión medioambiental. Una atención insuficiente a los servicios de apoyo social y a las iniciativas de inclusión puede crear un entorno académico poco propicio, lo que podría dar lugar a una disminución del bienestar de los estudiantes y el personal, una menor participación y un rendimiento académico más bajo. Las prácticas de gobernanza inadecuadas, como la falta de transparencia, de directrices éticas o de participación de las partes interesadas, pueden socavar la credibilidad institucional, dar lugar a problemas de cumplimiento y erosionar la confianza entre los estudiantes, el personal y los socios externos. Estos impactos negativos pueden reducir el atractivo de la institución para los futuros estudiantes y empleados, obstaculizar su competitividad y crear barreras para obtener financiación o formar asociaciones. En última instancia, descuidar las dimensiones de la sostenibilidad puede provocar una pérdida de reputación, ineficiencias operativas y la pérdida de oportunidades para contribuir al progreso social y medioambiental.

Los impactos negativos derivados del incumplimiento de los objetivos identificados pueden suponer riesgos significativos para las instituciones de educación superior. Estos riesgos abarcan los ámbitos operativo, financiero, reputacional y de cumplimiento normativo. Desde el punto de vista operativo, las ineficiencias y la mala gestión de los recursos pueden provocar un aumento de los costes y perturbaciones en las actividades cotidianas. Desde el punto de vista financiero, los malos resultados en áreas clave pueden reducir el acceso a oportunidades de financiación, obstaculizar las asociaciones y dar lugar a posibles sanciones económicas por incumplimiento de la normativa. Los riesgos reputacionales son especialmente críticos, ya que las instituciones que no se ajustan a las expectativas en materia de sostenibilidad, responsabilidad social y gobernanza pueden experimentar una pérdida de confianza por parte de las partes interesadas. Esto puede reducir el atractivo de la institución para los futuros estudiantes, el personal y los colaboradores. Además, los riesgos de cumplimiento surgen cuando las instituciones no se adhieren a las normas nacionales e internacionales, lo que puede dar lugar a problemas legales y responsabilidades financieras.

Estos riesgos ponen de relieve la necesidad de implementar un marco sólido de gestión de riesgos. Dicho marco permite a las instituciones identificar, evaluar y mitigar de forma proactiva los riesgos potenciales, garantizando la continuidad y la estabilidad. Al integrar prácticas de gestión de riesgos,

las instituciones no solo pueden hacer frente a las amenazas inmediatas, sino también establecer una base resistente y adaptable para los retos futuros. Este enfoque permite la toma de decisiones estratégicas, dando prioridad a las acciones que minimizan los riesgos y maximizan las oportunidades de crecimiento y mejora.

1.4. Metodología de riesgo

La gestión de riesgos implica un proceso de varios pasos, que comienza con la medición precisa del riesgo. Esto se consigue normalmente utilizando una fórmula que tiene en cuenta la probabilidad de que se produzca el riesgo, la gravedad de sus consecuencias, el período de recuperación y los costes asociados. La puntuación de riesgo calculada ayuda a determinar la clasificación del riesgo y su nivel de importancia, clasificándolo desde insignificante hasta crítico. Una vez cuantificado el riesgo y establecido su nivel de importancia, se desarrolla una estrategia de gestión de riesgos a medida. Dependiendo de la gravedad y la naturaleza del riesgo, la estrategia puede implicar la mitigación (reducir el impacto o la probabilidad del riesgo), la eliminación (eliminar el riesgo por completo), la aceptación (reconocer el riesgo cuando es menor) o la transferencia del riesgo (por ejemplo, a través de un seguro). El objetivo final es aplicar medidas que impidan que el riesgo se materialice o minimicen su impacto en las operaciones, la reputación y los objetivos de sostenibilidad de la institución.

El primer paso en el proceso de evaluación de riesgos es su identificación. Este proceso implica analizar todas las actividades comerciales y los factores que pueden afectar a la estabilidad de la organización. Esto incluye evaluar los procesos comerciales, analizar las condiciones del mercado, revisar las partes interesadas y evaluar a los empleados y los recursos necesarios para ejecutar las operaciones comerciales. Una vez identificados los riesgos, el siguiente paso es su evaluación basada en criterios claramente definidos. En esta fase se tienen en cuenta diversos aspectos de los riesgos, como la frecuencia con la que se producen, el impacto en el negocio, la duración y la posibilidad de recuperación, así como los costes potenciales que pueden derivarse de la materialización de ese riesgo. Cada uno de estos factores se evalúa según una escala predefinida, lo que permite una evaluación objetiva y repetible. Para medir el riesgo se utilizará la siguiente fórmula:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

La probabilidad (K1) representa la posibilidad de que se produzca un evento de riesgo, calificada en una escala del 1 al 5. Un valor más bajo indica una ocurrencia poco frecuente, mientras que un valor más alto indica un riesgo frecuente o casi seguro. Las consecuencias (K2) evalúan el impacto potencial del riesgo en los objetivos de la organización, incluidas las consecuencias operativas, financieras, reputacionales o normativas. La escala de calificación del 1 al 5 refleja una gravedad creciente, desde consecuencias insignificantes hasta críticas. La recuperación (K3) evalúa la capacidad de la institución para recuperarse del riesgo. Una puntuación de 1 significa una recuperación inmediata con recursos mínimos, mientras que una puntuación de 5 indica que la recuperación puede no ser posible, lo que implica una grave perturbación. Los costes (K4) cuantifican las implicaciones financieras asociadas a la gestión o mitigación del riesgo. Una puntuación baja indica costes mínimos, mientras que una puntuación alta refleja cargas financieras sustanciales y potencialmente a largo plazo.

La fórmula de medición del riesgo ofrece un método estructurado para evaluar los riesgos combinando la probabilidad de que se produzcan con la gravedad de su impacto. Esta fórmula se basa en la metodología estándar ISO 9001, que promueve un enfoque sistemático de la gestión de riesgos. Una vez completada la evaluación de riesgos, la organización los clasifica según su grado de importancia y su impacto potencial en las operaciones comerciales. Para minimizar los riesgos, la organización puede aplicar diversas estrategias de gestión de riesgos. Una opción es evitar completamente el riesgo (por ejemplo, los niveles 1 y 2 de la tabla 5), lo que se consigue cesando las actividades que generan determinadas amenazas. Alternativamente, la organización puede optimizar sus procesos empresariales introduciendo controles adicionales y mejorando los procedimientos internos para

reducir el nivel de incertidumbre. En algunos casos, las organizaciones pueden decidir transferir el riesgo a terceros. Cuando no existe la posibilidad de eliminar el riesgo, la organización puede decidir aceptarlo, estimando que los costes de la gestión del riesgo superan los daños potenciales.

Cada institución de educación superior debe desarrollar sus **propias estrategias** para implementar iniciativas ESG, teniendo en cuenta sus experiencias únicas, sus conocimientos previos y los factores contextuales específicos. La diversidad de los sistemas educativos nacionales, las estructuras institucionales, las normas culturales, las condiciones económicas y los marcos jurídicos requiere un enfoque personalizado que se ajuste a los objetivos de la institución y al entorno en el que opera. Las estrategias que funcionan eficazmente en una institución o país no tienen por qué dar los mismos resultados en otros lugares. Por ejemplo, los requisitos normativos relacionados con la sostenibilidad y la equidad social pueden variar mucho entre países, lo que influye en la forma en que las instituciones priorizan y aplican las iniciativas ESG. Del mismo modo, las actitudes culturales hacia la inclusión, la responsabilidad medioambiental y la participación de la comunidad desempeñan un papel crucial en la configuración de estrategias eficaces. Además, el contexto económico, incluidos los recursos disponibles y las restricciones presupuestarias, determinará la viabilidad de determinadas medidas. Una institución de educación superior en un sistema bien financiado puede adoptar estrategias integrales y costosas, mientras que las instituciones con recursos limitados pueden tener que centrarse en soluciones de bajo coste y alto impacto. Las siguientes tablas muestran una explicación de las categorías de riesgo.

Tabla 1. Probabilidad de que se produzca el riesgo

| Descripción | Calificación |
|---|--------------|
| El riesgo ESG es muy improbable y solo puede producirse en circunstancias excepcionales, como crisis mundiales (por ejemplo, pandemias, colapso económico o desastres medioambientales a gran escala) que escapan al control de las instituciones de educación superior. | 1 |
| El riesgo puede producirse debido a fallos significativos en la gobernanza institucional, como el incumplimiento de la normativa nacional o de la UE en materia de sostenibilidad o de las obligaciones contractuales relacionadas con ESG con las partes interesadas. | 2 |
| El riesgo se produce ocasionalmente (por ejemplo, una vez cada dos años) y puede ser consecuencia de una aplicación incoherente de las iniciativas ESG, la falta de participación de las partes interesadas o infracciones esporádicas de las normas sociales o de sostenibilidad. | 3 |
| El riesgo se produce con regularidad (al menos una vez al año), a menudo debido a una formación insuficiente del personal en materia de ESG, a la falta de procedimientos estandarizados para las prácticas sostenibles o a la aplicación parcial de medidas de inclusión y gobernanza. | 4 |
| El riesgo se produce de forma sistemática durante las operaciones institucionales habituales debido al incumplimiento sistemático de los principios ESG, como infracciones medioambientales repetidas, exclusión social o falta de transparencia en los procesos de toma de decisiones. | 5 |

Tabla 2. Consecuencias del riesgo

| Descripción | Grado |
|---|-------|
| El riesgo no tiene un impacto medible en las operaciones de las instituciones de educación superior, el desempeño ESG o las relaciones con las partes interesadas. | 1 |
| El impacto es mínimo, sin afectar a la reputación de la institución de educación superior ni a la confianza de las partes interesadas. | 2 |
| El riesgo provoca perturbaciones moderadas, como la insatisfacción de las partes interesadas, el incumplimiento de los objetivos de sostenibilidad o las deficiencias en el cumplimiento, pero estas se resuelven mediante procedimientos internos o la negociación con las partes interesadas. | 3 |
| Las consecuencias son graves y provocan daños a la reputación, una disminución de la confianza de los estudiantes o del público y la interrupción de las asociaciones relacionadas con los criterios ESG o las oportunidades de financiación. | 4 |
| Las consecuencias son críticas, ya que amenazan la credibilidad a largo plazo de la institución y dan lugar a sanciones legales o reglamentarias, la pérdida de la acreditación o la financiación, o incluso el posible cierre de la institución en casos extremos. | 5 |

Tabla 3. Periodo de recuperación

| Descripción | Calificación |
|--|--------------|
| La recuperación es inmediata una vez que se resuelve el riesgo relacionado con los criterios ESG, sin efectos duraderos en el rendimiento de sostenibilidad de las instituciones de educación superior. | 1 |
| La IES puede recuperarse rápidamente utilizando recursos financieros y humanos mínimos, como la actualización de procedimientos o la corrección de problemas menores relacionados con los datos ESG. | 2 |
| La recuperación lleva más tiempo y requiere una inversión moderada en tiempo, financiación o personal, por ejemplo, para recuperar la confianza de las partes interesadas o restablecer el cumplimiento de las normas de sostenibilidad. | 3 |
| La recuperación es compleja e implica la implementación de estrategias ESG correctivas, lo que requiere tanto esfuerzos internos como el apoyo de socios o consultores externos. | 4 |
| La recuperación no es viable; el daño es irreversible, como la pérdida permanente de confianza, la exclusión de las redes de sostenibilidad o el daño duradero a la reputación. | 5 |

Tabla 4. Costes

| Descripción | Grado |
|--|-------|
| No se requieren costes adicionales para reducir el riesgo relacionado con los criterios ESG. | 1 |
| Los costes de la reducción del riesgo son reducidos. | 2 |
| Se requieren gastos moderados. | 3 |

| | |
|---|---|
| Tasas definidas legalmente o costes significativos para reducir el riesgo. | 4 |
| Los costes de la reducción del riesgo son a largo plazo, sustanciales y difíciles de evaluar. | 5 |

Tabla 5. Nivel de importancia del riesgo

| Rango | Nivel de importancia | Grado | Medidas que deben adoptarse |
|-------|--------------------------------------|-------|---|
| I | Riesgo de importancia insignificante | 3-20 | Riesgo aceptable, no tomar medidas adicionales. |
| II | Riesgo de importancia baja | 21 | Se requiere precaución |
| III | Riesgo significativo | 31-50 | La gestión de riesgos requiere supervisión y presentación de informes, además de la implementación de procedimientos y directrices. |
| IV | Riesgo muy significativo | 51-65 | Es necesario implementar medidas de mejora en el proceso o en el producto/servicio/negocio. |
| V | Riesgo crítico | 66-75 | Es necesario tomar medidas inmediatas para reducir el riesgo. |

La evaluación y la gestión de riesgos no son procesos puntuales, sino que requieren un seguimiento y una actualización continuos. Los cambios en el entorno empresarial, las condiciones del mercado, la legislación o la organización interna pueden afectar a la aparición de nuevos riesgos o al cambio de prioridades de los ya existentes. Por lo tanto, es esencial que la organización revise periódicamente sus riesgos y actualice la lista de amenazas y medidas de control.

2. Metodología de medición de áreas

2.1. Medición de áreas

A la hora de evaluar las dimensiones ESG en las instituciones de educación superior, la elección de las metodologías de medición tiene un impacto significativo en la calidad y la aplicabilidad de los resultados. La utilización de enfoques basados tanto en ratios como en escalas Likert ofrece un marco de evaluación sólido y equilibrado, que permite a las instituciones obtener simultáneamente precisión cuantitativa y conocimientos cualitativos. Este enfoque dual garantiza una evaluación exhaustiva que es a la vez relevante desde el punto de vista contextual y estratégicamente viable, y que se adapta a las diversas circunstancias de las instituciones de educación superior que operan en entornos socioeconómicos variados. La combinación de los enfoques de ratio y Likert ofrece un marco de evaluación equilibrado que maximiza los puntos fuertes de cada método y mitiga sus limitaciones. Mientras que los ratios proporcionan rigor cuantitativo, las escalas Likert aportan profundidad cualitativa, ofreciendo una visión holística del rendimiento ESG. Este enfoque dual garantiza que las instituciones no se centren únicamente en cumplir los objetivos numéricos, sino que también tengan en cuenta las percepciones de las partes interesadas, los factores culturales y las realidades contextuales. En la práctica, esto podría significar evaluar la eficiencia energética mediante un ratio y, al mismo tiempo, utilizar una escala Likert para medir cómo perciben los estudiantes y el personal los esfuerzos de sostenibilidad de la institución. Este método también permite realizar comparativas personalizadas, lo que permite a cada institución de educación superior establecer objetivos específicos para su contexto, sin dejar de contribuir a los objetivos ESG más amplios.

El enfoque basado en ratios es muy valioso para medir indicadores concretos y cuantificables dentro de las dimensiones ESG. Los ratios proporcionan un punto de referencia claro, objetivo y medible que permite realizar comparaciones precisas entre instituciones y a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en la dimensión medioambiental, un ratio como el consumo de agua por metro cuadrado o las emisiones de carbono per cápita ofrece un objetivo numérico sencillo y una medida del rendimiento real. Del mismo modo, en la dimensión de gobernanza, ratios como el porcentaje de miembros independientes del consejo de administración o la proporción del presupuesto asignado a programas de cumplimiento ético ofrecen métricas transparentes. La fuerza del enfoque basado en ratios radica en su capacidad para producir métricas estandarizadas, lo que facilita la evaluación comparativa y el análisis de tendencias. Sin embargo, su principal limitación es su inflexibilidad a la hora de captar los elementos subjetivos o perceptivos del rendimiento ESG, como la satisfacción de las partes interesadas o el impacto cultural, que a menudo son fundamentales en la dimensión social.

El enfoque **de la escala Likert**, que suele oscilar entre 1 (muy malo) y 5 (muy bueno), introduce una herramienta de evaluación subjetiva que mide eficazmente las percepciones, las actitudes y los niveles de satisfacción de las partes interesadas. Es especialmente útil para captar aspectos cualitativos que los ratios podrían pasar por alto. Por ejemplo, la evaluación de la eficacia de los programas de diversidad e inclusión, o la medición de la transparencia percibida de las prácticas de gobernanza, se benefician del enfoque de la escala Likert. Proporciona información sobre la acogida que tienen las iniciativas y si las políticas se ajustan a las expectativas de las partes interesadas. La flexibilidad de la escala Likert permite respuestas matizadas, revelando la profundidad de las opiniones e identificando áreas de mejora que los datos cuantitativos por sí solos podrían no poner de manifiesto. Sin embargo, su naturaleza subjetiva puede introducir sesgos y variabilidad, especialmente si no va acompañada de un diseño de encuesta bien estructurado y una muestra representativa.

Dada la amplia gama de áreas dentro de la matriz ESG, identificar una encuesta universal que aborde de manera exhaustiva todos los aspectos posibles es muy difícil. La complejidad surge de la naturaleza diversa de los indicadores ESG en las dimensiones medioambiental, social y de gobernanza, cada una de las cuales requiere métodos de evaluación personalizados. Por lo tanto, un enfoque pragmático

consiste en iniciar la evaluación con **cuestionarios generalizados relacionados con indicadores específicos**, que posteriormente pueden **adaptarse a las características y requisitos distintivos de cada área**. Este método garantiza que las evaluaciones sigan siendo pertinentes, específicas para cada contexto y prácticas para su aplicación. Mediante el uso de una escala Likert (1 = *Muy malo*; 2 = *Malo*; 3 = *Neutral*; 4 = *Bueno*; 5 = *Muy bueno*), estos cuestionarios pueden captar eficazmente información cualitativa, al tiempo que mantienen la flexibilidad. La escala proporciona un marco estructurado pero adaptable para medir las percepciones, las actitudes y el rendimiento en diversos contextos. Además, la adaptación de los cuestionarios garantiza que se tengan en cuenta las necesidades específicas de las diferentes instituciones y regiones, lo que mejora la precisión y la aplicabilidad de los datos recopilados. Los **ejemplos de cuestionarios** que se proporcionan en **el anexo 1**, junto con sus **fuentes fiables**, ofrecen una **base valiosa** para este enfoque. Estos ejemplos sirven de **referencia**, lo que permite a las instituciones **personalizar sus herramientas de evaluación** sin necesidad de desarrollar nuevas encuestas desde cero. En última instancia, esta estrategia promueve un proceso de evaluación equilibrado y completo, que permite realizar comparaciones significativas al tiempo que se tienen en cuenta las especificidades de cada área ESG.

La medición de los ESG en las instituciones de educación superior debe estar dirigida por la **dirección de la institución**, como rectores, decanos y equipos administrativos, ya que ellos poseen un conocimiento exhaustivo de los objetivos, la misión, la estructura organizativa y los datos disponibles de la institución. Su posición les permite **iniciar y coordinar** los procesos ESG de manera eficaz, garantizando la alineación con las estrategias institucionales y los procesos de toma de decisiones. Los profesores, el resto del personal de las instituciones de educación superior y las partes interesadas externas deben desempeñar una función de asesoramiento y apoyo, aportando conocimientos técnicos, rigor académico y perspectivas diversas.

¿Cómo garantizamos la objetividad y evitamos el sesgo en la autoevaluación? La objetividad puede mejorarse involucrando a múltiples partes interesadas en el proceso de puntuación (por ejemplo, la dirección, el personal y los estudiantes), utilizando directrices de puntuación claras, proporcionando pruebas para cada puntuación y realizando revisiones externas o evaluaciones por pares siempre que sea posible. La transparencia en la justificación de la puntuación también reduce el riesgo de evaluaciones infladas o sesgadas.

Sugerencia sobre la frecuencia con la que deben medirse las áreas dentro del indicador:

Dimensión medioambiental:

Cambio climático y estrategias de adopción: anualmente
 Uso sostenible del suelo y preservación de la biodiversidad: anualmente
 Evaluación del impacto medioambiental de la investigación: anualmente
 Reducción de emisiones: anualmente
 Uso de energías renovables: anualmente
 Gestión energética: trimestralmente
 Plan de estudios y iniciativas docentes centrados en la sostenibilidad: anualmente
 Reducción de residuos: anual
 Conservación del agua: anualmente
 Políticas y prácticas de adquisición sostenible: anualmente
 Gestión de la cadena de suministro ecológica: anual

Dimensión social

Iniciativas de equidad socioeconómica y asequibilidad: anualmente
 Principios de diseño universal para la accesibilidad y la inclusión: anualmente
 Servicios de apoyo a la salud mental y el bienestar: semestralmente

Servicios de cuidado infantil y apoyo familiar: anualmente
 Medidas de seguridad y protección en el campus: anualmente
 Evaluaciones del impacto social de la investigación: anualmente
 Acceso y apoyo para estudiantes de comunidades marginadas: anualmente
 Innovación para el bien social: anual
 Políticas y prácticas de diversidad, equidad e inclusión: anualmente
 Imparcialidad e independencia de la investigación académica: anualmente
 Gestión de las partes interesadas y procesos de consulta: semestralmente
 Comunicación pública y transparencia: anualmente
 Participación de la comunidad en la investigación para abordar cuestiones sociales: anualmente

Dimensión de gobernanza

Diversidad entre los líderes universitarios: anualmente
 Proceso de toma de decisiones transparente y responsable: anualmente
 Cumplimiento de las leyes y normativas aplicables de la UE: anualmente
 Políticas y prácticas anticorrupción: anualmente
 Preparación digital y ciberseguridad: anualmente
 Políticas y prácticas de privacidad y seguridad de los datos: anualmente
 Gestión de riesgos y conducta ética: anualmente
 Formación en ética e integridad para el personal y los estudiantes: anualmente
 Formación sobre datos para el personal: anualmente

2.1. Resultados de la medición de áreas

La medición de los resultados se realizará siguiendo el enfoque «**real/objetivo**». La fórmula «**real/objetivo**», calculada como $(\text{real/objetivo}) \times 100$, es un enfoque sólido y versátil para evaluar el rendimiento en las dimensiones medioambiental, social y de gobernanza. Al traducir todos los resultados en porcentajes, este método ofrece un marco estandarizado que facilita el análisis comparativo, independientemente de si los datos se recopilan mediante escalas de ratio o de Likert. Este enfoque garantiza la objetividad, la transparencia y la coherencia en la evaluación del progreso hacia los objetivos predefinidos.

Una de las principales ventajas de esta metodología es su flexibilidad para manejar diferentes tipos de datos. Los indicadores basados en ratios, que se utilizan a menudo para métricas medioambientales como la gestión de residuos, la eficiencia energética o la conservación del agua, proporcionan mediciones precisas y objetivos cuantificables. Por el contrario, los indicadores de escala Likert, especialmente útiles para aspectos sociales y de gobernanza, captan percepciones, niveles de satisfacción y conocimientos cualitativos. Al convertir ambos enfoques a un formato porcentual, la fórmula Real/Objetivo armoniza las evaluaciones subjetivas con las mediciones objetivas, lo que permite evaluar el rendimiento ESG a través de una lente unificada.

Cuando varias áreas contribuyen a un único indicador, este enfoque demuestra su fortaleza en la agregación. Por ejemplo, dado que cada indicador tiene tres áreas, cada una se mide por separado utilizando escalas de ratio o Likert, lo que da como resultado tres puntuaciones individuales. Al agregar estas puntuaciones y dividir las por tres, la metodología calcula el rendimiento medio de todo el indicador. En la tabla 6 se presenta un ejemplo de dicho cálculo.

Tabla 6. Ejemplo de medición de áreas

| Indicador | Áreas | Resultado obtenido | Resultado real del indicador |
|-----------|-------|--------------------|------------------------------|
|-----------|-------|--------------------|------------------------------|

| | | | |
|--------------------------|---|----|--|
| Uso de energía renovable | Porcentaje de electricidad procedente de fuentes renovables | 80 | $\frac{80\% + 75\% + 80\%}{3}$ $= 78,3 \%$ |
| | Uso de la luz natural en aulas y oficinas | 75 | |
| | Consumo de energía renovable por estudiante/empleador | 80 | |

Este proceso de promediado no solo simplifica datos complejos, sino que también ofrece una visión equilibrada del rendimiento en diferentes aspectos del mismo indicador. Además, este método ayuda a identificar valores atípicos, en los que un área puede tener un rendimiento excepcionalmente bueno o malo en comparación con otras, lo que permite intervenciones específicas para mejorar. Por otra parte, expresar los resultados en porcentajes mediante la fórmula «real/objetivo» ofrece una interpretación clara e intuitiva del logro de los objetivos. Esta claridad es beneficiosa para las evaluaciones internas y a la hora de comunicar los resultados a las partes interesadas externas, ya que transmite los niveles de rendimiento sin cálculos complejos ni dificultades de interpretación. Otra ventaja es su aplicabilidad en diversos contextos. Dado que las instituciones de educación superior que participan en la iniciativa ESG proceden de diversos países con diferentes niveles de rendimiento de referencia, el uso de un enfoque basado en porcentajes permite medir a cada institución en función de sus objetivos específicos. Esta contextualización garantiza que las instituciones de educación superior menos desarrolladas no se vean injustamente perjudicadas, promoviendo un sistema de evaluación justo que reconoce las mejoras en relación con las realidades locales en lugar de los valores absolutos. En general, la fórmula «real/objetivo» ofrece un método de evaluación estructurado pero adaptable que equilibra la precisión con la flexibilidad. Se adapta a diferentes tipos de datos, agrega información compleja y proporciona resultados claros basados en porcentajes. Con el fin de ayudar en el proceso de medición de las áreas, el **anexo 2** proporciona una matriz de interpretación de los resultados que se pueden obtener mediante el método de medición utilizado.

A continuación se describe cómo convertir los resultados de la escala Likert en un porcentaje. Dividir un valor de una escala Likert de cinco puntos por 5 para obtener un porcentaje es matemáticamente correcto, pero no es ideal para estandarizar los datos. Para estandarizar los resultados y hacerlos comparables entre sí, es necesario aplicar un enfoque específico, como en el caso del análisis de ratios. Para traducir los resultados obtenidos mediante la medición de la escala Likert en porcentajes, es necesario primero agregar los resultados obtenidos para las áreas y dividirlos por cinco (debido a la escala Likert de cinco puntos utilizada), y luego dividir el valor obtenido por 3:

$$P = \frac{\frac{X1+X2+X3}{5}}{3} \times 100$$

Donde X1, X2 y X3 son los valores obtenidos en la escala Likert. Por ejemplo, si los valores obtenidos fueran X1=3,7, X2=4,2 y X3= 3,98, el resultado sería aproximadamente del 79,2 %.

Surge la pregunta de cuál es el valor objetivo. A la hora de definir los objetivos para las métricas ambientales, sociales y de gobernanza, **no es viable un enfoque único para todos**, debido a la diversidad inherente a los contextos económicos, culturales, ecológicos, sociales e institucionales de los diferentes países. En cambio, es fundamental **establecer** objetivos **específicos** y contextualizados para las instituciones de educación superior a fin de garantizar la pertinencia, la viabilidad y la equidad en la evaluación del desempeño en materia de sostenibilidad. Se aplica un enfoque idéntico a la hora de definir estrategias para la gestión de riesgos, que también es de naturaleza específica.

En primer lugar, las diferencias económicas influyen significativamente en lo que se considera un objetivo realista y ambicioso. Las instituciones de educación superior de los países económicamente desarrollados suelen tener acceso a tecnologías avanzadas, infraestructuras y financiación, lo que les permite aplicar normas más estrictas en ámbitos como el uso de energías renovables, la gestión de

residuos o las iniciativas de inclusión social. Por el contrario, las instituciones de los países en desarrollo pueden enfrentarse a restricciones presupuestarias, retos infraestructurales o limitaciones de recursos que requieren objetivos más modestos, pero aún así impactantes. Un objetivo universal puede crear expectativas poco realistas para los contextos menos desarrollados o, por el contrario, fijar un listón demasiado bajo para las regiones altamente desarrolladas, lo que daría lugar a evaluaciones sesgadas del rendimiento.

En segundo lugar, los contextos culturales y sociales también desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de objetivos. Las diferentes regiones tienen distintos niveles de conciencia medioambiental, valores sociales y prioridades educativas. Por ejemplo, la promoción de la igualdad de género o la diversidad puede presentar retos y oportunidades distintos en función de las normas culturales locales. Un objetivo estandarizado puede no reflejar con precisión el progresismo o el conservadurismo de sociedades específicas, lo que podría dar lugar a evaluaciones sesgadas de la dimensión social de los criterios ESG.

En tercer lugar, los factores ecológicos y geográficos son fundamentales para determinar los objetivos medioambientales. Los países varían mucho en cuanto al clima, la disponibilidad de recursos naturales y los retos medioambientales. Por ejemplo, los objetivos de conservación del agua deben ser diferentes entre las regiones áridas y las ricas en agua para que sigan siendo ambiciosos y alcanzables. Del mismo modo, los objetivos en materia de energías renovables deben tener en cuenta las redes energéticas nacionales, la viabilidad de las fuentes de energía solar, eólica o hidráulica y las condiciones climáticas regionales. El establecimiento de un objetivo genérico podría ignorar estos matices, lo que podría desalentar los esfuerzos significativos en regiones donde no es viable alcanzar los estándares globales.

Las estructuras institucionales y de gobernanza complican aún más el establecimiento de objetivos universales. Los entornos normativos, los marcos políticos y el grado de autonomía de las instituciones de educación superior difieren enormemente. Las instituciones de países con un fuerte apoyo gubernamental a las iniciativas ESG pueden encontrar más fácil alcanzar objetivos más ambiciosos, mientras que las de regiones con una gobernanza más débil o políticas fragmentadas pueden tener dificultades. Esta discrepancia subraya la necesidad de objetivos adaptables que se ajusten a las capacidades institucionales y al panorama normativo.

Por último, la adaptabilidad en el establecimiento de objetivos fomenta la inclusión y el compromiso entre los participantes. Cuando los objetivos se adaptan a contextos específicos, las partes interesadas tienden a percibirlos como justos y motivadores, lo que conduce a un mayor compromiso con los objetivos de sostenibilidad. Además, los objetivos específicos permiten una evaluación comparativa más precisa dentro de contextos similares, lo que proporciona información valiosa sobre lo que es realista alcanzar y dónde se pueden adaptar o compartir las mejores prácticas.

El enfoque «real/objetivo» también mejora la comparabilidad entre diferentes dimensiones e indicadores. Al aplicar la misma fórmula a varios indicadores ESG, el método garantiza la coherencia en la medición. Esta estandarización facilita las comparaciones entre dimensiones, lo que permite a las instituciones evaluar objetivamente si sus iniciativas medioambientales avanzan al mismo ritmo que sus proyectos sociales o de gobernanza. Una ventaja significativa de este enfoque radica en su capacidad para fomentar la fijación de objetivos y la mejora continua. La simplicidad de las métricas porcentuales permite a las instituciones establecer objetivos anuales o plurianuales claros, supervisar el progreso de forma regular e identificar rápidamente las áreas con bajo rendimiento. Las instituciones pueden priorizar los recursos y las intervenciones para indicadores específicos en los que el rendimiento es deficiente, garantizando que los esfuerzos de mejora se basen en datos y se orienten estratégicamente. Además, el enfoque ofrece simplicidad en la visualización de datos, lo cual es un componente crítico para una toma de decisiones eficaz. Los resultados porcentuales se prestan bien a la representación gráfica, como en gráficos, paneles de control e infografías. Esta claridad visual ayuda a las partes interesadas a identificar rápidamente los resultados positivos y las áreas que requieren

atención, lo que favorece la toma de decisiones oportuna y fundamentada. Otro argumento esencial para adoptar este enfoque es su compatibilidad con las plataformas digitales, especialmente relevante para el desarrollo de la plataforma de acceso abierto ESG Impact Index. El formato porcentual estandarizado facilita la integración de los datos en herramientas digitales diseñadas para el seguimiento y la visualización. Los cálculos automatizados y la generación de informes a través de la plataforma pueden reducir significativamente la carga de trabajo administrativo y minimizar los errores humanos en el procesamiento de datos.

Por último, la participación de los profesores de las instituciones de educación superior como principales responsables de este proceso de medición es muy ventajosa. Los profesores y el personal académico son expertos en sus respectivos campos, ya sea en ciencias ambientales, estudios sociales o gobernanza, y poseen un profundo conocimiento de las normas académicas y reglamentarias. Su experiencia garantiza que las evaluaciones ESG y los objetivos de cada área no solo sean precisos y objetivos, sino que también se ajusten a las leyes, normas y objetivos educativos locales. Sin embargo, la participación de partes interesadas externas también puede aportar valor añadido al aportar perspectivas diversas y conocimientos prácticos, lo que mejora la solidez general de las evaluaciones ESG. Una sugerencia adicional es utilizar un enfoque **SMART** (específico, medible, alcanzable, relevante y con plazos determinados) para los objetivos.

3. Comentarios finales sobre la matriz

Durante la TPM2, los socios debatieron si la herramienta de evaluación ESG debía servir principalmente para el seguimiento longitudinal interno de cada institución de educación superior o si también debía permitir comparaciones y clasificaciones entre universidades. Dadas las diferentes prioridades institucionales, los factores contextuales y la disponibilidad de datos, no hubo una preferencia clara por una función sobre la otra. Finalmente, se acordó que se tendrían en cuenta ambos propósitos durante el desarrollo de la herramienta. Sin embargo, surgió una fuerte sugerencia a favor de diseñar la herramienta para dar prioridad al seguimiento del progreso institucional a lo largo del tiempo, vinculando los datos actuales e históricos de cada indicador.

La decisión de dar cabida tanto al seguimiento interno como a la comparación entre universidades reconoce las diversas necesidades y capacidades de las instituciones de educación superior. Sin embargo, hacer hincapié en el seguimiento longitudinal ofrece un mayor valor práctico, especialmente a la luz de la disponibilidad inconsistente de datos y las diferencias institucionales. Al centrarse en vincular los datos históricos y actuales, la herramienta permite a cada institución supervisar su propia evolución en materia de ESG, identificar tendencias y ajustar sus estrategias en consecuencia. Este enfoque fomenta la mejora continua basada en la autorreflexión, en lugar de la competencia externa. Si bien la evaluación comparativa entre universidades puede seguir siendo útil para obtener una visión más amplia, el hecho de centrarse principalmente en el progreso interno garantiza que la herramienta siga siendo adaptable, relevante y orientada al desarrollo en una amplia gama de contextos de educación superior.

Debido a las dificultades asociadas a la medición de algunos indicadores ESG en diversas instituciones de educación superior, el grupo propuso establecer valores mínimos aceptables para cada indicador. Estos valores de referencia proporcionarían puntos de referencia más claros para las instituciones, lo que facilitaría la interpretación de los resultados, la comparación del rendimiento y la determinación del cumplimiento de determinadas normas.

Definir los niveles mínimos aceptables para cada indicador ESG es un paso práctico y necesario para estandarizar la evaluación entre las instituciones. Este enfoque mejora la usabilidad de la herramienta al ofrecer umbrales concretos que distinguen los resultados aceptables de los que no lo son, incluso cuando la calidad o la disponibilidad de los datos varían. También fomenta la rendición de cuentas y motiva a las instituciones a cumplir los compromisos ESG fundamentales antes de luchar por la excelencia. El establecimiento de estas bases de referencia permite una evaluación comparativa significativa, facilita comparaciones más justas y refuerza la credibilidad del proceso de evaluación. En última instancia, este método garantiza que la herramienta promueva no solo la medición, sino también un progreso tangible en materia de ESG alineado con las expectativas mínimas compartidas.

Conclusiones

La Matriz del Índice de Impacto ESG sirve como un marco significativo para mejorar el desempeño ambiental, social y de gobernanza de las instituciones de educación superior. Las áreas ESG son los pilares fundamentales de esta matriz. Los impactos resultantes de la aplicación efectiva de los principios ESG son multifacéticos. Los impactos positivos incluyen una mayor sostenibilidad, una mayor equidad social y el fortalecimiento de los marcos de gobernanza. Sin embargo, la matriz reconoce que no abordar las áreas ESG críticas puede tener repercusiones negativas, como un entorno académico poco propicio, la degradación ecológica y el deterioro de la reputación institucional. El núcleo de esta guía es la metodología de riesgo, estrechamente relacionada con la aplicación de iniciativas ESG. Identificar los riesgos potenciales es fundamental para las instituciones de educación superior, que se enfrentan a la complejidad de integrar los principios de sostenibilidad. La matriz va más allá de la mera identificación de riesgos: evalúa su gravedad y propone estrategias de respuesta personalizadas. Un aspecto fundamental de la Matriz del Índice de Impacto ESG es su énfasis en la necesidad de medir las áreas. Establecer métricas claras es esencial para que las IES puedan supervisar con precisión su rendimiento ESG. La matriz aprovecha metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, incorporando enfoques de ratio y escala Likert para proporcionar un marco de evaluación holístico. Esta doble metodología no solo garantiza la precisión numérica, sino que también enriquece los conocimientos adquiridos sobre las percepciones de las partes interesadas y las realidades contextuales de las instituciones.

Los resultados de la medición se analizan mediante el enfoque «real/objetivo», una metodología sólida que proporciona un marco claro para la evaluación del rendimiento en todas las dimensiones ESG. Al enmarcar los resultados como un cálculo porcentual, las instituciones de educación superior pueden seguir fácilmente los progresos hacia objetivos específicos y adecuados al contexto. Este enfoque estandarizado promueve la evaluación periódica, lo que permite a las instituciones priorizar los recursos de manera eficaz y centrar las estrategias en las áreas con bajo rendimiento. El establecimiento de objetivos específicos y una metodología de riesgo eficaz es esencial para las instituciones de educación superior a la hora de aplicar los principios ESG, ya que el éxito de estas iniciativas depende de diversos factores contextuales. Los contextos económicos, culturales, ecológicos e institucionales influyen significativamente en lo que constituye un objetivo realista y ambicioso. Por ejemplo, las instituciones de educación superior de los países desarrollados pueden aprovechar las tecnologías y los recursos avanzados para fijar objetivos de sostenibilidad más elevados, mientras que las de las regiones en desarrollo pueden tener que adoptar objetivos más modestos debido a las restricciones presupuestarias y las limitaciones infraestructurales. Además, las normas culturales y los valores sociales configuran la percepción de la equidad y las iniciativas sociales, lo que hace que los objetivos estandarizados puedan no ajustarse a las realidades locales. La identificación de los riesgos también debe adaptarse a las circunstancias únicas de cada institución, ya que los entornos normativos y la dinámica de las partes interesadas varían mucho. Por lo tanto, un enfoque único para todos es inadecuado; en cambio, los objetivos y las evaluaciones de riesgos deben reflejar los atributos y retos específicos a los que se enfrenta cada institución de educación superior.

En conclusión, la Matriz del Índice de Impacto ESG no solo proporciona a las instituciones de educación superior un enfoque estructurado para mejorar su rendimiento en materia de ESG, sino que también hace hincapié en la importancia de las metodologías de medición y evaluación. Al centrarse en áreas clave de ESG, reconocer los posibles impactos de sus iniciativas, emplear estrategias sólidas de gestión de riesgos y utilizar métodos de medición eficaces, incluido el enfoque «real/objetivo», las instituciones de educación superior pueden alinear sus operaciones con los objetivos globales de sostenibilidad.

Referencias

- [1] Bianchi, G. (2020). *Competencias en materia de sostenibilidad* (EUR 30555 EN). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- [2] Consejo de la Unión Europea. (2021). Conclusiones del Consejo sobre la iniciativa «Universidades Europeas»: tender puentes entre la educación superior, la investigación, la innovación y la sociedad: allanar el camino para una nueva dimensión en la educación superior europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Consejo de la Unión Europea. (2022). Conclusiones del Consejo sobre una estrategia europea que empodere a las instituciones de educación superior para el futuro de Europa. *Diario Oficial de la Unión Europea*, C 167/9 (2022/C 167/03).

- [4] Comisión Europea. (2023). *Aprendizaje para la transición ecológica y el desarrollo sostenible*. Espacio Europeo de Educación. Obtenido de <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] Comisión Europea. (2024). Normas europeas de información sobre sostenibilidad (ESRS). Obtenido de https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
- [6] Feor, L., Clarke, A. y Dougherty, I. (2023). Medición del impacto social: revisión sistemática de la literatura y orientaciones para futuras investigaciones. *World*, 4(4), 816-837.
- [7] Corporación Financiera Internacional. (2024). *Indicadores de rendimiento ESG de la CFI para los mercados de capitales*. Obtenido de <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V. y Soto, M. (2024). Una revisión de la gestión de residuos en las instituciones de educación superior: el camino hacia los residuos cero y la sostenibilidad. *Environments*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *Clasificación del impacto universitario 2024*. Obtenido de <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L. y Duckitt, J. (2010). El inventario de actitudes medioambientales: una medida válida y fiable para evaluar la estructura de las actitudes medioambientales. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80-94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M. y Sink, C. A. (2021). Examen de las experiencias de seguridad en el campus entre los estudiantes internacionales. *Revista comprometida con el cambio social en materia de raza y etnia*, 7(2), 2-31.
- [12] Morrison, S. y Mensah, A. C. (2021). Percepción de los estudiantes sobre la seguridad en el campus de la Universidad Técnica de Accra, Ghana. *Revista Internacional de Humanidades y Estudios Sociales*, 9(4), 96-104.
- [13] Universidad de Utah. (2021). *Informe del departamento de seguridad de la universidad*. Universidad de Utah, Utah.
- [14] Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S. y Thurasamy, R. (2021). Evaluación de la preparación de las organizaciones en materia de ciberseguridad y su influencia en el rendimiento. *Revista de Seguridad de la Información y Aplicaciones*, 58, 102726.
- [15] Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F. y Ranjan, R. (2023). Reglamento general de protección de datos: un estudio sobre la actitud y el empoderamiento emocional. *Comportamiento y tecnología de la información*, 1-18.
- [16] Tolsdorf, J., Reinhardt, D. y Lo Iacono, L. (2022). Percepciones de los empleados sobre la privacidad: exploración de la dimensionalidad y los antecedentes de la sensibilidad de los datos personales y la disposición a revelarlos. *Actas sobre tecnologías de mejora de la privacidad*, 2022(2), 68-94.
- [17] Universidad de Louisville. (2025). Evaluación de la concienciación de los usuarios sobre la seguridad de la información. Universidad de Louisville, obtenido de <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, feb. 2025.
- [18] Darwish, S. y Abdeldayem, M. M. (2019). Gestión de riesgos y ética empresarial: relaciones e impactos en el CCG. *Revista Internacional de Ingeniería Civil y Tecnología*, 10(10), 489-504.
- [19] DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Walker, A. G. (2013). Evaluación de la cultura organizativa ética: perfeccionamiento de una escala. *Revista de Ciencias del Comportamiento Aplicadas*, 49(4), 460-484.
- [20] Comisión Europea. (2015). Directrices para la evaluación de la capacidad de gestión de riesgos (2015/C 261/03). Diario Oficial de la Unión Europea, consultado en [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21] Amin, H., Malik, M. A. y Akkaya, B. (2021). Desarrollo y validación de la escala de alfabetización digital (DLS) y sus implicaciones para la educación superior. *Revista Internacional de Educación a Distancia y Aprendizaje Electrónico*, 7(1), 24-43.

- [22] Nguyen, C., Le, D. y Ngo, H. (2022). Percepciones de los profesores de inglés como lengua extranjera sobre el modelo de aprendizaje individualizado: un caso en un centro de enseñanza de inglés. *Revista Internacional de Instrucción*, 15(1), 437-456.
- [23] Hossiep, C. R., Märtins, J. y Schewe, G. (2024). Medición de la transparencia organizativa con 10 ítems: validación de una escala corta alemana. *Instrumentos de medición para las ciencias sociales*, 6, artículo e11209.
- [24] Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L. y Leland, N. E. (2021). Evaluación de la participación de las partes interesadas: proceso de instrumentación centrado en las partes interesadas (SCIP). *Revista Occidental de Investigación en Enfermería*, 1-13.
- [25] Wood, J. A. y Winston, B. E. (2007). Desarrollo de tres escalas para medir la responsabilidad de los líderes. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 28(2), 167-185.
- [26] Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Investigación del «sentido de pertenencia» en estudiantes universitarios de primer año. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227-256.
- [27] Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). La escala multidimensional del apoyo social. *Revista de evaluación de la personalidad*, 52(1), 30-41.
- [28] Dapko, J. (2012). *Transparencia percibida de la empresa: desarrollo de la escala y el modelo*. Tesis y disertaciones de posgrado de la USF Tampa.
- [29] Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J. y Quinn, R. (2021). *Universidades libres: poner en práctica el Índice de Libertad Académica*. Instituto de Políticas Públicas Globales, Berlín.
- [30] Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J. y Sanders Thompson, V. L. (2022). Validación del constructo de la herramienta de encuesta sobre la participación en la investigación (REST). *Participación y compromiso en la investigación*, 8(26), 1-15.
- [31] Academia Nacional de Medicina. (2025). Medida de participación comunitaria. Academia Nacional de Medicina, Washington, obtenido de <https://nam.edu/community-engagement-measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options>
- [32] Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sánchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Durán, B. y Wallerstein, N. (2021). Escalas de prácticas y resultados para la investigación comprometida con la comunidad. *American Journal of Community Psychology*, 67(3-4), 256-270.
- [33] Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J. y Kataike, J. (2021). Evaluación de las percepciones y necesidades de las partes interesadas de las instituciones de educación superior en relación con la participación comunitaria: evidencia empírica de Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.
- [34] Consejo Nacional de Investigación, Instituto de Medicina. (2002). *Integridad en la investigación científica: Creación de un entorno que promueva una conducta responsable*. Comité de Evaluación de la Integridad en los Entornos de Investigación. National Academy Press.
- [35] Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., Seevers, R. L., Liu, Y. y Bullock, L. M. (2022). Examen de la accesibilidad física de los campus para los estudiantes universitarios con movilidad reducida en China. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161-174.
- [36] Sarsak, H. I. (2018). Evaluación de la accesibilidad de los edificios para los estudiantes universitarios con discapacidad. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37] Guilbaud, T. C., Martin, F. y Newton, X. (2021). Percepciones del profesorado sobre la accesibilidad en el aprendizaje en línea: conocimientos, práctica y desarrollo profesional. *Aprendizaje en línea*, 25(2), 6-35.
- [38] Albion, M. J. (2004). Una medida de las actitudes hacia las opciones de trabajo flexible. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- [39] King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Inventario de apoyo familiar para trabajadores: una nueva medida del apoyo social percibido por parte de los miembros de la familia. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 16(3), 235-258.

- [40]Aghaziarati, A. y Faramarzi, S. (2024). Percepciones sobre el cuidado infantil y el apoyo a la crianza entre los padres que trabajan. *Revista de Investigación Psicosociológica en Familia y Cultura*, 2(3), 36-42.
- [41]Publicación Eric. (2010). *Evaluación de la relevancia social de la investigación académica: una guía*. Publicación Eric.
- [42]Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E. y Syrja, P. (2017). Orientación al emprendimiento social: desarrollo de una escala de medición. *Revista Internacional de Comportamiento Emprendedor e Investigación*, 23(1), 1-34.
- [43]Turker, D. (2009). Medición de la responsabilidad social corporativa: estudio sobre el desarrollo de una escala. *Revista de Ética Empresarial*, 85, 411-427.
- [44]Larkey, L. K. (1996). El desarrollo y la validación del Cuestionario sobre la diversidad de la fuerza laboral: un instrumento para evaluar la interacción en grupos diversos. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296-337.
- [45]Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M. y Gupta, R. K. (2021). Clima de diversidad promovido por el liderazgo e identificación grupal. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 42(7), 1018-1036.
- [46]Sakr, N. y Son Hing, L. *Escala de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo: guía para administradores*. Universidad de Guelph. Obtenido de <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47]Barbara A. G. (2015). Medición del compromiso cognitivo con escalas de autoinforme: reflexiones de más de 20 años de investigación, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48]NHS Health Scotland, Universidad de Warwick y Universidad de Edimburgo. (2006). *Escala de bienestar mental de Warwick-Edimburgo* (WEMWBS). Health Scotland, Universidad de Warwick y Universidad de Edimburgo, Edimburgo.
- [49]Keyes, C.L.M. (1998). Bienestar social. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50]Gip, H., Guchait, P. y Madera, J. M. (2024). Clima de inclusión percibido para la diversidad de líderes: conceptualización y desarrollo de la escala. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*, 36(13), 77-96.
- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S. y Cunha, R. T. (2022). Construcción y validación de una escala de percepción de la corrupción a nivel ciudadano. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452-469.
- [52]Llullaku, N. y Bërxulli, D. (2017). Percepciones de los estudiantes sobre la corrupción en el lugar de trabajo y su efecto en su motivación académica. *Revista Europea de Ciencias Sociales y del Comportamiento*, XX(3), 242-260.
- [53]Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Construcción de una escala de actitudes hacia la corrupción en estudiantes universitarios. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K. y Wiggins, J. (2018). Medición de las percepciones individuales de legitimidad: desarrollo y validación de la escala. *Strategic Organization*, 1-27.

Anexo 1


| Indicador | Instrumento potencial | Fuente (se puede encontrar en la lista de referencias con el número correspondiente) |
|-----------|-----------------------|--|
|-----------|-----------------------|--|

| | | |
|--|--|------------|
| Cambio climático y estrategias de adopción | Inventario de actitudes medioambientales | [10] |
| Principios de diseño universal para la accesibilidad y la inclusión | Combinación de instrumentos | [35-37] |
| Servicios de apoyo a la salud mental y el bienestar | WEMWBS + Escala de bienestar social + Escala de bienestar emocional | [47-49] |
| Servicios de apoyo a la infancia y la familia | Cuestionario sobre opciones de trabajo flexible + Inventario de apoyo familiar | [38-40] |
| Medidas de seguridad y protección en el campus | Combinación de instrumentos | [11-13] |
| Evaluaciones del impacto social de la investigación | Combinación de instrumentos | [34], [41] |
| Acceso y apoyo para estudiantes de comunidades marginadas | SBS + MSPSS | [26-27] |
| Innovación para el bien social | Combinación de instrumentos | [42-43] |
| Políticas y prácticas de diversidad, equidad e inclusión | Combinación de instrumentos | [44-46] |
| Imparcialidad e independencia de la investigación académica | Combinación de instrumentos | [28-29] |
| Gestión de las partes interesadas y procesos de consulta | Proceso de instrumentación centrado en las partes interesadas (SCIP) + escala REST | [24], [30] |
| Participación de la comunidad en la investigación para abordar cuestiones sociales | Medida de participación de la comunidad + Combinación de instrumentos | [31-33] |
| Diversidad entre los líderes universitarios | Combinación de instrumentos | [45], [50] |
| Proceso de toma de decisiones transparente y responsable | Proceso de instrumentación centrado en las partes interesadas (SCIP) + combinación de instrumentos | [23-25] |
| Cumplimiento de las leyes y normativas aplicables de la UE | Combinación de instrumentos | [15], [54] |
| Políticas y prácticas anticorrupción | Combinación de instrumentos | [51-53] |

| | | |
|--|---|------------|
| Preparación digital y ciberseguridad | Modelo basado en la combinación de instrumentos | [14] |
| Políticas y prácticas de privacidad y seguridad de los datos | Combinación de instrumentos | [15-17] |
| Gestión de riesgos y conducta ética | Combinación de instrumentos | [18-20] |
| Formación en ética e integridad para el personal y los estudiantes | Combinación de instrumentos | [19], [34] |
| Formación en materia de datos para el personal | Escala de alfabetización digital (DLS) | [21-22] |

Anexo 2

Interpretación de los resultados

| Método de medición | Explicación de los resultados basada en la medición por áreas | |
|--------------------|--|---|
| Escala Likert 1-5 | 1 = Muy deficiente; 2 = Deficiente; 3 = Neutral; 4 = Bueno; 5 = Muy bueno |  < 25 %: muy por debajo de las expectativas > 25 - 50 %: Por debajo de las expectativas > 50 - 75 %: Se aproxima a las expectativas > 75 - 99 %: Cumple las expectativas 100 %: Supera las expectativas |
| Proporción | < 25 %: muy por debajo de las expectativas > 25 - 50 %: Por debajo de las expectativas > 50 - 75 %: Se aproxima a las expectativas > 75 - 99 %: Cumple las expectativas 100 %: supera las expectativas | |