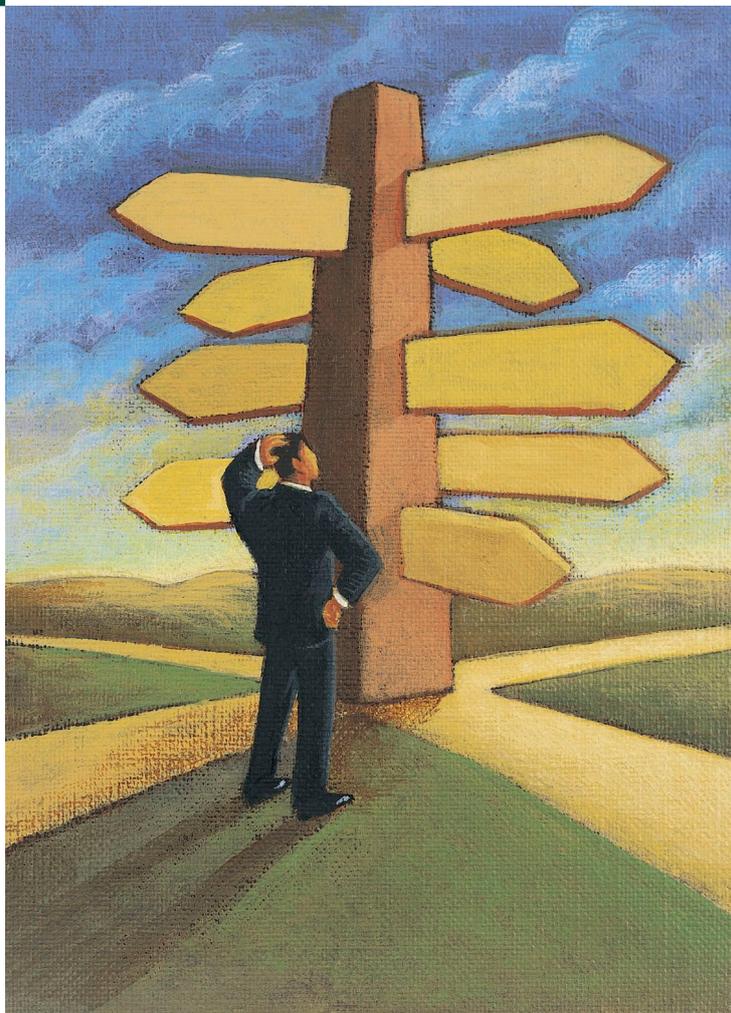


Guía práctica

Elaboración de memorias de responsabilidad social empresarial en empresas públicas



FUNDACIÓN
GARRIGUES



Con la colaboración de:



Diciembre de 2012

ÍNDICE

1. La RSE y la empresa pública	3
2. Los grupos de interés y la rendición de cuentas	6
3. Consideraciones previas para elaborar una memoria de RSE	7
3.1 Criterios básicos de una memoria de RSE	8
3.2 Normativa, modelos y estándares existentes	10
3.2.1 El marco legal	10
3.2.2 Modelos y estándares	13
3.3 Cómo elaborar una memoria de RSE	20
3.3.1 Los apartados de una memoria de RSE	20
3.4 El proceso de elaboración de una memoria de RSE	36
3.4.1 Definición de los grupos de interés	36
3.4.2 Preparación para la elaboración de la memoria	37
3.4.3 El plan de acción	38

1. La RSE y la empresa pública

La Norma-guía ISO 26000 define la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades¹ ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (dentro de su esfera de influencia).

Así, una empresa responsable deberá estar alineada con los siguientes principios fundamentales:

- **Principio de rendición de cuentas:** una empresa debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, y aceptar el escrutinio de sus grupos de interés.
- **Principio de transparencia:** una empresa debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- **Principio de comportamiento ético:** una empresa debería tener un comportamiento ético basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas,

¹ Incluyendo productos, servicios y procesos.

animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.

- **Principio de respeto a los intereses de las partes interesadas:** una empresa debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- **Principio de respeto de la legalidad:** una empresa debería aceptar que el respeto de las leyes y normas aplicables es obligatorio.
- **Principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento:** una empresa debería respetar la normativa internacional de comportamiento², a la vez que acatar el principio de respeto de la legalidad.
- **Principio de respeto a los derechos humanos:** una empresa debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

En los últimos años la Responsabilidad Social ha adquirido un gran protagonismo en todos los ámbitos sociales y empresariales, condicionando también el modelo de desempeño de la Administración Pública.

Según el estudio “Estudio sobre la RSE en la empresa pública”³ el grado de notoriedad en la empresa pública es muy elevado (92,6%).

² Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, incluyendo tratados y convenciones, reconocidos de manera universal o casi universal. Si bien el derecho internacional consuetudinario, los principios de derecho internacional generalmente aceptados y los acuerdos intergubernamentales están dirigidos principalmente a los Estados, expresan metas y principios a los que pueden aspirar todas las organizaciones.

³ El estudio, elaborado a partir de una encuesta a entidades estatales, autonómicas y locales, es fruto del proyecto "Acelerando la RSE en empresas públicas" enmarcado en la iniciativa europea Enterprise 2020. En su elaboración han participado Forética, Adif, Garrigues Medio Ambiente y la Universidad de Granada.

Las administraciones públicas, y por ende sus empresas, pueden desempeñar un papel fundamental en el impulso de la RSC desde tres perspectivas: como ente regulador, como propietario/gestor de empresas y como comprador/usuario de bienes y servicios. Por ello, debe mantener y liderar un comportamiento ejemplar y aspirar a la excelencia.

Mediante el desarrollo de políticas activas de RSE, definidas y alineadas con la estrategia de la empresa, se logrará reforzar la contribución a la sostenibilidad del sistema, además de potenciar la integridad, la transparencia, el compromiso social, la eficiencia y, como efecto de todo ello, la reputación de la empresa y, por extensión, del sector público.

Uno de los aspectos clave en la práctica empresarial responsable es la transparencia y rendición de cuentas de cara a los grupos de interés de la organización, especialmente aquellos que tienen un mayor o más crítico poder de influencia sobre la empresa. Entre otras formas de comunicarse y de relacionarse con los grupos de interés, está la posibilidad de elaborar una memoria o informe de RSE o de sostenibilidad, que recoja los asuntos relevantes en la materia para cada grupo de interés.

En este sentido, y como se detalla más adelante, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible recoge el requisito de que las empresas públicas elaboren y publiquen memorias de sostenibilidad. Según el “Estudio sobre la RSE en la empresa pública” un 27,5% de las empresas públicas publican memoria y un 7% están en proceso.

En este sentido, el propósito de esta guía es sintetizar y clarificar el conocimiento existente en relación con la elaboración de memorias de RSE, y adecuarlo a su público objetivo: una empresa del sector público.

2. Los grupos de interés y la rendición de cuentas

Para el desarrollo de una adecuada estrategia de RSE es fundamental la consideración de la figura de los grupos de interés.

La definición que de grupos de interés da la Norma-guía de RSE ISO 26000 es todo “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

Por su parte, el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), y en sintonía con lo anterior, clasifica los grupos de interés en dos tipos:

- Los primarios, que son aquellos grupos esenciales para poder llevar a cabo las actividades de la empresa (accionistas, empleados, clientes, proveedores de productos y servicios, entre otros).
- Los secundarios, aquellos otros grupos que pueden influir sobre el comportamiento de los primarios y, por tanto, sobre la actividad de la empresa/organización (administraciones locales autonómicas y centrales, competidores, asociaciones de consumidores, medios de comunicación, entre otros).

La empresa debe identificar a sus grupos de interés y realizar un especial esfuerzo en propiciar y asegurar la constante comunicación con ellos, de cara a identificar sus expectativas y necesidades y responder ante ellas de manera transparente y eficaz, buscando el equilibrio y el beneficio mutuo.

En línea con lo anterior, se encuentra el concepto de “rendición de cuentas”. La Norma-guía ISO 26000 lo define como la “condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas”.

Dentro de las posibles formas de transmitir y recabar información entre la empresa y sus grupos de interés, se encuentra la de realizar una memoria periódica que, sin ser el único medio a utilizar, recopile la información relevante en materia de RSE del periodo cubierto.

Por su parte, el CERSE cita en su documento de transparencia⁴ que *“la credibilidad de los compromisos de RSE que adopten voluntariamente las empresas/organizaciones está en función de la transparencia de su gestión y, aunque pueden existir otros instrumentos para plasmar este propósito, el Informe de RSE se ha constituido en la vía más utilizada para su comunicación hacia terceros. Un instrumento que, por otro lado, también puede servir como una herramienta más de gestión interna, integrada en la operativa diaria de la empresa/organización como una acción específica, aunque con una perspectiva transversal que implique a todas las actividades. Asimismo, que sirva como un instrumento para una relación positiva con los grupos de interés”*.

3. Consideraciones previas para elaborar una memoria de RSE

Como se ha puesto de manifiesto, una de las herramientas más utilizadas para transmitir y recabar información entre la empresa y sus grupos de interés es la memoria de RSE.

Antes de entrar en detalle en el proceso de elaboración, se deben tener en cuenta una serie de consideraciones previas:

- Criterios básicos de una memoria de RSE.
- Normativa y estándares existentes.

⁴http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/110503_GRUPO_DE_TRABAJO_DE_TRANSPARENCIA_COMUNICACION_Y_STANDARDS_DE_LOS_INFORMES_Y_M.DE_SOSTENIBILIDAD1.pdf

3.1 Criterios básicos de una memoria de RSE

El CERSE recoge en su documento de transparencia una serie de criterios básicos a tener en cuenta para que el informe/memoria aporte una imagen fiel de la empresa/organización:

- **Criterio de reconocimiento de compromisos y logros:** La información debería recoger los compromisos voluntariamente adquiridos por la empresa/organización y se deberían encuadrar en un proceso de mejora progresiva, en el que se expliquen los objetivos marcados, el grado de alcance, las posibles desviaciones y, en su caso, la reformulación de objetivos. Así mismo, se debería indicar el proceso de integración de esos objetivos en las prácticas de gestión diaria de la empresa/organización.
- **Criterio de progresividad:** El proceso de información podrá iniciarse de una forma básica, su mejora será una consecuencia lógica de su continuidad en el tiempo y la consecución de los compromisos adquiridos.
- **Criterio de comparabilidad:** La información aportada por las empresas/organizaciones debería ser comparable en aquellos puntos relevantes con la de otras de su ámbito, de forma que los datos ofrecidos aporten valor y permitan conocer realmente el alcance de su actividad y la evolución y tendencias de su comportamiento en el tiempo. Este criterio se subdivide de la siguiente forma:
 - **Contexto:** para que se pueda dar esa comparabilidad, la empresa/organización debería enmarcarse en el contexto social, medioambiental y económico en las dimensiones territorial y sectorial.
 - **Evolución:** deberían indicarse datos de las situaciones anteriores para poder apreciar las mejoras alcanzadas.

- **Metodología:** resulta fundamental conocer la metodología que se ha utilizado para la obtención de los datos que se ofrecen. Para ello siempre que existan deberían utilizarse metodologías de cálculo internacionales aceptadas y, en su defecto, estándares comúnmente conocidos en el sector de que se trate. De no existir éstos, se debería explicar el método utilizado.
- **Criterio de relevancia:** debería indicarse el alcance de la actividad de la empresa u organización, delimitando su área de influencia:
 - **Cobertura del informe:** indicar en el informe el alcance de todas las áreas de actividad y geográficas en las que intervengan es especialmente relevante para empresas u organizaciones que realizan actividades en diferentes países o tienen una actuación muy diversificada (en estos casos tiene especial importancia la información sobre su cadena de suministro y distribución).
 - **Información significativa (o principio de materialidad):** la información aportada debería cubrir aquellos aspectos significativos, es decir, relevantes para que los grupos de interés puedan formar una opinión o tomar una decisión razonada si así lo consideran. Se debería utilizar una exposición objetiva contemplando los aspectos positivos y negativos de la actividad de la empresa u organización.
 - **Proceso de identificación de sus grupos de interés e interlocución:** cada empresa u organización debería identificar sus propios grupos de interés y las organizaciones y, en su caso, los interlocutores, que los representan. Se debería también informar sobre los instrumentos de diálogo o comunicación que tengan o vayan estableciendo con ellos y los resultados de esta relación.

- **Criterio de accesibilidad y difusión:** la información que se publique periódicamente debería ser de fácil acceso y clara en su exposición, para que sea comprensible por las partes interesadas. Su difusión se debería realizar a través de los principales canales disponibles para la empresa u organización (página web, memorias de actividad, etc.).
- **Criterio de verificabilidad:** en coherencia con el criterio de progresividad del proceso de información, es deseable que finalmente la empresa/organización decida adoptar un sistema de verificación del informe/memoria, realizada por un tercero independiente con la adecuada y reconocida capacidad técnica, de conformidad con las normas de revisión de la información internacionalmente aceptadas, que permita acreditar frente a terceros un grado de fiabilidad adecuado en cuanto a la veracidad de los datos representados y a la aplicación de los principios previamente mencionados⁵.

3.2 Normativa, modelos y estándares existentes

3.2.1 El marco legal

En algunas Comunidades Autónomas existe normativa y/o planes relacionados con la RSE con el fin último de reconocer y animar públicamente el desarrollo de prácticas de RSE por parte de las empresas, pero en un marco voluntario.

A nivel estatal, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible regula el informe específico de responsabilidad social de las empresas así como la memoria de sostenibilidad de las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado.

Concretamente los artículos 35 y 39, dicen al respecto:

⁵ Nota del Autor: En cualquier caso, si se decide no realizar una verificación de la información por un tercero, es recomendable el cumplimiento de este criterio, asegurando una trazabilidad y fiabilidad razonables de la información.

“Artículo 39. Promoción de la responsabilidad social de las empresas.

- 1. Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social.
- En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.
- 2. El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, constituido por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- 3. Las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de Responsabilidad Social Empresarial a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales mencionados en los apartados anteriores. En todo caso, en dicho informe específico deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes.
- En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas.
- Asimismo, cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.
- 4. El Gobierno facilitará los recursos necesarios para que el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial pueda llevar a cabo plenamente sus funciones.”

“Artículo 35. Sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas.

- 1. Las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado adaptarán su gestión a los principios enunciados de esta Ley.
- 2. En el plazo de un año desde la entrada en vigor de esta Ley, adaptarán sus planes estratégicos para:
 - a) Presentar anualmente informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad de acuerdo con estándares comúnmente aceptados, con especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la plena integración de las personas con discapacidad.
 - b) Revisar sus procesos de producción de bienes y servicios aplicando criterios de gestión medioambiental orientados al cumplimiento de las normas del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental.
 - c) Favorecer la adopción de principios y prácticas de responsabilidad social empresarial por sus proveedores, en particular relativas a la promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la plena integración de las personas con discapacidad, con especial atención al cumplimiento de lo previsto en el artículo 38.1 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos.
 - d) Incluir en sus procesos de contratación, cuando la naturaleza de los contratos lo permita, y siempre que sean compatibles con el derecho comunitario y se indiquen en el anuncio de licitación y el pliego o en el contrato, condiciones de ejecución referentes al nivel de emisión de gases de efecto invernadero y de mantenimiento o mejora de los valores medioambientales que pueden verse afectados por la ejecución del contrato. Asimismo en los criterios de adjudicación de los contratos, cuando su objeto lo permita, y estas condiciones estén directamente vinculadas al mismo, se valorará el ahorro y el uso eficiente del agua y de la energía y de los materiales, el coste ambiental del ciclo de la vida, los procedimientos y métodos de producción ecológicos, la generación y gestión de residuos o el uso de materiales reciclados y reutilizados o de materiales ecológicos.
 - e) Optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones celebrando contratos de servicios energéticos que permitan reducir el consumo de energía, retribuyendo a la empresa contratista con ahorros obtenidos en la factura energética.
 - f) Identificar líneas de actuación asociadas a procesos de investigación, desarrollo e innovación relacionadas con las actividades del objeto social o estatutario de la entidad, orientadas a obtener tecnología no existente en el mercado susceptible de contribuir a mejorar sus procesos productivos.
 - g) Proponer y, en su caso, establecer, en el marco de la negociación colectiva, mecanismos que faciliten la movilidad de los trabajadores en el ámbito del sector público empresarial del Estado, así como 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.
- 3. Los Departamentos u Organismos a los que se adscriban los grupos empresariales públicos elaborarán, teniendo en cuenta el contenido de los planes estratégicos de las empresas, un plan de sostenibilidad del grupo donde se establezcan las medidas de apoyo, refuerzo y coordinación complementarias de las iniciativas de las empresas y se definan los mecanismos para el seguimiento y control de los objetivos de sostenibilidad asumidos por el grupo.

En la actualidad, se está produciendo un impulso de la transparencia y comunicación en materia de RSE a través de entidades públicas en sus procesos de contratación.

La Ley de Economía Sostenible destaca las compras públicas sostenibles como uno de los temas clave que deben integrar las empresas públicas para potenciar la RSE.

El sector público puede y debe asumir un papel protagonista como líder y motor del desarrollo de la responsabilidad social, incorporando los criterios éticos, sociales y ambientales en las decisiones de compra y contratación, lo que además, impulsaría la adopción de dichos criterios por parte de las empresas contratadas o proveedores e incluso por los licitadores privados.

El “Estudio sobre la RSE en la empresa pública” refleja que la mitad de las empresas públicas está incorporando cláusulas sociales y medioambientales en sus políticas de selección de proveedores, y una de cada cinco prevé implementarlo a corto plazo.

Existen tres tipos de cláusulas que pueden impulsarse en la contratación pública: las cláusulas éticas, las cláusulas sociales o laborales y las cláusulas ecológicas o ambientales. Este tipo de cláusulas pueden ser configuradas como condiciones especiales de ejecución del contrato (adjudicación) o como criterios para valorar las ofertas (baremación).

En Europa son muchas las entidades públicas que incluyen en sus contrataciones aspectos ambientales, sociales y éticos, entendiéndose que la incorporación de estos criterios supone, además de ventajas desde el punto de vista ambiental y social, beneficios directos para los propios entes públicos, que van desde ahorro por la reducción del consumo de recursos naturales, hasta la mejora de la imagen pública, pasando por un mejor posicionamiento en relación a las nuevas exigencias que en materia de contratación pública prevé la nueva legislación.

Ello ha llevado asimismo al desarrollo de estándares globales en la materia, en los que se basa esta guía, y que se describen brevemente en los apartados siguientes.

3.2.2 Modelos y estándares

A. Modelo *Global Reporting Initiative* (GRI)

GRI (*Global Reporting Initiative*) es una organización internacional, con más de 10 años de existencia, que engloba representantes de diferentes grupos de interés y expertos en las diferentes materias de RSE. Su objeto es crear y difundir herramientas para informar en esta materia, la principal es el marco de reporte o estándar conocido como GRI (cuya última versión es la 3.1, si bien se ha anunciado que en el corto plazo habrá una nueva actualización 4.0). En la práctica es el único estándar internacional relacionado directamente con la publicación de información de RSE.

El estándar está basado en una serie de indicadores en los diferentes ámbitos de la RSE y los protocolos correspondientes para su cálculo. GRI dispone asimismo de otras herramientas, como suplementos o anexos por sectores o países, guías de ayuda, etc. Cabe indicar que esta guía está basada principalmente en estos indicadores y documentos.

GRI reconoce tres niveles de adecuación a su estándar: A, B y C, en función de los indicadores aplicables e información que se suministren (ya que no tienen por qué utilizarse todos los indicadores e información solicitada). Adicionalmente, la elaboración de una memoria de RSE conforme a GRI puede ser verificada por un tercero acreditado, existiendo diversas entidades acreditadas en España. En caso de realizar esta verificación, y que resultase positiva, la memoria alcanzaría – además de la categoría A, B o C correspondiente- el grado “plus” representado con el símbolo “+”.

Enlace: www.globalreporting.org

B. Propuesta del CERSE

El Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) fue creado por Real Decreto en 2008. Adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración, y de acuerdo con dicho Real Decreto, es el organismo encargado del “impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas” y, desde su constitución, el “marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España”. Dentro de los diferentes grupos de trabajo del CERSE se encuentran representantes de los grupos de interés de carácter general (trabajadores, empresarios, ONG, etc.).

Fruto de su trabajo en los últimos años, publicó en mayo de 2011 el documento “Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”, donde recoge unas “Recomendaciones sobre principios, criterios, temas y subtemas para informar”, de fácil trazabilidad con GRI, que actúan a modo de estándar para elaboración de memorias de RSE.

Conjuntamente con GRI, estas recomendaciones han servido de base principal para la elaboración de esta guía.

Enlace:

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm

C. Otros estándares de la RSE

Adicionalmente a los citados, existen otros estándares de RSE relacionados con el desarrollo de estrategias de RSE que, si bien no están concebidos para la elaboración de memorias, pueden sugerir a la empresa los diferentes contenidos sobre los que informar.

Estos otros estándares se recogen muy brevemente a continuación, habiéndose tenido también en cuenta en la elaboración de esta guía.

i. Pacto Mundial de Naciones Unidas o *Global Compact*

El “Pacto Mundial” es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas desde 2000, con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa e involucrar a las empresas en la gestión sostenible de los principales retos sociales y ambientales de carácter global.

Las empresas adheridas obtienen un reconocimiento a su actividad en pro de la sostenibilidad siempre que apliquen proactivamente los diez principios de los que está constituido y elaboren un informe de progreso anualmente. Los diez principios están basados en declaraciones y convenciones universalmente reconocidas. El Pacto Mundial cuenta en la actualidad con más de 8.000 entidades adheridas.

En España, existe la Red Española del Pacto Mundial, donde ha formalizado con GRI la conexión de los indicadores de su modelo de informe de progreso con el nivel C de los indicadores de GRI, compatibilizándose así ambos estándares.

Enlaces:

<http://www.unglobalcompact.org/>

<http://www.pactomundial.org/>

ii. Estándares de AccountAbility

AccountAbility es una organización internacional cuya finalidad es aportar soluciones innovadoras para afrontar los principales desafíos de la RSE.

Desde 1995 lleva trabajando en apoyar y crear soluciones a para facilitar a las empresas su transformación en empresas más transparentes y sostenibles. Fruto de este trabajo, cada vez más reconocido internacionalmente, ha emitido los siguientes documentos a modo de estándar:

- *AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS)*: establece los tres principios básicos que servirán de marco para las empresas para identificar, priorizar y comunicar sus desafíos en materia de RSE.
- *AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)*: establece una metodología para los responsables de evaluar el grado de adhesión de las empresas a los principios anteriores.
- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*: establece un marco a las empresas para la relación con sus grupos de interés.

Enlace: <http://www.accountability.org/>

iii. Norma guía ISO 26000 “Guía de Responsabilidad Social”

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, entre los que se encuentra AENOR en España. Su objeto es la preparación de las normas internacionales a través de comités técnicos, asegurando un alto nivel de consenso y facilitando su aplicación a nivel global.

A finales de 2010 publicó un documento, a modo de guía (no certificable), para introducir la gestión de la RSE en las organizaciones, la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. Para ello ha contado con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social.

La Norma recoge, entre otros, los principios de la RSE, orientaciones sobre las siete materias fundamentales que constituyen la RSE, el proceso

de diagnóstico y reconocimiento de la RSE en la organización y orientaciones para integrar la RSE en la organización.

Enlace: http://www.iso.org/iso/social_responsibility

iv. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Desde hace años la OCDE ha venido publicando y actualizando un documento con directrices de comportamiento para empresas multinacionales, encuadradas dentro de la RSE de este tipo de empresas.

Estas directrices son recomendaciones suscritas por gobiernos, que se comprometen a promoverlas proactivamente, y dirigidas a multinacionales que operen o pertenezcan a los países suscriptores (actualmente países OCDE más Argentina, Brasil, Egipto, Letonia, Lituania, Marruecos, Perú y Rumanía).

Enlace:

http://www.oecd.org/departament/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html

v. Estándar SA8000

Social Accountability International (SAI) es una organización internacional dedicada a la mejora del entorno laboral, especialmente en lo concerniente a los derechos humanos en dicho entorno.

SAI publicó en 1997, y mantiene actualizado, un estándar certificable reconocido internacionalmente para el lugar de trabajo, basado en las diferentes convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, ILO) y de la ONU, el estándar *Social Accountability 8000* (SA8000).

Con él, las empresas certificadas aseguran la protección del personal bajo su control (incluyendo el subcontratado) en relación con las convenciones internacionales en materia laboral y de derechos humanos de la OIT y la ONU (horario de trabajo, trabajo infantil, salud y seguridad, sindicación, remuneración, etc.).

Enlace: <http://www.sa-intl.org/>

vi. Documentos AENOR

Los documentos RS10 “Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos” y UNE 165010EX “Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas” de AENOR⁶, vienen a determinar los requisitos que debería cumplir un sistema de gestión que se diseñara en la empresa para asegurar la consideración de la RSE dentro de su actividad.

Como otros sistemas de gestión bajo el enfoque de la mejora continua (ej. calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.), se basa en una serie de procedimientos de gestión que aseguren la consideración de los aspectos relevantes de la materia a tratar bajo un mecanismo P-H-V-A (PDCA en inglés):

- Planificar (*Plan*): establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de la empresa establecida al efecto.
- Hacer (*Do*): implementar los requisitos planificados.

⁶ Asociación Española de Normalización y Certificación.

- Verificar (*Check*): realizar seguimiento y medición de la implantación y los requisitos respecto a la política, objetivos y requisitos legales y otros.
- Actuar (*Act*): llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión.

Bajo este enfoque, se establecen requisitos para los diferentes apartados del sistema de gestión: diagnóstico inicial; política y responsabilidades; manual, procedimientos y registros; establecimiento de objetivos, metas y programas; identificación de requisitos; medición, auditoría interna y revisión del sistema; gestión de los recursos; etc.

Estos documentos han sido utilizados como referencia principal para la redacción de esta guía.

Más información:

http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_rs10.asp

<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0042958&PDF=Si>

vii. Forética: SGE 21 “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable”

Forética es una asociación de empresas y profesionales de la RSE que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Forética es propietaria de la Norma de Empresa SGE 21, sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera

voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Al igual que en el caso anterior, la Norma recoge los requisitos que debería cumplir un sistema de gestión que se diseñara en la empresa para asegurar la consideración de la RSE dentro de su actividad.

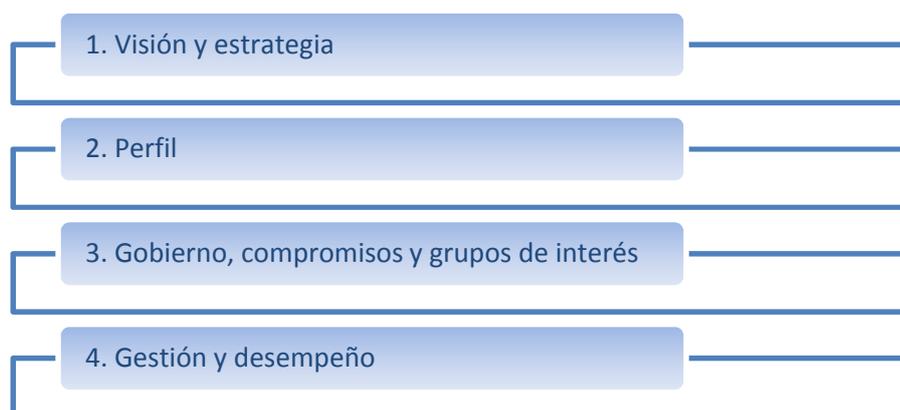
Enlace: <http://www.foretica.org/>

3.3 Cómo elaborar una memoria de RSE

3.3.1 Los apartados de una memoria de RSE

Las empresas públicas pueden informar sobre su desempeño en su triple vertiente (económica, ambiental y social), proporcionando información tanto cualitativa como cuantitativa.

Considerando el modelo de GRI y las recomendaciones del CERSE, una memoria de RSE debería responder a la siguiente estructura:



A continuación se describe someramente los contenidos que se cabe esperar en cada uno de los grandes bloques anteriores.

1. Visión y estrategia

Las empresas públicas deben revelar su visión y estrategia con respecto a sus contribuciones al desarrollo sostenible.

Se trata de una declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la empresa (director general, presidente o equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia. Esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto plazo, a medio plazo (3-5 años) y a largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social. Normalmente, esta parte de la memoria se deja para el final del proceso.

La declaración deberá incluir un resumen de los contenidos más relevantes de la memoria, en concreto:

- Las prioridades estratégicas y asuntos clave a corto/medio plazo en lo referente a la sostenibilidad, incluyendo el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional y su relación con la estrategia organizativa y el éxito a largo plazo.
- Las tendencias de mayor alcance (macroeconómicas o políticas, por ejemplo) que afecten a la organización y que puedan influir sobre sus prioridades en materia de sostenibilidad.
- Los principales eventos, logros y fracasos que se registren durante el periodo cubierto por la memoria.
- Perspectivas de desempeño con relación a los objetivos.
- Panorama de los principales desafíos y metas de la organización para el próximo año y objetivos para los siguientes 3-5 años.
- Otros asuntos referentes al enfoque estratégico de la organización.

2. Perfil

En este apartado se debería incluir toda la información sobre la estructura y funcionamiento de la empresa y su perfil de RSE, así como del alcance del informe.

A grandes rasgos, las empresas públicas deberían informar sobre los siguientes aspectos:

A. Información general de la empresa:

- Nombre de la organización, sede principal, datos generales del sector y riesgos sectoriales.
- Marca/s y productos/servicios que ofrece, y zonas geográficas en las que opera y a las que sirve. Papel de la actividad desempeñada en el sector, tipos de clientes. Misión y funciones básicas y responsabilidades.
- Forma jurídica y estructura de la propiedad de la empresa.
- Información relevante que refleje la dimensión de la empresa, incluyendo:
 - *Número de empleados, desglosados por países.*
 - *Ventas netas y costes, desglosando por los países que contribuyan en un 5% o más del total.*
 - *Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto.*
 - *Cantidad de productos o servicios prestados.*
 - *Activos totales.*
- Estructura organizativa de la empresa.

- Relación de los principales proveedores, contratistas y subcontratistas. Porcentaje de la actividad que se subcontrata.
- Naturaleza de los mercados atendidos: principales usuarios, beneficiarios, o grupos destinatarios de las actividades de la empresa pública.
- Organizaciones y asociaciones a las que la empresa pertenece o en las que participa, como contribución a la definición de su “ámbito de influencia”.
- Relaciones con otros organismos públicos y la posición de la empresa pública dentro de sus estructuras gubernamentales inmediatas.

B. Información sobre cambios significativos

Información sobre los cambios más significativos que se hayan producido en el período y que sea conveniente señalar para una mejor apreciación de los datos, por ejemplo una fusión, ampliación de instalación, evolución del empleo, etc.

C. Impactos principales

- Descripción de los impactos significativos que tenga la organización en materia de sostenibilidad y los principales desafíos y oportunidades asociados.
- Descripción del orden de prioridades de la empresa con respecto a estos desafíos y oportunidades.
- Principales conclusiones relativas al progreso realizado para responder a estos aspectos y el desempeño correspondiente en el periodo que cubre la memoria, valorando las razones de un desempeño superior o inferior a lo previsto.

- Descripción de los principales procesos disponibles para dirigir el desempeño y/o los cambios pertinentes.

D. Tendencias, riesgos y oportunidades de sostenibilidad

- Descripción de los riesgos y oportunidades más importantes para la organización que se deriven de las tendencias en la sostenibilidad y que pudieran tener un impacto económico o financiero, incluyendo los sectoriales.
- Priorización de los principales aspectos de sostenibilidad, como son los riesgos y oportunidades según su importancia para la estrategia de la organización a largo plazo, la posición competitiva, y los generadores de valor económico para la organización.
- Desempeño obtenido respecto a los objetivos marcados, y las lecciones aprendidas durante el periodo informativo.
- Objetivos para el siguiente periodo informativo y a medio plazo (3-5 años) en relación con los principales riesgos y oportunidades.
- Mecanismos de gobierno implantados para gestionar específicamente estos riesgos y oportunidades.

E. Parámetros de la memoria

- Periodo cubierto por la información contenida en la memoria, en su caso fecha de la memoria anterior más reciente y periodicidad de presentación de memorias.
- Cobertura de la memoria (países, divisiones, filiales, servicios...) y existencia de limitaciones al respecto. En su caso, estrategia para llegar a cubrir todos los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización (máxima cobertura).

- Base seguida para incluir información en el caso de negocios conjuntos (*joint ventures*), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas, etc.
- Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria.
- Proceso de definición del contenido, incluyendo la determinación de la materialidad, la priorización de aspectos y la identificación de los grupos de interés que se prevé usen la memoria
- Con carácter general, técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.
- En caso de indicar en la memoria el uso del modelo de GRI, los motivos por los que, en su caso, se ha decidido no aplicar los protocolos de indicadores del GRI, o las discrepancias con respecto a los mismos.
- Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambio en los periodos informativos, naturaleza del negocio, o métodos de valoración).
- Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.
- Políticas y medidas internas para garantizar la precisión, la exhaustividad y la veracidad de la información presentada en la memoria.
- En caso de indicar el uso del modelo GRI, anexar una tabla con la localización dentro de la memoria de los contenidos básicos de la misma según el modelo.

- En caso de someter a verificación la memoria, indicar la política y práctica seguida en relación con la solicitud de verificación externa, incluyendo la relación existente entre la empresa y el verificador. Anexar el informe de verificación correspondiente y, si éste no lo incluye, se debe explicar en la memoria el alcance y la base de la verificación externa.

3. Gobierno, compromisos y grupos de interés

En esta sección se pide a las organizaciones informantes describir su estructura de gobierno, las relaciones con los grupos de interés, y los compromisos con iniciativas externas desarrollados.

Estructura de Gobierno

En este apartado se aporta información sobre los órganos de decisión de la empresa, por ejemplo la estructura del Consejo de Administración y las Comisiones dependientes del mismo. Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).

Habría de indicarse también:

- Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
- Referencia a los procesos relativos al uso de resoluciones de accionistas -u otros mecanismos que permitan a los accionistas minoritarios expresar su opinión ante el máximo órgano de gobierno-, y al proceso de información y consulta a los empleados sobre las relaciones laborales sus órganos de representación.
- Los aspectos relacionados con el desempeño económico, ambiental y social que se hayan suscitado a través de estos mecanismos durante el periodo que cubre el informe.

- El vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).
- Los procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.
- Los procedimientos de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.
- 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. Habría que explicar el grado en el que se aplican en toda la empresa, en las diferentes regiones y departamentos/unidades, así como si hacen referencia a estándares acordados a nivel internacional.
- Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.
- Frecuencia con la que el máximo órgano de gobierno evalúa su desempeño en materia de sostenibilidad y los procedimientos para evaluarlo.

Participación de los grupos de interés

Finalmente, en relación con los grupos de interés de la empresa, deberían identificarse y contemplar los canales de comunicación disponibles y los compromisos derivados con cada uno de ellos.

Debería indicarse también:

- El procedimiento para la definición de los grupos de interés así como para la determinación de los que participan y los que no.
- Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
- Las principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la empresa en la elaboración de la memoria.

Compromisos con iniciativas externas

En cuanto a compromisos e iniciativas externas, debería describirse:

- Cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución, como por ejemplo indicando el enfoque de la organización en materia de gestión de riesgos en relación con la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos.
- Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.
- Fechas de adopción y a qué países u operaciones se aplican, así como los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo y gobierno de

dichas iniciativas, diferenciando entre iniciativas voluntarias no vinculantes e iniciativas que la organización tiene la obligación de cumplir.

- En relación con las principales asociaciones a las que pertenezca, indicadas en el apartado anterior, indicar aquellas a las que la organización apoya y: (i) esté presente en los órganos de gobierno, (ii) participe en proyectos o comités, (iii) proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios, (iv) tenga consideraciones estratégicas.

4. Gestión y desempeño

De acuerdo con el modelo GRI, la sección que aborda los indicadores de desempeño en sostenibilidad se organiza en las siguientes dimensiones: económica, ambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

Cada categoría consta de información sobre el enfoque de gestión o de la dirección y de un conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales.

La información sobre el enfoque de gestión debe aportar una visión concisa sobre el modo en el que la empresa ha gestionado los aspectos de la categoría correspondiente.

En cuanto a los indicadores, la empresa deberá informar sobre los indicadores principales salvo si éstos no son considerados materiales. Los indicadores adicionales representan prácticas o aspectos emergentes que pueden ser materiales para algunas organizaciones, pero que pueden no serlo para otras. Los indicadores contemplados en el modelo de GRI se recogen en un anexo específico.

A efectos de informar sobre los indicadores de desempeño, la organización debe tener presente las siguientes orientaciones sobre la recopilación de datos:

- Información sobre tendencias: se debe presentar información correspondiente al periodo que cubra la memoria (por ejemplo, un año) y, al menos, de dos periodos anteriores, así como sobre objetivos futuros si se han establecido para el corto y medio plazo.
- Uso de protocolos: la empresa deberá utilizar los protocolos que acompañan a los indicadores cuando informen sobre dichos indicadores. Éstos proporcionan una orientación básica sobre cómo interpretar y recopilar información. En el anexo de indicadores se incluyen los protocolos de GRI.
- Presentación de datos: en algunos casos resulta práctico utilizar relaciones y datos normalizados, así como otros formatos más adecuados para la presentación de los datos. Si se emplean relaciones o datos normalizados, también habrá que aportar los datos absolutos.
- Agregación de datos: las organizaciones informantes deberán determinar el nivel apropiado de agregación de los datos.
- Sistemas de medida: los datos de la memoria deben presentarse utilizando sistemas métricos internacionales generalmente aceptados y, en su caso, deben haber sido calculados utilizando los factores de conversión estándares o convenios internacionales concretos.
- Si no se quieren hacer públicos ciertos datos por motivos comerciales, puede tomarse el primero de la serie como base 100 y aportar el resto como un porcentaje sobre el primero.
- Si existen objetivos para algunos temas, deben compararse los resultados obtenidos con los planificados, y comentarse las tendencias observadas, tanto positivas como negativas. Si se observan grandes desviaciones es conveniente indicar el motivo.

A. Dimensión económica

La dimensión económica de la sostenibilidad afecta al impacto de la empresa sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial.

Esta información suele figurar en los estados financieros de la organización. En cambio, lo que no es tan habitual y sin embargo es solicitado con frecuencia por los usuarios de las memorias de sostenibilidad es la contribución de la organización a la sostenibilidad de un sistema económico en su sentido más amplio.

Debe proporcionarse información narrativa sobre:

- El enfoque de gestión con respecto al desempeño económico, la presencia en el mercado y el impacto económico indirecto.
- Los objetivos del conjunto de la organización con respecto a esta dimensión.
- La política o políticas que afectan a toda la organización, y que definen el compromiso general de la misma de cara a los aspectos económicos, o bien dónde se puede encontrar dicha política en el caso de que sea pública (ej. página web).

B. Dimensión ambiental

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de la empresa en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes

tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

Debe proporcionarse información narrativa sobre:

- El enfoque de la dirección en relación con los aspectos ambientales (materiales; energía; agua; biodiversidad; emisiones; vertidos y residuos; productos y servicios; cumplimiento normativo; transporte).
- Los objetivos en relación con estos aspectos.
- Políticas con respecto a los aspectos ambientales, o bien dónde se puede encontrar dicha política en el caso de que sea pública (ej. página web).
- Identificación del cargo más alto con responsabilidad operativa sobre los aspectos ambientales o descripción de la distribución de la responsabilidad operativa en el nivel de la alta dirección
- Procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización relativos a aspectos ambientales.
- Procedimientos de seguimiento y medición y de acción correctiva y preventiva, tanto de la empresa como para su cadena de suministro.
- Certificaciones u otros enfoques para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la empresa o su cadena de suministro.

C. Dimensión social

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de la empresa en los sistemas sociales en los que opera.

Los indicadores de desempeño social del GRI identifican los principales aspectos del desempeño en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.

i. Prácticas laborales y ética del trabajo

En el enfoque de gestión debe contemplarse información sobre el empleo, la relación empresa-trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades.

Deben indicarse los objetivos relativos a los aspectos laborales, las políticas seguidas (o dónde se pueden encontrar en documentos de acceso público), su relación con las normas internacionales relacionadas, la identificación del cargo más alto con responsabilidad operativa sobre los aspectos laborales, procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización relativos a aspectos laborales y procedimientos de seguimiento y medición y de acción correctiva y preventiva, tanto de la empresa como para su cadena de suministro.

Así mismo deben indicarse las certificaciones de actuación laboral o de sistemas de gestión de la prevención, u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la empresa o su cadena de suministro.

ii. Derechos humanos

La organización debe informar acerca de en qué medida se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores/contratistas. Además, en materia de derechos humanos, los indicadores cubren la no discriminación, la libertad de asociación, la explotación infantil, los derechos de los indígenas y los trabajos forzados.

En el enfoque de gestión debe contemplarse información sobre prácticas de inversión y aprovisionamientos, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, abolición de la explotación infantil,

prevención del trabajo forzoso y obligatorio, quejas y procedimientos conciliatorios, prácticas de seguridad y derechos de los indígenas.

Así mismo deben indicarse los objetivos relativos a los derechos humanos, indicando su relación con las normas universales reconocidas internacionalmente, el cargo más alto con responsabilidad operativa en relación con los derechos humanos, y las políticas que definen el compromiso general de la empresa de cara a los derechos humanos (o dónde se puede encontrar dicha política en documentos de acceso público) y su relación con las normas internacionales al respecto.

Por otra parte deberían indicarse los procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización en relación con los derechos humanos, con el seguimiento del cumplimiento de las políticas y con las medidas correctivas y preventivas, incluidas aquellas medidas relacionadas con la cadena de suministro, así como las certificaciones en materia de derechos humanos, u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la empresa o su cadena de suministro.

iii. Sociedad

Los indicadores de desempeño social centran su atención en los impactos que las organizaciones tienen en las comunidades en las que operan y aclaran cómo se gestionan los riesgos que pueden aparecer a partir de sus interacciones con otras instituciones sociales. En concreto, se busca información sobre los riesgos de soborno y corrupción, influencia indebida en la toma de decisiones de política pública y prácticas de monopolio.

Debe indicarse el enfoque de gestión y objetivos sobre el impacto en la comunidad, prevención de la corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal y cumplimiento normativo.

Deberían enunciarse también políticas que definen el compromiso general de la empresa de cara a los aspectos sociales (o en su defecto dónde se puede encontrar en documentos de acceso público).

La empresa debería identificar el cargo más alto con responsabilidad operativa en relación con los aspectos sociales, los procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización en materia de impacto social, con el seguimiento del cumplimiento de las políticas y con las medidas correctivas y preventivas, incluidas aquellas medidas relacionadas con la cadena de suministro.

Así mismo deberían indicarse las certificaciones relacionadas u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la empresa o su cadena de suministro.

iv. Responsabilidad sobre productos

En este bloque se abordan aspectos de los productos y servicios de una empresa que afectan directamente a los consumidores, como la salud y seguridad, la información y el etiquetado o el marketing y la protección de datos.

Estos aspectos se cubren principalmente mediante la información sobre procedimientos internos y la medida en que éstos se cumplen. Así, en la información sobre el enfoque de la dirección se debería dar la información correspondiente (políticas, objetivos, procedimientos...) en relación con la salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing, privacidad del cliente y cumplimiento normativo.

Debería identificarse el cargo más alto con responsabilidad operativa en relación con la responsabilidad sobre productos y las certificaciones en la materia u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la empresa o su cadena de suministro.

3.4 El proceso de elaboración de una memoria de RSE

El proceso se basa en el siguiente esquema:



3.4.1 Definición de los grupos de interés

Como se ha indicado previamente, la memoria de RSE es un instrumento para el diálogo con los grupos de interés. Por tanto, debería reflejar, al menos, los asuntos que éstos consideran relevantes y de qué modo la empresa cumple con sus expectativas.

Esto obliga a que, previamente a la elaboración de la memoria, sea muy recomendable haber analizado de alguna manera a los grupos de interés, sus expectativas y los temas de relevancia.

Sin entrar en detalle, la empresa debería contar con un responsable o coordinador de RSE y disponer de información sobre:

- Cuáles son sus grupos de interés, y de éstos, cuáles son más importantes y cuáles más vulnerables.
- Cuáles son los temas más relevantes para los grupos de interés más importantes y para los más vulnerables.
- Cuáles son las expectativas depositadas en la empresa en relación con estos asuntos.

3.4.2 Preparación para la elaboración de la memoria

Para comenzar, es importante que el coordinador, con el apoyo de los departamentos correspondientes, dé respuesta a una serie de cuestiones en relación con el uso o usos que se quiere dar a la memoria:

1. **Objetivos** que se persiguen
2. **Grupos de interés** identificados y **destinatarios** de la memoria
3. **Prácticas** llevadas a cabo por otros en el mismo sector o para los mismos destinatarios
4. **Alcance** de la memoria (partes o áreas del negocio consideradas)
5. **Contenidos** de la memoria
6. **Personal** o áreas involucradas
7. **Periodicidad** para la elaboración de la memoria
8. **Plazo** de presentación de la memoria
9. **Formato** en el que se dará a conocer

A partir de este punto se dispone de información suficiente para crear un plan de acción en relación con la memoria.

3.4.3 El plan de acción

La elaboración de un plan facilitará la tarea de coordinar los trabajos, asignando cada tarea específica a los integrantes del equipo, con unos plazos determinados para asegurar tanto la calidad de la misma como el cumplimiento de la fecha establecida para disponer de la memoria.

El equipo de trabajo debe estar constituido por el coordinador, un equipo de colaboradores de cada cuestión o área (generalmente los diferentes departamentos de la empresa) y el o los responsables de las decisiones (representantes de la Dirección). El coordinador será el responsable de la organización del proyecto, facilitando la participación y la comunicación entre los colaboradores y la Dirección de la empresa, y dando seguimiento al plan de trabajo acordado. En empresas pequeñas, el coordinador y el representante de la Dirección pueden ser la misma persona.

El **plan de acción** debería recoger, al menos, las siguientes tareas que se recogen a continuación.

1. **Elaboración de la propuesta de índice y temas a abordar.**

Por ejemplo, a partir de las cuestiones previas, el coordinador debería proponer el índice y contenidos “ideales” de la memoria.

2. **Análisis de riesgos y selección de contenidos e indicadores**

Por ejemplo, el coordinador debate con la Dirección, y/o los departamentos que considere oportunos, los contenidos propuestos con el fin de identificar algún riesgo para la empresa y la forma de abordarlo en la memoria.

En función de lo anterior y de la información disponible, se tratará de dar respuesta a los indicadores de desempeño establecidos.

3. **Asignación de tareas, plazos, responsables y medios para la recopilación de la información (cronograma).**

El coordinador elaboraría un borrador de plan de trabajo o cronograma, que puede incorporar al plan de acción, con el reparto de las tareas de recopilación, procesado y revisión de la información según proceda con cada departamento de la empresa.

4. **Reunión inicial y reformulación del cronograma.**

El coordinador convocaría a una reunión inicial a todos los implicados según el borrador elaborado, para su discusión, modificación si procede y aprobación.

5. **Elaboración de contenidos por cada responsable y reuniones de control.**

Es recomendable incluir reuniones de control entre el coordinador y cada uno de los responsables para asegurar el cumplimiento del cronograma.

En caso de incorporar algún dato de carácter económico es recomendable esperar a cumplimentar este apartado tras la auditoría de cuentas correspondiente.

6. **Consolidación de la información (primer borrador de la memoria).**

El coordinador debería ser responsable de consolidar la información recibida y dotarla de un estilo de redacción común, evitar duplicidades o información contradictoria y asegurar una estructura apropiada. El documento resultante debe remitirse a los diferentes departamentos que han participado en el aporte de información para contar con el visto bueno final de cada uno de ellos a su parte.

Si se ha decidido seguir el modelo GRI, debería asegurarse que todas las secciones e indicadores incluidos en dicho modelo son contemplados, y que se incluye un índice de correlación entre los apartados GRI y el contenido de la memoria, indicando el número de página o páginas donde puede encontrarse dicha información.

7. Revisión del borrador por la Dirección, para su aprobación final.

La memoria debe ser considerada como un documento estratégico que contiene numerosa información sobre la empresa y sus planes futuros y que va a estar disponible al público. La Dirección debe revisar cuidadosamente su contenido y dar su conformidad final.

La memoria suele incluir una carta del Presidente o de la Dirección.

8. Verificación externa de la memoria, en su caso.

Como forma de mejorar la credibilidad de la memoria, es posible que la empresa desee verificar por un tercero los contenidos de la memoria y su adecuación a un estándar.

Cabe decir que el modelo GRI es verificable por terceras partes acreditadas. Para facilitar su implantación, GRI ha creado tres niveles de aplicación de su modelo, en función de la cantidad de información que se suministre:

Nivel A	Debe aportarse información sobre el enfoque de la Dirección para cada categoría de indicador e informar sobre cada indicador bajo el principio de relevancia o materialidad o, en su caso, indicando el motivo de su omisión.
Nivel B	Amplía la información sobre el perfil de la empresa e incluye información sobre el enfoque de gestión para cada categoría de indicador. Deben incluirse 20 indicadores, de los cuales al menos uno en las siguientes dimensiones: económica, ambiental, derechos humanos, prácticas laborales, sociedad, responsabilidad sobre producto.
Nivel C	Información e indicadores que como mínimo deben incluirse en la memoria. Incluye información sobre el perfil de la empresa y 10 indicadores, de los cuales al menos uno en las siguientes dimensiones: económica, ambiental y social.

Si la memoria es verificada externamente bajo alguno de los niveles anteriores, se añade el símbolo “+” a la letra de la categoría: A+, B+, C+.

Es conveniente contactar previamente con el verificador para cerrar una fecha de verificación y así integrarla en el cronograma.

9. **Diseño y maquetación de la memoria, en su caso.**

Lo normal es que la empresa de difusión pública a su memoria de RSE. Como en otros materiales de comunicación o de presentación de la compañía, se suele realizar un diseño atractivo acorde con la política de la empresa en esta materia.

En caso de que esta tarea se realice externamente, es recomendable contactar con la empresa encargada para cerrar los plazos correspondientes e integrarlos en el cronograma.

En este punto es muy importante subrayar que tras el diseño y maquetación suelen producirse erratas en textos y material gráfico, por lo que debe contemplarse en el cronograma un plazo para la revisión exhaustiva de la versión diseñada y maquetada frente a la versión enviada

a diseñar y maquetar, por ejemplo leyendo una persona uno de los documentos frente a otra revisando el otro documento.

Es habitual que la Dirección vuelva a revisar el documento una vez maquetado, por lo que debería incluirse un plazo adicional en el cronograma.

10. **Edición del documento, en su caso.**

Tras las revisiones anteriores, se está en disposición de editar las copias necesarias (en papel o en soporte electrónico), si así lo ha considerado la empresa.

11. **Revisión del proceso.**

Es recomendable una revisión del proceso por parte del coordinador con la Dirección, con el fin de crear o modificar los procesos internos de la empresa de cara a que en la próxima memoria se subsanen las deficiencias encontradas o se agilice el proceso de elaboración de la misma.

12. **Inicio del plan de difusión correspondiente.**

En este punto finalizaría el proyecto de la memoria, iniciándose su explotación a partir de los usos previstos para la misma, como por ejemplo el diálogo con los grupos de interés más importantes.