SISTEMA DE GESTIÓN INNOVARSE NAVARRA

Manual de aplicación – 2020

Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

AGENDA 2030

Índice

1. Introducción 5

1.1. InnovaRSE, una apuesta consolidada por la Responsabilidad Social 5

1.2. Estructura del documento 9

2. Marco de actuación y tendencias 12

2.1. RSE: la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad 12

2.2. Los ODS: la Agenda 2030 en Navarra 18

2.3. La Estrategia de Especialización Inteligente en Navarra S3 24

2.4. El Modelo Inclusivo Participativo 29

2.5. Reactivar Navarra: respuestas a la crisis de la COVID-19 32

3. La familia de metodologías InnovaRSE 37

3.1. La metodología matriz InnovaRSE 39

3.2. Trabajo Autónomo, Micropyme y Responsabilidad Social Empresarial (TAMIRSE) 40

3.3. Metodología de Responsabilidad Social del Sector Público de Navarra (GobernaRSE) 41

4. Etapas para la aplicación del proceso InnovaRSE 42

4.1. Las fases del ciclo InnovaRSE 42

4.2. Las etapas del itinerario InnovaRSE 45

4.2.1. Etapa I: Planificación inicial de la Responsabilidad Social 47

4.2.2. Etapa II: Implementación del primer Plan de Actuación de Responsabilidad Social 50

4.2.3. Etapa III: Los Ciclos de Mejora 52

4.2.4. Informar de los resultados: las Memorias de Sostenibilidad 54

5. Los decálogos InnovaRSE 56

5.1. Decálogo de Sostenibilidad Económica 60
5.2. Decálogo de Sostenibilidad Ambiental 64
5.3. Decálogo de Sostenibilidad Social 67
5.3.1. Dimensión interna 67
5.3.2. Dimensión externa 73
6. El sistema InnovaRSE 75
6.1. Ayudas para promover la Responsabilidad Social 76
6.2. Formación en materia de Responsabilidad Social 77
6.2.1. Formación para la acreditación de personas consultoras 78
6.2.2. Talleres temáticos 79
6.2.3. Píldoras formativas 80
6.3. Red de personas consultoras acreditadas 80
6.4. Red de empresas InnovaRSE 82
6.5. Reconocimientos a las organizaciones InnovaRSE 84
6.5.1. Los sellos de la familia InnovaRSE 84
6.5.2. Jornadas de reconocimiento 86
6.5.3. Herramienta de verificación 89
6.5.4. Cláusulas sociales en la contratación pública 91
6.6. Sitio Web InnovaRSE 93
6.7. Encuesta continua de percepción sobre RSE en las empresas InnovaRSE 96
7. Regulación del sistema 98

Anexos

Los anexos pueden tener distintos niveles de accesibilidad. Se irán actualizando a medida que se hagan accesibles.

Anexo 1. Guía metodológica para la planificación inicial de la responsabilidad social

Anexo 2. Guía metodológica para la elaboración de ciclos de mejora

Anexo 3. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad

Anexo 4. La caja de herramientas de innovarse

Anexo 5. Síntesis de los principales cambios

Anexo 6. Periodo de transición desde el sistema de gestión actual

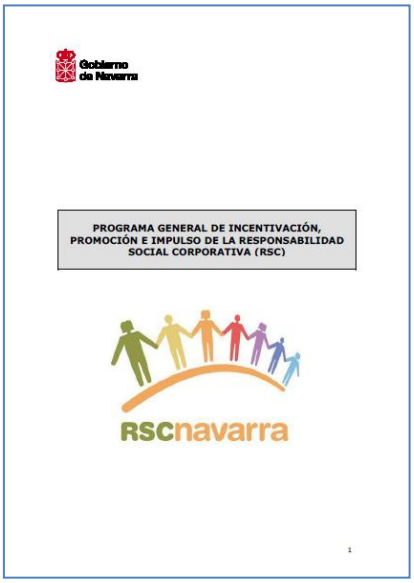
1. Introducción

1.1. InnovaRSE, una apuesta consolidada por la Responsabilidad Social

En diciembre de 2008 el Gobierno de Navarra aprobó el **I Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, una apuesta innovadora para fomentar y canalizar el creciente compromiso de las empresas navarras con la sostenibilidad.

En el marco de este programa, consolidado posteriormente con el II Programa – Horizonte 2020, se desarrolló el **Sistema de Gestión InnovaRSE**, **un modelo propio para acompañar a las empresas en sus procesos de integración progresiva de los componentes de la Responsabilidad Social (RS).**

Figura 1. Programas de fomento de la RSC impulsados por el Gobierno de Navarra



(Pinchar en la imagen para más información)

InnovaRSE se concibe desde sus orígenes como un Sistema para impulsar la competitividad de las empresas, asumiendo como principio clave el hecho de que la incorporación de los componentes sociales y ambientales a la estrategia

y gestión empresarial contribuye a un mejor posicionamiento de las empresas integradas en el Sistema, de tal forma que las empresas vean las necesidades de la sociedad y de sus grupos de interés como una oportunidad de competitividad.

El **Sistema InnovaRSE** define una **metodología** para la incorporación de criterios de Responsabilidad Social basada en la verificación de Decálogos de Sostenibilidad, facilita **ayudas económicas** para la implementación de dicha metodología en sus sucesivas etapas, proporciona **formación** a personas consultoras **homologadas** que prestan apoyo técnico a las empresas durante todo el proceso, y establece instrumentos de **reconocimiento** a las empresas que se integran en el Sistema. Todo ello desde la perspectiva de género, que de forma transversal se aplica a cada fase, con el objetivo de contribuir a través de la RS a la consecución de la igualdad real entre mujeres y hombres.

Después de más de 10 años de trayectoria, alrededor de 450 las empresas, organizaciones y profesionales han obtenidos los sellos **InnovaRSE** que acreditan su compromiso con la sostenibilidad.

A lo largo de todo este tiempo el **Sistema de Gestión InnovaRSE** ha ido evolucionando de forma acompasada con los cambios experimentados en el campo de la RS, proporcionando respuestas a las demandas y expectativas de las empresas que se incorporan al sistema, y ofreciendo soluciones en las áreas de mejora detectadas por quienes están realizando la labor de consultoría, acompañando en el proceso. En particular, considerando el impacto que tiene la RS como herramienta de cambio en el modelo empresarial, se refuerza el compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres, especialmente tras escuchar las demandas sociales y la concienciación creciente que está experimentando la sociedad hoy en día.

Como resultado de esta fructífera reflexión conjunta se han reelaborado los Decálogos de Sostenibilidad, se han introducido nuevos elementos que fijan estándares mínimos y de excelencia (Base 0, Base 10) y se han confeccionado herramientas de apoyo adicionales para facilitar la labor de los y las

profesionales de consultoría. Además se han reordenado las etapas del itinerario **InnovaRSE**, agrupando las tareas y plazos de diagnosis y planificación inicial: hasta ahora transcurría al menos un año entre el análisis y la definición de un plan de actuación, lo que podía producir algunas disfunciones por los cambios experimentados en la empresa durante ese lapso de tiempo.

Por otra parte, en estos años **InnovaRSE** ha evolucionado hasta convertirse en una familia de metodologías, con adaptaciones específicas que aplican sus principios generales al trabajo autónomo (TAMIRSE) o al sector público (GobernaRSE), y ha servido de inspiración para el diseño de otra metodología que trata un aspecto íntimamente relacionado con RSE: la participación en la empresa (ImplicaRSE).

Este Manual recopila, estructura y desarrolla todas estas modificaciones, describiendo los elementos comunes del Sistema y deteniéndose particularmente en la metodología matriz, es decir, la que resulta de aplicación a pymes y otras organizaciones. Con su elaboración, la **Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo** pretende dar a conocer al conjunto de la ciudadanía el **Sistema de Gestión InnovaRSE**, pero está **especialmente dirigido a las personas encargadas de llevar a cabo la consultoría** (en particular, las guías metodológicas y la caja de herramientas que se incorporan como Anexos), por lo que tiene un enfoque eminentemente **técnico y práctico**.

Las especializaciones de la familia **InnovaRSE** tienen entidad propia y disponen de su correspondientes Guías, en las que se explican con detalle las particularidades de sus Decálogos y herramientas específicas, por lo no se profundizará aquí en sus contenidos.

El Gobierno de Navarra promueve y desarrolla **InnovaRSE** para impulsar la implantación de la RSC en las empresas de manera activa, aportándoles tanto un Sistema de Gestión como una serie de recursos económicos y técnicos para su desarrollo. Igualmente, se establecen unos instrumentos de reconocimiento diseñados para difundir y extender progresivamente la importancia de la RSC en el conjunto de la sociedad navarra. Su enfoque no se limita a uno de los aspectos de la gestión de la RSC (grupos de interés, cultura, estrategia, operativa, transparencia o rendición de cuentas) sino que trabaja por la implantación de un sistema integrado en el día a día de la empresa.

1.2. Estructura del documento

El último documento en el que se desarrollan todos los elementos del **Sistema InnovaRSE**, incluyendo una explicación detallada de las fases metodológicas del proceso y orientaciones para su aplicación en las empresas y otras organizaciones, es del año 2016.

Para una mejor identificación de las principales novedades con respecto a dicho planteamiento, en este documento se ha tratado de replicar en la medida de lo posible la misma estructura, con las adiciones que se derivan de la incorporación de nuevos elementos.

En cualquier caso, las personas consultoras que ya están familiarizadas con la metodología y las organizaciones que ya forman parte de **InnovaRSE**, encontrarán un mayor detalle de los principales cambios en el Anexo 5.

Tras este breve apartado introductorio, la Sección 2 contiene las claves conceptuales y el contexto de actuación en el que cobra sentido **InnovaRSE**. No se trata de desarrollar un marco teórico amplio sobre RS, sino únicamente de hacer referencia al enfoque en el que descansan los principios que aplica la metodología, para que se comprenda mejor cuál es su propósito.

En la Sección 3 se describen someramente los objetivos, entidades destinatarias y características de las especializaciones que, junto con la metodología matriz, conforman la familia de metodologías **InnovaRSE**: la adaptación al sector público (GobernaRSE), y la dirigida a micropymes y trabajo autónomo (TAMIRSE).

La Sección 4 explica el itinerario que pueden seguir las empresas que se incorporan al Sistema **InnovaRSE**. Es importante comprender la diferencia entre Fases y Etapas que se recoge en este apartado. Las denominadas

“Fases” no han cambiado con respecto al planteamiento inicial de **InnovaRSE**, porque se corresponden con los diferentes estadios de cualquier ciclo de planificación (o ciclo estratégico) que también sigue la metodología **InnovaRSE.** Las “Etapas” son los distintos “hitos” que las empresas recorren en su itinerario **InnovaRSE.**

En la Sección 5 se incluyen los enunciados de los Decálogos de Sostenibilidad que sirven para comprobar cuál es la situación de la organización en materia de RS. Los Decálogos constituyen seguramente el pilar fundamental de la metodología **InnovaRSE**, puesto que son la referencia para realizar el análisis de las dimensiones que se lleva a cabo en el Diagnóstico de Responsabilidad Social y para plantear actuaciones en el Plan de Actuación conforme a las áreas de mejora detectadas.

InnovaRSE no es solamente una metodología; el impulso de la implantación de la RS requiere además de una serie de apoyos técnicos, económicos y de promoción institucional que configuran el **Sistema InnovaRSE**. Los elementos de este Sistema se describen en la Sección 6.

La evolución de **InnovaRSE** afecta también lógicamente a la regulación del sistema (Sección 7) en la que se establecen, entre otros parámetros, los criterios y condiciones (normas) que han de cumplir las organizaciones que se incorporan al sistema.

Dado el enfoque pragmático que tiene este documento, cobran especial relevancia sus Anexos, dirigidos especialmente a proporcionar a las y los profesionales de consultoría pautas y herramientas para la aplicación de la Metodología. El Anexo 1 y el Anexo 2 contienen sendas Guías Metodológicas para la aplicación de las Etapas “Planificación inicial de la Responsabilidad Social” y “Ciclos de mejora”. La tercera guía metodológica ofrece algunas recomendaciones para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y se incluye como Anexo 3 de este documento. El Anexo 4 incluye toda una serie de herramientas que pueden ser de ayuda para realizar las distintas actividades que se proponen en cada Etapa, incluidas plantillas y documentos que se

facilitan como archivos independientes. Finalmente, tanto el Anexo 5 como el Anexo 6 contienen información de síntesis que pretende facilitar la interpretación del actual periodo de transición a consultoras y consultores familiarizados con la metodología y a las empresas que previamente se han incorporado al Sistema.

2. Marco de actuación y tendencias

2.1. RSE: la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o, simplemente Responsabilidad Social (RS)[1], ha tomado un gran impulso a nivel internacional a partir de mediados de los años 90 del pasado siglo, momento en el que se sistematiza y se promueven gran cantidad de estándares, normas, códigos de conducta y otras herramientas, pero en realidad tiene un origen muy anterior.

Normalmente se identifican estos orígenes en la década de los años 50, cuando empieza a emerger la idea de que una empresa, más allá de la licencia administrativa que concede el órgano competente, requiere algo así como una licencia social que le otorgue legitimidad.

Desde entonces han sido cada vez más las empresas y organizaciones, grandes y pequeñas, que han asimilado la **necesidad de enfocar sus prácticas de una manera responsable, atendiendo a lo que demandan los grupos de interés con los que se relaciona ("stakeholders") para conceder esa legitimidad**. Merece mención especial la progresiva concienciación en materia de igualdad entre mujeres y hombres que está calando en la sociedad desde hace años, y que encuentra su plasmación en las empresas a través de la RS.

Existen modos muy diversos de explicar la RS, ligados a la propia evolución del contexto en el que operan las empresas y a las diferentes motivaciones que

[1] La evolución del concepto y los distintos términos utilizados implican algunos matices de cierta entidad. En este documento nos referiremos preferentemente a RS para denominar a la Responsabilidad Social tal y como es entendida en **InnovaRSE**, según las características recogidas en la Figura 3, utilizando RSC o RSE cuando se haga referencia de manera más específica a la Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa respectivamente.

tienen las organizaciones para incorporar prácticas responsables en su estrategia. Hay teorías que ponen el acento en el carácter instrumental de la RS, es decir, es su potencial como herramienta estratégica para generar valor para las personas propietarias o accionistas; otras teorías enfatizan las responsabilidades que conlleva una posición de poder que la empresa tiene frente a la sociedad; en otros casos se considera desde una perspectiva ética…

Es importante comprender que **el concepto de RS tiene un carácter relativo, porque está ligado a los valores de la sociedad**, que son mutables. La RS incorpora implícitamente las derivadas de otro concepto, el de responsividad. Este término (traducción del inglés "responsiveness") se refiere a la actitud de proactividad y anticipación que deben tener las empresas y otras organizaciones ante las demandas sociales. Así, las prácticas concretas que se entienden como socialmente responsables son las que resulten coherentes con las normas, comportamientos, valores y expectativas de los grupos de interés de la empresa y, por extensión, de la sociedad en su conjunto en la que opera.

Esto es lo que explica, por otra parte, que **InnovaRSE** se conciba como un sistema abierto, de carácter flexible y dinámico, de modo que la metodología ha ido incorporando algunos cambios como respuesta adaptativa a las nuevas tendencias y demandas. Como se explicará más adelante, se han incluido elementos en esta edición (la denominada **Base 10**) que pueden servir para dotar de dinamismo a la metodología en lo que concierne a sus enunciados.

En cualquier caso, de todas las definiciones propuestas para describir en qué consiste la RS, las que mejor inspiran en el enfoque adoptado por InnovaRSE son las siguientes:

> …integración voluntaria, por parte de las empresas, de la preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores… Libro Verde de la Unión Europea, p. 7

La definición del Libro verde subrayaba el **carácter voluntario** de la RSE, las relaciones con los interlocutores (**grupos de interés**) y la necesidad de hacer compatibles los legítimos intereses económicos con las preocupaciones ambientales y sociales (**triple resultado**, sobre el que volveremos después).

Esta perspectiva, sin dejar de ser válida, se enriquece posteriormente con la nueva definición, mucho más sencilla, que se incorporó en la Estrategia de la Unión Europea sobre RSC:

> …la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad…
>
> Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre RSC, p.7

El eje sobre el que descansa esta nueva definición (desarrollada en la Comunicación en la que se recoge) es el de **impactos** y **derechos humanos**. El foco de atención se traslada, entonces, en la necesidad de identificar, prevenir y mitigar los impactos posibles que las empresas pueden ocasionar por la actividad que desarrollan.

Hay otros dos conceptos que están íntimamente relacionados con el de RS tal y como se enfoca en **InnovaRSE**: la **Sostenibilidad** y el **Triple Resultado** ("Triple Bottom Line"). Sin entrar a detallar las conexiones entre todos estos conceptos, conviene recordar el significado de estos términos, a los que se hará referencia en varias ocasiones durante este documento, y que explican la estructura de Decálogos por dimensiones que se proponen en la Sección 5.

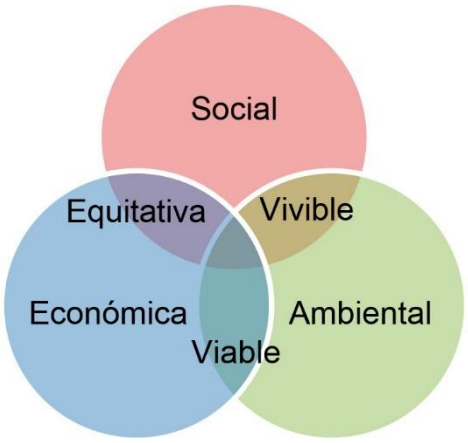
La **sostenibilidad** es el paradigma que surge de la conjunción de una mayor sensibilidad social, una conciencia ambiental creciente y la convicción de que resulta imprescindible avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible en los términos expuestos en el Informe Brundtland: "aquel que satisface las

necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades".

La **triple cuenta de resultados** o triple balance ("triple bottom line")[2] hace referencia a que los impactos de una empresa pueden medirse no sólo en términos económicos, sino también en términos ambientales y sociales, por lo que la empresa ha de rendir cuentas en estas tres dimensiones y considerarlas en su conjunto a la hora de confeccionar su estrategia.

Figura 2. Las tres dimensiones de la sostenibilidad

En definitiva, las características de la Responsabilidad Social tal y como es entendida por el **Sistema InnovaRSE** son las que se resumen en la siguiente figura.



[2] Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford.

Figura 3. Principios de la Responsabilidad Social asumidos por la metodología InnovaRSE

Carácter estratégico

Las acciones de responsabilidad social están íntimamente ligadas a la estrategia y el negocio de la empresa, integradas en sus políticas y formas de trabajo

Voluntariedad

Son acciones voluntarias, que superan lo establecido por la legislación vigente

Integración de los grupos de interés

Considera una visión multistakeholder, identificando las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la empresa

Carácter público

Las actuaciones son de carácter público y, por tanto, están sometidas al escrutinio de terceros, pueden y deben comunicarse y son susceptibles de ser verificadas

Carácter abierto

Se corresponde con una actitud proactiva y anticipatoria, por lo que ha de ser abierta y flexible para incorporar nuevas demandas sociales

Responsabilidad por los impactos

Implica la responsabilidad de la empresa por sus impactos en la sociedad, en el camino hacia la sostenibilidad en su triple dimensión económica, social y ambiental

Durante muchos años ha podido prevalecer cierto desconcierto sobre la Responsabilidad Social, extendiéndose algunos mitos que han dificultado durante algún tiempo la extensión de la RSE en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, falsas creencias que es importante desmontar antes de continuar.

La RSE es una moda pasajera

Si en algún momento empezó como una moda, desde luego ha llegado para quedarse. Después de varias décadas de políticas públicas y cultura empresarial, la RS constituye un vector de desarrollo de relevancia creciente.

La RSE es para las grandes empresas

Es cierto que las grandes empresas pueden dedicar recursos específicos a esta materia y también lo es que ellas han podido percibir rápidamente los beneficios de aplicar criterios de RS – seduciendo así a fondos de inversión, mejorando la imagen de sus marcas o atrayendo a buenas candidaturas en sus procesos de selección-. Sin embargo, el hecho de que la RS funcione en empresas grandes no quiere decir que sea su coto exclusivo. Muy al contrario, las PYMEs pueden aplicar de forma más natural la RSE al estar en contacto más directo con su clientela, su grupo proveedor y su entorno.

La RSE es un gasto más

Diferentes estudios[3] han demostrado que la aplicación de la RS en pequeñas empresas no sólo contribuye a mejorar importantes intangibles como la imagen en la sociedad o la satisfacción de las personas empleadas, sino que la gestión de costes se impone como el factor de impulso más importante a la hora de avanzar hacia prácticas socialmente más responsables.

La RSE es, fundamentalmente, un tema de filantropía

Filantropía y RSE son conceptos relacionados en cierta forma, pero no son sinónimos. Aunque la filantropía puede formar parte de la estrategia de RSE de algunas empresas, no siempre tiene por qué ser así. La responsabilidad social, además, es un concepto mucho más amplio. Pretende contribuir al bienestar social y ambiental, pero procurando al mismo tiempo obtener ventajas competitivas para la empresa y mejorar tanto su competitividad como su posicionamiento en el mercado.

[3] Pueden consultarse, por ejemplo, los informes de Forética al respecto.

2.2. Los ODS: la Agenda 2030 en Navarra

En septiembre de 2015 España subscribió, junto con otros 192 países, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, iniciativa de la ONU que establece una serie de objetivos globales para cuya consecución se precisa la colaboración de la sociedad civil y los sectores público y privado, y cuya finalidad es terminar con la **pobreza**, luchar contra la **desigualdad y la injusticia**, y hacer frente al **cambio climático**. La resolución de la Asamblea General de la ONU implica un compromiso para los países firmantes de tomar las medidas pertinentes para lograr en el año 2030 los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** que afectan a las **tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental**. Cada uno de los ODS tiene una serie de **metas vinculadas**, hasta un total de 169, así como un sistema de **indicadores** de ámbito mundial, nacional y regional.

En Navarra, el Pleno del Parlamento aprobó en 2016 una Resolución para instar al Gobierno a estudiar las políticas, programas y actuaciones que se aplican para hacer frente a los retos de la Agenda 2030. Fruto de ese acuerdo se creó una Comisión Interdepartamental que inició una serie de trabajos que han culminado con el Acuerdo de Gobierno de 30 de abril de 2019 por el que se aprueba la adhesión de Navarra a la Agenda 2030 y el correspondiente Plan de Acción.

Figura 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que configuran la Agenda 2030

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas asociadas a los mismos se plantean en 5 esferas: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianza; y están basados en **tres principios** (en cada uno de los cuales se aplica de forma transversal la perspectiva de género)**,** que vienen a subrayar su **enfoque holístico**[4]:

- ➔ **Universalidad**: Los ODS y sus metas son relevantes para todos los actores y gobiernos, sobre la base de una responsabilidad común aunque diferenciada.
- ➔ **Integración**: Es preciso equilibrar el crecimiento económico con el desarrollo social y la protección ambiental, lo que se conoce como Triple

[4] PNUD: Un enfoque multidimensional para abordar la Agenda 2030, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017

Bottom Line, considerando el carácter interconectado e indivisible de los ODS.

- **Que nadie se quede atrás**: Ninguno de los ODS se habrá logrado a menos que se cumpla para todas las personas, sin exclusiones por razón de ingresos, raza, sexo, nacionalidad, etc.

Los ODS implican de manera directa a las Administraciones Públicas en la implementación de políticas y adopción de medidas para su consecución, como principales responsables del desarrollo económico, social y medioambiental de los países y regiones correspondientes. Pero la Agenda 2030 requiere aplicar estrategias globales y unidad de acción. En este sentido, **si bien la responsabilidad fundamental recae en los gobiernos, resulta vital implicar también a las empresas (y otros agentes) como corresponsables**.

En este contexto cabe preguntarse: ¿cómo pueden exactamente contribuir las empresas a la consecución de los ODS? En realidad, no resulta sencillo responder a esta pregunta de manera genérica, puesto que la clave precisamente reside en identificar cuáles son las prioridades y retos de cada empresa, es decir, cuáles son los ODS verdaderamente relevantes que pueden ser integrados en la estrategia de la empresa. Existen iniciativas para acompañar a las empresas en este proceso, desde la definición de objetivos hasta la comunicación del desempeño, pasando por la selección de los indicadores clave. De hecho, resulta muy recomendable que las empresas **InnovaRSE** incluyan actuaciones en esta línea entre las medidas incluidas en su primer Plan de Actuación (Apartado 4.2.2) o en los Ciclos de Mejora (Apartado 4.2.3).

Con independencia de las contribuciones específicas que cada empresa particular pueda identificar en función de sus características y objetivos de mejora, **InnovaRSE** como sistema se ha planteado buscando el alineamiento con los ODS. La siguiente figura recoge cuáles son los ODS con una vinculación directa más evidente con el planteamiento de **InnovaRSE**, cuyos enunciados (que configuran los Decálogos de Sostenibilidad) han sido

redactados en convergencia con los ODS. En el Anexo “Caja de Herramientas”, se pueden encontrar tablas que identifican las contribuciones potenciales directas e indirectas entre los ODS y los enunciados de los Decálogos **InnovaRSE,** así como con los indicadores asociados a los mismos, tablas que pueden servir de referencia inicial para identificar el modo o las áreas en las que la empresa contribuye a la consecución de los ODS. En cualquier caso, esto no debe interpretarse como un modo de “forzar” la vinculación de manera genérica puesto que **la estrategia más adecuada es la que concede a la empresa la oportunidad de definir su propio camino**.

Figura 5. ODS con un mayor potencial de convergencia con los objetivos de InnovaRSE

Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

- Meta 5.1. Poner fin a la discriminación por razón de sexo
- Meta 5.2. Eliminar la violencia de género
- Meta 5.3. Eliminar los matrimonios forzosos y la mutilación genital femenina
- Meta 5.4. Promover la corresponsabilidad y conciliación
- Meta 5.5. Asegurar la igualdad de oportunidades y la participación de las mujeres
- Meta 5.6. Asegurar la salud sexual y reproductiva.

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

- Meta 8.2. Lograr un incremento de la productividad económica
- Meta 8.3. Promover el emprendimiento
- Meta 8.4. Mejorar la producción y el consumo responsable
- Meta 8.5. Lograr el pleno empleo
- Meta 8.6. Reducir el desempleo juvenil
- Meta 8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro
- Meta 8.9. Promover el turismo responsable.

Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

- Meta 9.1. Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad
- Meta 9.4. Promover la industrialización inclusiva
- Meta 9.5. Fomentar la innovación

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

- Meta 12.1. Aplicar el Marco Decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles
- Meta 12.2. Lograr la gestión sostenible y eficiente de los recursos naturales
- Meta 12.5. Reducir los deshechos mediante reciclado y reutilización
- Meta 12.6. Alentar las prácticas de responsabilidad social corporativa
- Meta 12.7. Promover compras públicas responsables
- Meta 12.8. Promover la cultura de la sostenibilidad mediante acciones de sensibilización social

2.3. La Estrategia de Especialización Inteligente en Navarra S3

Las Estrategias de Especialización Inteligente (conocidas con el acrónimo **S3** por sus siglas en inglés, "Smart Specialization Strategies"), son herramientas de transformación económica territorial que utilizan las regiones para lograr el crecimiento "inteligente, sostenible e integrador" al que se refería la Estrategia Europa 2020.

Las S3 responden a un modelo económico basado en la **concentración de los recursos en aquellas áreas económicas en las que cada territorio haya identificado sus principales ventajas competitivas**. Se constituyen como agendas para la transformación definidas en torno a las siguientes claves[5]:

- ➔ Concentran los recursos en las prioridades, retos y necesidades clave de la región para un desarrollo basado en el conocimiento.
- ➔ Aprovechan los puntos fuertes y ventajas competitivas y potencial de la región.
- ➔ Apoyan la innovación tecnológica y no tecnológica, estimulando la inversión del sector privado.
- ➔ Implican a la totalidad de agentes, especialmente a las empresas.
- ➔ Incluyen sistemas sólidos de supervisión y evaluación.

Se trata, en definitiva, de identificar las características que son exclusivas o diferenciales de la región (ventajas competitivas), y desarrollar políticas de crecimiento inteligente en las áreas identificadas como prioritarias, concentrando recursos en torno a una visión de futuro compartida por todos los agentes involucrados.

La Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra define esta visión de futuro en torno a 5 ejes de desarrollo: Navarra **sostenible**, **saludable**,

[5] Para obtener más información sobre las Estrategias de Especialización Inteligente, puede consultarse la Ficha informativa elaborada por la Comisión Europea.

industrial, **cohesionada** y **competitiva**; proponiéndose objetivos concretos para los años 2020, 2025 y 2030 en indicadores de **calidad de vida**, **sostenibilidad** y **prosperidad** (Figura 6).

Como resultado del análisis de las ventajas competitivas de Navarra, se identifican **6 áreas económicas prioritarias** y **5 factores de competitividad** que determinan los **Retos estratégicos** o proyectos seleccionados, que se implementan fundamentalmente mediante un trabajo con clústeres, planes estratégicos y proyectos preferentes, e incentivos a la inversión e innovación.

Prioridades temáticas:

- Automoción y Mecatrónica
- Cadena Alimentaria
- Energías Renovables y Recursos
- Salud
- Turismo Integral
- Industrias Creativas y Digitales

Factores de competitividad:

- Desarrollo Empresarial
- I+D+i
- Infraestructuras
- Administración Pública y Fiscalidad
- Educación y Formación

Figura 6. Ejes de Desarrollo y Objetivos de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra

Ejes de desarrollo:

- **Navarra sostenible,** responsable ambientalmente y eficiente en el uso de los recursos.
- **Navarra saludable,** con productos y servicios saludables, cuidando a las personas.
- **Navarra industrial,** incrementando nuestra competitividad con tecnologías 4.0.
- **Navarra cohesionada,** social y territorialmente, como fin último de la estrategia.
- **Navarra competitiva,** mejorando la posición global de nuestras empresas.

Objetivos:

- **Mayor calidad de vida:** mediante un sistema de cohesión social, una asistencia sanitaria de máxima calidad y un sistema educativo excelente como grandes fortalezas de Navarra.
- **Mayor sostenibilidad:** respetando y poniendo en valor el entorno natural de Navarra, protegiendo los recursos naturales y promoviendo un uso eficiente de los mismos con el fin de mantener y mejorar la calidad medioambiental
- **Mayor prosperidad:** basada en el desarrollo del tejido empresarial e industrial, integrando y potenciando el talento de las personas, y promoviendo la innovación y el emprendimiento con el fin de lograr que Navarra mantenga una alta competitividad

Fuente: Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra. Documento resumen

Concretamente, se han definido un total de 24 Retos Estratégicos para el vigente periodo 2017-2020, algunos de los cuales tienen evidentes conexiones con los propósitos de **InnovaRSE** como Sistema. El eje de desarrollo de la S3 con una vinculación más evidente es el de **Navarra Sostenible**, pero los objetivos de **InnovaRSE** están también alienados con los otros cuatro ejes y sus objetivos, y es posible identificar sinergias con varios de los Retos que se propone la S3.

En efecto, **InnovaRSE** pretende fomentar la adopción de estrategias empresariales que se concretan en los contenidos a los que hacen referencia los Decálogos de Sostenibilidad. En la redacción de los nuevos Decálogos se ha buscado la coherencia con los Retos de la S3 y la complementariedad con las medidas impulsadas por esta estrategia. En este sentido, las sinergias pueden interpretarse en una doble vertiente:

- **Cómo pueden contribuir las empresas InnovaRSE** a la consecución de los Retos de la S3.
- **Cómo pueden aprovechar las empresas InnovaRSE** las oportunidades que ofrece la S3 para implementar proyectos de RS que estén alineados con los Retos planteados.

Tabla 1. Potencial de convergencia entre S3 e InnovaRSE*

Reto S3 Navarra	Contribución de InnovaRSE	Oportunidades de proyectos
1. Impulso del vehículo eléctrico	No	No
2. Transformación 4.0 de la industria navarra	**Sí**	**Sí**
3. Vertebrar la cadena de valor alimentaria	No	**Sí**
4. Apuesta por la alimentación saludable	No	No
5. Disminución del consumo de energías fósiles	No	**Sí**
6. Fortalecimiento del sector eólico	No	No
7. Promover la economía circular	**Sí**	**Sí**
8. Desarrollo de la medicina personalizada	No	No
9. Aumento de la eficiencia de los servicios sanitarios	No	No
10. Nuevos nichos de oferta turística integral	No	No
11. Industrias creativas y digitales	No	No
12. Clústeres para la innovación y la competitividad	**Sí**	**Sí**
13. Incremento del tamaño medio empresarial	**Sí**	No
14. Nueva cultura de gestión empresarial	**Sí**	**Sí**
15. Mejora de la financiación de los proyectos empresariales S3	No	**Sí**
16. Acompañamiento a proyectos estratégicos de Navarra	No	**Sí**
17. Compromiso con la I+D+i	**Sí**	**Sí**
18. Transferencia tecnológica a las empresas	No	**Sí**
19. Mejorar la comunicación y competitividad regional	No	**Sí**
20. Desarrollo económico comarcal	**Sí**	**Sí**
21. Cercanía y agilidad administrativa	No	**Sí**
22. Cambio de la imagen exterior de Navarra	No	No
23. Proyecto Navarra Smart Region para la innovación pública	No	No
24. Formación Profesional cercana a las empresas	No	**Sí**

(*) Se señalan únicamente los vínculos más evidentes; las interacciones pueden abarcar otros Retos dependiendo del enfoque del hipotético Proyecto diseñado que se incluya en el correspondiente Plan de Actuación.

2.4. El Modelo Inclusivo Participativo

El 19 de junio de 2018 el Parlamento de Navarra, a través de su Comisión de Desarrollo Económico, aprobó por unanimidad una resolución en la que se instaba al Gobierno de Navarra a realizar un **Plan de actuación para la promoción de un Modelo Inclusivo-Participativo navarro de empresa**.[6]

Con el impulso de este Modelo se pretende fomentar la competitividad de las empresas navarras en un nuevo escenario caracterizado por el avance de los descubrimientos científico-técnicos y la globalización de los procesos de producción, distribución, financiación y consumo. Este nuevo escenario requiere cambios reales, basados en la transparencia y la confianza mutua entre el personal y el empresariado, que replanteen las relaciones de poder, el reparto de riqueza y el sistema de toma de decisiones, entendiendo los objetivos de la empresa desde una perspectiva amplia y no únicamente como la maximización del beneficio en el corto plazo. Para lograr estos cambios, se propone un Modelo Inclusivo-Participativo sustentado en los Ejes y políticas concretas recogidas en la Figura 7.

Entre las actuaciones puestas en marcha por el Gobierno de Navarra para impulsar este Modelo, la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo ha realizado un estudio comparado de enfoques, propuestas y metodologías en materia de nuevas relaciones laborales,

[6] La propuesta de Modelo Inclusivo-Participativo fue presentada por la **Asociación de Amigos de Arizmendiarrieta-Arizmendiarrieta Lagunak Elkartea** en sesión de trabajo de la Comisión de Desarrollo Económico celebrada el 7 de febrero de 2018. Previa audiencia de la Junta de Portavoces, la Mesa del Parlamento acordó admitir a trámite la moción presentada por todos los grupos parlamentarios conjuntamente y su publicación en el BOPN. La moción fue debatida y aprobada por unanimidad en sesión de la Comisión de Desarrollo Económico celebrada el 19 de junio de 2018.

participación de la plantilla y liderazgo participativo, lo que se conoce como **Nueva Cultura Empresarial**.

Muchas de las propuestas recogidas en dicho estudio se han trasladado a los nuevos enunciados de **InnovaRSE**, en particular al Decálogo de Sostenibilidad Social Interna. Desde su origen **InnovaRSE** tiene una evidente afinidad temática y sus principios están totalmente alineados con los objetivos que persigue el Modelo Inclusivo-Participativo, por lo que los nuevos enunciados no hacen sino evidenciar aún más esta convergencia.

No obstante, para profundizar en los aspectos clave del Modelo Inclusivo-Participativo que pueden resultar de particular interés para determinados perfiles de empresa, la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo está trabajando actualmente en el desarrollo de **ImplicaRSE**, una nueva metodología que pretende contribuir al impulso de las diferentes formas de participación en la empresa. Este trabajo incluye la realización de varias experiencias piloto para la validación de la metodología y la elaboración de una Guía específica.

Figura 7. Ejes de actuación del Modelo Inclusivo-Participativo

Eje 1. Cultura de empresa basada en la confianza, la transparencia y cooperación	• Transparencia informativa • Modelo organizativo y de gestión participativo • Formación sistemática • Políticas retributivas que favorezcan la cohesión social • Evaluación y mejora continua de la satisfacción • Prioridad de la promoción interna • Igualdad salarial entre mujeres y hombres • Conciliación de la vida profesional y personal
Eje 2. Proyecto compartido sostenible y beneficioso para todos los grupos: la propiedad, la dirección y el personal	• Estímulos equilibrados para accionistas y personal • Porcentaje de beneficios anuales destinados a fondos propios • Porcentaje sobre ventas destinado a actividades de I+D+i
Eje 3. Participación del personal en la gestión, los resultados y la propiedad	• Implantación de sistemas de gestión participativos que conduzcan a la corresponsabilidad • Incorporación de representantes del personal en los máximos órganos de decisión y control • Acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa • Apoyo de la empresa a la participación en el capital del personal • Resolución de conflictos con órganos de mediación
Eje 4. Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales	• Política de honestidad fiscal • Colaboración en políticas sociales para la integración laboral del personal con menos cualificación • Colaboración con Administraciones Públicas para la adecuación de la formación a las necesidades de las empresas • Porcentaje de beneficios destinado a problemas sociales • Estimulación del intra-emprendimiento

2.5. Reactivar Navarra: respuestas a la crisis de la COVID-19

La pandemia provocada por la COVID-19 ha provocado una situación económica, social y política que exige afrontar nuevos retos desde una perspectiva integral, buscando soluciones que permitan reconstruir un modelo de desarrollo económico justo y socialmente responsable, es decir, basado en el crecimiento y la innovación, como también en la igualdad y la equidad.

La crisis de la COVID-19 ha golpeado a Navarra, como al conjunto del Estado y al resto del mundo, en el momento en el que se redactaba este documento. El Gobierno de Navarra trabaja actualmente, junto con otras organizaciones y el conjunto de la sociedad civil, en el Plan Reactivar Navarra.

En el marco de esta iniciativa, se ha comenzado una reflexión sobre las consecuencias e impactos que la crisis de la COVID puede tener en varias dimensiones, y muchos de los cambios en nuestra forma de vida que se han identificado tienen una clara conexión con el campo de actuación de la RS, como por ejemplo[7]:

- Cambios en las relaciones con la comunidad e importancia del trabajo colaborativo, el voluntariado y el cuidado a personas dependientes.
- Cambio en la relación con el medio ambiente e impacto en el cambio climático.
- Generación de una versión on-line de nuestra vida. Importancia de la conectividad y accesibilidad a las nuevas tecnologías y la seguridad cibernética.
- Cambio en los hábitos de consumo.

[7] En el momento en el que se está redactando este documento, el Plan Reactivar Navarra está en pleno proceso de elaboración. Está previsto realizar un diagnóstico en profundidad que analice los cambios en hábitos de vida, necesidades y oportunidades que se derivan del nuevo escenario. No obstante, se apuntan ya algunos cambios identificados de manera preliminar, de los que se han extraído varios de los que tienen una mayor vinculación con la RS.

- ➔ Cambio en la visión de las redes de abastecimiento en las cadenas de valor.
- ➔ Identificación de nuevos productos de primera necesidad.

InnovaRSE, como Sistema, no es ajeno al nuevo escenario COVID y post-COVID. Una primera consecuencia ha sido suspensión del programa de ayudas durante el año 2020, así como la organización de la formación para la acreditación de profesionales de consultoría en unas fechas y formato diferentes a los inicialmente previstos (Ver Apartados 6.1 y 6.2.). Pero más allá de estas cuestiones, resulta imprescindible considerar el alineamiento con el Plan Reactivar Navarra, lo que puede concernir tanto al desarrollo de los Decálogos InnovaRSE, como a las claves a considerar en el Diagnóstico **InnovaRSE**, y sobre todo, al tipo de proyectos y acciones que cabe plantear en los Planes de Actuación y Ciclos de Mejora.

Del examen de los componentes estratégicos del Plan Reactivar Navarra (Tabla 2), es fácil concluir que muchos de los Objetivos Estratégicos y Principales Áreas de Actuación que se han identificado de manera preliminar tienen una conexión directa o indirecta con el tipo de objetivos y acciones que han de acometer las empresas y entidades públicas **InnovaRSE** (reactivación económica, transición energética, desarrollo territorial sostenible…), por lo que es el momento de identificar sinergias, contribuir a la consecución de los objetivos y aprovechar oportunidades.

Tabla 2. Principales componentes del Reactivar Navarra – Nafarroa Suspertu 2020-2023

Misión, visión y valores

Misión

El plan de reactivación de Navarra tiene como misión impulsar y coordinar todas las herramientas públicas y privadas para salir de la actual crisis con pujanza. Necesitamos de nuevas bases de crecimiento, innovación, igualdad y equidad frente al mayor riesgo de desigualdades, para no dejar a nadie atrás.

Visión

Una sociedad más resiliente, unida y solidaria. Una nueva economía y sociedad más conectada y más humana. Con un mayor grado de anticipación y, a la vez, más flexible para afrontar los retos imprevistos. Un nuevo modelo de competencia y competitividad

Valores

Se apuesta por una sociedad fuerte para fortalecer el bien común. La implicación de todos los resortes de la sociedad en torno a un esfuerzo común y al interés general. El compromiso público-privado-social como pauta del programa

Objetivos estratégicos

- Una salida a la crisis liderando un nuevo modelo.
- Reactivar la economía parada por la crisis sanitaria.
- Impulsar la Innovación técnica y social como palanca de cambio y diversificación empresarial.
- Potenciación de la economía social y cooperativa. Desarrollo del tercer sector y la economía colaborativa.
- Impulso de una sociedad más resiliente desde la cooperación.
- Abrirse a nuevos mercados internacionales y nuevas demandas.
- Impulsar las inversiones pendientes.
- Profundizar en alianzas sociales y empresariales.
- Impulso del talento.
- Potenciar la cultura como elemento clave de cohesión y bienestar social.
- Modernización de la Administración y sector público. Potenciar la interrelación y colaboración interadministrativa.
- Refuerzo del ecosistema sanitario y de cuidados a mayores.
- Profundizar en los sistemas de cobertura social.
- Navarra conectada para la cohesión digital y territorial.
- Reequilibrio territorial, valorando el ámbito rural.

Principales áreas de actuación

Protección social

- Aseguramiento de políticas redistributivas de rentas
- Protección de personas mayores o con necesidades especiales
- Atención a otros colectivos vulnerables y derechos para todas las personas
- Revisión de los modelos residenciales de las personas mayores
- Reconocimiento del derecho subjetivo a la vivienda

Servicios públicos

- El sector público como palanca de reconstrucción y reactivación
- Coordinación y readaptación de los más de treinta planes del Gobierno
- Diagnóstico y propuestas de mejora de la Administración Pública

Marco de convivencia

- Desarrollo de programa de actuaciones para la convivencia cívica
- Coordinación de redes colaborativas de voluntariado o solidaridad en distintos ámbitos
- Innovación en nuevas formas de relación social, hábitos de consumo o uso de espacios públicos

Reactivación económica

- Apoyo al tejido empresarial endógeno y reconversión productiva de determinadas industrias
- Ayudas a pymes, autónomos, economía social, comercio de proximidad…
- Compromiso público con las industrias estratégicas
- Desarrollo de una economía de los cuidados personales
- Inversión en las infraestructuras de futuro, digitales y terrestres

Transición energética

- Compromiso con la descarbonización de la economía y las ciudades y alineamiento con la Green Deal europea
- Plan integral de adaptación al cambio climático
- Fomento del plan de vivienda de alquiler y la edificación sostenible
- Desarrollo de iniciativas de economía circular

Desarrollo territorial sostenible

- Revisión de la Estrategia Territorial de Navarra
- Revitalización de la actividad en el medio rural y ayudas al sector primario
- Potenciación de la cadena agroalimentaria propia, estrategias de kilómetro 0 y promoción de producto local
- Revisión de las estrategias de promoción de un turismo sostenible, emprendimiento verde, conexión de comercio y medio rural…

Acción exterior

- Monitorización sobre programas y ayudas europeas
- Alineamiento con los planes de impulso y estrategias de la Unión Europea
- Apoyo a la internacionalización de las empresas navarras

3. La familia de metodologías InnovaRSE

InnovaRSE se configura como una familia de metodologías que proporciona pautas y herramientas para que empresas y otras organizaciones incorporen criterios de responsabilidad social en su estrategia. Desde su origen, el propósito ha sido acompañar a las PYMES de Navarra en su camino por la RS, pero ha ido evolucionando para dar respuesta a las necesidades percibidas y particularidades detectadas en las organizaciones.

La metodología **InnovaRSE** ha seguido por tanto un crecimiento adaptativo, lo que se traduce no solamente en los cambios introducidos en los Decálogos (referidos a las distintas materias que abarca), sino también en la expansión de la metodología en forma de especializaciones que tratan de ofrecer las soluciones más apropiadas a diferentes tipos de organizaciones. Partiendo de un núcleo metodológico común, que es el que proporciona la metodología matriz (dirigida a PYMES), se han incorporado recientemente como adaptaciones específicas dos especializaciones sectoriales que aplican los principios generales en micropymes y con profesionales en régimen laboral autónomo (TAMIRSE) y en el sector público (GobernaRSE) respectivamente.

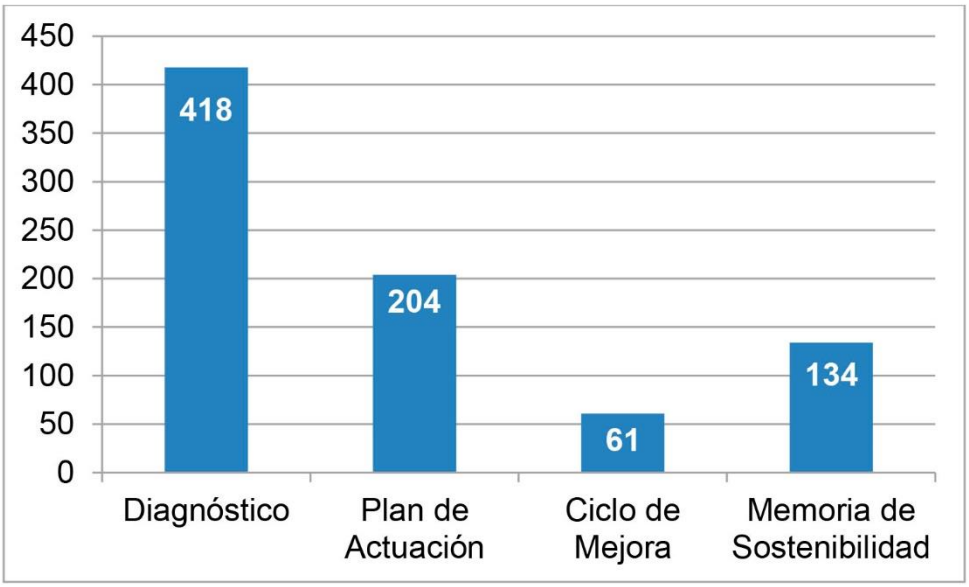
La familia de metodologías InnovaRSE puede entenderse también como un árbol en crecimiento: a partir de un tronco común (**InnovaRSE**) van creciendo las distintas ramas (TAMIRSE, GobernaRSE). El árbol es un organismo vivo que continúa desarrollándose, por lo que no sería extraño que en próximos años crezcan nuevas ramas en forma de especializaciones temáticas o sectoriales.

Figura 8. Familia de metodologías INNOVARSE

3.1. La metodología matriz InnovaRSE

La metodología matriz se denomina, de manera genérica, **InnovaRSE**, y **se dirige a PYMES que cuenten con 5 ó más personas empleadas**. Las primeras empresas se incorporaron al Sistema en el año 2009 realizando sus primeros Diagnósticos y desde entonces han sido más de 400 las que han incorporado la Responsabilidad Social en su estrategia empresarial con esta metodología.

Figura 9. Empresas que están aplicando la Metodología Matriz InnovaRSE, 2009-2019[8]

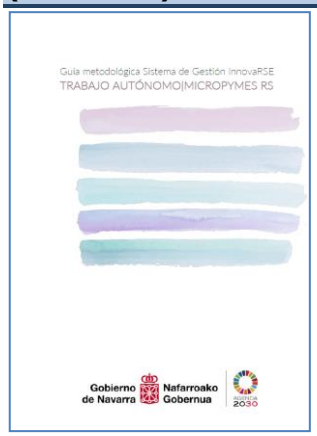


El planteamiento general, las pautas y directrices, y las herramientas que se recogen en este Manual, incluyendo sus Anexos, se refieren a este tronco común que constituye la metodología matriz. Las particularidades de las

[8] A partir de 2020 los Diagnósticos y los Planes de Actuación se acometerán en la misma Etapa metodológica, pero hasta ahora se hacía en dos momentos diferentes, motivo por el cual el número de diagnósticos y planes de actuación no es coincidente. La explicación de Fases y Etapas con el planteamiento actual se describe en la Sección 4.

distintas modalidades o especializaciones temáticas y sectoriales están plasmadas en sus correspondientes guías metodológicas, que no obstante se comentan muy brevemente en los siguientes epígrafes.

3.2. Trabajo Autónomo, Micropyme y Responsabilidad Social Empresarial (TAMIRSE)



En el año 2018 se diseñó la metodología "Trabajo Autónomo, Micropyme y Responsabilidad Social Empresarial" (TAMIRSE), **dirigida a profesionales en régimen autónomo y micropymes con menos de 5 personas empleadas**.

Siguiendo los principios de **InnovaRSE** y compartiendo su espíritu de mejora continua, TAMIRSE se orienta al colectivo autónomo y a empresas de menos de 5 personas en plantilla, partiendo de una reflexión previa que incluye todos los aspectos fundamentales de la RS que resultan específicos o diferenciales de dichos colectivos.

TAMIRSE se concibe como herramienta para fomentar las prácticas responsables en el colectivo autónomo y en micropymes desde un triple enfoque:

- **Enfoque estratégico**, contribuyendo a incorporar la sostenibilidad en la misión y visión, como un elemento transversal de la estrategia.
- **Enfoque integrador**, teniendo en cuenta a los grupos de interés, y considerando todas las áreas de RS de las dimensiones económica, ambiental y social.
- **Enfoque de mejora continua**, lo que implica la necesidad de revisar continuamente los aspectos relacionados con la RS.

A lo largo del año 2018, la metodología fue diseñada y validada mediante 7 experiencias piloto en las que participaron personas en régimen laboral autónomo de distintos sectores y con diferentes perfiles y características. **En el año 2019 se aplicó por primera vez con la realización de 21 Diagnósticos**.

3.3. Metodología de Responsabilidad Social del Sector Público de Navarra (GobernaRSE)

GobernaRSE es la denominación que recibe la adaptación de la metodología **InnovaRSE** a las Entidades Públicas de Navarra.

Si bien su diseño metodológico se dirige el **sector público de Navarra con carácter general**, su aplicación se adecúa especialmente a los Ayuntamientos por las particulares características que tienen estas entidades (tamaño, alcance, ámbito competencial).

GobernaRSE sigue el mismo esquema que **InnovaRSE** de verificación de la situación de partida de la entidad con respecto a una serie de enunciados agrupados en dimensiones:

- ➔ Transparencia y Buen Gobierno
- ➔ Cultura Interna Responsable
- ➔ Gestión Pública Sostenible

La metodología ha sido validada mediante la realización de varias experiencias piloto en Entidades Públicas de distinto tipo: Ayuntamientos, Mancomunidades, Servicios del Gobierno de Navarra.

Está previsto que a partir del año 2021 las primeras Administraciones Públicas puedan optar a obtener los Sellos que acreditan la incorporación de criterios de RS en su gestión mediante la metodología GobernaRSE.

4. Etapas para la aplicación del proceso InnovaRSE

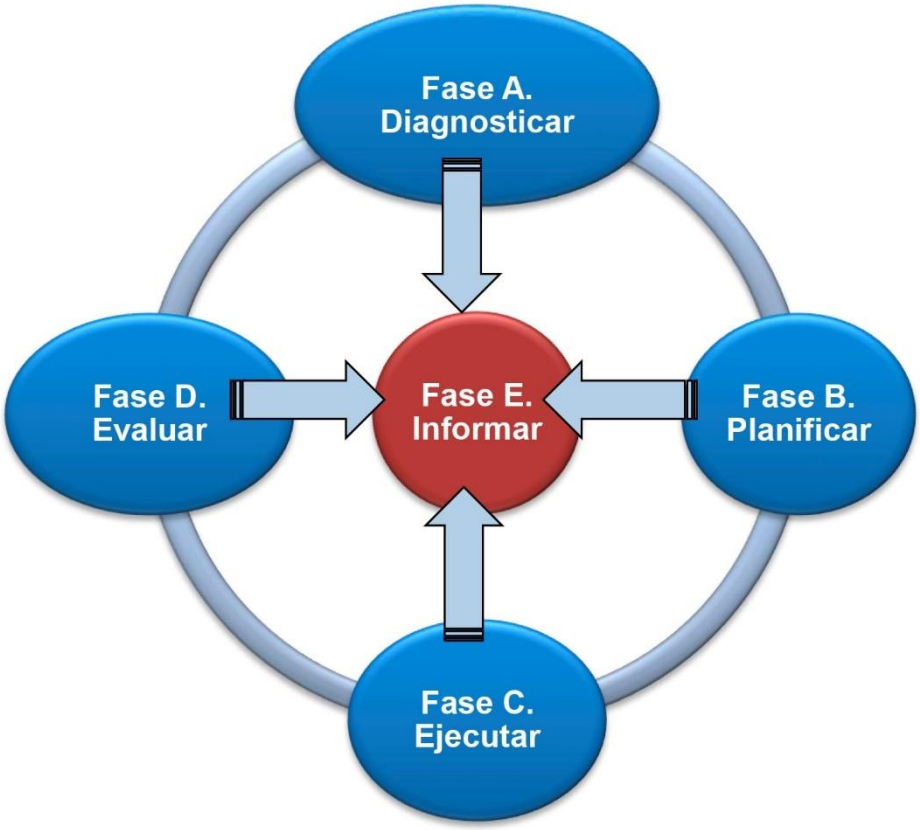
4.1. Las fases del ciclo InnovaRSE

InnovaRSE se concibe como un componente de carácter estratégico en la empresa y, como tal, para su implementación han de seguirse una serie de Fases, conforme al planteamiento cíclico clásico de cualquier proceso de planificación: **diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar**, aplicando, en cada una de ellas, la transversalidad de la perspectiva de género.

	Fase A. Diagnosticar El primer paso lo constituye el análisis de la situación de la empresa u organización en materia de RS. Se verifican de manera pautada una serie de aspectos para detectar buenas prácticas y áreas de mejora. El resultado de esta Fase es el **Diagnóstico de Responsabilidad Social.**
	Fase B. Planificar En base al resultado obtenido en el diagnóstico previo, se identifican una serie de objetivos y se planifican las actuaciones a acometer en el corto y medio plazo para mejorar la situación de partida. El resultado de esta Fase es el **Plan de Actuación**.
	Fase C. Ejecutar Una vez definidas las actuaciones, es momento de ejecutar las actividades conforme al Plan de Actuación diseñado. Los Planes de Actuación pueden tener diferentes periodos de vigencia, pero se considera que idealmente las actuaciones deberían ser implementadas a lo largo de los dos años posteriores a la elaboración del Plan.

	Fase D. Evaluar Cuando finalice el periodo de vigencia del Plan, habrá que evaluar cuáles son los resultados obtenidos, si las actuaciones se han implementado conforme al Plan previsto, y los efectos que han tenido para mejorar la situación de la empresa en las diferentes áreas de la responsabilidad social consideradas. La evaluación le otorga un carácter cíclico al proceso, dado que implica renovar el diagnóstico inicial, comprobando los cambios experimentados con respecto a la situación de partida.
	Fase E. Informar Las anteriores Fases (A, B, C y D) tienen un carácter secuencial, es decir, se llevan a cabo de manera consecutiva, comenzando una al finalizar la anterior. No obstante, existe una quinta Fase, de carácter transversal a todo el proceso: informar. El resultado se plasma fundamentalmente en las **Memorias de Sostenibilidad**, que recogen periódicamente los resultados que se están obteniendo en el Plan de Actuación; pero en realidad también concierne a otras actividades que es preciso realizar durante el Diagnóstico, la elaboración del Plan de Actuación y su evaluación.

Figura 10. Las Fases del ciclo estratégico InnovaRSE



Las empresas que se adhieren a **InnovaRSE** pueden repetir indefinidamente las Fases de este Ciclo, si bien su aplicación es algo diferente la primera vez. Los distintos hitos en el recorrido que siguen las empresas **InnovaRSE** para la introducción de criterios de Responsabilidad Social en su estrategia se conocen como **Etapas** del itinerario **InnovaRSE**, y se explican en el siguiente epígrafe.

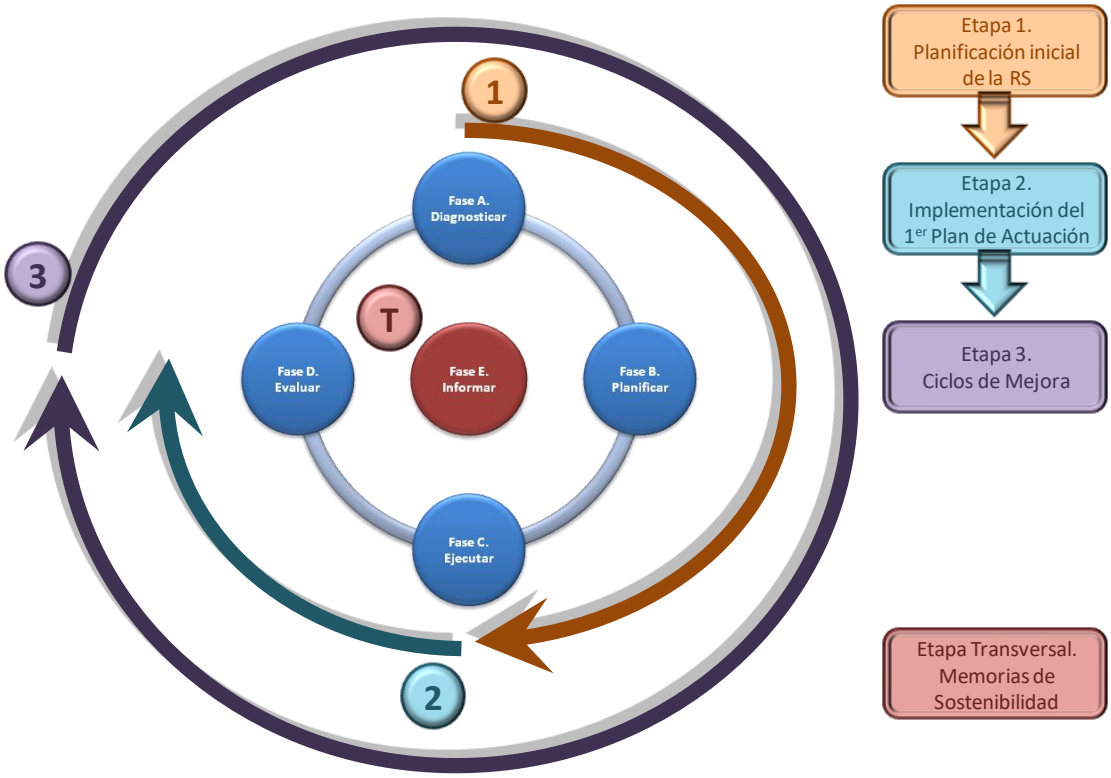
4.2. Las etapas del itinerario InnovaRSE

Las empresas que desean incorporarse al **Sistema de Gestión InnovaRSE** comienzan su itinerario con una primera etapa de **Planificación inicial de la Responsabilidad Social**, que conlleva analizar por primera vez su situación en las tres dimensiones de la Sostenibilidad (Fase A: Diagnosticar) y diseñar un Plan de Actuación con acciones en las áreas de mejora que se derivan del análisis efectuado (Fase B: Planificar).

La segunda etapa consiste en la **Implementación del primer Plan de Actuación** y se corresponde, por tanto, con la Fase C del ciclo estratégico: Ejecutar. Durante la ejecución del Plan de Actuación, se pondrán en marcha los proyectos o actividades previstas para lograr los objetivos propuestos.

Pero **InnovaRSE** se concibe como un proceso de reflexión y mejora continua. Consecuentemente, el trabajo no culmina una vez implementado el primer Plan de Actuación, sino que es preciso evaluar los resultados obtenidos (Fase D: Evaluar), y valorar los cambios experimentados en las tres dimensiones de la Sostenibilidad, lo que supone iniciar de nuevo el ciclo estratégico (Fase A: Diagnosticar). Este nuevo análisis a su vez servirá para identificar nuevas áreas de mejora y estructurar una serie de medidas para la consecución de nuevos objetivos (Fase B: Planificar) …, y así sucesivamente. **InnovaRSE** implica la asunción en la cultura de la empresa de este proceso de reflexión y mejora continua que constituye la tercera etapa del itinerario y se denomina **Ciclos de Mejora**, mediante los cuales se profundiza en la aplicación de criterios de RS y se revisan permanentemente los distintos aspectos contemplados en los Decálogos.

Figura 11. Las Etapas del Itinerario InnovaRSE



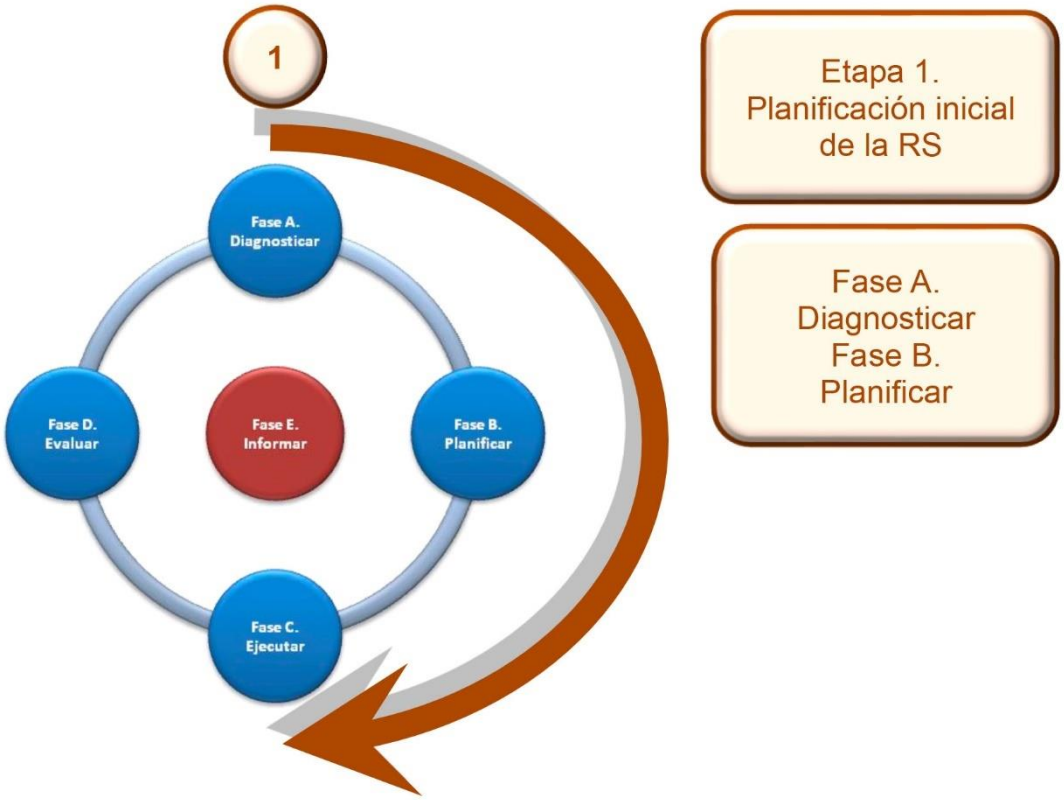
Además, resulta de aplicación una etapa de carácter transversal, la elaboración de **Memorias de Sostenibilidad**, que constituye la materialización de la Fase transversal de **InnovaRSE** (E. Informar). Hay otras actividades de comunicación (por ejemplo, la difusión de los resultados del diagnóstico), que son independientes de las tareas realizadas para la elaboración de Memorias, aunque también son consideradas actividades de la Fase transversal.

A continuación se describen brevemente cada una de las Etapas mencionadas, si bien se recuerda que el detalle de las mismas se encuentra en las Guías metodológicas correspondientes (Anexos).

4.2.1. Etapa I: Planificación inicial de la Responsabilidad Social

La primera etapa, denominada planificación inicial de la responsabilidad social, comprende la elaboración de un Diagnóstico y un primer Plan de Actuación. En versiones anteriores de **InnovaRSE** el Diagnóstico y el Plan de Actuación se acometían en dos años consecutivos, lo que a veces producía algunos desajustes, dado que las acciones propuestas en el Plan se referían a situaciones (y estaban basadas en indicadores) que quizás habían cambiado en el periodo transcurrido. Pero más relevante incluso que esto es la necesaria percepción de continuidad entre los resultados del Diagnóstico y las acciones que se acometen en el Plan: todo el personal de la empresa ha de comprender que las actuaciones y proyectos recogidos en el Plan y los posibles cambios en el modo de proceder que se derivan de las mismas (y que pueden afectar en alguna medida a sus tareas cotidianas), son una consecuencia directa del análisis efectuado y no obedecen a una decisión arbitraria de la Dirección. Si el tiempo transcurrido entre el Diagnóstico y el Plan se dilata en exceso, se produce cierta ruptura a este respecto.

Figura 12. Fases del ciclo estratégico que se corresponden con la Etapa 1 de InnovaRSE



Es importante subrayar, asimismo, que el Diagnóstico de **InnovaRSE** tiene una intencionalidad práctica: se **analiza para actuar** en consecuencia, no únicamente para conocer cuál es la situación de la empresa en unas áreas determinadas. Aunque no ha sido frecuente, en ocasiones algunas empresas han realizado un primer Diagnóstico que después no ha tenido continuidad con un Plan de Actuación. Esto puede tener consecuencias positivas en términos de divulgación de la RS y una predisposición de las empresas en este ámbito, pero no se ajusta a los propósitos de **InnovaRSE**.

Lo que se propone por tanto en esta nueva edición es agrupar las actividades del Diagnóstico y el Plan en una única etapa, de forma que se acometan de manera ininterrumpida durante el primer año de la empresa en el **Sistema InnovaRSE.** Más allá de este cambio de planteamiento, la finalidad y

características del Diagnóstico y del Plan de Actuación siguen siendo esencialmente las mismas que en ediciones anteriores.

El Diagnóstico es la herramienta que permitirá:

- ➔ Construir una visión sintética de la situación de la empresa con respecto a la RS en el momento de realizar el Diagnóstico.
- ➔ Observar dónde radican las principales fortalezas y debilidades de la empresa en materia de Responsabilidad Social, en particular qué buenas prácticas se están desarrollando y qué aspectos necesitan mejorar.
- ➔ Predefinir y orientar las prioridades de acción en materia de sostenibilidad para cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social.

Partiendo de la **Misión y Visión** de la empresa (que pueden estar formalmente enunciadas o no) y de la identificación de los **Grupos de Interés**, en el Diagnóstico de Responsabilidad Social se analizará **la situación de la empresa en las tres dimensiones de la Sostenibilidad Social**, examinando de manera pautada cuál es el escenario de partida con respecto a los enunciados recogidos en los Decálogos (Sección 5), identificando **buenas prácticas** y **áreas de mejora**.

Una vez elaborado el Diagnóstico, la empresa dispondrá, de una forma clara, comprensible y sistemática, de toda la información esencial sobre su situación con respecto a la RSE, de modo que puede acometer la siguiente fase del ciclo estratégico: planificar.

El Plan de Actuación es el documento formal en el que:

- ➔ Se definen las prioridades y objetivos de la empresa en materia de RSE en el corto y medio plazo.
- ➔ Se proponen las actuaciones, proyectos y actividades a acometer para lograr esos objetivos.
- ➔ Se organizan los recursos para alcanzar los objetivos en un plazo dado.

Las actividades para elaborar un Plan de Actuación comenzarán con la revisión de la Misión y Visión para que resulten coherentes con el enfoque de RS adoptado. Posteriormente se seleccionan las áreas de mejora identificadas en el Diagnóstico y se definen los objetivos generales y específicos, para a continuación proponer un cuadro de actuación que detalle las acciones a acometer para lograr esos objetivos. Es necesario asimismo realizar una estimación de plazos y recursos para cada acción, así como plantear acciones de comunicación para dar a conocer el Plan entre todo el personal de la empresa y el resto de grupos de interés.

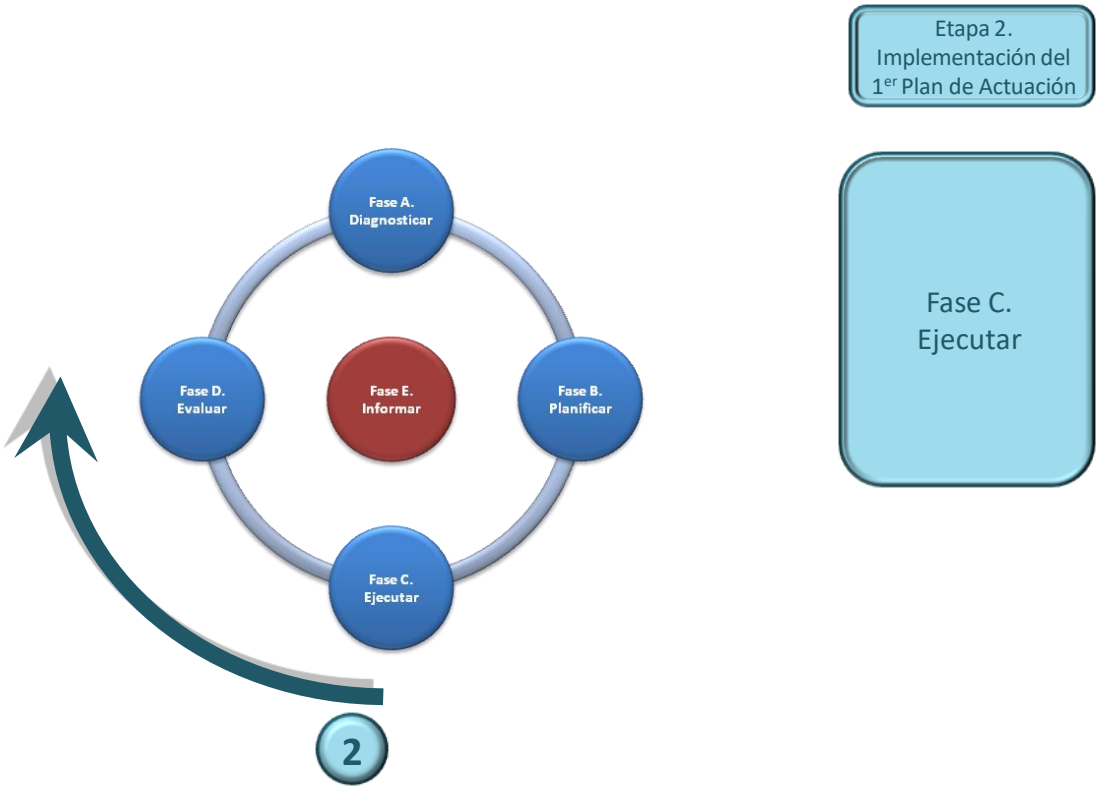
La Guía Metodológica para la Planificación Inicial de la Responsabilidad Social, incluida como Anexo 1 de este documento, expone en detalle las actividades a desarrollar en esta primera etapa del itinerario **InnovaRSE**.

4.2.2. Etapa II: Implementación del primer Plan de Actuación de Responsabilidad Social

La etapa de implementación del Plan de actuación se desarrollará normalmente **durante dos años contados a partir de su aprobación**, si bien **InnovaRSE** admite cierto grado de flexibilidad con respecto al plazo de vigencia del Plan siempre que esté convenientemente justificado (máximo de tres años).

Durante esta etapa se ejecutan las actuaciones conforme a lo previsto en el Plan. La metodología no establece pautas cerradas a este respecto, porque la implementación de las actuaciones depende de las características de los proyectos y actividades planteadas en cada caso para trabajar en las áreas de mejora identificadas. Algunos de los proyectos a ejecutar son susceptibles de ser subvencionados por el Gobierno de Navarra conforme a lo descrito en el Apartado 6.1.

Figura 13. Fases del ciclo estratégico que se corresponden con la Etapa 2 de InnovaRSE



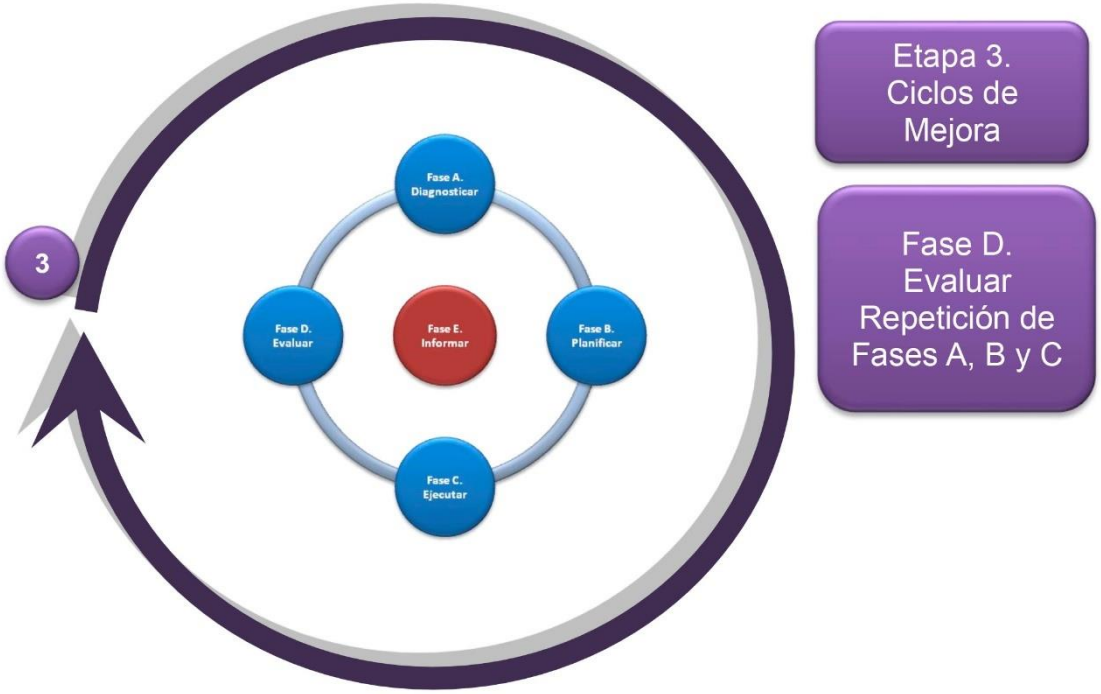
Pero no debe olvidarse que en un Plan de Actuación no solamente tienen cabida proyectos ambiciosos o que impliquen asignar una cantidad relevante de tiempo y otros recursos, sino que también puede haber espacio para medidas más concretas con las que se consigue avanzar en las áreas de mejora identificadas; incluso en ocasiones basta con introducir o modificar determinados criterios en la actividad cotidiana.

Es preciso asimismo subrayar la importancia que cobran en esta etapa las tareas de seguimiento que se hayan previsto en el propio Plan, y que permitirán no sólo detectar posibles desviaciones de relevancia para poder corregirlas a tiempo, sino también garantizar que se dispone de todos los datos para la posterior evaluación que tendrá lugar en la siguiente etapa.

4.2.3. Etapa III: Los Ciclos de Mejora

InnovaRSE es un **proceso de reflexión y mejora continua**. Esto significa que el trabajo de la empresa no termina una vez implementado el primer Plan de Actuación de RS. En realidad, lo que se ha iniciado es una metodología de trabajo de carácter permanente en la que se debe profundizar a lo largo de sucesivos Ciclos de Mejora, cada uno de los cuáles conlleva la elaboración de un nuevo Diagnóstico – en el que se revisan los logros alcanzados y las tareas aún pendientes – y un nuevo Plan de Actuación – en el que se proponen nuevas áreas de mejora, objetivos y medidas a implementar.

Figura 14. Fases del ciclo estratégico que se corresponden con la Etapa 3 de InnovaRSE



Esta etapa comienza cerrando el círculo del ciclo estratégico, es decir, evaluando los resultados obtenidos. La **evaluación**, cuyas bases se han debido establecer desde el propio diseño del Plan, atañe tanto a la **ejecución** del Plan (verificar si se han realizado los proyectos y acciones previstas o no, cuántas de ellas se han realizado, cómo se han realizado…), como a los

resultados de las acciones emprendidas (en qué medida se han logrado los objetivos previstos). La evaluación de los resultados enlaza con el inicio con un nuevo ciclo estratégico, actualizando el **análisis de las tres dimensiones de la sostenibilidad**, poniendo especial atención en los cambios experimentados en los enunciados en los que se habían identificado áreas de mejora previamente. Los resultados del nuevo análisis determinarán, de modo análogo a lo expuesto previamente, un nuevo **Plan de Actuación**, que una vez aprobado se implementará (**ejecución**) durante los siguientes dos o tres años.

El Ciclo de Mejora implica, por tanto, repetir indefinidamente las fases del ciclo estratégico, profundizando y perfeccionando en los análisis y en la implementación de las acciones; detectando nuevas áreas de mejora y poniendo en marcha iniciativas más ambiciosas o de mayor alcance; reaccionado a los cambios del entorno y a las nuevas tendencias y novedades en materia de RS… Y, sobre todo, normalizando la asunción de una política de RS por parte de la empresa que esté integrada en su estrategia.

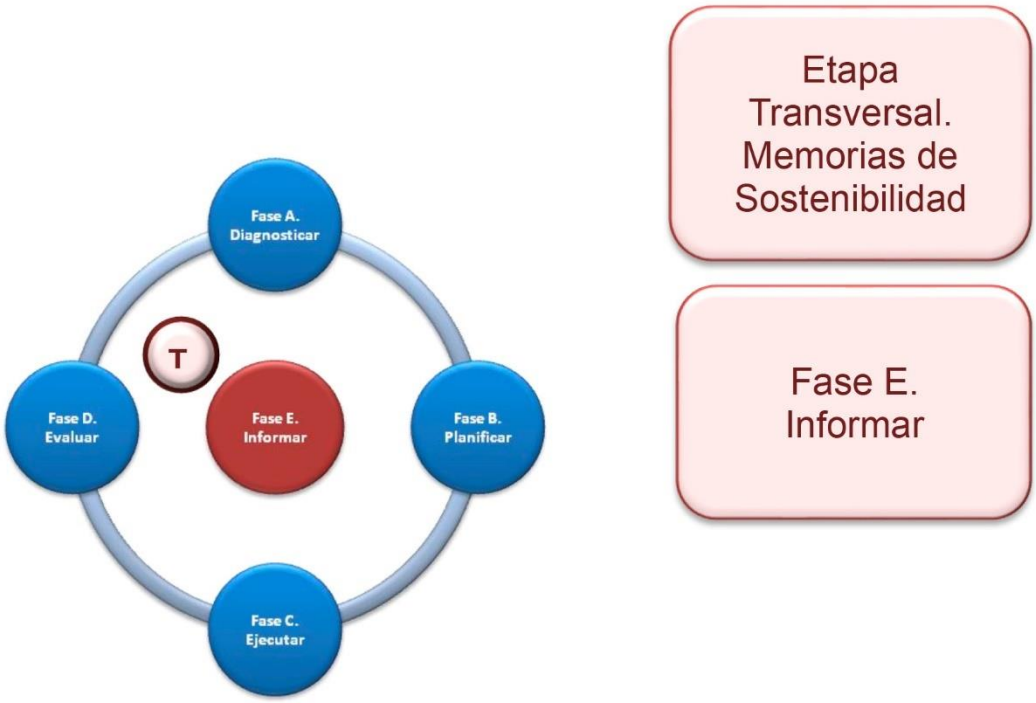
Tal y como se ha mencionado al principio de este documento, entre los principios de **InnovaRSE** destaca el de la **voluntariedad**. A este respecto conviene subrayar que, si bien la incorporación de una empresa al **Sistema InnovaRSE** implica tanto la realización de un Diagnóstico como el diseño de un primer Plan de Actuación, la obtención del sello que acredita la realización de esta primera etapa **no compromete a las empresas a continuar** su camino en la RS de la mano de la metodología **InnovaRSE.** No obstante resulta, desde luego, altamente recomendable, puesto que es el modo de garantizar que el enfoque de RS se introduce de manera sistemática en la estrategia y cultura de empresa, y se presupone a las empresas que se adhieren al sistema una vocación de continuidad.

La Guía Metodológica para la Elaboración de Ciclos de Mejora (Anexo 2) explica cómo proceder durante esta Etapa.

4.2.4. Informar de los resultados: las Memorias de Sostenibilidad

La fase transversal del ciclo estratégico (Informar), concierne, como su propio nombre sugiere, a todas las Etapas del Ciclo de planificación estratégica. Así por ejemplo, es preciso comunicar al personal de la empresa que se ha tomado la decisión de **iniciar la metodología** como paso previo a la realización del Diagnóstico, así como **comunicar los resultados** obtenidos en el mismo. De igual forma será necesario definir e implementar acciones de comunicación del **Plan de Actuación** dirigidas a los distintos Grupos de Interés. Y, al iniciar un Ciclo de Mejora, resulta imprescindible comunicar también cuáles han sido los resultados de la **evaluación** efectuada. Pero, con independencia de este carácter transversal, la fase de información sigue determinados hitos que materializan en la publicación periódica de las **memorias de sostenibilidad**.

Figura 15. Fases del ciclo estratégico que se corresponden con la Etapa transversal de InnovaRSE



Las Memorias de Sostenibilidad son los **informes anuales** en los que la empresa comunica a sus grupos de interés cuál es su **situación en las tres dimensiones de la sostenibilidad**, cuáles son sus **buenas prácticas** en materia de RS, cuáles son los **medidas** que se están tomando para avanzar en las **áreas de mejora** y cuáles los **resultados** de estas actuaciones. Presta especial atención, lógicamente, al progreso de las actuaciones contempladas en su **Plan de Actuación**.

Existen muchos modelos de Memorias de Sostenibilidad y formas de aproximarse a esta función de comunicación de los avances en materia de RS. El enfoque que se adopta en **InnovaRSE** es coherente con los principios definidos por la Global Reporting Initiative (GRI) sobre transparencia, tanto en lo relativo a la determinación de los temas sobre los que informar, como en lo referente a la calidad y presentación adecuada de la información. En particular, en lo que respecta a la perspectiva de género y al modo en que se presenta la información, se prestará especial atención a la utilización del lenguaje inclusivo. **InnovaRSE** no se plantea entre sus objetivos que las empresas adheridas elaboren memorias conforme a GRI, aunque las actividades realizadas conforme a la metodología propuesta pueden facilitar el camino de la empresa si decide apostar por esta fórmula.

En la Guía Metodológica para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (Anexo 3) se ofrecen algunas pautas sobre el tipo de información a recoger en estos informes.

5. Los decálogos InnovaRSE

Los Decálogos **InnovaRSE** contienen los principales aspectos que una organización debería tener en cuenta en materia de responsabilidad social. Aunque la RS exige adoptar un enfoque holístico que integre la sostenibilidad de manera transversal a toda la actividad de la empresa, en términos analíticos resulta más sencillo abordarla desde el triple resultado. Así, **InnovaRSE** plantea tres Decálogos diferentes, uno para cada dimensión de la sostenibilidad: **Decálogo de Sostenibilidad Económica**, **Decálogo de Sostenibilidad Ambiental** y **Decálogo de Sostenibilidad Social**. En el caso de la Sostenibilidad Social, además, se diferencia entre la **dimensión interna** y la **dimensión externa**, lo que permite un análisis más exhaustivo de los elementos referidos a las personas, que se consideran de especial relevancia.

Los Decálogos se presentan en forma de **enunciados.** Un enunciado es un conjunto de frases o sentencias que describen, en positivo, cuál es la situación ideal que la empresa debería tener en relación a la materia referida. Los enunciados facilitan la detección de buenas prácticas que ya se están desarrollando en la empresa y áreas de mejora en las que se pueden implementar acciones en el futuro, contrastando la situación real de la empresa y la situación descrita en el enunciado. Estos enunciados resultan útiles además para la difusión interna de la RS.

InnovaRSE se concibe como un sistema abierto: los Decálogos pueden ser modificados y ampliados para adaptarlos a las últimas tendencias en materia de Responsabilidad Social. Actualmente, **InnovaRSE** integra un total 32 enunciados: 9 en la Sostenibilidad Económica, 8 en la Sostenibilidad Ambiental, 11 en la Sostenibilidad Social Interna y 4 en la Sostenibilidad Social Externa.

Sostenibilidad económica

- E-01. Ética y Transparencia
- E-02. Prevención de delitos y Mecanismos anticorrupción
- E-03. Competitividad: calidad, productividad y eficiencia
- E-04. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)
- E-05. Transformación digital e Industria 4.0
- E-06. Adquisición responsable y gestión ética de subcontratas
- E-07. Orientación a la clientela
- E-08. Publicidad y Marketing responsable
- E-09. Marketing inclusivo y diseño universal

Sostenibilidad ambiental

- A-01. Política Ambiental o Declaración de intenciones
- A-02. Control de consumos, eficiencia energética y energías renovables
- A-03. Prevención y gestión de residuos
- A-04. Ciclo de vida, eco-diseño y economía circular
- A-05. Medidas para el control de vertidos, emisiones y ruidos
- A-06. Movilidad sostenible
- A-07. Formación y sensibilización en materia ambiental
- A-08. Sistema de Gestión Ambiental y Certificación Ambiental

Sostenibilidad social: interna

- SI-01. Información, comunicación y gestión del conocimiento
- SI-02. Autonomía, Empoderamiento y Sistemas de participación
- SI-03. Instrumentos de evaluación del clima laboral
- SI-04. Estabilidad laboral y protección del empleo
- SI-05. Política de retribución y equidad salarial
- SI-06. Seguridad y Salud en el trabajo
- SI-07. Igualdad de género
- SI-08. Conciliación y calidad de vida
- SI-09. Diversidad e inclusión
- SI-10. Accesibilidad y adaptación de puestos de trabajo
- SI-11. Formación, desarrollo personal y profesional

Sostenibilidad social: externa

- SE-01. Participación en la comunidad local
- SE-02. Alianzas sectoriales y competencia justa
- SE-03. Relaciones con las Administraciones Públicas
- SE-04. Promoción del voluntariado y la acción social

En los epígrafes siguientes se detalla el contenido de cada uno de los enunciados.

Enfoque transversal de género

InnovaRSE dispone de un enunciado específico, el SI-07, para profundizar expresamente en la situación de la empresa con respecto a esta materia. Pero que este enunciado sirva para recopilar toda la información al respecto y analizar de manera conjunta y sintética todas los aspectos vinculados a la igualdad de género en un apartado específico, no significa que en el resto de enunciados se olvide esta cuestión. **En el enfoque con respecto a la igualdad de género es la transversalidad**. En este sentido, tal y como se explica en las “Fichas de orientación para la valoración de los enunciados”:

“…resultará de mucha utilidad la información desglosada que aporten los indicadores propuestos en el resto de enunciados, dado que siempre que se refieren a personas físicas será necesario recoger de manera diferenciada las cifras correspondientes a mujeres y hombres (obligación que también afecta a otros indicadores que la persona consultora estime oportuno introducir en la valoración de dichos enunciados). Independientemente de la información de tipo cuantitativo, la perspectiva de género debe incluirse en las valoraciones que se realicen en relación a la publicidad y marketing responsable, la participación, la estabilidad laboral y protección del empleo, la formación y el desarrollo personal, las medidas de conciliación efectivamente disfrutadas y, en general, la práctica totalidad de los enunciados de la dimensión social interna.

De esta forma, aunque se haya hecho referencia en los apartados correspondientes, este enunciado puede utilizarse para recoger de manera sintética todos aquellos aspectos detectados en otras áreas que se consideren de interés”.

5.1. Decálogo de Sostenibilidad Económica

E-01. Ética y transparencia

La empresa tiene establecidos criterios para el buen gobierno de la misma, incluyendo compromisos que integran aspectos sociales, ambientales y éticos. Los criterios se recogen en un Código de Conducta que es público y accesible.

La empresa comunica regularmente, de forma clara y completa, los resultados de su estrategia y operaciones a todos los grupos de interés. Se informa de las decisiones tomadas y del desempeño logrado en términos económicos, sociales y ambientales.

E-02. Prevención de delitos y mecanismos anticorrupción

Se establecen mecanismos para identificar los riesgos legales, definiendo procedimientos y buenas prácticas para prevenir los incumplimientos, gestionar y reaccionar ante los mismos.

Existen pautas para evitar el mal uso de la información privilegiada y los conflictos de intereses que afectan a todas las personas vinculadas a la organización, y en particular, las que integran el máximo órgano de gobierno.

E-03. Competitividad: calidad, productividad y eficiencia

La organización utiliza indicadores de productividad y eficiencia, incluyendo el análisis de costes de producción y servicios. Se establecen metas específicas y se hace un seguimiento de los logros obtenidos, introduciendo acciones de mejora derivadas del análisis de los resultados.

Se dispone de un sistema de gestión que establece la estrategia, los procesos, acciones y tareas que se precisan realizar para lograr la misión de la organización.

El sistema de gestión implementado está certificado.

E-04. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

La organización utiliza metodologías y herramientas que favorecen la creatividad e innovación. Se tienen en cuenta las aportaciones de todas las personas, incluyendo la plantilla, clientela, entidades proveedoras y otras organizaciones del sector.

Se apuesta decididamente por la investigación, desarrollo e innovación destinando recursos humanos y económicos de manera específica. Existe una estrategia al respecto que identifica objetivos y medios.

E-05. Transformación digital e industria 4.0

La organización dispone de tecnologías y herramientas digitales para la gestión de la información y la comunicación con clientela y entidades proveedoras.

Se ha definido una estrategia que incorpora avances en la automatización y robotización de los procesos productivos para hacerlos más eficientes.

E-06. Adquisición responsable y gestión ética de subcontratas

La empresa cuenta con un sistema de homologación de entidades proveedoras o protocolos de adquisición sostenible, que determinan los criterios de decisión de compra referidos a su cadena de suministros. Estos criterios hacen mención, en particular, a la evaluación social y ambiental de las entidades proveedoras, y en general, a la trazabilidad y ciclo de vida de los productos y servicios adquiridos.

Las relaciones con las entidades proveedoras y subcontratas siguen prácticas responsables que incluyen: la estabilidad de la relación, condiciones de pago negociadas, cumplimiento de los plazos de pago previamente establecidos, una aplicación no abusiva de penalizaciones, y la evaluación de la satisfacción de las entidades proveedoras con todo el proceso.

No se utilizan abusivamente las subcontrataciones de personal por cuenta propia (“falsos autónomos”).

La organización ejerce un liderazgo sobre las entidades proveedoras, promoviendo de manera activa y facilitando la adquisición de criterios de responsabilidad social por parte de éstas.

E-07. Orientación a la clientela

La empresa aplica de forma sistemática prácticas profesionales que garantizan la honradez, calidad y transparencia de todos los acuerdos, contratos y especificaciones dirigidas a la clientela. Estas prácticas se recogen de forma explícita en un “código” de prácticas profesionales.

La organización dispone de canales de comunicación para la interacción con la clientela, así como herramientas para la gestión de expectativas y la evaluación de la satisfacción. De manera específica tiene establecido un sistema de atención a la clientela que facilita la recogida de quejas, reclamaciones y sugerencias, el análisis y revisión de las mismas, y la puesta en marcha de mejoras derivadas de las aportaciones realizadas.

Ofrece certificados de garantía que exceden los periodos establecidos por ley, y una atención postventa que incluye apoyo y asesoramiento eficientes, así como mantenimiento y reparaciones a un precio razonable una vez superado el periodo de garantía.

La empresa utiliza mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos cuando lo solicita la clientela (mediación, arbitraje). La organización está adherida al Sistema Arbitral de Consumo.

E-08. Publicidad y marketing responsable

La organización evita prácticas de publicidad engañosa o confusa, ofreciendo información clara, completa y veraz, no omitiendo ninguna información esencial. No se utilizan medios de publicidad no deseada y se presta especial cuidado a los mensajes dirigidos a públicos vulnerables, así como a la utilización de textos, audios e imágenes que podrían perpetuar estereotipos o resultar ofensivos.

En las actuaciones de publicidad y marketing, se proporciona información de los impactos económicos, ambientales y sociales de todo el ciclo de vida del servicio o producto ofrecido.

E-09. Marketing inclusivo y diseño universal

Se han tenido en cuenta criterios de accesibilidad universal en el diseño de productos y servicios, puntos de venta físicos o virtuales, estrategia de precios y acciones de comunicación, para garantizar el uso cómodo, seguro y lo más autónomo y natural posible de los productos y servicios por parte de un público diverso en cuanto a sus necesidades físicas, cognitivas, sensoriales y orgánicas (personas con discapacidad, personas mayores, personas con necesidades especiales temporales…), ampliando así el mercado potencial y la calidad de dicha oferta.

El personal de la empresa ha recibido formación específica sobre las implicaciones de la accesibilidad y diseño universal en todas las fases y áreas de negocio, y en particular con respecto a la atención a personas con discapacidad y otro tipo de necesidades.

En las acciones de marketing y publicidad se comprueba que se está aportando una imagen inclusiva y de normalización de públicos diversos. La empresa dispone de sellos, certificados o distinciones que acreditan las buenas prácticas en este ámbito.

5.2. Decálogo de Sostenibilidad Ambiental

A-01. Política ambiental o declaración de intenciones

La organización cuenta con una Política Ambiental, o una Declaración de Intenciones relativa al Medio Ambiente, con un enfoque precautorio y de responsabilidad ambiental, que está explicitada y es conocida por todos los grupos de interés, incluido el personal de la empresa, la clientela, las entidades proveedoras y otras organizaciones aliadas.

Esta Política Ambiental está integrada en la misión de la organización y resulta coherente con su estrategia, principios y valores.

A-02. Control de consumos, eficiencia energética y energías renovables

La empresa utiliza indicadores para el control del consumo de agua, energía y combustibles. Existen evidencias de una sistemática en la implantación de acciones de mejora para la reducción de las tres tipologías de consumo.

Se definen objetivos para cada uno de los indicadores y se hace un seguimiento de su grado de consecución. En particular, se ha realizado una auditoría energética y se han tomado medidas para incrementar la eficiencia energética. Existen evidencias de que la empresa apuesta por la utilización de energías renovables.

A-03. Prevención y gestión de residuos

La empresa cuenta con protocolos para la prevención y gestión de residuos, más allá de lo que establece la legislación. Se utilizan indicadores para el control y la mejora en esta materia y se encuentran evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos.

Se definen objetivos para cada uno de los indicadores y se hace un seguimiento de su grado de consecución.

A-04. Ciclo de vida, eco-diseño y economía circular

El diseño de los productos y servicios se realiza analizando los impactos ambientales durante todo el ciclo de vida del producto, desde la cadena de suministro hasta la gestión del residuo al final de su vida útil.

Se busca minimizar los impactos en el diseño, extracción de materias primas, fabricación, almacenamiento, venta, utilización por parte de la clientela y gestión de los residuos; facilitando la reducción, reutilización, reciclado y revaloración a lo largo de toda la cadena de valor, así como la eficiencia energética durante todo el proceso.

A-05. Medidas para el control de vertidos, emisiones y ruidos

Aunque la actividad de la empresa no está afectada específicamente por la legislación a este respecto, se utilizan indicadores para el control y reducción de vertidos, emisiones y ruidos.

Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora en estos campos.

A-06. Movilidad sostenible

La empresa impulsa iniciativas que favorecen la movilidad sostenible de las trabajadoras y trabajadores, tales como la organización de videoconferencias y el teletrabajo, o la implementación de la jornada continua. Se han puesto en marcha medidas para promover la utilización del transporte público y/o transporte colectivo.

A-07. Formación y sensibilización en materia ambiental

La organización proporciona formación ambiental a todas las personas de la empresa y, en determinados ámbitos, también a su cadena de suministro.

Periódicamente se ponen en marcha acciones informativas y de sensibilización en materia ambiental, y se integran recomendaciones a este respecto en documentos de carácter general como manuales de acogida o manuales de calidad.

A-08. Sistema de gestión ambiental y certificación ambiental

La empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental que estructura los procedimientos, funciones y tareas a desarrollar en esta materia.

El sistema se acompaña de un programa ambiental con objetivos y metas específicas, que se definen de acuerdo a los resultados de una evaluación de impactos ambientales previa. La empresa cuenta con alguna certificación, a nivel nacional o internacional, del sistema de gestión ambiental.

5.3. Decálogo de Sostenibilidad Social

5.3.1. Dimensión interna

SI-01. Información, comunicación y gestión del conocimiento

La organización sigue prácticas de transparencia informativa interna que garantizan que todo el personal dispone de información concisa, completa y comprensible sobre todos los aspectos que resultan claves para la toma de decisiones, incluyendo la situación económica de la empresa, la política de inversiones o la política de empleo.

Se dispone de canales que garantizan la comunicación en sentido ascendente y descendente, vertical y horizontal. Existen mecanismos de carácter permanente y/o periódico que facilitan el intercambio de información de manera fluida, ágil y constante.

Se fomenta de manera activa la transferencia de conocimiento, proporcionando espacios y herramientas para compartir y desarrollar el aprendizaje corporativo e incentivar la innovación.

SI-02. Autonomía, empoderamiento y sistemas de participación

Se garantiza que todas las personas disponen de las capacidades y el nivel de autoridad suficiente que permitan una toma de decisiones autónoma en lo correspondiente a sus tareas y responsabilidades. Se ponen en marcha iniciativas dirigidas a mejorar las competencias y actitudes vinculadas al empoderamiento y el liderazgo participativo a todos los niveles.

Se promueve la cultura de la participación y el trabajo en equipo de manera sistemática, con una dinámica de trabajo y estructuras organizativas formales o informales (comités, comisiones, grupos de trabajo…) que fomentan el concepto de proyecto compartido en todas las áreas relevantes de la empresa. Esta dinámica se aplica también a la búsqueda sistemática de mejoras en la

gestión y organización de la empresa, así como a las áreas transversales de la organización: círculos de salud, grupos de mejora, igualdad, interculturalidad, clima laboral…

El sistema de gobernanza garantiza la participación de todas las personas en la definición de planes estratégicos y planes de gestión, la determinación de objetivos estratégicos y operativos.

SI-03. Instrumentos de evaluación del clima laboral

La organización dispone de herramientas para evaluar periódicamente el clima laboral, incluyendo aspectos como implicación, motivación, necesidades, condiciones de seguridad y salud laboral, satisfacción con el sistema de remuneración, etc.

Los resultados son analizados y puestos en común con la totalidad de las personas de la empresa, y existen evidencias de que son utilizados para introducir acciones de mejora en los ámbitos correspondientes.

Los niveles de satisfacción alcanzados en los distintos aspectos valorados son óptimos.

SI-04. Estabilidad laboral y protección del empleo

La empresa sigue una política de contrataciones que considera los beneficios de la creación de empleo directo y no hace un uso abusivo de las contrataciones temporales y externalizaciones, siempre de manera compatible con sus necesidades de flexibilidad y ajustes del mercado.

Ante posibles desvinculaciones, se estudia siempre la viabilidad de alternativas que ofrezcan soluciones satisfactorias para todas las partes, y reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos.

SI-05. Política de retribución y equidad salarial

La empresa cuenta con una política de retribución que sigue criterios justos, transparentes y equitativos. La determinación de los salarios está sujeta a una categorización de puestos de trabajo que se corresponde con las funciones y tareas efectivamente realizadas, así como con la formación y capacitación del personal.

En las remuneraciones se incluye la distribución de beneficios, y ésta tiene vinculación con un sistema objetivo y consensuado de evaluación del desempeño.

SI-06. Seguridad y salud en el trabajo

La empresa sigue una política de seguridad y salud en el trabajo orientada a la búsqueda y puesta en marcha de las mejores prácticas en este ámbito, superando las exigencias legales al respecto. Se asignan recursos económicos y humanos específicos para este fin, que permiten o bien la asunción con medios propios de la política de seguridad y salud laboral, o bien la disponibilidad de personal suficientemente capacitado que se encarga de la coordinación con el servicio de prevención ajeno.

Existe una sistemática de revisión y mejora que se controla regularmente con indicadores y metas, reforzada con la planificación de sesiones formativas e informativas, y la disposición de herramientas que favorecen la participación de todas las personas en la mejora continua de las condiciones de los puestos de trabajo.

La organización dispone de un sistema gestión de la salud y la seguridad en el trabajo normalizado y certificado.

SI-07. Igualdad de género

La empresa ha puesto en marcha medidas dirigidas a la consecución de una igualdad efectiva entre mujeres y hombres, que pretende prevenir y corregir actitudes y conductas discriminatorias. Se promueven acciones de formación y sensibilización en esta materia.

Existen mecanismos que garantizan una representación equilibrada en los órganos decisorios y en los diferentes comités y equipos de trabajo que abordan los aspectos relevantes de la empresa. Hay evidencias de actuaciones dirigidas a la reducción y eliminación de la brecha salarial entre mujeres y hombres, así como una política de contratación y promoción interna equitativa y que evita la segregación por sexo.

Se dispone de protocolos específicos para la prevención de acoso sexual o por razón de sexo, así como para la prevención de agresiones sexuales.

De manera voluntaria, la organización ha elaborado un Diagnóstico y Plan de Igualdad que plantea objetivos concretos y sistematiza todas las medidas y actuaciones en esta materia, e incorpora la perspectiva de género de una manera transversal a todas las áreas de la empresa.

La empresa dispone de sellos o distinciones que acreditan las buenas prácticas en este ámbito.

SI-08. Conciliación y calidad de vida

La empresa tiene establecidas medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que son conocidas por la plantilla y consensuadas entre la dirección y el resto del personal o sus representantes, incidiendo especialmente en aspectos como la corresponsabilidad.

Se estudian de manera individualizada las necesidades personales manifestadas a este respecto, más allá de lo establecido como marco general.

Existen evidencias de que habitualmente se da una respuesta positiva a estas necesidades.

La organización dispone de sellos o distinciones que acreditan las buenas prácticas en este ámbito.

SI-09. Diversidad e inclusión

La empresa cuenta con una política activa para la incorporación de colectivos con especiales dificultades de inserción y/o en riesgo de exclusión social: minorías étnicas, inmigrantes, personas con discapacidad, personas desempleadas de larga duración, entre otros grupos.

Existen evidencias de contrataciones de personas pertenecientes a estos colectivos, que acceden a puestos de trabajo en igualdad de condiciones con respecto al tipo de contrato, categoría profesional, remuneración, promoción y desarrollo personal. Las ofertas de trabajo a las que pueden aspirar estas personas no se circunscriben a determinados puestos, sino que todos los procesos de selección están abiertos a todas las personas, sujetándose únicamente a criterios objetivos de capacitación y experiencia.

Se realizan subcontrataciones a Centros Especiales de Empleo y Centros de Inserción Laboral. La empresa colabora con Centros Especiales de Empleo, actuando como Enclave Laboral para favorecer la transición al mercado ordinario de personas con discapacidad.

SI-10. Accesibilidad y adaptación de puestos de trabajo

La empresa evalúa las necesidades y pone en marcha medidas dirigidas a garantizar la accesibilidad universal en el centro de trabajo, incluyendo la deambulación, el transporte hasta el lugar de trabajo, la organización de acciones formativas adaptadas, y los canales y herramientas de información y

comunicación interna utilizados, así como los planes de evacuación y emergencia.

En caso necesario, se han realizado adaptaciones de puesto de trabajo para nuevas contrataciones de personas con discapacidad o de personas de la plantilla con discapacidad adquirida, más allá de lo estipulado por ley con respecto a los ajustes razonables.

La organización dispone de sellos o distinciones que acreditan las buenas prácticas en este ámbito.

SI-11. Formación, desarrollo personal y profesional

La organización evalúa periódicamente las necesidades de formación de su plantilla, que participa activamente en la definición de planes o programas de capacitación y desarrollo profesional. Las acciones formativas contempladas benefician a todas las categorías profesionales y perfiles de la empresa, y abordan materias específicas para el mejor desempeño del puesto de trabajo, así como otras vinculadas a la mejora de las competencias y desarrollo personal de la plantilla.

Se evalúan los resultados de los planes formativos, con especial atención al grado de satisfacción de las personas participantes y la mejora del desempeño logrado.

Se facilita la participación del personal en acciones formativas de programas externos, mediante apoyo financiero y/o liberación de tareas, siempre y cuando tengan vinculación con el puesto de trabajo y la carrera profesional.

La política de reclutamiento y selección de personal prioriza la promoción interna del personal. Existen planes de desarrollo profesional formalizados para favorecer la promoción interna.

5.3.2. Dimensión externa

SE-01. Participación en la comunidad local

La empresa tiene identificadas las organizaciones y colectivos locales que podrían verse afectadas de manera positiva o negativa por las actividades de la organización. Se identifican igualmente los impactos económicos, sociales y ambientales que tienen sus inversiones, productos y servicios en el entorno local, en particular en lo referido a la creación de empleo y dinamización económica.

La organización mantiene una comunicación fluida y de colaboración con otros agentes económicos, sociales y educativos de la comunidad local. Se promueve la consulta y participación de los grupos representativos al determinar las prioridades de la organización, en aquellas actuaciones por las que pudieran verse afectados positiva o negativamente.

La empresa colabora con entidades educativas para facilitar el aprendizaje dual y coeducativo, la incorporación al mercado de trabajo y la investigación académica.

Lidera proyectos propios, y/o se implica en proyectos promovidos por otras organizaciones, que tienen como propósito el desarrollo económico, social y cultural de la zona.

SE-02. Alianzas sectoriales y competencia justa

La empresa utiliza fórmulas de cooperación y alianzas con otras empresas del sector. Participa de manera estable en asociaciones y foros que tienen como propósito el fortalecimiento de las relaciones y el desarrollo conjunto de proyectos sobre intereses, necesidades y problemáticas comunes.

La organización asume prácticas de competencia leal y justa, evitando la utilización de información indebida y la difusión de información tendenciosa

sobre la competencia. Se exploran alternativas de arbitraje y mediación como vía para resolver posibles conflictos.

SE-03. Relaciones con las administraciones públicas

La empresa colabora con las diferentes Administraciones Públicas en el establecimiento de las políticas públicas y programas de desarrollo local, regional y sectorial liderados por éstas. Contribuye en las fases de diagnóstico, definición y evaluación de planes y programas cuando así se le solicita.

La organización participa en el desarrollo de proyectos de colaboración público-privada, y se integra en alianzas y foros permanentes para el desarrollo sostenible del territorio en el que opera.

SE-04. Promoción del voluntariado y la acción social

La organización se implica en el desarrollo de acciones sociales y solidarias, colaborando con ONG y otras asociaciones en el impulso, definición, puesta en marcha o financiación de proyectos con estos fines.

La empresa promueve el voluntariado corporativo, liderando proyectos propios e incentivando la participación del personal en acciones de voluntariado social y ambiental. Se presta apoyo económico y se aplican medidas de flexibilidad al personal que lo solicita para desarrollar o colaborar en programas y actividades de voluntariado no organizadas por la empresa.

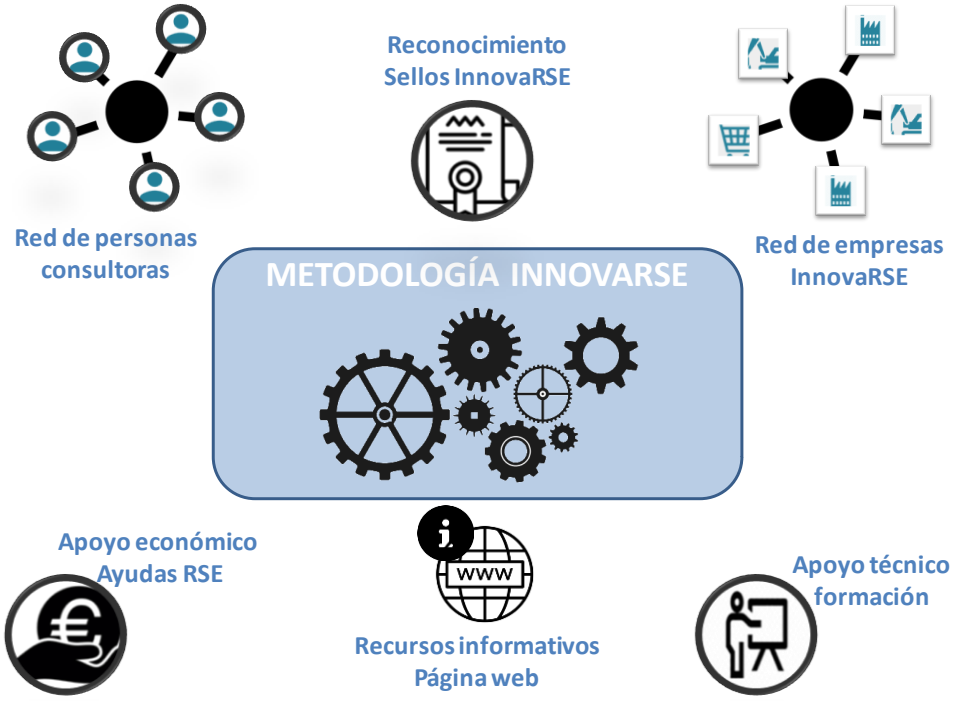
6. El sistema InnovaRSE

El **Sistema InnovaRSE** no es únicamente un conjunto de orientaciones metodológicas sobre el modo de introducir criterios de Responsabilidad Social en la estrategia empresarial. Para una empresa, apostar por la Responsabilidad Social supone un esfuerzo importante ya que requiere repensar la estrategia de la empresa, reflexionar sobre las necesidades sociales que definen los mercados y encajar ahí su trabajo. Aunque gracias a este esfuerzo, las empresas implicadas mejorarán su posicionamiento en el mercado e incrementarán su competitividad a medio y largo plazo, el Gobierno de Navarra entiende que la incorporación del enfoque RSE a las empresas navarras demanda también un apoyo público, ya que estas organizaciones – con su esfuerzo – están contribuyendo a una mejor calidad de vida para el conjunto de la sociedad.

Este apoyo público se concreta fundamentalmente en una serie de **recursos técnicos y económicos** puestos a disposición de las empresas y organizaciones que se adhieren a **Innovarse**. La convocatoria anual de ayudas económicas para implementar las distintas etapas de la metodología, y la acreditación de profesionales de consultoría que acompañan a las empresas durante todo el proceso, son dos de los pilares fundamentales del Sistema. El Gobierno de Navarra también muestra su apoyo mediante el reconocimiento público y explícito de las empresas socialmente responsables con la concesión de los **Sellos InnovaRSE** y la celebración de jornadas y otros eventos, conocedor de la relevancia que tienen estas actuaciones en términos de reputación corporativa.

El **Sistema InnovaRSE** incluye asimismo a todas las personas consultoras y empresas adheridas al Sistema; los vínculos que se generan entre ellas constituyen un potencial de sinergias si se dinamizan adecuadamente, por lo que el Gobierno de Navarra trabaja para sistematizar estos vínculos en forma **Redes**, con estructuras flexibles y abiertas, pero organizadas y estables.

Figura 16. Elementos principales del Sistema InnovaRSE



6.1. Ayudas para promover la Responsabilidad Social

Con periodicidad anual la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo del Gobierno de Navarra convoca dos tipos de ayudas económicas[9] que tienen como propósito el fomento de prácticas responsables en las empresas:

[9] La Dirección General gestiona además la convocatoria de subvenciones a empresas y entidades sin ánimo de lucro con actividad en la Comunidad Foral de Navarra, para la implantación de sus Planes de Igualdad entre mujeres y hombres, cuestión estrechamente vinculada con la RS y a la que se hace referencia en el enunciado InnovaRSE SI-07.

- **Ayudas para el fomento de la responsabilidad social de las empresas**

  Dirigida a empresas privadas que dispongan de un centro ubicado en Navarra, su propósito es incentivar la implementación de la metodología **InnovaRSE**, subvencionando la contratación de profesionales en consultoría en las Etapas de "Planificación inicial de la Responsabilidad Social" y "Ciclos de Mejora", así como la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

- **Ayudas a proyectos en materia de responsabilidad social**

  Subvención dirigida a asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y empresas, que se orienta a financiar proyectos que pongan en marcha actuaciones o experiencias piloto con el fin de que las empresas navarras adquieran un mayor grado de competitividad, sostenibilidad, transparencia y buen gobierno. Si bien estas ayudas no están conectadas con la metodología **InnovaRSE** como tal, han de entenderse en el contexto de actuaciones coherentes que implica el **Sistema InnovaRSE**.

Conforme las empresas vayan avanzando en el nuevo itinerario presentado en este documento, está previsto que, bien en el marco de las "Ayudas a Proyectos" o bien mediante convocatoria específica, se subvencionen algunas de las actuaciones contempladas en los Planes de Actuación y que se ponen en marcha en la Etapa de "Implementación" de la Metodología **InnovaRSE**.

6.2. Formación en materia de Responsabilidad Social

La puesta en marcha de actuaciones dirigidas a la capacitación y sensibilización en materia de RS resulta básica para el éxito del Sistema, puesto que la incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la estrategia de la empresa requiere un cambio de actitud y mentalidad.

En este sentido, aunque los recursos didácticos y eventos a los que se hace mención en este apartado están dirigidos fundamentalmente a proporcionar los conocimientos y herramientas que quienes van a realizar labores de consultoría requieren para implementar la Metodología, también se contemplan dentro de este componente del Sistema otras posibles actuaciones dirigidas a otros colectivos: empresas, Entidades Locales, Fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro…, y en definitiva, el conjunto de la ciudadanía.

6.2.1. Formación para la acreditación de personas consultoras

El principal pilar del componente formativo de **InnovaRSE** lo constituye la **acreditación de profesionales para realizar la consultoría**, quienes ejercen un rol fundamental para acompañar a las empresas en el itinerario **InnovaRSE**. Es importante subrayar a este respecto que las empresas y otras organizaciones que deseen adherirse al Sistema únicamente podrán hacerlo con el asesoramiento de personas que hayan obtenido esta acreditación, al menos hasta completar el primer ciclo estratégico del itinerario (después podrán hacerlo, si así lo prefieren, con recursos propios; Ver Sección 7).

Periódicamente, **el Gobierno de Navarra habilita un plazo para solicitar la acreditación**. Para poder optar a la misma, las personas aspirantes han de demostrar una **experiencia mínima de tres años en consultoría** y/o asesoramiento a empresas y/o entidades públicas domiciliadas en Navarra, en tareas de gestión, planificación o evaluación.

Una vez aceptada la solicitud, a la persona consultora se le proporcionará acceso a una **plataforma de aprendizaje online** en la que podrá examinar los materiales didácticos y herramientas para la aplicación de las distintas modalidades de la metodología, así como formular consultas sobre aspectos que le generen dudas y que serán respondidas por personal técnico designado por el Gobierno de Navarra.

Para obtener la acreditación, la persona aspirante deberá superar una sencilla prueba consistente en la **realización de un caso práctico**.

La formación para la acreditación se imparte en **modalidad abierta**, sin un calendario preestablecido para la consulta de los materiales ni la realización de la prueba, si bien **se habilitará un periodo cada año para obtener la acreditación**.

La acreditación tiene **carácter permanente**, lo que significa que no resulta necesario renovarla periódicamente. No obstante, quienes la hayan obtenido adquieren el compromiso de participar en otras acciones formativas específicas sobre la metodología, y la obligación de asistir a dichas acciones si se consideran esenciales, es decir, cuando se refieran a cambios sustanciales de la metodología (por ejemplo, la ampliación de la familia **InnovaRSE** con la inclusión de una nueva especialización). La no asistencia a estas acciones esenciales, que se comunicarán oportunamente, podría suponer la pérdida de la acreditación.

Cada año el Gobierno de Navarra actualizará la relación de personas acreditadas para implementar la metodología **InnovaRSE** incorporando las altas (nuevas personas acreditadas) y depurando las bajas (personas que notifiquen que no desean continuar en el sistema o que hayan perdido la acreditación por no asistir a acciones esenciales). El listado de personas acreditadas actualizado estará disponible en el sitio web **InnovaRSE**.

6.2.2. Talleres temáticos

Además de la formación para la acreditación, InnovaRSE proporcionará puntualmente formación específica abierta a la participación tanto de consultoras y consultores como de empresas integrantes de la Red InnovaRSE, y otras personas u organismos con interés en las temáticas desarrolladas. Esta formación específica se impartirá preferentemente bajo la modalidad de talleres temáticos, con una **orientación fundamentalmente práctica y participativa**, y en ellos se abordarán las cuestiones y debates que resulten de particular interés, ya sea **para la evolución de la metodología**, ya sea para **mejorar su aplicación en las empresas** y organizaciones del Sistema. De este modo, los talleres temáticos pueden tratar sobre nuevos retos

y tendencias en materia de RS que surjan en un determinado momento, pero también sobre cómo valorar un enunciado específico de los Decálogos que genere controversia, por ejemplo.

6.2.3. Píldoras formativas

El sitio web **InnovaRSE**, que actualmente está en fase de renovación, contendrá, además de toda la documentación técnica para la aplicación de la metodología, un espacio específico con píldoras formativas sobre cuestiones clave en materia de RS en general y de la metodología **InnovaRSE** en particular.

Las píldoras formativas **permitirán profundizar en una determinada temática**, bajo un formato sencillo y con cierto grado de estandarización, a modo de unidades didácticas de extensión breve pero con un objetivo de aprendizaje claramente definido.

Las píldoras formativas se irán publicando periódicamente en el sitio web **InnovaRSE** y estarán elaboradas por **personas expertas** en las temáticas correspondientes, así como **personas consultoras** acreditadas que estén especializadas en un determinado ámbito, **responsables de la RS en las empresas de la red InnovaRSE** que expongan un particular punto de vista, etc.

Al igual que los talleres temáticos, las píldoras formativas están dirigidas particularmente a personas consultoras, pero son de acceso público para toda persona interesada en profundizar en la temática.

6.3. Red de personas consultoras acreditadas

Una de las características de **InnovaRSE** que pretende desarrollarse en mayor medida en esta nueva etapa es el trabajo en red. Está previsto poner en marcha iniciativas que capitalicen los beneficios del trabajo colaborativo entre profesionales de consultoría que hayan obtenido la acreditación, empresas con

sellos **InnovaRSE**, y otras organizaciones que puedan contribuir al crecimiento de la metodología y de la divulgación de los principios de la Responsabilidad Social (Universidades, organizaciones sin ánimo de lucro y fundaciones, Administraciones, …).

El Sistema **InnovaRSE** se conforma así como una red de redes que pretende fomentar la colaboración público-privada, que impulsará la creación de grupos de trabajo específicos con distintos agentes y en diferentes territorios de la geografía Navarra, partiendo de las dos redes que se derivan naturalmente del propio Sistema tal y como está configurado en la actualidad: la red de personas consultoras acreditadas, y la red de empresas adheridas al Sistema.

La **red de personas consultoras acreditadas** está formada por profesionales de consultoría con acreditación en vigor conforme a lo expuesto en el apartado 6.2.1. Actualmente son aproximadamente 50 las personas que cuentan con esta acreditación.

Además de la participación en los talleres temáticos y su implicación en la elaboración de las píldoras formativas que se han mencionado en apartados anteriores, está previsto que a partir de 2021 se impulsen espacios de encuentro y herramientas para fomentar una dinámica de colaboración e intercambio de información entre consultoras y consultores, así como entre estas personas y otras entidades de la Red **InnovaRSE**. Se trata de que las y los profesionales de consultoría contribuyan a la evolución permanente de la propia metodología a partir del intercambio de experiencias, pero también de participar activamente en debates sobre materias afines a la Responsabilidad Social y en la exploración de nuevas posibilidades de desarrollo profesional mediante el aprendizaje compartido.

En este cometido tendrán una especial importancia las herramientas y recursos que proporcionará el nuevo sitio Web **InnovaRSE** que está actualmente en fase de desarrollo (Apartado 6.6).

6.4. Red de empresas InnovaRSE

El otro pilar para impulsar el trabajo colaborativo es la red que conforman las propias empresas, personas autónomas y otras organizaciones que cuentan con Sellos **InnovaRSE**, y que como se ha explicado en otro momento, son alrededor de 450 entidades en total.

Las entidades adheridas al Sistema adquieren formalmente el compromiso de "participar en las actividades, estudios o informes que desde el Gobierno de Navarra se promuevan con el fin de difundir buenas prácticas en materia de responsabilidad social, así como de fomentar el trabajo colaborativo entre las diferentes entidades a través de la Red **InnovaRSE"** (Ver Sección 7). Pero más allá de este compromiso formal, el trabajo en red tiene un enorme potencial para las empresas **InnovaRSE**, que podrán beneficiarse tanto en términos de mejora de la gestión de la Responsabilidad Social, como de reconocimiento y reputación, mediante iniciativas como:

La **organización periódica de encuentros** con diferentes fines y propósitos: intercambio de buenas prácticas, búsqueda de ideas innovadoras, desarrollo de proyectos piloto…

- El **impulso de proyectos de cooperación** en materia de RS entre varias empresas **InnovaRSE** y otras organizaciones locales y regionales.
- La **intermediación y mentoring** de las empresas más avanzadas en esta materia, que pueden acompañar y asesorar a las empresas que se adhieren al Sistema (visitas, reuniones…).
- El **liderazgo** de las empresas **InnovaRSE** con sus **entidades proveedoras** en materia de RS para favorecer el efecto multiplicador.

Especialmente relevante será la identificación y difusión de Buenas Prácticas, en la que han de colaborar tanto empresas como quienes hayan obtenido la acreditación para la consultoría. Las Buenas Prácticas proporcionan visibilidad a las empresas en términos de reconocimiento y funcionan como banco de

ideas para otras empresas que se inician en la RS o que pretenden profundizar en un determinado ámbito.

6.5. Reconocimientos a las organizaciones InnovaRSE

6.5.1. Los sellos de la familia InnovaRSE

El **Sistema InnovaRSE** ha desarrollado un **modelo de acreditación basado en un Sello** y diferentes códigos de colores, que incorpora el año en que la empresa ha desarrollado cada Etapa de la Metodología.

Con estas distinciones se pretende reforzar a las empresas integradas en el Sistema y dotar al propio Sistema de una identidad que le permita, progresivamente, ir siendo identificado por los grupos de interés e **incrementar** así tanto su **visibilidad** como la **reputación de las empresas que manifiestan su interés y dedican sus recursos a integrar el enfoque RS dentro de su estrategia y gestión**. Los Sellos **InnovaRSE** son perfectamente compatibles con otras metodologías de RS existentes y, de hecho, están concebidos como un estímulo a las empresas para que, con posterioridad, sigan avanzando en el camino de la RS y se planteen acceder a otras certificaciones.

Figura 17. Los Sellos del Sistema InnovaRSE

Las empresas integradas en el Sistema, una vez revisado y visado como Apto por el Gobierno de Navarra el informe de la Etapa que corresponda (Planificación Inicial, Ciclo de Mejora, Memoria de Sostenibilidad), adquieren el derecho a utilizar el Sello **InnovaRSE** en sus elementos de comunicación. Además, el sello de Memoria de Sostenibilidad Verificada (Ver apartado 6.5.3) aporta un valor añadido, ya que indica que los contenidos de la Memoria han sido comprobados por el Gobierno de Navarra y contrastados con sus grupos de interés.

Los sellos **InnovaRSE** serán facilitados en formato digital junto con una copia de las condiciones de uso, que la empresa deberá aceptar y firmar. Este documento puede consultarse entre las herramientas recogidas en el Anexo 4.

Los Sellos **InnovaRSE**, una vez confirmado el derecho a su utilización por parte del Gobierno de Navarra, pueden ser utilizados por la empresa en todos los elementos y materiales de comunicación que desee, incluyendo cualquier soporte físico o digital (publicidad, papelería, página web, etc.). Los logos en ningún caso podrán alterarse ni modificarse ni en su contenido ni en su diseño.

Se retirará el derecho de uso de los logos **InnovaRSE** a aquellas empresas que, demostradamente, infrinjan la legislación vigente en algún aspecto relacionado o contemplado en los Decálogos de sostenibilidad **InnovaRSE**, o si durante la visita para la verificación del contenido de la Memoria se detecte que los datos reflejados en ella no se corresponden con la realidad. El Gobierno de Navarra podrá unilateralmente retirar a la empresa el derecho de uso de los Sellos **InnovaRSE** si ésta atenta señaladamente contra el espíritu de responsabilidad social reflejado en los diez principios del Pacto Mundial (Global Compact). La regulación detallada de este sistema de acreditación puede consultarse en la Sección 7.

6.5.2. Jornadas de reconocimiento

Desde sus inicios en el marco del I Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del

Gobierno de Navarra, el **Sistema InnovaRSE** ha prestado particular atención al **reconocimiento público de las empresas destacadas en RS** que demuestren una preocupación por el ejercicio de su Responsabilidad Social, entendiendo que ésta se desarrolla cuando se presta atención a las expectativas de los diferentes grupos de interés y con el propósito último de contribuir a un desarrollo más sostenible de Navarra desde el punto de vista económico, social y ambiental.

El reconocimiento distingue a las empresas que destaquen por la incorporación de principios de RS en su estrategia empresarial y/o desarrollen actividades concretas de RSE en su organización, teniendo en cuenta sus tres dimensiones, de forma que puedan servir de ejemplo y referencia para otras empresas y entidades.

Este reconocimiento, por tanto, no se restringe a las **empresas que obtienen el Sello** correspondiente conforme avanzan en el itinerario **InnovaRSE**, sino que se hace extensivo a las **empresas y otras organizaciones que promueven proyectos** en el marco de la convocatoria de “Ayudas a proyectos en materia de responsabilidad social” mencionada anteriormente. Con el nuevo planteamiento de Etapas que se describe en este documento, los reconocimientos se harán igualmente extensivos a las **empresas destacadas en la Etapa de Implementación**.

A estas empresas y organizaciones se les distingue su labor en una **jornada pública en la que reciben un diploma de reconocimiento de manos de una autoridad del Gobierno de Navarra**. En dicha jornada pública, que se celebra con carácter anual y que tiene un amplio eco en los diferentes medios de comunicación, una serie de empresas InnovaRSE destacadas comparten su experiencia y sus buenas prácticas y estrategia en materia de responsabilidad social.

El evento se configura como un espacio de encuentro de todos los agentes implicados en el sistema: Gobierno de Navarra, profesionales de la consultoría,

empresas, asociaciones, etc., útil para acercar nuevas tendencias en la materia, conocer ejemplos destacados a nivel nacional, recopilar y dar a conocer los resultados que se van alcanzando colectivamente y difundir y presentar tanto los avances como las nuevas estrategias y planes relacionados con las diferentes dimensiones de la Responsabilidad Social que en cada caso se van aprobando. Ha de entenderse, por tanto, además de cómo una actividad de reconocimiento, como un espacio más del trabajo en red antes apuntado.

Figura 18. Jornadas de reconocimiento de empresas del Sistema InnovaRSE

JORNADA INSTITUCIONAL DE RECONOCIMIENTO A EMPRESAS INNOVARSE 2019

INNOVARSE NAVARRA

LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL:

"InnovaRSE para el futuro"

FECHA: 20 de Diciembre 2.019

LUGAR: Sala Zentral (Calle Mercado S/N)

PROGRAMA

11:45-12:00 Acreditaciones

12:00-12:05 Apertura y Bienvenida

- **Sr. Manu Ayerdi**- Consejero de Desarrollo Económico y Empresarial

12:05-12:20 Avanzando con InnovaRSE

- **Sr. Javier Zubicoa**-Dirección Servicio Trabajo Gobierno de Navarra
- **Sra. María José Caudevilla**-Jefa Sección Responsabilidad Social Empresarial y Modelo Empresarial.

12:20-12:50 ¿Qué modelo de empresa prefieren las nuevas generaciones?

- **Amaya Rodríguez y Julen Rodríguez (The Gravity Wave)**
- **Iñigo Adín (NIO Cocktails)**
- **Irene Echeverría (Blanco Metro)**

12:50-13:10 "El reto de la cooperación intergeneracional: una experiencia práctica en la industria" Sr. Jesús Hernández(AIN).

13:10-13:55 Entrega de Diplomas

- **Sr. Manu Ayerdi**- Consejero de Desarrollo Económico y Empresarial

13:55 Cierre de la Jornada

- **Sr. Javier Zubicoa**-Dirección Servicio Trabajo Gobierno de Navarra

Modera Jornada: **Danny Imízcoz**-CEO Matukio

Para inscribirse enviar un correo electrónico con el nombre, apellidos y entidad a la dirección responsabilidadsocial@navarra.es. Plazo de inscripción: hasta el 18/12/2019

Aforo limitado.

Nafarroako Gobernua Gobierno de Navarra

MENÚ NAVARRACAPITAL.ES

EMPRESA ECONOMÍA ALIMENTA EMPRENDEDORES INNAVACIÓN VANITY MOTORCAP

Reconocimiento a 55 empresas que en 2018 han aplicado la metodología InnovaRSE

El vicepresidente Ayerdi ha entregado un diploma acreditativo a las compañías comprometidas con la responsabilidad social

REDACCIÓN

Pamplona - 19 diciembre, 2018

Manu Ayerdi, Izaskun Goñi y otras autoridades con los representantes de las empresas reconocidas.

Sanfermines manta'

SERVICIOS | Pamplona

6.5.3. Herramienta de verificación

El **Sistema InnovaRSE** se ha dotado de un proceso de verificación propio denominado **Herramienta de Verificación**, en el que se evalúa la veracidad, materialidad, precisión y coherencia de la información aportada en las Memorias de Sostenibilidad de las empresas **InnovaRSE**. Esta herramienta tiene el objeto de ratificar externamente la veracidad de la información reflejada en las Memorias de Sostenibilidad **InnovaRSE**, comprobar la transparencia y la correcta comunicación de las acciones en materia de RS y detectar posibles incidencias que atenten contra el espíritu del **Sistema InnovaRSE**. Es, desde este punto de vista, un **instrumento de control del Sistema que garantiza que las empresas adheridas están aplicando correctamente la metodología en materia de transparencia y comunicación y que están informando a sus grupos de interés de acuerdo a los principios del Sistema**.

Pero la Herramienta de Verificación **es también un instrumento de reconocimiento que contribuye a incrementar la visibilidad y reputación de las empresas InnovaRSE**. Tal y como se ha mencionado anteriormente, tras la verificación de la Memoria se obtiene un Sello específico que otorga a la empresa un valor añadido, dado que se acredita que la Memoria ha sido evaluada por el Gobierno de Navarra y la información contenida ha sido ratificada con los grupos de interés de la empresa.

La Herramienta de Verificación puede aplicarse por dos vías:

- **Con periodicidad anual, el Gobierno de Trabajo selecciona aproximadamente 4-5 empresas InnovaRSE** conforme a una serie de criterios que garanticen la representatividad de las empresas elegidas (sector, tamaño de la empresa, persona o entidad consultora que les ha acompañado en el proceso…). En la selección se consideran todas las empresas que hayan elaborado una Memoria de Sostenibilidad en los dos años precedentes.

- **Cualquier empresa puede solicitar voluntariamente** que el Gobierno de Navarra aplique la Herramienta de Verificación a la Memoria elaborada. En este sentido, es muy importante la labor de quienes realizan la labor de consultoría informando de esta posibilidad a las empresas, que les permitirá obtener sin ningún coste un Sello adicional que les diferenciará del resto de empresas, y que les garantizará que están trabajando en la dirección adecuada en materia de comunicación.

El procedimiento de aplicación de la Herramienta de Verificación es realizado por profesionales del Servicio de Trabajo del Gobierno de Navarra, que analizan previamente en profundidad la Memoria de Sostenibilidad para, a continuación, hacer una visita a la empresa. La información contenida en la Memoria se verifica in situ a través de documentos, entrevistas con el personal, etc. Además, dicho contenido es contrastado con varios grupos de interés de la empresa: clientela, entidades proveedoras, representantes del personal.

El análisis de los resultados se orienta a la detección de posibles incoherencias o desviaciones con respecto al espíritu **InnovaRSE**, y se determina si deben ser subsanados para continuar perteneciendo a la Red.

La Herramienta de Verificación permite, por tanto, dar mayor solidez al Sistema y establecer un punto de control adicional para velar por una red de empresas efectivamente comprometidas con la Responsabilidad Social.

Figura 19. Ejemplo de un Informe de Verificación de una Memoria de Sostenibilidad

6.5.4. Cláusulas sociales en la contratación pública

La actual Ley de Contratos Públicos de Navarra[10] establece en su artículo 66 los "Requerimientos de carácter social, medioambiental y de igualdad de género en la ejecución de los contratos". En el artículo 64.6, además, se mencionan expresamente los "criterios de adjudicación de carácter social".

El desarrollo de los citados artículos constituye la plasmación de los criterios de la **contratación pública responsable**, elemento clave de la aplicación de la Responsabilidad Social en el sector público y que está ampliamente desarrollada en **InnovaRSE** mediante la metodología específica GobernaRSE. En síntesis, la contratación pública responsable es la incorporación de criterios

[10] Ley Foral 2/2018, de 13 de abril, de Contratos Públicos (BON Nº 73, de 17 de abril de 2018)

sostenibles en las licitaciones públicas y otro tipo de contrataciones, considerando aspectos ambientales y sociales (además de los económicos y técnicos) en los baremos de adjudicación, y/o incluyendo requerimientos específicos en los contratos que garanticen un desempeño sostenible. De manera genérica, se conoce a este tipo de criterios como “cláusulas sociales” y abordan muchos de los ámbitos a los que se refieren los Decálogos **InnovaRSE**. Concretamente, el artículo 64.6 recoge:

> Los criterios de adjudicación de carácter social deberán tener una ponderación de al menos el 10% del total de puntos, y a tal efecto se valorarán cuestiones relacionadas con el objeto del contrato, tales como la inserción sociolaboral de personas con discapacidad, o en situación o riesgo de exclusión social; la igualdad de mujeres y hombres; la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la mejora de las condiciones laborales y salariales; la participación de profesionales jóvenes y de entidades o sociedades de profesionales de dimensiones reducidas; la subcontratación con Centros Especiales de Empleo y Empresas de Inserción; criterios éticos y de responsabilidad social aplicada a la prestación contractual; la formación, la protección de la salud o la participación de las trabajadoras y los trabajadores de la prestación; u otros de carácter semejante.

Por tanto, las empresas que aplican la metodología **InnovaRSE** tienen un mejor posicionamiento para acceder a este tipo de contratos con la Administración Pública puesto que trabajan activamente en la mejora de todos estos aspectos mediante los Planes de Actuación y Ciclos de Mejora implementados. Pero no se trata únicamente de que las empresas **InnovaRSE**, per se, estén ya aplicando políticas, procedimientos y actuaciones socialmente responsables en cada uno de los ámbitos mencionados, y que potencialmente les otorgarán mayor puntuación en las licitaciones con cláusulas sociales si se acreditan estas prácticas conforme a lo que establezcan los respectivos pliegos de contratación. El elemento verdaderamente diferenciador es la valoración del propio Sello **InnovaRSE** entre los criterios de adjudicación de carácter social,

dado que con dicho Sello el Gobierno de Navarra está acreditando el compromiso de la empresa con la responsabilidad social. Actualmente, este criterio ya está siendo considerado para la concesión de algunas subvenciones, y la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo del Gobierno de Navarra va a trabajar para que se aplique de manera sistemática por los diferentes órganos de contratación, así como para hacer extensivo este reconocimiento en los procedimientos de concesión de ayudas y subvenciones de diversa índole.

6.6. Sitio Web InnovaRSE

La Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo del Gobierno de Navarra está igualmente trabajando en estos momentos en el lanzamiento de un Sitio Web **InnovaRSE** que aspira a convertirse en la **principal referencia en materia de RS** para las empresas navarras y otras organizaciones, y en el **punto de encuentro** de todas las personas y entidades de las Redes **InnovaRSE**.

El Sitio Web InnovaRSE, actualmente en desarrollo, tiene como principales propósitos:

- Informar sobre la Responsabilidad Social y sobre el Sistema **InnovaRSE** en particular a empresas, organizaciones, entidades públicas y, en general, al conjunto de la ciudadanía y toda persona interesada en esta temática.
- Proporcionar a consultoras y consultores los recursos y herramientas necesarias para la aplicación de la metodología.
- Aportar visibilidad a las empresas InnovaRSE, divulgando sus buenas prácticas y contribuyendo a mejorar su reputación corporativa.

- Propiciar un espacio de debate, participación e intercambio entre personas consultoras, empresas y otras organizaciones de las Redes InnovaRSE.

Aunque, tal y como se ha mencionado, el Sitio Web está actualmente en desarrollo, está previsto que contenga al menos las distintas secciones:

Información

- Información general sobre el **Sistema InnovaRSE**
  - ✓ Sistema **InnovaRSE**
  - ✓ Familia de metodologías **InnovaRSE**
  - ✓ Procedimiento general para la implementación de las metodologías
  - ✓ Regulación del Sistema
- Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Subvenciones
  - ✓ Acceso a convocatorias de ayudas y subvenciones
  - ✓ Resultados de las convocatorias
- Normativa general y específica
- Encuesta continuación de percepción de la RSE
- Noticias, enlaces y contacto

Recursos y Herramientas

- Acceso a documentación de la Metodología **InnovaRSE**
  - ✓ Guías metodológicas
  - ✓ Informes y estudios
- Formación
  - ✓ Plataforma de aprendizaje para obtener la acreditación
  - ✓ Píldoras formativas
  - ✓ Información sobre talleres temáticos

Empresas y organizaciones InnovaRSE

- Empresas y organizaciones con Sellos **InnovaRSE**
- Memorias de Sostenibilidad de las empresas **InnovaRSE**
- Buenas Prácticas de empresas **InnovaRSE** y proyectos de RSE

- Jornadas de reconocimiento

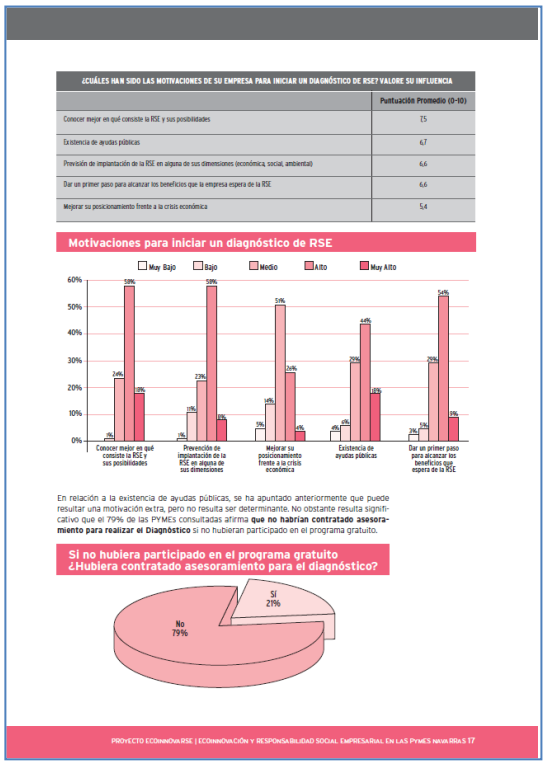
Red InnovaRSE

- Espacio colaborativo
- Blog, Redes Sociales y Newsletters vinculadas

6.7. Encuesta continua de percepción sobre RSE en las empresas InnovaRSE

Desde sus inicios, el desarrollo de la metodología **InnovaRSE** se ha acompañado de estudios y encuestas puntuales a las empresas del Sistema que han servido, además de para estudiar la evolución de la percepción de la RSE entre las empresas del Sistema, para perfeccionar la propia metodología, introduciendo modificaciones en aquellos aspectos que eran detectados como áreas de mejora.

Figura 20. Estudio de percepción de la RSE realizado en el año 2010



A partir del año 2021, el **Sistema InnovaRSE** abordará esta cuestión de manera sistemática, de modo que dispondrá permanentemente de información para valorar las **expectativas** y la **satisfacción** de las empresas adheridas.

La sistematización de la gestión de expectativas y satisfacción de las entidades que se incorporan al Sistema requiere recabar la percepción de las entidades al menos en dos momentos clave: antes de comenzar su itinerario en **InnovaRSE**

(**expectativas**) y después de desarrollar las actuaciones (**satisfacción**). Este es el modo de afrontar con garantías el análisis de la satisfacción, ya que permite confrontarla con las expectativas reales en el momento de iniciar el proceso, y no con el recuerdo de expectativas (sesgadas por lo que ha sucedido realmente), que es lo ocurre cuando se solicitan valoraciones con carácter retrospectivo.

La encuesta continua de percepción de RSE se nutrirá por tanto de la información aportada por las empresas **InnovaRSE**, que cumplimentan un primer cuestionario antes de comenzar el diagnóstico, y un segundo cuestionario cuando finaliza la ejecución del Plan de Actuación.

Los resultados obtenidos en esta encuesta, cuyas conclusiones globales estarán disponibles en el Sitio Web **InnovaRSE**, tienen una doble lectura:

- ➔ Desde la perspectiva del Sistema, los resultados globales permitirán identificar los aspectos de la metodología que mejor funcionan y aquellos que requieren de una revisión, y ofrecerán una foto continua de la percepción de las empresas en materia de responsabilidad social, sus motivaciones, expectativas y áreas de interés.
- ➔ Desde la perspectiva de cada empresa, los resultados individuales son analizados internamente por quien realiza la labor de consultoría acompañándoles en el proceso, de modo que puede orientar su asesoramiento en función de las expectativas (con los resultados del primer cuestionario) y, en su caso, realizar los ajustes oportunos en los Ciclos de Mejora para generar un mayor grado de satisfacción (con los resultados del segundo cuestionario).

7. Regulación del sistema

La regulación del Sistema presenta los **contenidos** (el qué) y **funciones** (el cómo) del sistema de gestión y establece los **criterios y condiciones para su uso** (normas) por las empresas y otro tipo de entidades. Con el crecimiento del **Sistema de Gestión InnovaRSE**, año tras año desde 2008, se ve necesario el aglutinar en un único documento todos los criterios que permiten y posibilitan la gestión del propio Sistema.

Los criterios y condiciones del uso del **Sistema de Gestión InnovaRSE** son dinámicos y flexibles, en coherencia con la mejora continua que lo caracteriza y están abiertos a las modificaciones y aportaciones que se crean convenientes, a propuesta de todos los organismos e instituciones participantes del mismo.

Por tanto, el documento de Regulación del **Sistema de Gestión InnovaRSE** es un documento vivo, en evolución.

1. La familia de metodologías InnovaRSE

1.1. **InnovaRSE** se configura como una familia de metodologías que siguen los mismos principios y tienen la misma finalidad, dirigidas a distintos tipo de entidades:

- La Metodología Matriz InnovaRSE para PYMES
- Trabajo Autónomo, Micropymes y Responsabilidad Social Empresarial (TAMIRSE)
- Metodología de Responsabilidad Social del Sector Público de Navarra (GobernaRSE)

1.2. Las tres modalidades de **InnovaRSE** comparten el planteamiento metodológico general aunque tienen particularidades que se refieren especialmente a los contenidos de los Decálogos respectivos.

1.3. Los elementos recogidos en este documento se refieren indistintamente a las tres modalidades, a excepción del Apartado 8, instrumentos de apoyo, dado que actualmente las entidades públicas no tienen acceso a las ayudas contempladas en dicho epígrafe.

1.4. La familia **InnovaRSE** es susceptible de ampliarse con otras modalidades metodológicas que aborden temáticas específicas de la sostenibilidad económica, social y ambiental, o que adapten la Metodología Matriz a las particularidades de un determinado sector. En tal caso, la nueva modalidad de la familia **InnovaRSE** estará acogida a lo estipulado en este documento, salvo regulación específica.

2. Fases del sistema de gestión InnovaRSE

2.1. La metodología InnovaRSE distingue entre **Fases** del ciclo estratégico y **Etapas** para la implementación del itinerario **InnovaRSE**.

2.2. Las **Fases** del ciclo estratégico son las propias de cualquier proceso de planificación:

A. Diagnosticar
B. Planificar
C. Ejecutar
D. Evaluar
E. Comunicar

2.3. Las fases A, B, C, y D siguen un orden secuencial, en tanto que la fase E tiene un carácter transversal.

2.4. Las **Etapas** para la implementación del proceso **InnovaRSE** se refieren a los diferentes estadios del itinerario **InnovaRSE** que las empresas han de seguir:

1º. Elaboración de la Planificación inicial de la Responsabilidad Social (fases A y B)

2º. Ejecución del Plan de Actuación (fase C)

3º. Elaboración y Ejecución de Ciclos de Mejora (repetición de fases A, B y C, partiendo de resultados de fase D)

2.5. Las etapas 1ª y 2ª se llevan a cabo una única vez, al inicio del itinerario **InnovaRSE**. La 3ª etapa, Ciclos de Mejora, tiene carácter voluntario y puede repetirse indefinidamente.

2.6. A partir del primer año de implementación del Plan de Actuación (etapa 2ª), pueden empezar elaborarse Memorias de Sostenibilidad, aunque el citado Plan no haya finalizado, con el objeto de cumplir con la fase transversal del ciclo InnovaRSE (fase E, Comunicar).

2.7. En la primera etapa se analizará la situación de la entidad conforme a los Decálogos de **InnovaRSE** que contienen las materias de RS fundamentales en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, ambiental, social). Conforme a los resultados obtenidos, se definirá un Plan de Actuación con propuestas de Proyectos y Medidas de acuerdo a una serie de Objetivos. El Diagnóstico y el Plan de Actuación deberán realizarse en el mismo año.

2.8. En la segunda etapa se implementarán los Proyectos y Medidas establecidas en el Plan de Actuación. En función de su naturaleza y alcance, algunos de los Proyectos podrán ser apoyados económicamente en los términos que se recogen en el apartado 8. El alcance temporal máximo del Plan de Actuación será de 3 años.

2.9. Los Ciclos de Mejora se ejecutarán una vez finalizado el alcance temporal del Plan de Actuación implementado. Durante el Ciclo de Mejora se efectuará una Evaluación del Plan de Actuación anterior, prestando especial atención a los cambios experimentados en relación al Diagnóstico inicial. Posteriormente se confeccionará un nuevo Plan de Actuación, que será implementado de manera análoga a la anteriormente descrita.

2.10. Las Memorias de Sostenibilidad serán elaboradas con periodicidad anual a partir del primer año de ejecución del Plan de Actuación, siguiendo las pautas establecidas por la metodología **InnovaRSE**.

3. Acreditación de personas consultoras para la implantación de la metodología

3.1. Las dos primeras etapas de la metodología InnovaRSE, así como el Diagnóstico y Plan del primer Ciclo de Mejora (inicio de la tercera etapa), deberán realizarse con el apoyo de personas acreditadas por el Gobierno de Navarra. Una vez completado el ciclo estratégico por primera vez (Planificación Inicial, Ejecución del Plan de Actuación, primer Ciclo de Mejora), la organización podrá continuar la implantación de **InnovaRSE** con una persona consultora acreditada o con recursos propios.

3.2. La elaboración de las Memorias de Sostenibilidad podrá realizarse con una persona consultora acreditada o con recursos propios, siempre que se garantice el cumplimiento de las pautas establecidas en la Metodología. No obstante, para optar a la ayuda económica referida en el punto 8, será necesario contar con el apoyo de una persona consultora acreditada.

3.3. El Gobierno de Navarra habilitará periódicamente los recursos e instrumentos necesarios para la acreditación de quienes ejercen la profesión de consultoría.

3.3. El importe del asesoramiento necesario para la implantación de las metodologías **InnovaRSE** se acordará entre la organización y el o la profesional acreditada seleccionada.

4. Entidades participantes

4.1. Cualquier tipo de organización puede implantar voluntariamente las metodologías del **Sistema de Gestión InnovaRSE**, de acuerdo a la modalidad que le corresponda, y siempre que ésta se encuentre al corriente de sus obligaciones tributarias, de Seguridad Social y las relativas a la aplicación de la Igualdad en el momento de solicitar su participación.

4.2. En el caso de que las características de la entidad requieran una adaptación metodológica o de contenido de las metodologías **InnovaRSE** para su implantación, la organización interesada deberá solicitar la validación de su propuesta al órgano gestor del **Sistema de Gestión InnovaRSE** del Gobierno de Navarra.

4.3. Todas las entidades participantes en el **Sistema de Gestión InnovaRSE** asumen el compromiso de participar en las actividades, estudios o informes que desde el Gobierno de Navarra se promuevan con el fin de difundir buenas prácticas en materia de responsabilidad social, así como de fomentar el trabajo colaborativo entre las diferentes entidades a través de la Red **InnovaRSE**.

4.4. Particularmente se comprometen a participar en una encuesta continua de expectativas y satisfacción, cumplimentando al menos un cuestionario al inicio de la primera etapa (antes de comenzar el Diagnóstico) y al finalizar la ejecución del primer Plan de Actuación.

4.5. Las organizaciones que realicen una Memoria de Sostenibilidad **InnovaRSE** se comprometen a comunicarla entre todos sus Grupos de Interés y por todos los medios que estén disponibles, con el fin de garantizar los principios de transparencia del **Sistema InnovaRSE**.

4.6. Las entidades de fuera de Navarra que deseen adherirse al **Sistema de Gestión InnovaRSE** podrán hacerlo siempre que realicen la implantación de las metodologías con personas especializadas en consultoría acreditadas del listado vigente en el momento de la solicitud. En cualquier caso el sello

obtenido, al que se refiere el apartado siguiente, será el concedido por la Comunidad Foral de Navarra.

5. Herramientas de control

5.1. El Gobierno de Navarra establecerá los procedimientos necesarios para garantizar que los contenidos desarrollados por las entidades participantes se adecuan al **Sistema de Gestión InnovaRSE**.

5.2. El Sistema InnovaRSE dispone de un proceso de verificación denominado Herramienta de Verificación, en el que se evalúa la veracidad de la información aportada en las Memorias de Sostenibilidad **InnovaRSE**.

5.3. Anualmente el Gobierno determinará las empresas en las que se aplicará la Herramienta de Verificación, de acuerdo a unos criterios previamente establecidos.

5.4. La información recogida en las Memorias de Sostenibilidad **InnovaRSE** podrá estar sujeta a examen por los Grupos de Interés para verificar la calidad y la materialidad de la información aportada.

5.5. El Gobierno de Navarra podrá habilitar a personas consultoras para la aplicación de la Herramienta de Verificación. En cualquier caso, las personas habilitadas no podrán aplicar dicha Herramienta en empresas en las que hayan prestado su apoyo para la ejecución de alguna de las etapas de **InnovaRSE**.

6. Sistema de acreditación: sellos InnovaRSE

6.1. Para ser considerada una organización acreditada en el **Sistema de Gestión InnovaRSE** se deberá presentar un informe que será evaluado y visado como Apto por el Gobierno de Navarra, verificando la adecuación de los contenidos a la correspondiente metodología **InnovaRSE**.

6.2. La acreditación del **Sistema InnovaRSE** se manifiesta con la entrega de los Sellos para cada una de las etapas **InnovaRSE**, los cuales le serán facilitados a la empresa en formato digital posteriormente al envío del Documento de Uso de Sellos **InnovaRSE** aceptado y firmado por parte de la persona responsable de la empresa u otra organización.

6.3. El Documento de Uso de Sellos **InnovaRSE** actúa como documento contractual entre la organización y el Gobierno de Navarra, en el que se regula el uso de los Sellos **InnovaRSE**, y da potestad al Gobierno para certificar el buen uso de los mismos.

6.4. La obtención del Sello **InnovaRSE** dará derecho a la empresa a utilizarlo de forma impresa o digital en todas sus vías de comunicación, lo que le permitirá una diferenciación con respecto al resto de las empresas.

6.5. Se retirará el derecho de uso de los Sellos **InnovaRSE** a aquellas empresas que, demostradamente, infrinjan la legislación vigente en algún aspecto relacionado con lo contemplado en los Decálogos **InnovaRSE** de sostenibilidad y si ésta atenta señaladamente contra el espíritu de Responsabilidad Social reflejado en los diez principios del Pacto Mundial (Global Compact) o se identifique en los resultados de la aplicación de herramientas de control que se determine.

6.6. Especialmente se retirará el Sello a la entidad en la que se identifique el mal uso o la falsedad de la información presentada en las Memorias de Sostenibilidad o en otros elementos de comunicación de la Responsabilidad Social que se identifiquen a través de la Herramienta de Verificación.

6.7. La retirada de Sellos se realizará mediante Resolución emitida por la Dirección General competente en la materia con posibilidad de recurso de alzada según la normativa aplicable.

7. Procedimiento de implantación InnovaRSE

7.1. Previamente a la implantación de cualquiera de las Etapas **InnovaRSE**, las entidades interesadas deberán presentar la solicitud para la implantación de la metodología debidamente cumplimentada al Servicio de Trabajo (responsabilidadsocial@navarra.es). Se podrán presentar las solicitudes durante todo el año, si bien únicamente podrán acceder a las ayudas económicas referidas en el apartado 8 las solicitudes que se presenten en los plazos establecidos en las convocatorias correspondientes, y conforme al procedimiento el determinado en las mismas.

7.2. Para la implantación de las tres Etapas en su primer ciclo estratégico, la organización deberá seleccionar una persona de la lista de especialistas en consultoría acreditadas vigente en el momento de la solicitud. También ha de seleccionarse una persona de este listado para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad referida al último año de ejecución del Plan, en el caso de que se desee optar a la ayuda económica referida en el punto 8.

7.3. En un periodo inferior a 15 días desde la recepción de la solicitud, se procederá, por parte del Servicio de Trabajo, a la comprobación del cumplimiento de requisitos legales y de las condiciones establecidas en el presente documento.

7.4. Si la entidad solicitante cumple con los requisitos, se le confirmará la aceptación de su solicitud vía correo electrónico en el que se le informará de los pasos a seguir mediante el envío del Protocolo para la implantación de **InnovaRSE**.

7.5. Una vez recibida la comunicación de aceptación, la entidad podrá iniciar la implantación de la metodología seleccionada.

7.6. Tras finalizar la implantación, la entidad (o la persona consultora en su representación) remitirá el informe **InnovaRSE** correspondiente al Servicio de Trabajo para iniciar el proceso de evaluación del mismo.

7.7. En el plazo de un mes, el Servicio de Trabajo evaluará el informe **InnovaRSE** en relación con la adecuación de la metodología implantada y de los contenidos desarrollados. Una vez realizada la evaluación, el Servicio de Trabajo emitirá Informe de Evaluación confirmando o no su adecuación a la metodología **InnovaRSE** (Informe de APTO/NO APTO).

7.8. La entidad que implanta **InnovaRSE** deberá cumplimentar el Documento de Uso de Sellos correspondiente (en el caso que no haya sido enviado en Etapas anteriores) junto con el resto de documentación, que deberá ser enviado al Servicio de Trabajo vía correo electrónico.

7.9. En un periodo inferior a 7 días desde la recepción del informe, el Servicio de Trabajo emitirá el Sello de acreditación correspondiente e incorporará los datos de la entidad en la base de datos de entidades participantes en la Red **InnovaRSE** y en la página web sobre Responsabilidad Social del Gobierno de Navarra.

8. Instrumentos de apoyo

8.1. El Gobierno de Navarra podrá publicar líneas de ayudas específicas para la financiación del servicio de consultoría en la implantación del **Sistema de Gestión InnovaRSE** en empresas u otro tipo de entidades. En cada línea de ayuda se definirán los contenidos y los importes financiables.

8.2. Las ayudas se pueden conceder tanto para la ejecución de las etapas 1ª y 3ª, como para la implementación de proyectos concretos contemplados en el Plan de Actuación y ejecutados durante la etapa 2ª, conforme a las prioridades que establezca el Gobierno de Navarra. Asimismo pueden concederse ayudas a la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad que se acometan con el apoyo de una persona consultora acreditada.

8.3. Las empresas podrán ser beneficiarias de ayudas una sola vez por cada una de las Etapas 1ª y 3ª de la Metodología (Planificación inicial, Ciclos de

Mejora), y una sola vez por la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (la correspondiente al último año del primer Plan de Actuación). Las ayudas percibidas por actuaciones recogidas en los Planes de Actuación se regularán específicamente.

8.4. Las empresas que se acojan a las ayudas estarán obligadas a abonar a quien haya realizado la labor de consultoría, como mínimo, el precio orientativo total fijado por el Gobierno de Navarra para cada Etapa metodológica. Dicho coste podrá ser financiado por el Gobierno de Navarra en el porcentaje que establezca la convocatoria de ayudas.

8.5. Gobierno de Navarra podrá definir los instrumentos de apoyo que crea necesarios para garantizar el buen funcionamiento y la sistematización de la Metodología **InnovaRSE**.

8.6. El Servicio de Trabajo establecerá una Comisión de Seguimiento interna para la actualización y la adaptación de la reglamentación actual con el fin de incluir las nuevas casuísticas que se puedan ir dando en la aplicación del **Sistema de Gestión InnovaRSE**.

8.7. Dicha Comisión velará por garantizar la mejora continua del Sistema y de su reglamentación a través de la participación de todos los agentes involucrados en su aplicación, en especial, a través de la Red **InnovaRSE**.

Cuadro resumen de recursos por etapa

Etapa	Recursos Humanos. Con personal propio	Recursos Humanos. Apoyo de persona consultora	Recursos económicos. Posibilidad de acceder a ayudas económicas
Planificación inicial de la Responsabilidad Social	No	**Sí**	**Sí**
Implementación del primer Plan de Actuación	**Sí**	**Sí**	Acciones subvencionables, convocatoria por definir
1er Ciclo de Mejora	No	**Sí**	**Sí**
Siguientes Ciclos de Mejora	**Sí**	**Sí**	No
Memoria de Sostenibilidad correspondiente al último año del primer Plan	No	**Sí**	**Sí**
Resto de Memoria de Sostenibilidad	**Sí**	**Sí**	No

ANEXO 1

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN INICIAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 73
2. LOS PRIMEROS PASOS 75
2.1. Compromiso de la dirección 76
2.2. Configuración de un equipo de trabajo 78
2.3. Formación 80
2.4. Cuestionario de expectativas 82
3. EL DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 83
3.1. Misión y Visión 84
3.2. Identificación de Grupos de Interés 86
3.3. Análisis de las dimensiones: decálogos e indicadores 91
3.4. Redacción del informe 104
3.5. Difusión de los resultados del diagnóstico 106
4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACTUACIÓN 108
4.1. Redefinición de Misión y Visión 109
4.2. Selección de áreas de mejora 114
4.3. Definición de objetivos generales y específicos 121
4.4. Cuadro de actuaciones 124
4.5. Calendarización y previsión de recursos 126
4.6. Bases para el seguimiento, control y evaluación 128
4.7. Redacción del documento 130
4.8. Aprobación y Declaración de intenciones 132
4.9. Comunicación del Plan 134
5. CUADRO RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO Y VISITAS 138

1. INTRODUCCIÓN

Esta guía es un manual de trabajo operativo para abordar la primera etapa del Itinerario ***InnovaRSE***: **Planificación inicial de la Responsabilidad Social**. Se ofrecen pautas e instrucciones para elaborar el **Diagnóstico de Responsabilidad** y el primer **Plan de Actuación** de la empresa, los dos principales instrumentos que permiten estructurar la actuación de la empresa en esta primera etapa.

El Diagnóstico es la herramienta que posibilita:

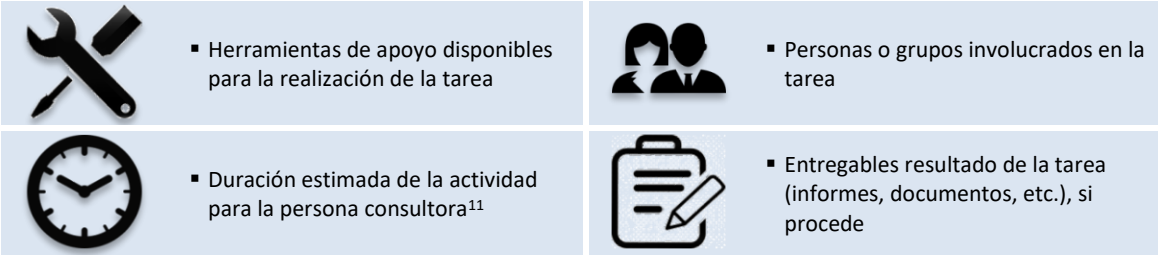
- ➔ Construir una visión sintética de la situación de la empresa con respecto a la RS en el momento de realizar el Diagnóstico.
- ➔ Observar dónde radican las principales fortalezas y debilidades de la empresa en materia de Responsabilidad Social, en particular qué buenas prácticas se están desarrollando y qué aspectos necesitan mejorar.
- ➔ Predefinir y orientar las prioridades de acción en materia de sostenibilidad para cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social.

El Plan de Actuación es el documento formal en el que:

- ➔ Se definen las prioridades y objetivos de la empresa en materia de RS en el corto y medio plazo
- ➔ Se proponen las actuaciones, proyectos y actividades a acometer para lograr esos objetivos
- ➔ Se organizan los recursos para alcanzar los objetivos en un plazo dado

La guía explica de forma pautada y sistemática cómo abordar las **actividades** que hay que realizar en cada momento, cada una de las cuales puede descomponerse a su vez en diversas tareas. En la descripción de cada una de estas actividades se explica cuál es el sentido o propósito de la misma, las distintas tareas a llevar a cabo, las herramientas que pueden servir de apoyo para realizarlas, las personas o grupos que es preciso involucrar para conseguir un mejor resultado…

Al final de cada actividad, se incluye un resumen gráfico con la siguiente información clave:



[11] Existen algunas actividades que, si bien han de ser consideradas como parte de la metodología que ha de seguir la empresa, no requieren una implicación *directa* por parte de la persona consultora, por lo que no hay una relación directa entre la dedicación que requiere por parte de la empresa y las horas imputables a la persona consultora. Así por ejemplo, la dirección de la empresa (o el personal que se designe) tendrá que cumplimentar un cuestionario de expectativas en la fase inicial, pero en principio esta tarea es asumida internamente sin participación de la persona consultora, más allá de las recomendaciones generales que pueda aportar al respecto. En este sentido, es importante aclarar que la duración estimada de la actividad que se incluye en esta guía hace siempre referencia a las horas de la persona consultora.

Las actividades se agrupan en tres bloques:

- **Los primeros pasos (Apartado 2)**: son las actividades que es preciso afrontar con carácter previo al análisis y diagnóstico en la empresa. Se incluyen aquí el siempre imprescindible compromiso de la Dirección, la configuración del equipo de trabajo, una sesión previa de formación sobre el proceso que se inicia, y un breve cuestionario que ha de completar la empresa.

- **Diagnóstico de Responsabilidad Social (Apartado 3):** descripción de las actividades orientadas a obtener una imagen fiel de la situación de partida de la empresa en cada uno de los enunciados de los Decálogos de Sostenibilidad.

- **Primer Plan de Actuación (Apartado 4):** explicación de las actividades y tareas que, partiendo de la situación descrita en el Diagnóstico, permitan definir un conjunto de líneas de actuación, conforme a una serie de prioridades y objetivos, para avanzar en el desempeño de la empresa en materia de RSE.

2. LOS PRIMEROS PASOS

Antes de comenzar con el primer Diagnóstico de Responsabilidad Social que nos proporcionará la información básica sobre la situación de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad, es necesario acometer otras actividades preliminares que se recogen en este epígrafe bajo el título de "los primeros pasos".

La primera de estas tareas consiste en la adquisición por parte de la Dirección de la empresa de un **compromiso** público e inequívoco con respecto al camino que está a punto de iniciar la organización. Es necesario asimismo configurar un **equipo de trabajo** con el personal de la empresa que actuará como interlocutor de la persona consultora durante todo el proceso, así como impartir una **charla formativa** sobre los elementos básicos de la Responsabilidad Social, la presentación de la metodología y las implicaciones del itinerario ***InnovaRSE*** iniciado.

Otra de las actividades preliminares a llevar a cabo en este momento es la cumplimentación de un **cuestionario de expectativas** por parte de la Dirección o el personal designado, que permitirá conocer cuál es la motivación que ha llevado a la empresa a introducir la Responsabilidad Social y elegir ***InnovaRSE*** como sistema para implementarla. Los resultados que se obtengan en este cuestionario se compararán posteriormente con un cuestionario de satisfacción en el que se valorarán los cambios experimentados y la utilidad de la metodología ***InnovaRSE***.

2.1. Compromiso de la dirección

Todo proceso de cambio y especialmente cuando afecta a los componentes estratégicos como sucede con ***InnovaRSE***, precisa de un compromiso explícito por parte de la Dirección de la empresa para tener éxito. Cuando los cambios afectan además a la cultura de la empresa, y se traducen en la modificación de conductas y comportamientos que afectan al día a día del personal trabajador, al modo o el enfoque con el que afrontan determinadas tareas cotidianas, es ineludible que todo el personal perciba que ese compromiso por parte de la Dirección o Gerencia es contundente y sincero.

Es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa comprendan y asuman el compromiso con la mejora que supone abordar un proceso para sistematizar la introducción de la RS. Explicitar el compromiso de la dirección en este proceso es fundamental tanto para asegurar que los próximos pasos sean lo suficientemente sólidos como para adoptar desde el comienzo los criterios de transparencia y diálogo que conlleva la RS.

La incorporación al ***Sistema InnovaRSE*** implica que la empresa pone en marcha un proceso en el que participan otros dos agentes: el Gobierno de Navarra, que acreditará que la metodología se está aplicando conforme al modelo diseñado; y la persona consultora, que acompañará a la empresa en su recorrido por el itinerario ***InnovaRSE***. Los compromisos que se adquieren con respecto a estos dos agentes deben quedar igualmente explicitados.

La formalización y comunicación del compromiso de la empresa antes de comenzar con el Diagnóstico cumple por tanto con un **triple objetivo**:

- Comunicar, legitimar y motivar a todo el personal para adoptar prácticas sostenibles a favor de la sostenibilidad, en el marco de la metodología ***InnovaRSE***, conformando un mandato explícito para que colaboren durante todo el proceso.
- Involucrar al equipo de dirección en el proceso de mejora continua que implica la adopción de la metodología ***InnovaRSE***.
- Establecer el marco mínimo de compromisos adquiridos con respecto a la colaboración con el Gobierno de Navarra y la persona consultora que realiza el asesoramiento técnico.

En la Caja de Herramientas se incorpora un modelo que la empresa puede utilizar para formalizar este compromiso. Su contenido, no obstante, puede ser adaptado o ampliado incluyendo otros elementos que la Dirección considere pertinentes, siempre que como mínimo se haga referencia explícita a los compromisos esenciales en los términos establecidos en el modelo:

➔ Aplicación de la metodología InnovaRSE con el apoyo de la persona consultora acreditada que se cite en el documento.

- Designación de una persona o equipo responsable.
- Momentos en los que, como mínimo, se comunicará a todo el personal el avance del proceso durante esta primera Etapa.
- Compromisos adquiridos con la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo del Gobierno de Navarra (colaboración para difundir los resultados, participación si procede en jornadas y seminarios, etc.).

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 12-Compromiso de la Dirección		▪ Dirección / Gerencia
	▪ 0,5 horas		▪ Compromiso de la Dirección cumplimentado, firmado y sellado

2.2. Configuración de un equipo de trabajo

Durante la primera de las visitas de la persona consultora a la empresa es necesario mantener una reunión inicial con la persona designada por la organización a la que se hace mención en el Compromiso de la Dirección, de modo que se configure formalmente el equipo de trabajo que coordinará las actividades y tareas a partir de ese momento: persona consultora – persona designada por la empresa.

Una de las primeras tareas que han de abordarse ya en esta reunión inicial es la identificación de personas de contacto en cada área de la empresa y que, eventualmente, pueden incorporase al equipo de trabajo para colaborar en las actividades de la Planificación inicial, bien aportando opiniones y valoraciones, bien suministrando la documentación que se precise.

La labor de la persona designada por la empresa será fundamentalmente de interlocución con la persona consultora, de modo que responda a sus demandas de información sobre los aspectos considerados en los Decálogos, facilite los contactos con terceros, organice reuniones… No obstante, también ejerce como *dirección técnica* de la empresa para llevar a cabo la Planificación inicial. En este sentido, si bien es la persona consultora quien asume la implementación de la metodología desde el punto de vista técnico, y quien dispone de los conocimientos y la capacidad para ejecutar las actividades de la Planificación inicial, resulta también imprescindible la colaboración de la persona designada por la empresa para obtener resultados óptimos. Esto implica que la persona designada ha de conocer el planteamiento general de la metodología, sus etapas y características fundamentales, para lo cual recibirá formación impartida por la persona consultora (apartado 2.3).

Atendiendo al tipo de tareas de las que responsabilizará, el perfil de la persona designada debería aproximarse a lo siguiente:

- Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia. Con toda probabilidad, durante el proceso de recopilación de datos y entrevistas, se necesite alguna ayuda para avanzar o aclarar dudas, por lo que su enlace con la dirección es importante.
- Debe contar con credibilidad interna y relacionarse con fluidez con las personas de la empresa, de tal forma que éstas perciban un interés de la empresa por el tema.
- Sería deseable que tuviera cierta familiaridad con cuestiones vinculadas a la calidad, sistemas de gestión, planificación… Esto facilitaría su comprensión de la metodología. Obviamente, si tiene conocimientos específicos sobre RS, esto contribuirá a agilizar todo el proceso.
- Tan relevante como su capacitación será su implicación, por lo que es importante que el tema le parezca interesante y motivador.

Además de las características referidas, la persona designada debe disponer de tiempo suficiente para abordar esta tarea sin descuidar el resto de sus obligaciones en la empresa. De lo contrario, el encargo será percibido como una carga de trabajo extra que dificultará el desarrollo de las actividades que se proponen.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa
	▪ 0,5 horas		--

2.3. Formación

La persona consultora dedicará la primera visita a la empresa a impartir una **breve sesión formativa** de aproximadamente 3 horas, para dar conocer los principios de la Responsabilidad Social y el proceso de implementación de la Metodología ***InnovaRSE***, explicando cuáles son las Etapas de la Metodología y las distintas Actividades que se llevarán a cabo en el marco de esta primera Etapa de Planificación inicial de la Responsabilidad Social.

Es muy recomendable que la persona consultora se haya leído con atención el contenido completo de esta Guía Metodológica, pues le permitirá adquirir la información y los conocimientos básicos necesarios para poder desarrollar su labor.

Además, puede utilizar los materiales que se citan más abajo (presentaciones en formato *Power Point*) como recursos para la formación.

En cuanto a las **personas destinatarias de la formación**, lo idóneo es que todo el personal de la empresa reciba esta formación básica junto con la comunicación del inicio del proceso y el Compromiso de la dirección. Pero en todo caso, al menos será preciso que participen todas y cada una de las personas que van a tomar parte en esta Etapa, bien participando directamente en las diferentes Actividades que se comentan más adelante (identificación de grupos de interés, concreción del cuadro de actuación…), bien porque se requiere que faciliten información a lo largo de todo el proceso. En este sentido, no hay que olvidar que la sesión que se propone tiene un carácter eminentemente informativo, de manera que ha utilizarse para que todo el personal conozca los detalles del proceso, pero también el tipo de colaboración para el que se le requiere.

El hecho de que estas personas reciban la formación básica permitirá ahorrar esfuerzos de comunicación, unificar terminología y compartir criterios comunes sobre lo que puede aportar la RSE a la empresa, así como introducir los conceptos básicos que se manejarán durante el Diagnóstico y el Plan de Actuación.

Como orientaciones generales para la formación, sería deseable atender las siguientes recomendaciones:

- Convocar grupos de no más de 20 personas, con el objetivo de facilitar el diálogo.
- Si es necesario convocar a más de un grupo, procurar que en cada sesión participen personas de diferentes áreas, de modo que puedan enriquecerse las aportaciones.
- La formación inicial no debería durar más de tres horas.

Como esquema o guión de trabajo para impartir la sesión, recomendamos la siguiente propuesta:

- Breve introducción sobre el proceso que inicia la empresa y en el que se enmarca la formación.
- Exposición sobre conceptos básicos de Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizando el material formativo facilitado.
- Explicación de las Etapas de InnovaRSE y el tipo de Actividades que se realizarán en esta Etapa.
- Comentarios y debate sobre la presentación y el papel de la RS en la empresa.
- Opcionalmente, se pueden comentar también los resultados de la Encuesta de Expectativas que se menciona en el apartado siguiente.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 35-Presentaciones sesiones formativas		▪ Personal involucrado en las tareas de Diagnóstico y Plan de Actuación ▪ Preferentemente, todo el personal de la empresa
	▪ 3 horas		--

2.4. Cuestionario de expectativas

InnovaRSE se ha dotado de una encuesta de percepción continua que permite conocer permanentemente las expectativas e intereses de las empresas ***InnovaRSE*** en materia de RSE, así como su satisfacción con los cambios experimentados mediante la aplicación de la metodología. Con independencia de las ventajas que esta herramienta supone para ***InnovaRSE*** como Sistema, los resultados son también de utilidad para la persona consultora en su proceso de acompañamiento.

En el momento de aceptar la solicitud de la empresa, el Gobierno de Navarra remitirá un sencillo cuestionario para su cumplimentación mediante formulario *online*, que **la empresa debe responder antes de la primera visita** de la persona consultora.

El cuestionario es respondido, preferentemente, por la Dirección de la empresa o el personal que haya sido designado para liderar la incorporación de la Metodología ***InnovaRSE***. El papel de la persona consultora, en este caso, consistirá en prestar atención a las respuestas aportadas por la empresa (el Gobierno de Navarra le facilitará el cuestionario cumplimentado), para valorar cuáles son las expectativas de la empresa y tratar de enfocar su trabajo en esa dirección. En el caso de que la empresa no haya cumplimentado el cuestionario en el momento de realizar la primera visita, será también labor de la persona consultora recordar a la empresa la obligación de responder este cuestionario y la utilidad que tiene para desarrollar su trabajo de acuerdo a las expectativas de la propia empresa.

Cuando finalice el periodo de vigencia del Plan de Actuación, el Gobierno de Navarra invitará a la empresa a cumplimentar un segundo cuestionario en el que informará sobre la satisfacción con los resultados obtenidos y su valoración del itinerario ***InnovaRSE*** recorrido hasta ese momento. Los resultados de este segundo cuestionario servirán, por tanto, para orientar el trabajo de la persona consultora en un eventual Ciclo de Mejora.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 28-Cuestionario de Expectativas		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa
	▪ 0,5 horas *[El cuestionario lo cumplimenta la empresa sin intervención de la persona consultora, pero no obstante habrán de revisarse sus respuestas]*		▪ Cuestionario de Expectativas cumplimentado

3. EL DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La primera Etapa de la Metodología ***InnovaRSE*** aborda dos fases consecutivas: la diagnosis y la planificación. El primer paso consiste en realizar un análisis de la situación de la empresa u organización en materia de RS. Se trata de verificar de manera pautada una serie de aspectos para detectar buenas prácticas y áreas de mejora, y tiene como resultado el **Diagnóstico de Responsabilidad Social.**

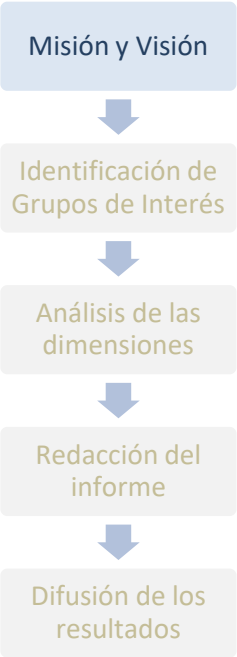
Dado que el enfoque de gestión de la RSE en ***InnovaRSE*** es de integración en la estrategia de la empresa, es preciso iniciar el Diagnóstico a partir de los fundamentos de esta estrategia: su **Misión y Visión**. La orientación *multistakeholder* de la RSE exige asimismo incorporar en el Diagnóstico el **análisis de los grupos de interés**.

Con todo, la actividad esencial del Diagnóstico ***InnovaRSE*** consiste en el **examen de las dimensiones de la sostenibilidad** a partir de los enunciados de los Decálogos.

Los resultados obtenidos se recogerán como parte del **Informe** normalizado y se **divulgarán** a los grupos de interés de la empresa, particularmente al personal trabajador.

3.1. Misión y Visión

El propósito de ***InnovaRSE*** es la incorporación de criterios de responsabilidad social en la estrategia empresarial. Esto implica considerar los elementos estratégicos nucleares tanto en el Diagnóstico como en el Plan de Actuación, comenzando con los pilares de cualquier estrategia empresarial, esto es, su Misión y Visión.



En este momento, el inicio del Diagnóstico, la actividad a desarrollar consiste **únicamente en recopilar información sobre estos dos elementos**, para tomarlos como punto de partida del Diagnóstico. Posteriormente, al elaborar el Plan de Actuación, se procederá a revisar su formulación, si procede, de modo que resulte coherente con los principios de responsabilidad social que desean implementarse.

Es probable que algunas empresas, especialmente las de menor tamaño, no tengan formalmente definidas su Misión y Visión. No obstante, en ocasiones se ha realizado un ejercicio de reflexión para se plasma en el sitio web y otros documentos corporativos en apartados que adoptan la fórmula de "quiénes somos", "qué hacemos", "cuáles son nuestros servicios", etc. Estas referencias también pueden utilizarse por tanto para realizar esta primera aproximación a Misión y Visión. En cualquier caso, si la Misión y Visión no están formalmente definidas, no debería dedicarse demasiado tiempo a esta tarea en este momento, puesto que al iniciar las actividades del Plan de Actuación se retomará de nuevo y se utilizarán herramientas específicas para su revisión.

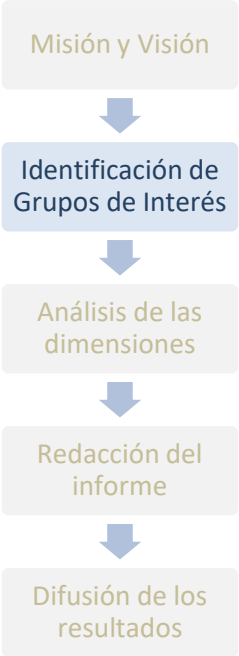
MISIÓN	**VISIÓN**
Expresa de una manera breve y fácil de entender cuál es la razón de ser de la organización, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales. Debe responder a la pregunta "¿para qué existe nuestra empresa?" y ayudará por tanto a orientar las actividades dentro de la organización.	Expresa de forma breve y fácilmente entendible el futuro en el que la organización se va a situar y cómo quiere la organización ser percibida por sus grupos de interés. Es una imagen del futuro que perseguimos crear con nuestros esfuerzos y la brújula que pretende guiar a líderes y colaboradores/as.
➔ Es la razón de ser de la empresa, su objetivo último, su finalidad	➔ Es la imagen deseada para la empresa en el futuro
➔ Identifica la función específica que cumple la empresa u organización	➔ Proporciona una meta, una aspiración alcanzable
➔ Describe la actividad que realiza la empresa y constituye su marco de actuación	➔ Dibuja el horizonte, marca el rumbo a seguir, es una guía para la toma de decisiones y una fuente de motivación

En el Apartado 4.1 de esta misma Guía, se proporcionan pautas más concretas para la definición de la Misión y Visión de acuerdo con los resultados del Diagnóstico, tanto si están ya formuladas como si es necesario definirlas por primera vez.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 23-Matrices Misión/BBPP, Visión/AAMM		▪ Persona designada por la empresa
	▪ 0,5 horas		--

3.2. Identificación de Grupos de Interés

Si algo caracteriza la gestión de la Responsabilidad Social es su orientación hacia los Grupos de Interés de la organización. Tal y como se expresaba al inicio de este documento, entre los principios de ***InnovaRSE*** está la consideración de una visión *multistakeholder*, identificando las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés de la empresa.



Al pensar globalmente en una empresa, podemos darnos cuenta de que es mucho más que una entidad que produce y comercializa bienes o servicios: es una organización que interactúa con diferentes grupos sociales. Grupos, que por tanto, son partes interesadas en el funcionamiento de la empresa y en su desarrollo. De hecho, en el lenguaje que habitualmente se utiliza en RS se denomina a los grupos de interés también como partes interesadas o *stakeholders*.

El planteamiento de la Responsabilidad Social con respecto a estos Grupos de Interés es el de orientar la gestión hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas, puesto que es el mejor modo de garantizar la propia supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Por lo tanto, una actividad fundamental en esta etapa de Planificación inicial de la Responsabilidad Social es la correcta identificación y priorización de los Grupos de Interés.

En la Metodología ***InnovaRSE*** **se considera Grupo de Interés** a *cualquier entidad o colectivo que tiene una vinculación con la actividad de la empresa, bien porque su participación es necesaria para el correcto funcionamiento de la misma, o bien porque dicho grupo se ve afectado por la actividad de la empresa*. Lo normal, de hecho, es que la relación con la mayor parte de los Grupos de Interés se produzca en los dos sentidos: el Grupo de Interés ejerce influencia sobre la actividad de la empresa, y también se ve afectado por cómo se desarrolla esa actividad.

Bajo esta perspectiva, pueden considerarse como las grandes familias de Grupos de Interés las siguientes:

- El **personal trabajador**, concernido por la continuidad y viabilidad de la empresa, el adecuado desempeño de su trabajo y las condiciones laborales bajo las que dicho trabajo se desarrolla.
- El grupo de **accionistas**, con interés en la viabilidad de la empresa, en la rentabilidad empresarial, en los beneficios a obtener y en la valoración de sus títulos.
- Las **entidades proveedoras**, interesadas en las condiciones de compra de los insumos o servicios prestados a la empresa.
- La **clientela**, que muestra interés en la calidad, el precio y la información disponible sobre los productos o servicios que la empresa les ofrece.

- Los **colectivos** (ONGs, comunidad) del lugar donde se emplaza la empresa, con interés en la forma en que ésta influye e interactúa en su barrio, pueblo o región, en la triple dimensión económica, ambiental y social.
- Las **generaciones futuras**, que se verán afectadas por el impacto de la empresa en las condiciones ambientales y sociales del entorno.

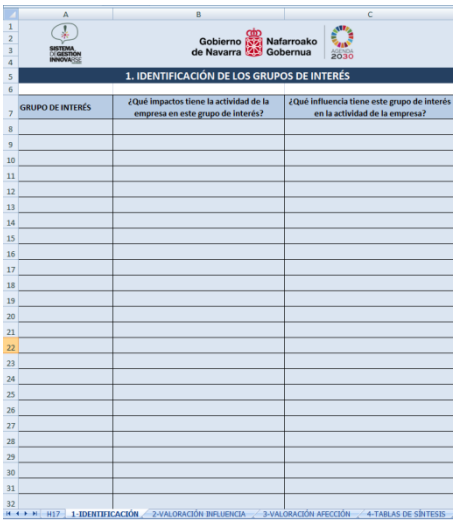
No conviene limitarse a hacer una identificación genérica de los Grupos de Interés como *familias* en los términos aquí recogidos, sino que el análisis resultará de mucha más utilidad en la medida en la que se consiga precisar los actores concretos con los que se interactúa. Por ejemplo, una empresa pueda puede tener entre su clientela a una organización con la que factura más del 80% de volumen de negocio. No tendría sentido que considerara a esta organización genéricamente como "Clientela" junto con otras entidades o personas, sino que es conveniente que analice por separado a esta organización del resto. Siguiendo con el ejemplo de la clientela, si una empresa tiene claramente segmentada la misma en función del tipo de productos y servicios que ofrece, parece lógico considerar los diferentes perfiles en el análisis, dado que tendrán diferente tipo de necesidades y expectativas.

Es interesante tener en cuenta en la identificación de los Grupos de Interés que su significación o relevancia puede girar en torno a diferentes factores:

- **Responsabilidad**: personas o grupos con los que se tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia**: personas y grupos que tienen o tendrán posibilidad de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea mediante el impulso o actuando como obstáculos. Dicha influencia puede ser de carácter formal o informal.
- **Cercanía**: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- **Dependencia**: se trata de las personas y grupos que más dependen de su organización, como las personas empleadas y sus familias, la clientela cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o las entidades proveedoras para las cuales la compañía es un cliente importante.
- **Representación**: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros y consejeras, representantes de organizaciones, etc.

Por otro lado, resulta poco realista aspirar a satisfacer en el máximo grado las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés en todo momento. En otras palabras, resulta necesario priorizar a los *stakeholders* en función de dos variables fundamentales: su **influencia** y su **afectación**.

Para realizar esta Actividad, la metodología ***InnovaRSE*** propone aplicar una serie de matrices que nos ayudarán a sistematizar el análisis. En la Caja de Herramientas se proporcionan plantillas en diferentes formatos para poder realizar estas tareas.



Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS	¿Qué impactos tiene la actividad de la empresa en este grupo de interés?	¿Qué influencia tiene este grupo de interés en la actividad de la empresa?

1-IDENTIFICACIÓN | 2-VALORACIÓN INFLUENCIA | 3-VALORACIÓN AFECCIÓN | 4-TABLAS DE SÍNTESIS

1

En primer lugar, se procederá a **identificar los Grupos de Interés**, indicando además cuáles son los impactos que la actividad de la empresa genera en ellos, y qué tipo de influencia puede ejercer el grupo de interés para favorecer o perjudicar el correcto desempeño de la empresa. La identificación, como el resto de tareas que se proponen en esta Actividad, puede hacerse en primer lugar de manera individual, para agrupar y contrastar posteriormente los resultados con el resto de integrantes del equipo de trabajo.

Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

2. VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA

	¿Ejerce este grupo una gran influencia en la organización? 0=Ninguna 1=Mínima 5=Máxima			
GRUPO DE INTERÉS	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Suma de resultados

1-IDENTIFICACIÓN | 2-VALORACIÓN INFLUENCIA | 3-VALORACIÓN AFECCIÓN | 4-TABLAS DE SÍNTESIS

2

El siguiente paso consiste en **valorar la Influencia** del Grupo de Interés en la actividad de la empresa, para lo cual se propone utilizar una escala con un intervalo de 0 (nula influencia) a 5 (máxima influencia). No obstante, se puede utilizar otra escala si se considera necesario, siempre que se utilice siempre el mismo intervalo en el resto de matrices.

La valoración ha de hacerse para cada una de las dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social.

Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

3. VALORACIÓN DE LA AFECCIÓN

	¿Se ve afectado en gran medida este grupo por su empresa? 0=Ninguna 1=Mínima 5=Máxim			
GRUPO DE INTERÉS	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Suma de resultados

1-IDENTIFICACIÓN | 2-VALORACIÓN INFLUENCIA | 3-VALORACIÓN AFECCIÓN | 4-TABLAS DE SÍNTESIS

3

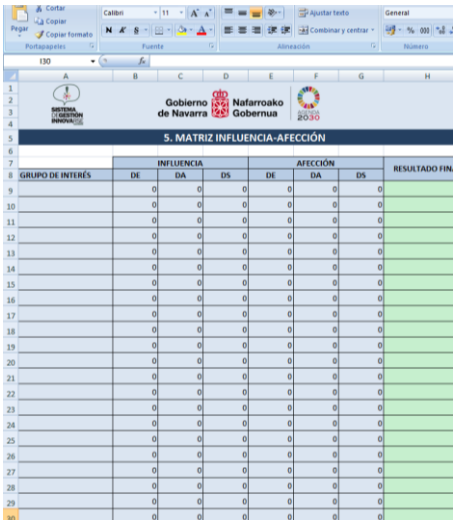
De modo análogo se procede para **valorar la Afección**, es decir, el grado en el que la actividad de la empresa impacta, positiva o negativamente, en el Grupo de Interés.

De nuevo, la valoración ha de hacerse desde una triple perspectiva económica, ambiental y social.

4

Para cada dimensión, se obtendrá una matriz o **tabla de síntesis** que aúne los resultados obtenidos en la valoración de Influencia y Afección (sumatorio de los valores obtenidos en cada una de las dimensiones).

La herramienta Excel que se proporciona está preparada para realizar estos cálculos de manera automática.



5

Finalmente, se obtiene la **Matriz Influencia – Afección**, que se trasladará al Informe con los resultados del Diagnóstico.

Como en el caso anterior, la herramienta Excel está preparada para realizar estos cálculos de manera automática.

La información que nos aportan estas tablas va a ser valiosa en la toma de decisiones, puesto que de un simple vistazo podremos saber qué grupos son los más influyentes en la organización y los más afectados por nuestra empresa. Además, tendremos esta información disponible no solo a nivel global sino para cada una de las tres dimensiones de la responsabilidad social.

Estas tabla nos serán útiles, además, para disponer de variables relevantes en el momento de priorizar las áreas de mejora en el Plan de Actuación, ya que conoceremos la relación de dichas áreas – vinculadas a una dimensión específica – con los grupos de interés más relevantes para la empresa.

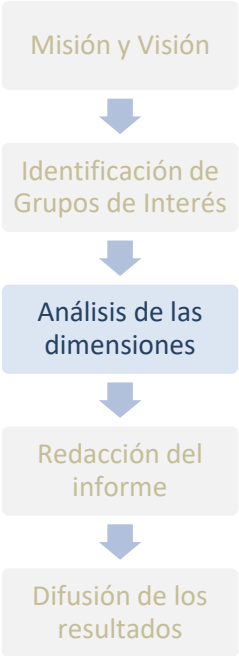
Es importante subrayar, por otro lado, que es posible que sea necesario revisar el resultado de estas matrices una vez que se realice el análisis de las Dimensiones (Actividad recogida en el siguiente epígrafe), puesto que en el examen de los enunciados podríamos detectar impactos que en un principio habían pasado desapercibidos. Sobre la base de esta primera aproximación a los Grupos de Interés, es posible realizar después los ajustes necesarios en la propia herramienta facilitada, hasta obtener la Matriz Influencia – Afección que se considere que refleja mejor la situación de la empresa.

Como resultado de los análisis, es posible **identificar los tres Grupos de Interés prioritarios para la empresa, que se trasladarán también al Informe de Diagnóstico**. La selección de estos tres grupos debería poder realizarse de manera automática a partir de la Matriz Influencia - Afección. No obstante, cabe la posibilidad de que la empresa tenga razones para considerar prioritario a un grupo, incluso aunque en la matriz no obtenga las puntuaciones más altas. Igualmente, la empresa puede querer considerar preferentemente a más de 3 Grupos de Interés. En estos casos, y siempre que se justifique adecuadamente, se podrán incorporar en el informe.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 18-Matrices Grupos de Interés		▪ Persona designada por la empresa ▪ Conviene ampliar con otras personas el Equipo de Trabajo que ofrezcan el punto de vista de todas las áreas relevantes de la empresa (Recursos Humanos, Marketing, Suministros…)
	▪ 3 horas		▪ Identificación de Grupos de Interés ▪ Matriz Influencia - Afección

3.3. Análisis de las dimensiones: decálogos e indicadores

El análisis de los decálogos de sostenibilidad constituye el núcleo del Diagnóstico ***InnovaRSE***. Para llevarlo a cabo es necesario valorar cualitativamente la situación de la empresa en cada uno de los **enunciados** propuestos, a partir de las evidencias recogidas y de los valores obtenidos en los **indicadores**.



El diagnóstico exige una valoración individual de cada enunciado (excepto en los casos en los que, por la actividad de la empresa, no proceda), una valoración global de cada una de las dimensiones de la sostenibilidad (económica, ambiental, social interna y social externa), y unas conclusiones generales con la valoración del triple resultado.

El procedimiento para realizar el diagnóstico está muy pautado y se proporcionan herramientas para llevar a cabo las tareas en las que se recogen pistas y orientaciones. Pero es un procedimiento flexible: las orientaciones proporcionadas han de ser entendidas como recomendaciones que tratan de facilitar el análisis, pero no obstante la persona consultora debe guiarse también por lo que le aconseje su propio bagaje y experiencia personal, así como por la situación particular de cada empresa. Las pautas contenidas en la Caja de Herramientas (Anexo 4), en particular en las *Fichas de orientación para la valoración de los enunciados*, tratan de abarcar un abanico lo más amplio posible de posibilidades, pero esto no implica que todas sean de aplicación en todos y cada uno de los casos. Así por ejemplo sucede con las preguntas de evaluación que se comentan más adelante: no se trata de que haya que responder a todas y cada una de ellas, sino de ofrecer pistas sobre posibles aspectos a valorar que ayuden a la persona consultora a responder al enunciado.

A continuación se explica con más detalle el procedimiento para realizar el análisis de las dimensiones de la sostenibilidad y las herramientas disponibles para llevar a cabo esta tarea.

Verificación de la Base 0

Antes de iniciar la valoración de los decálogos propiamente dichos, es necesario efectuar una verificación de los prerrequisitos o "**Base 0**", que toda empresa debe cumplir para poder continuar con el itinerario ***InnovaRSE***.

La Base 0 está constituida por diversos aspectos, fundamentalmente de tipo legal, que resulta indispensable **verificar para determinar que la empresa se encuentra en la situación de partida idónea** para acometer un proceso de este tipo. ***InnovaRSE*** adopta un enfoque de voluntariedad en la incorporación de criterios y medidas de RS en la estrategia de la empresa, superando lo establecido por la normativa con respecto a cada uno de los enunciados. En términos de coherencia, por tanto, es necesario cerciorarse de que la empresa cumple con lo establecido por la ley y que no existen actuaciones incompatibles con los principios fundamentales de la RS.

En el Anexo 4-La Caja de Herramientas, se incluye un documento con orientaciones sobre cómo aplicar esta verificación, que tendrá lugar en la primera reunión de las tres visitas/reuniones dedicadas al análisis de las dimensiones. Tal y como se explica en dicho documento, no se trata de realizar un examen exhaustivo de toda la normativa aplicable a la actividad de la empresa, sino únicamente de hacer un repaso general a las obligaciones generales que le conciernen. En ocasiones, algunas empresas pueden no ser conscientes de algunos incumplimientos de menor entidad que pueden ser corregidos una vez detectados en este primer examen.

Es importante subrayar que los resultados de esta verificación no se trasladan al informe de diagnóstico, si bien es necesario rellenar una ficha complementaria con los incumplimientos detectados y las medidas adoptadas, en su caso.

Análisis de los enunciados: los decálogos

Mediante el análisis de los enunciados se buscan evidencias que ayuden a interpretar cuál es la situación de la empresa en cada una de las áreas que componen los Decálogos de Sostenibilidad. **Este ejercicio debe hacerse desde un espíritu crítico y orientado a la mejora** por parte de la persona consultora, pero es fundamental **contrastar su punto de vista con las valoraciones de la persona designada por la empresa**. Especialmente en este punto del diagnóstico **resultará útil incorporar a otras personas** que puedan aportar información adicional. Así por ejemplo, si hay una persona responsable del marketing y publicidad, será necesario involucrarla para la valoración de los enunciados E-07, E-08 y E-09; para responder al enunciado SI-11 se solicitará la colaboración de personas con responsabilidad en el área de recursos humanos, pero también sería recomendable recabar la opinión del personal trabajador; etc.

La persona consultora dispone de un extenso documento con orientaciones técnicas sobre el modo de realizar la valoración de cada enunciado. El documento "***Fichas de orientación para la valoración de los enunciados***" (Anexo 4) contiene información sobre:

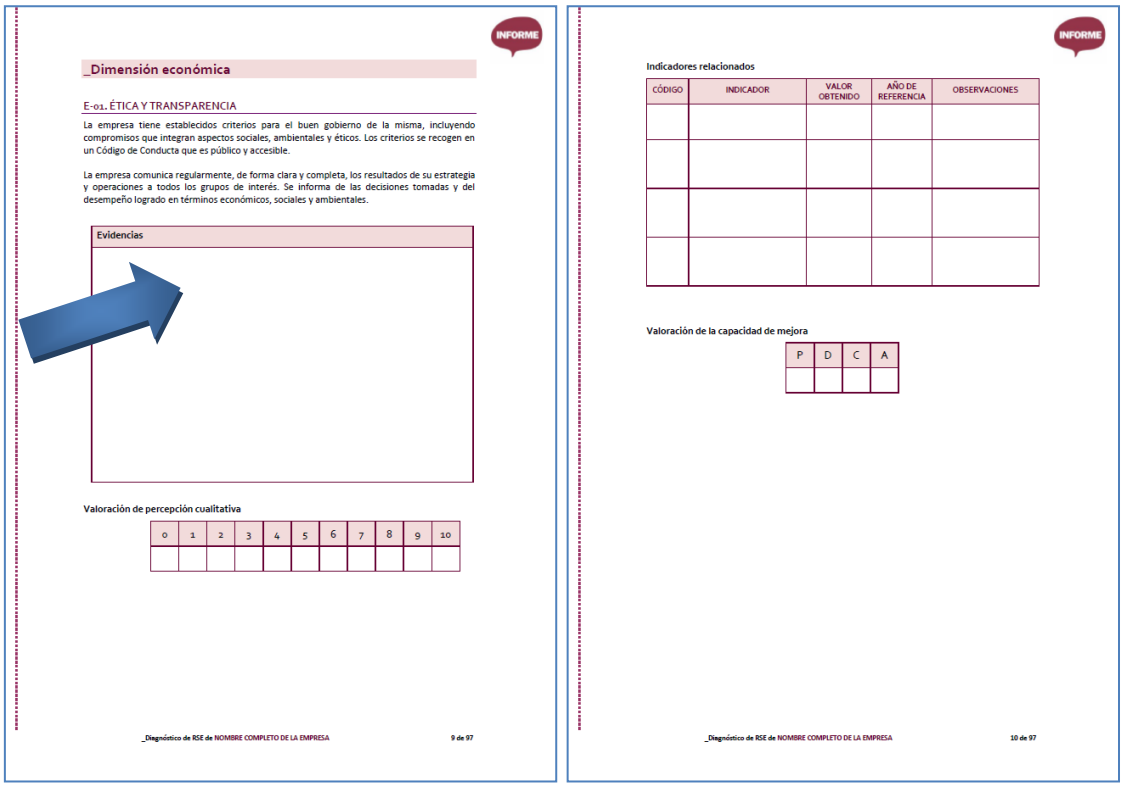
- Una **descripción del enunciado**: se desarrolla con mayor amplitud el contenido del enunciado, explicando cuál es el enfoque de ***InnovaRSE*** con respecto a ese tema.
- **Claves para valoración del enunciado**: síntesis de los aspectos más relevantes a considerar en el análisis.
- **Preguntas de evaluación**: batería de cuestiones que, a modo de interrogantes, pueden guiar el examen del enunciado.
- **Escala de valoración**: propuesta de intervalos que pueden ser utilizados para formular la valoración cualitativa que la persona consultora ha de recoger en el informe para cada enunciado.
- **Indicadores asociados**: batería de indicadores que sirven de apoyo para realizar la valoración y para completar la información proporcionada. Si bien la mayoría son de carácter voluntario, existen algunos que obligatoriamente han de ser recogidos.
- **Para saber más**: enlaces a documentos y recursos que pueden ser de utilidad para quienes deseen ampliar información sobre la temática en cuestión.
- **Contribución a los ODS:** convergencia teórica o potencial del enunciado con los ODS.

A continuación se explican brevemente algunos de estos apartados incluidos en las Fichas de orientación para la valoración de los enunciados.

El análisis cualitativo. Claves para la valoración y preguntas de evaluación

Además del contenido recogido en la descripción del enunciado, para cumplimentar el apartado de "**EVIDENCIAS**" que hay que recoger en el Informe, pueden utilizarse las pautas y recomendaciones que se proporciona a modo de "Claves para la valoración del enunciado" y "Preguntas de evaluación" contenidas en las Fichas de orientación.

Figura 21. Contenido de un enunciado en el Informe de Diagnóstico: EVIDENCIAS



Las **claves para la valoración de los enunciados** son los distintos aspectos o temas a considerar en cada enunciado. En algunos casos pueden identificarse como diferentes estadios en una progresión hacia la excelencia en lo referente al enunciado. En otras ocasiones se trata de las distintas facetas o elementos en los que se puede subdividir el enunciado. Las claves pueden servir por tanto como guía de orientación para las personas consultoras, una suerte de *ítems* a verificar en cada caso.

Las **preguntas de evaluación** tratan de interpretar o traducir esas claves en preguntas sobre aspectos que la persona consultora puede formularse para recoger evidencias y dar respuesta al enunciado. En ocasiones, muchas de las preguntas no procederán para la situación concreta de la empresa; en otros casos puede que la persona consultora las considere irrelevantes o innecesarias para valorar el enunciado en ese caso específico; puede ocurrir igualmente que entienda que es preciso considerar otras cuestiones que no han sido incluidas en la ficha de orientación… En definitiva, es fundamental comprender que las preguntas de evaluación no

han de ser necesariamente consideradas como un *check list* de verificación que ha de seguirse de manera exhaustiva, sino únicamente como referencias que tratan de proporcionar elementos de juicio.

Figura 22. Ejemplo de Ficha de orientación. Elementos a considerar para las EVIDENCIAS

E-01. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La empresa tiene establecidos criterios para el buen gobierno de la misma, incluyendo compromisos que integran aspectos sociales, ambientales y éticos. Los criterios se recogen en un Código de Conducta que es público y accesible.

La empresa comunica regularmente, de forma clara y completa, los resultados de su estrategia y operaciones a todos los grupos de interés. Se informa de las decisiones tomadas y del desempeño logrado en términos económicos, sociales y ambientales.

A. Descripción del enunciado

El primer enunciado del decálogo económico hace referencia a dos cuestiones íntimamente relacionadas que son en realidad transversales a las tres dimensiones de la sostenibilidad.

La ética empresarial resulta de la aplicación de los principios generales de la ética a la actividad empresarial, como un campo más en el que se dan interacciones entre personas. Desde este punto de vista, la determinación de los criterios éticos que sigue la empresa, más allá de que se recojan en un documento formal o no, debe evidenciarse en todas y cada una de las decisiones que se toman. Los Códigos de Conducta, no obstante, sirven para hacer público y compartir con todos los grupos de interés el compromiso ético de la empresa, describiendo los valores, principios y normas de conducta de la organización, que tienen que estar alineados con su Misión y Visión. Normalmente estos valores y principios hacen referencia a los Derechos Humanos, temas ambientales, laborales y mecanismos anticorrupción (que se desarrollan en el enunciado E-02), y deberían servir para orientar a todo el personal de la empresa acerca de cómo solventar los posibles conflictos éticos cuando éstos tengan lugar.

Los Códigos de Conducta pueden ser individuales o bien estar impulsados por organismos estatales o internacionales, a los que la empresa se adhiere (y personaliza en su propio Código). Algunos documentos que la empresa puede tomar como referencia a este respecto son las *Líneas Directrices de la OCDE* (dirigido a empresas multinacionales, pero que aborda muchos temas que afectan igualmente a todo tipo de empresas) o los principios de *Global Compact*, que no es un código propiamente dicho pero puede inspirar para desarrollar un Código de Conducta propio.

Si la empresa ha recogido sus criterios de buen gobierno y normas de conducta en un Código, en el Diagnóstico InnovaRSE habrá que examinar cuestiones cómo: quién lo ha elaborado y aprobado, cómo se está comunicando, cómo se vela por su cumplimiento y qué sucede en el caso de que se detecte un incumplimiento, si se actualiza periódicamente,...

Por otra parte, en algunas empresas el Código de Conducta pueda evolucionar hacia un Código de Buen Gobierno, si bien este tipo de documentos es más habitual en empresas cotizadas y de cierto tamaño. El Código de Bueno Gobierno, además de explicitar las normas de conducta generales, se enfoca principalmente a regular las relaciones entre la propiedad de la empresa y los órganos de gestión, y tiene como principal propósito establecer las normas de gobierno corporativo y servir de referencia para solventar posibles conflictos entre el accionariado. En

5
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

este tipo de documentos se suelen explicitar cuáles son los mecanismos para solicitar y recibir información, así como para evitar el uso de información privilegiada por una de las partes socias frente a las otras. Por el tipo de empresas a las que se dirige InnovaRSE, es poco probable que dispongan de un Código de Buen Gobierno en los términos referidos, pero no obstante sí es posible (y deseable) que éstos sean adaptados como Códigos de Buen Gobierno para Empresas Familiares, que servirán para evitar conflictos de intereses entre el escenario familiar y el empresarial.

En este contexto ha de entenderse la transparencia a la que se hace referencia en el enunciado: como mecanismo de gobierno corporativo y rendición de cuentas. En el Diagnóstico InnovaRSE se examina cuáles son las prácticas y los mecanismos de los que dispone para garantizar la transparencia y, en particular, cómo se comunican los resultados de la estrategia empresarial a todos los grupos de interés, verificando hasta qué punto esa información es accesible y si incorpora no sólo resultados en términos económicos sino también valores de tipo social y ambiental. La transparencia ha de ser interna y externa, aunque no necesariamente hay que informar de los mismos aspectos en los dos casos. Tal y como se explica en el enunciado SI-01, la transparencia en su vertiente interna resulta indispensable para desarrollar un sistema de comunicación eficaz.

Ejemplos

La compañía inmobiliaria Vía Célere tiene en su página web un apartado específico desde el que toda persona interesada puede descargarse su Código de Conducta. En este caso, se trata de un documento en el que se incluye la Misión, Visión y Valores de la compañía, antes de especificar los principios generales y las conductas específicas con cada uno de sus grupos de interés (profesionales del grupo, relaciones con terceros, relaciones con la sociedad).

Entre las empresas InnovaRSE, PRODEIN pone a disposición de sus grupos de interés su Código de buen gobierno, documento en el que se dan a conocer los mecanismos de gobierno, conducta e información de la empresa, y se reconocen los derechos de los grupos de interés.

B. Claves para la valoración del enunciado

- Se han establecido criterios de buen gobierno
- Los criterios incorporan tanto aspectos sociales, como ambientales y éticos
- Los criterios se han recogido por escrito en un Código de Conducta
- El Código de Conducta es accesible a todos los grupos de interés
- Se comunican los resultados de la estrategia a todos los grupos de interés
- Esa comunicación incluye valoraciones de tipo económico, social y ambiental

6
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

C. Preguntas de evaluación

- ¿Se han establecido criterios éticos que recojan principios y normas de conducta?
- ¿Los criterios están formalmente redactados en un Código de Conducta o documento asimilable? ¿De dónde surgió la iniciativa?
- ¿Quién los ha establecido? ¿Quién los ha aprobado formalmente?
- ¿Los criterios resultan compatibles y coherentes con la Misión y Visión de la empresa?
- ¿Están suficientemente desarrollados los principales aspectos éticos y se tienen en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad?
- ¿Los criterios son conocidos por los grupos de interés? ¿Cómo se comunican?
- ¿Hay alguna persona / unidad encargada específicamente de velar por el cumplimiento del código? ¿Cómo se supervisa el cumplimiento?
- ¿Está previsto cómo corregir los incumplimientos, o qué sucede cuando sucede alguno?
- ¿Hasta qué punto el Código de actualiza periódicamente?
- ¿Está abierto a aportaciones de los grupos de interés?
- ¿Cuáles son las herramientas y canales que utiliza la organización para garantizar la transparencia?
- ¿Los resultados de la empresa se comunican en términos económicos, ambientales y sociales?
- ¿Los grupos de interés se muestran satisfechos con los mecanismos de transparencia de la empresa?

7
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

D. Escala de valoración

A					B				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se han establecido criterios de buen gobierno		El código incluye aspectos sociales, ambientales y éticos	Los criterios se han recogido por escrito en un Código de Conducta	El Código es accesible a todos los grupos de interés	Se comunican los resultados de la estrategia a todos los grupos de interés			Esa comunicación incluye valoraciones de tipo económico, social y ambiental	

Ejemplo:

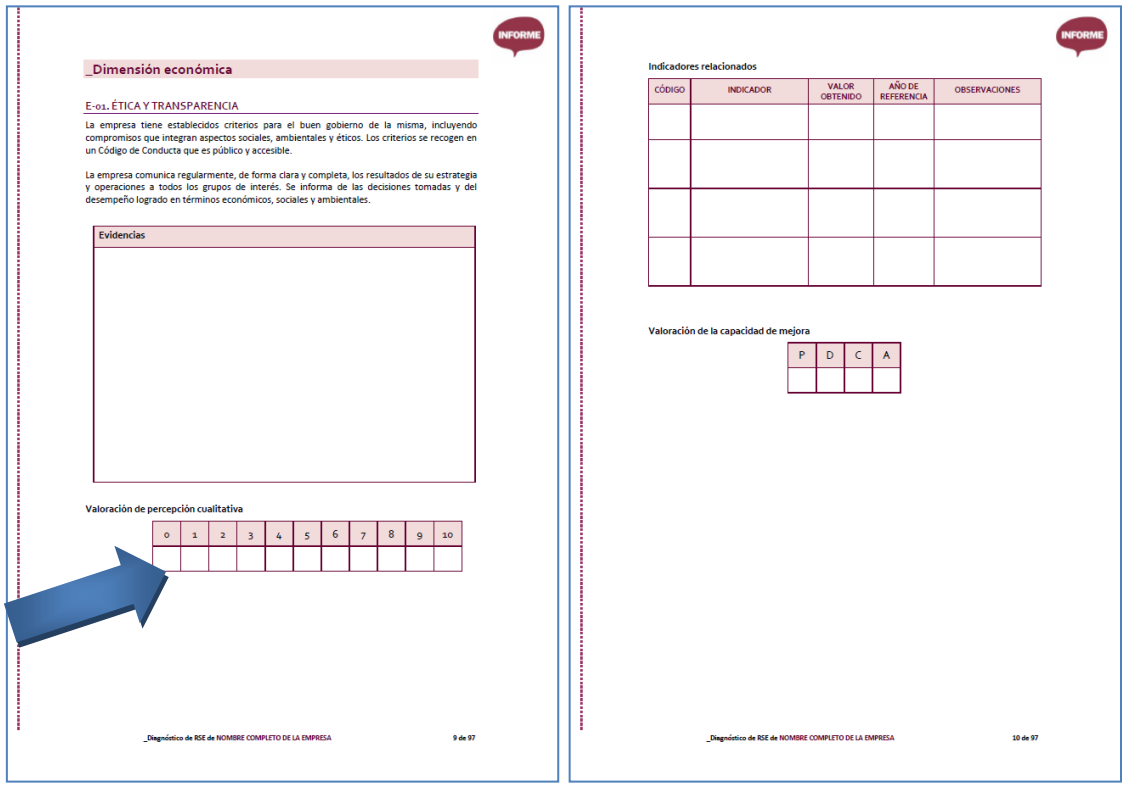
La empresa tiene establecidos criterios de bueno gobierno con aspectos sociales, ambientales y éticos, pero no se recogen en un documento formal asimilable a un Código Conducta. Se comunica las resultados de la estrategia a los grupos de interés, pero la comunicación pone especial énfasis en los aspectos económicos y sociales, sin dedicar apenas atención a los ambientales	7 puntos (A=3 + B=4)

8
Fichas para la valoración de los enunciados

La escala de valoración

A las personas consultoras se les solicita que sinteticen la valoración del enunciado recogida en el apartado "Evidencias", otorgando una puntuación en una escala de 0 a 10, en la que el 0 significa que no existe ningún grado de cumplimiento del enunciado, y el 10 que el cumplimiento es total. Se trata de una valoración cualitativa que debe realizar la persona encargada del diagnóstico basándose en la documentación existente, en su propia experiencia en la empresa y en la información que le faciliten las personas con las que se entreviste.

Figura 23. Contenido de un enunciado en el Informe de Diagnóstico: VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA


INFORME

_Dimensión económica

E-01. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La empresa tiene establecidos criterios para el buen gobierno de la misma, incluyendo compromisos que integran aspectos sociales, ambientales y éticos. Los criterios se recogen en un Código de Conducta que es público y accesible.

La empresa comunica regularmente, de forma clara y completa, los resultados de su estrategia y operaciones a todos los grupos de interés. Se informa de las decisiones tomadas y del desempeño logrado en términos económicos, sociales y ambientales.

Evidencias

Valoración de percepción cualitativa

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

_Diagnóstico de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 9 de 97

INFORME

Indicadores relacionados

CÓDIGO	INDICADOR	VALOR OBTENIDO	AÑO DE REFERENCIA	OBSERVACIONES

Valoración de la capacidad de mejora

P	D	C	A

_Diagnóstico de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 10 de 97

Con el objetivo de garantizar la coherencia interna del diagnóstico, así como la objetividad y cierta homogeneidad en los informes de diferentes empresas realizados por distintas personas consultoras, las Fichas de orientación incluyen también sugerencias para realizar esta tarea, **proponiendo un intervalo de valoración asociado a cada una de las claves**. Así por ejemplo, en la ficha correspondiente al enunciado E-01 se incluye como una de las claves de valoración "Se han establecido criterios de buen gobierno". La propuesta de escala sugiere considerar un máximo de 2 de puntos para valorar esta cuestión, en tanto que los 8 puntos restantes de la escala de 0 a 10 se reservan para valorar otros aspectos también incluidos en el enunciado.

No resulta obligatorio ceñirse de manera estricta a la propuesta de escala recogida en el documento de orientación, si bien resulta recomendable tomarla al menos como referencia.

Por otra parte, si la persona consultora considera que el enunciado en cuestión no aplica para la empresa en la que se está realizando el Diagnóstico, deberá indicarlo en el apartado de Evidencias, dejando la escala sin cumplimentar. Es decir, no hay que marcar un 0 en la escala,

sino dejarla en blanco. No obstante, se recomienda evitar en la medida de lo posible esta práctica, y asegurarse de que el tema no está relacionado con ningún impacto de la empresa o alguna expectativa de los grupos de interés.

Figura 24. Ejemplo de Ficha de orientación: propuesta de ESCALA DE VALORACIÓN

E-01. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La empresa tiene establecidos criterios para el buen gobierno de la misma, incluyendo compromisos que integran aspectos sociales, ambientales y éticos. Los criterios se recogen en un Código de Conducta que es público y accesible.

La empresa comunica regularmente, de forma clara y completa, los resultados de su estrategia y operaciones a todos los grupos de interés. Se informa de las decisiones tomadas y del desempeño logrado en términos económicos, sociales y ambientales.

A. Descripción del enunciado

El primer enunciado del decálogo económico hace referencia a dos cuestiones íntimamente relacionadas que son en realidad transversales a las tres dimensiones de la sostenibilidad.

La ética empresarial resulta de la aplicación de los principios generales de la ética a la actividad empresarial, como un campo más en el que se dan interacciones entre personas. Desde este punto de vista, la determinación de los criterios éticos que sigue la empresa, más allá de que se recojan en un documento formal o no, debe evidenciarse en todas y cada una de las decisiones que se toman. Los Códigos de Conducta, no obstante, sirven para hacer público y compartir con todos los grupos de interés el compromiso ético de la empresa, describiendo los valores, principios y normas de conducta de la organización, que tienen que estar alineados con su Misión y Visión. Normalmente estos valores y principios hacen referencia a los Derechos Humanos, temas ambientales, laborales y mecanismos anticorrupción (que se desarrollan en el enunciado E-02), y deberían servir para orientar a todo el personal de la empresa acerca de cómo solventar los posibles conflictos éticos cuando éstos tengan lugar.

Los Códigos de Conducta pueden ser individuales o bien estar impulsados por organismos estatales o internacionales, a los que la empresa se adhiere (y personaliza en su propio Código). Algunos documentos que la empresa puede tomar como referencia a este respecto son las *Líneas Directrices de la OCDE* (dirigido a empresas multinacionales, pero que aborda muchos temas que afectan igualmente a todo tipo de empresas) o los principios de *Global Compact*, que no es un código propiamente dicho pero puede inspirar para desarrollar un Código de Conducta propio.

Si la empresa ha recogido sus criterios de buen gobierno y normas de conducta en un Código, en el Diagnóstico InnovaRSE habrá que examinar cuestiones cómo: quién lo ha elaborado y aprobado, cómo se está comunicando, cómo se vela por su cumplimiento y qué sucede en el caso de que se detecte un incumplimiento, si se actualiza periódicamente,...

Por otra parte, en algunas empresas el Código de Conducta pueda evolucionar hacia un Código de Buen Gobierno, si bien este tipo de documentos es más habitual en empresas cotizadas y de cierto tamaño. El Código de Bueno Gobierno, además de explicitar las normas de conducta generales, se enfoca principalmente a regular las relaciones entre la propiedad de la empresa y los órganos de gestión, y tiene como principal propósito establecer las normas de gobierno corporativo y servir de referencia para solventar posibles conflictos entre el accionariado. En

5
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

este tipo de documentos se suelen explicitar cuáles son los mecanismos para solicitar y recibir información, así como para evitar el uso de información privilegiada por una de las partes socias frente a las otras. Por el tipo de empresas a las que se dirige InnovaRSE, es poco probable que dispongan de un Código de Buen Gobierno en los términos referidos, pero no obstante sí es posible (y deseable) que éstos sean adaptados como Códigos de Buen Gobierno para Empresas Familiares, que servirán para evitar conflictos de intereses entre el escenario familiar y el empresarial.

En este contexto ha de entenderse la transparencia a la que se hace referencia en el enunciado: como mecanismo de gobierno corporativo y rendición de cuentas. En el Diagnóstico InnovaRSE se examina cuáles son las prácticas y los mecanismos de los que dispone para garantizar la transparencia y, en particular, cómo se comunican los resultados de la estrategia empresarial a todos los grupos de interés, verificando hasta qué punto esa información es accesible y si incorpora no sólo resultados en términos económicos sino también valores de tipo social y ambiental. La transparencia ha de ser interna y externa, aunque no necesariamente hay que informar de los mismos aspectos en los dos casos. Tal y como se explica en el enunciado SI-01, la transparencia en su vertiente interna resulta indispensable para desarrollar un sistema de comunicación eficaz.

Ejemplos

La compañía inmobiliaria Vía Célere tiene en su página web un apartado específico desde el que toda persona interesada puede descargarse su Código de Conducta. En este caso, se trata de un documento en el que se incluye la Misión, Visión y Valores de la compañía, antes de especificar los principios generales y las conductas específicas con cada uno de sus grupos de interés (profesionales del grupo, relaciones con terceros, relaciones con la sociedad).

Entre las empresas InnovaRSE, PRODEIN pone a disposición de sus grupos de interés su Código de buen gobierno, documento en el que se dan a conocer los mecanismos de gobierno, conducta e información de la empresa, y se reconocen los derechos de los grupos de interés.

B. Claves para la valoración del enunciado

- Se han establecido criterios de buen gobierno
- Los criterios incorporan tanto aspectos sociales, como ambientales y éticos
- Los criterios se han recogido por escrito en un Código de Conducta
- El Código de Conducta es accesible a todos los grupos de interés
- Se comunican los resultados de la estrategia a todos los grupos de interés
- Esa comunicación incluye valoraciones de tipo económico, social y ambiental

6
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

C. Preguntas de evaluación

- ¿Se han establecido criterios éticos que recojan principios y normas de conducta?
- ¿Los criterios están formalmente redactados en un Código de Conducta o documento asimilable? ¿De dónde surgió la iniciativa?
- ¿Quién los ha establecido? ¿Quién los ha aprobado formalmente?
- ¿Los criterios resultan compatibles y coherentes con la Misión y Visión de la empresa?
- ¿Están suficientemente desarrollados los principales aspectos éticos y se tienen en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad?
- ¿Los criterios son conocidos por los grupos de interés? ¿Cómo se comunican?
- ¿Hay alguna persona / unidad encargada específicamente de velar por el cumplimiento del código? ¿Cómo se supervisa el cumplimiento?
- ¿Está previsto cómo corregir los incumplimientos, o qué sucede cuando sucede alguno?
- ¿Hasta qué punto el Código de actualiza periódicamente?
- ¿Está abierto a aportaciones de los grupos de interés?
- ¿Cuáles son las herramientas y canales que utiliza la organización para garantizar la transparencia?
- ¿Los resultados de la empresa se comunican en términos económicos, ambientales y sociales?
- ¿Los grupos de interés se muestran satisfechos con los mecanismos de transparencia de la empresa?

7
Fichas de orientación para la valoración de los Enunciados

D. Escala de valoración

A					B				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se han establecido criterios de buen gobierno		El código incluye aspectos sociales, ambientales y éticos	Los criterios se han recogido por escrito en un Código de Conducta	El Código es accesible a todos los grupos de interés	Se comunican los resultados de la estrategia a todos los grupos de interés			Esa comunicación incluye valoraciones de tipo económico, social y ambiental	

Ejemplo:

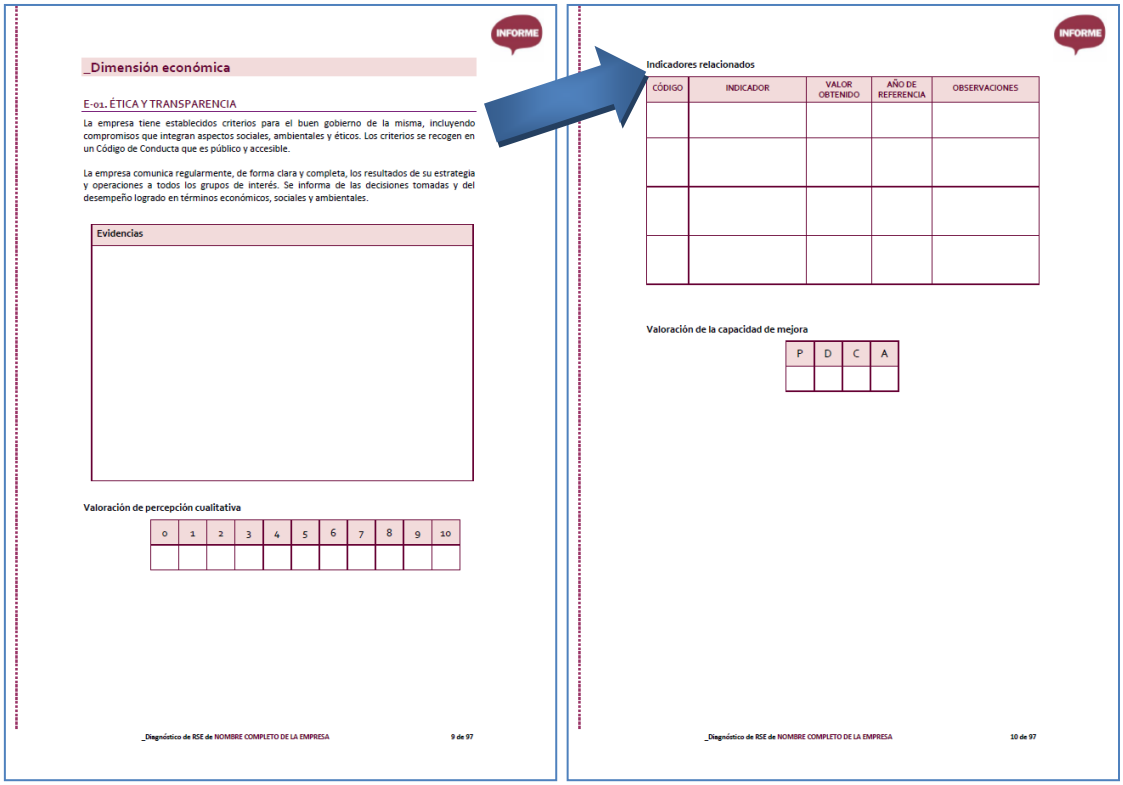
La empresa tiene establecidos criterios de bueno gobierno con aspectos sociales, ambientales y éticos, pero no se recogen en un documento formal asimilable a un Código Conducta. Se comunica las resultados de la estrategia a los grupos de interés, pero la comunicación pone especial énfasis en los aspectos económicos y sociales, sin dedicar apenas atención a los ambientales	7 puntos (A=3 + B=4)

8
Fichas para la valoración de los enunciados

Los indicadores

Para completar la valoración de los enunciados es posible apoyarse también en la información objetiva que aportan los indicadores. La metodología ***InnovaRSE*** propone un amplio listado de indicadores que pueden utilizarse con este fin.

Figura 25. Contenido de un enunciado en el Informe de Diagnóstico: INDICADORES



En las *Fichas de orientación para la valoración de los enunciados* se enumeran los indicadores que tienen una mayor vinculación con cada uno de los enunciados. La batería de indicadores no es obligatoria en su totalidad ni exhaustiva: se puede incorporar otros indicadores que la persona consultora considere oportunos.

Figura 26. Ejemplo de Indicadores propuestos para el Enunciado *SI-05*

E. Indicadores asociados

Código	Denominación
56	Nº de puestos de trabajo creados y mantenidos
57	Distribución porcentual de los contratos, por tipo de contrato, tipo de jornada y sexo
58	Índice de rotación, por sexo y grupos de edad
59	Plantilla afectada por despidos colectivos
60	Plantilla afectada por regulaciones de empleo
61	Ratio antigüedad media de la plantilla / antigüedad de la empresa
62	Nº de contratos con ETT

Sólo una pequeña proporción de los indicadores propuestos tiene carácter obligatorio: en el ejemplo anterior, el único indicador obligatorio es el nº 57. El resto de indicadores **pueden** ser utilizados por la persona consultora para responder al enunciado si se considera que la información que aportan es de utilidad para valorar la situación de la empresa *concreta*. Como en el caso de las *claves* y de las *preguntas de evaluación*, la metodología ***InnovaRSE*** solamente **sugiere** aspectos (en este caso, aspectos *medibles*), que pueden ser tenidos en cuenta para formarse una opinión acerca de la situación de la empresa. La elección final dependerá sobre todo de la necesidad (percibida por la persona consultora) de ratificar con datos objetivos un aspecto o faceta que se pretenda destacar, positiva o negativamente, o que se considera determinante para justificar la valoración del enunciado. Pero lógicamente también dependerá en buena medida de la disponibilidad de datos y de la calidad de los mismos. Si la empresa ya está utilizando para otro propósito algunos de estos indicadores (o la información de base que se necesita para su cálculo), resultará recomendable tenerlos en consideración en el diagnóstico. De lo contrario, habrá que valorar la mayor o menor dificultad para recopilar la información necesaria, en relación a la oportunidad del indicador.

Figura 27. Ejemplo de Fichas de Indicadores que pueden encontrarse en el Anexo 4

03-RESULTADOS NETOS	
INDICADOR OBLIGATORIO	
Descripción	
Es el resultado del ejercicio, es decir, la diferencia entre ingresos y gastos. Para obtener su valor neto hay que considerar no solamente el diferencial entre los importes percibidos y pagados en cada operación (beneficio bruto), sino también los impuestos y el pago a acreedores.	
Enunciados vinculados	E-03. Competitividad: calidad, productividad y eficiencia
Método/Fórmula de cálculo	$Beneficios\ brutos - impuestos - intereses - depreciación - gastos\ generales$
Unidad de medida	€
Desgloses requeridos	--
Fuente de verificación	Cuenta de Resultados
Observaciones	Se tomará como referencia el último ejercicio cerrado.

04-PORCENTAJE DE INVERSIONES EN LAS QUE SE INTRODUCEN CRITERIOS DE RSE	
Descripción	
Se trata de poner en relación el volumen total de las inversiones realizadas durante los últimos 3 años con criterios de RSE, con respecto al total de inversiones. Para esto se analizarán las partidas destinadas a este fin, considerando que tengan vinculación con los enunciados de los decálogos.	
Enunciados vinculados	E-03. Competitividad: calidad, productividad y eficiencia
Método/Fórmula de cálculo	$\frac{Inversión\ con\ criterio\ de\ RSE}{Inversión\ total} * 100$
Unidad de medida	%
Desgloses requeridos	--
Fuente de verificación	Plan de inversiones / Cuentas Anuales
Observaciones	Se tomarán como referencia los últimos 3 ejercicios cerrados. Para determinar si una inversión sigue criterios de RSE se atenderá a la descripción de los enunciados. Por ejemplo, pueden haberse realizado inversiones para minimizar impactos en el diseño de un producto (Enunciado A-04) o para formar al personal trabajador en atención a la clientela con necesidades especiales (Enunciado E-09)

6
Fichas de indicadores

De los 94 indicadores propuestos en la metodología, únicamente 21 tienen carácter obligatorio: éstos se refieren a datos que resulta imprescindible considerar en el diagnóstico para obtener una imagen mínima de la situación de partida de la empresa en materia de Responsabilidad Social, conforme a los principios y enfoque de ***InnovaRSE***.

En el Anexo 4 se recogen **Fichas de Indicadores** con una descripción básica de cada uno y el método de cálculo propuesto. Como el resto de herramientas ***InnovaRSE***, con estas Fichas se pretende facilitar la labor de la persona consultora, pero también homogeneizar en la medida de lo posible la información contenida en los Diagnósticos. ***InnovaRSE*** no tiene como principal propósito comparar los resultados obtenidos por distintas empresas, pero sí ha de procurarse que la información aportada se comunique de la misma manera.

En cualquier caso, sí resulta imprescindible la comparación *interna*, es decir, el seguimiento de la evolución de los valores obtenidos por una empresa dada en las distintas etapas de ***InnovaRSE***, y esto requiere que en esa empresa *se mida* siempre con el mismo método. Por lo tanto, en el caso de que resulte imposible aportar la información conforme a los parámetros recogidos en la ficha, es necesario que la persona consultora especifique qué método alternativo ha utilizado, de modo que pueda replicarse en etapas sucesivas.

El ciclo PDCA

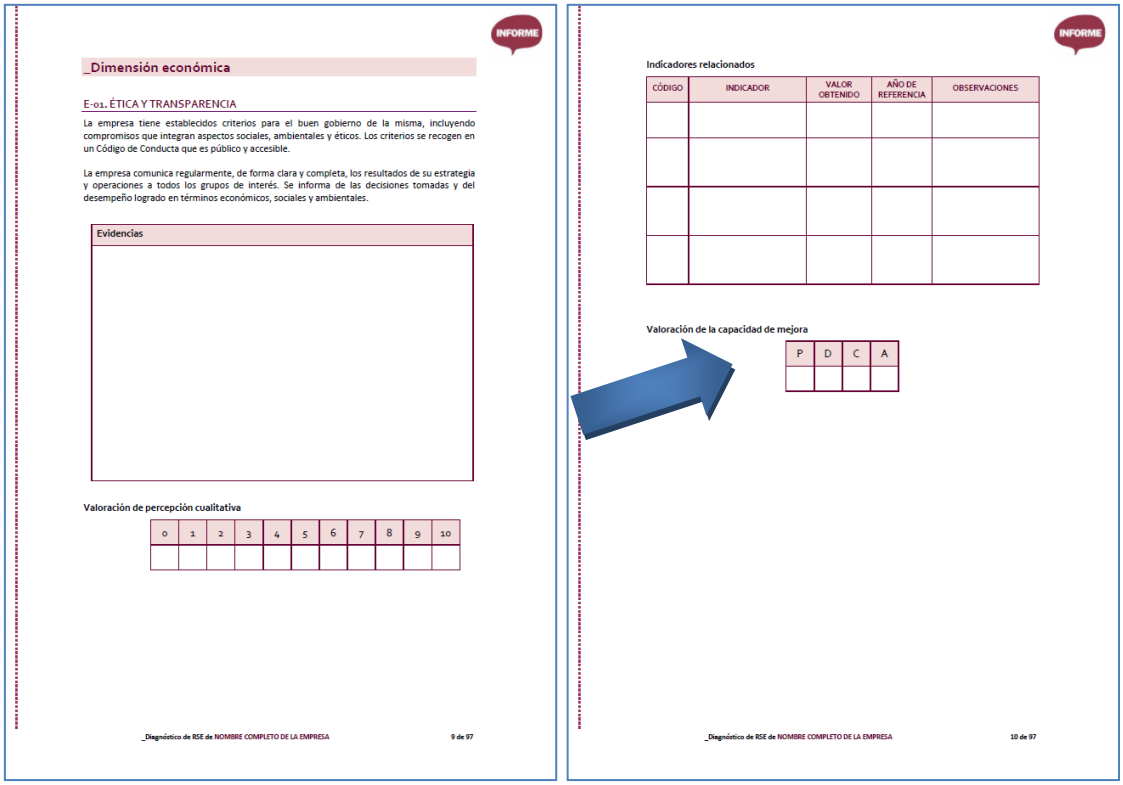
El ciclo PDCA se aplica con frecuencia en sistemas de calidad. El objeto de este esquema es indicar en qué momento se encuentra la empresa -para cada uno de los enunciados propuestos- dentro del ciclo de mejora continua PDCA:

- **Planificación (P)**: las áreas descritas en el enunciado se planifican en mayor o menor medida.
- **Desarrollo (D)**: Lo planificado está implantado en mayor o menor medida.
- **Chequeo (C)**: Se miden los resultados de las acciones llevadas a cabo y se analizan.
- **Ajustes (A)**: Se revisa y mejora lo planificado como consecuencia del análisis y del aprendizaje.

El método PDCA parte de una base: todo lo que se desarrolla (o ejecuta) ha debido ser previamente planificado. En algunas empresas (y para determinado tipo de acciones) puede no darse esta situación en la práctica.

En el Diagnóstico ***InnovaRSE*** este apartado tienen carácter **VOLUNTARIO**. Si la persona consultora considera que es una herramienta que le ayuda a realizar una valoración sobre la situación de la empresa en ese enunciado, y puede contribuir a orientar el posterior Plan de Actuación, puede incluirla en el Diagnóstico. Si por el contrario se considera que no aporta nada significativo a la valoración, no es necesario que se complete.

Figura 28. Contenido de un enunciado en el Informe de Diagnóstico: CICLO PDCA



INFORME

_Dimensión económica

E-01. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La empresa tiene establecidos criterios para el buen gobierno de la misma, incluyendo compromisos que integran aspectos sociales, ambientales y éticos. Los criterios se recogen en un Código de Conducta que es público y accesible.

La empresa comunica regularmente, de forma clara y completa, los resultados de su estrategia y operaciones a todos los grupos de interés. Se informa de las decisiones tomadas y del desempeño logrado en términos económicos, sociales y ambientales.

Evidencias

Valoración de percepción cualitativa

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

_Diagnóstico de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 9 de 97

INFORME

Indicadores relacionados

CÓDIGO	INDICADOR	VALOR OBTENIDO	AÑO DE REFERENCIA	OBSERVACIONES

Valoración de la capacidad de mejora

P	D	C	A

_Diagnóstico de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 10 de 97

Conclusiones de la dimensión

Una vez concluido el análisis de cada uno de los enunciados de manera individual, procede sintetizar los resultados para obtener una valoración global de la dimensión (económica, ambiental, social interna y social externa respectivamente).

Este ejercicio de síntesis se plasma en el Informe de tres formas diferentes:

- La recopilación de las puntuaciones otorgadas en cada enunciado, que se representan gráficamente con un diagrama de barras (la plantilla se recoge como una de las herramientas incluidas en el Anexo 4).
- La recopilación de todos los indicadores considerados en los enunciados de la dimensión.
- Una valoración de conjunto de la situación de la empresa en la dimensión considerada. Nos detendremos brevemente en explicar este último punto.

Valoración de la dimensión

La valoración de la dimensión debería incluir un breve comentario sobre la situación de la empresa con respecto a la dimensión, a modo de balance global. No se trata únicamente de resumir lo expresado en los enunciados, repitiendo los comentarios más destacados, sino de extraer ya las primeras conclusiones valorativas que permitan orientar posteriormente el Plan de Actuación: fortalezas y debilidades percibidas, sinergias y desequilibrios entre enunciados…

Para sistematizar en mayor medida la valoración global de la dimensión, se propone además recoger la siguiente información:

- **Dificultades:** se recogerán los principales problemas encontrados en la dimensión o los impedimentos que se perciben en ese ámbito. Será muy importante tenerlas en cuenta en la elaboración del Plan de Actuación.

- **Apoyos:** se reseñan aquí los aspectos favorables con los que se cuenta para la puesta en marcha de las acciones o prácticas de gestión propias de cada dimensión. Pueden incluirse aspectos internos (predisposición favorable al cambio personal formado, etc.) como externos (entidades proveedoras, consultorías, subvenciones disponibles, etc.).

- **Necesidades:** se debe identificar en este apartado todo aquello que precisa la empresa para cumplir o alcanzar los objetivos propios de la dimensión.

Otras prácticas destacables: Base 10

InnovaRSE se define como un **sistema abierto y flexible**, entre otras razones, porque el campo de la RS es totalmente dinámico: de manera continua surgen nuevas tendencias en esta materia y se reconsideran campos de actuación en los que resulta posible desarrollar prácticas responsables.

Al mismo tiempo, es posible que en el Diagnóstico de la empresa se detecten buenas prácticas que difícilmente tienen encaje en los Decálogos, puesto que no pueden ser "catalogadas" como parte de ninguno de los enunciados considerados.

En efecto, el ámbito potencial de actuación de la RS es inmenso y cambiante, por lo que los enunciados de los decálogos se refieren tan sólo a los aspectos que, en este momento, se consideran los más relevantes con carácter general para cualquier tipo de empresa. Pero no obstante, es posible que la empresa esté desarrollando otras prácticas responsables.

Para solventar esta cuestión se proporciona la denominada Base 10 (Anexo 4), que incluye aquellos aspectos que se consideran más avanzados en materia de RS, que **no son evaluables** de manera sistemática como el resto de enunciados de los Decálogos, **pero que pueden ser reflejados en el Diagnóstico**. El documento de orientación facilitado incluye una relación de temas que pueden ser considerados en el Diagnóstico, que en absoluto ha de considerarse como un listado exhaustivo ni cerrado; al contrario, la Base 10 se actualizará permanentemente con las nuevas tendencias de RS y con las Buenas Prácticas que se detecten en las propias empresas ***InnovaRSE***. Esto significa que si la persona consultora detecta una práctica responsable que no tiene encaje en los Decálogos y tampoco se menciona en la Base 10, puede describirla igualmente en el espacio del Informe dedicado a este fin. Es decir, en el Informe de Diagnóstico pueden incluirse:

- Las prácticas de la empresa referidas a las materias incluidas en el documento "*Buscando la excelencia: Base 10*"

- Otras prácticas responsables detectadas y no incluidas en ningún enunciado.

Evidentemente, esta tarea únicamente ha de realizarse en el caso de que efectivamente se detecten prácticas responsables de la empresa que no pueden ser consideradas en ningún enunciado, por lo que el apartado correspondiente en el Informe puede dejarse sin completar si se entiende que no procede. No obstante, ha de considerarse que este es uno de los apartados que mayor valor diferencial puede aportar a la empresa, puesto que permitirá a las organizaciones más destacadas poner en valor las medidas tomadas en aspectos "avanzados" de la RS, lo que tendrá también traslado en las Memorias de Responsabilidad con la consiguiente mejora de su reputación.

Por otra parte, incluso cuando no se identifiquen prácticas responsables de este tipo, las materias incluidas en la actual Base 10 pueden utilizarse como fuente de inspiración para proponer medidas a incluir en los Planes de Acción y Ciclos de Mejora, así como para el desarrollo de proyectos de RS.

Conclusiones generales: valoración global del triple resultado

La Actividad "Análisis de las Dimensiones" finaliza con una **valoración de conjunto de las dimensiones: conclusiones generales** para valorar su triple desempeño en la sostenibilidad económica, ambiental y social.

Con el apoyo visual de la representación gráfica global, se procederá a comentar los aspectos más destacados del Diagnóstico. De nuevo, no se trata únicamente de extraer comentarios destacados anteriormente, sino que se requiere realizar un breve ejercicio de reflexión que sirva para orientar el Plan de Actuación.

Además de este ejercicio de síntesis orientado a la acción, en esta Actividad se describirán de forma sistemática las Buenas Prácticas y Áreas de Mejora identificadas, para lo cual se proporcionan las correspondientes plantillas en el Anexo 4.

Buenas prácticas

Formalmente, se considera buena práctica la "*acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de su clientela, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de la organización y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos*."

En términos más concretos, **consideraremos buenas prácticas a las actuaciones ya realizadas, demostrables, voluntarias, que estén más allá del cumplimiento legal y tengan una dimensión estratégica en la empresa.**

Una forma *automática* de identificar las buenas prácticas es utilizando los valores obtenidos en la escala de valoración. Bajo este criterio, se considerará como buena práctica aquella con una valoración cualitativa de 7 puntos o superior.

No obstante, este procedimiento meramente *mecanicista* debería enriquecerse con la aportación subjetiva de la persona consultora: resulta posible que un enunciado con puntuación elevada no sea considerado estrictamente como una buena práctica porque, por ejemplo, no resulta especialmente significativa para el tipo de actividad que desarrolla la empresa o porque es una práctica habitual en el sector en el que opera (es decir, no resulta diferencial). Del mismo modo, es posible que un aspecto *concreto* de un enunciado pueda ser entendido como buena práctica, aunque el enunciado considerado de forma global no obtenga una valoración de 7 puntos o superior.

Áreas de mejora

Del mismo modo se procederá a identificar los aspectos detectados en el Diagnóstico como **ámbitos en los que la empresa está más débil**, esto es, las áreas que necesitan mejorarse de forma prioritaria o **áreas de mejora**. Este es un tema en el que se profundizará en la fase de intervención (Plan de Actuación) y sobre el que se volverá más adelante. Sin embargo, y precisamente por esto, es importante finalizar el diagnóstico identificando y detallando con claridad aquellos aspectos de la política o la gestión que van a requerir mayor atención.

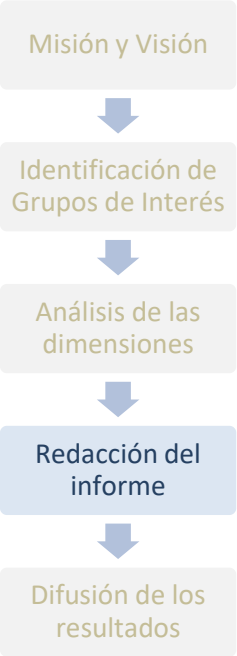
Es importante tener en cuenta que las áreas de mejora simplemente identifican los ámbitos en los que se evidencian debilidades, problemas o carencias. Estamos en la fase de diagnóstico y no se pretende aún buscar o aportar soluciones a dichos puntos débiles, algo que se trabajará en el Plan de Actuación.

De modo análogo a lo explicado con respecto a las buenas prácticas, una forma preliminar de identificar las áreas de mejora es acudir a los resultados de las valoraciones cualitativas: las que tengan una puntuación de 3 ó inferior. Pero de nuevo es necesario considerar lo apuntado más arriba: es posible que en un enunciado con una valoración más elevada, se hayan detectado mejoras plausibles con respecto a algunas de las “claves” consideradas.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 05-Fichas para la valoración de los enunciados ▪ 06-Fichas de indicadores ▪ 07-Prerrequisitos de InnovaRSE: Base 0 ▪ 08-Buscando la excelencia: Base 10 ▪ 19-Diagrama de Barras ▪ 20-Representación gráfica global ▪ 21-Fichas de Buenas Prácticas ▪ 22-Fichas de Áreas de Mejora ▪ 31-Medidas adoptadas en caso de incumplimientos (Base 0)		▪ Persona designada por la empresa ▪ Responsables de las diferentes áreas de la empresa ▪ Personal trabajador
	▪ 15 horas		▪ Medidas adoptadas en caso de incumplimientos (Base 0)

3.4. Redacción del informe

Culminadas las Actividades anteriores, es momento de **ordenar toda la información** generada en el Diagnóstico y **trasladarla a un Informe** con las principales conclusiones. El objetivo es estructurar los resultados del Diagnóstico de forma sencilla, clara y sintética, de modo que puedan compartirse las reflexiones con los grupos de interés de la empresa y, en particular, con el personal trabajador.



Por otra parte, recoger por escrito y de manera estructurada los resultados del Diagnóstico en un documento formal, contribuye a reforzar el compromiso de la empresa, sirve para verificar que la organización *se reconoce* en los resultados del análisis, y facilita la culminación del ejercicio de autorreflexión sobre la situación de la empresa, para comenzar a actuar en consecuencia.

InnovaRSE dispone en la Caja de Herramientas de un **Modelo normalizado de Informe para la Planificación inicial**, que habrá de ser cumplimentado en su parte diagnóstica por la persona consultora y, una vez finalizada la Etapa de Planificación inicial de la RS, se enviará al Gobierno de Navarra junto con el resto de documentación para la justificación de la ayuda.

Es preciso aclarar que, aunque en esta Guía se comenta esta Actividad separada del resto para facilitar la comprensión del esquema de actuación a seguir, en realidad es una tarea que la persona consultora puede ir realizando de forma simultánea a las comentadas previamente. Así sucede por ejemplo con el Análisis de las dimensiones, cuyos resultados pueden incorporarse directamente en el Informe, tal y como se ha explicado en el Apartado 3.3.

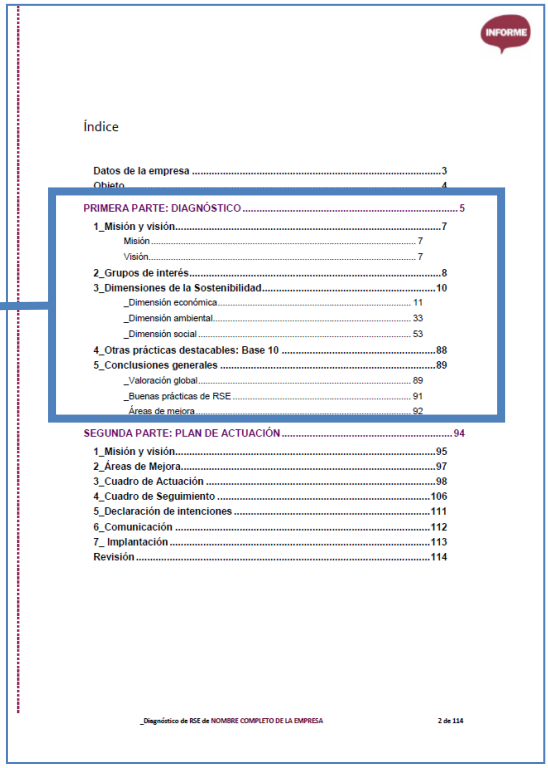
Resulta igualmente pertinente aclarar que la Etapa de Planificación inicial de la Responsabilidad Social incluye la elaboración un único informe, pero con dos partes claramente diferenciadas, cada una dedicada a las dos fases fundamentales que se trabajan en esta Etapa: el Diagnóstico y el Plan de Actuación.

Una vez finalizado el Diagnóstico y previa comunicación a los grupos de interés, resulta conveniente contrastar esta parte del informe con la persona designada por la empresa y es además muy recomendable hacer partícipes también de la revisión a otras personas que hayan aportado información y opiniones durante todo el proceso. Puede facilitarse un plazo de tiempo razonable para que todas las personas interesadas puedan aportar sus sugerencias, revisiones, propuestas de cambio o modificaciones al documento.

La incorporación de dichas aportaciones dependerá, lógicamente, del criterio de la persona responsable del Diagnóstico, dado que es quien dispone de la mayor cantidad de información al respecto. En todo caso, es importante responder a las aportaciones, indicando si se han incorporado o no al documento y argumentando la decisión tomada.

Figura 29. Modelo de Informe normalizado de Diagnóstico

PRIMERA PARTE DEL INFORME: **DIAGNÓSTICO**



INFORME

Índice

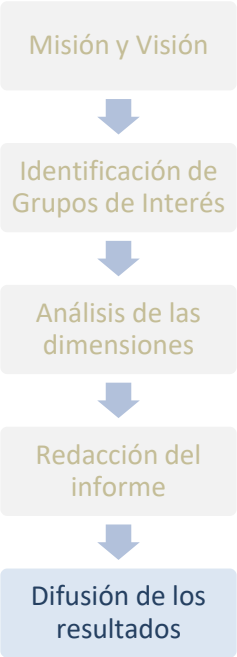
Datos de la empresa 3
Objeto 4
PRIMERA PARTE: DIAGNÓSTICO 5
1_Misión y visión....7
Misión 7
Visión 7
2_Grupos de interés....8
3_Dimensiones de la Sostenibilidad....10
_Dimensión económica 11
_Dimensión ambiental 33
_Dimensión social 53
4_Otras prácticas destacables: Base 10 88
5_Conclusiones generales 89
_Valoración global 89
_Buenas prácticas de RSE 91
_Áreas de mejora 92
SEGUNDA PARTE: PLAN DE ACTUACIÓN 94
1_Misión y visión....95
2_Áreas de Mejora....97
3_Cuadro de Actuación 98
4_Cuadro de Seguimiento 106
5_Declaración de intenciones 111
6_Comunicación 112
7_ Implantación 113
Revisión 114

_Diagnóstico de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 2 de 114

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 14/15-Modelo de Informe: Planificación inicial ▪ 33-Requisitos para la realización de la planificación inicial		Trabajo interno persona consultora
	▪ 6 horas		▪ Informe estandarizado de Diagnóstico

3.5. Difusión de los resultados del diagnóstico

La difusión de los resultados del Diagnóstico es **una de las Actividades que pertenecen a la Etapa transversal de *InnovaRSE*: informar**. Ciertamente, la mayor parte de acciones de comunicación en la Etapa de Planificación inicial de la Responsabilidad Social tienen lugar algo más tarde, cuando se aborda de manera mucho más estructurada esta cuestión al finalizar la elaboración del Plan de Actuación. Pero esto no significa que descuidemos la comunicación con los grupos de interés en un momento, la finalización del Diagnóstico, que puede considerarse como el primer hito alcanzado del itinerario ***InnovaRSE***.



Tal y como se ha mencionado al principio de este documento, la Metodología ***InnovaRSE*** asume como propios varios principios de la Responsabilidad Social, entre los que se encuentran la integración de los Grupos de Interés y el carácter público de las actuaciones. Si, de acuerdo con estos principios, se pretende hacer partícipes al personal de la empresa y otros grupos de interés de los avances experimentados en la definición de la política de RS y actuar coherentemente con los valores de transparencia que se presuponen a una empresa responsable, han de compartirse los resultados obtenidos en el Diagnóstico y que reflejan cuál es la situación de la empresas en los Decálogos de Sostenibilidad. No ha de preocupar la percepción que pueden tener los grupos de interés por el hecho de que se hayan detectado algunas *carencias*, identificadas como áreas de mejora, puesto que el Diagnóstico se acompaña del compromiso explícito de introducir medidas para cambiar esa situación, como se demostrará posteriormente en el Plan de Actuación.

Se hace necesario, por tanto, comunicar de algún modo los resultados del Diagnóstico a los grupos de interés. Esto puede incluir desde el envío del Informe (y/o facilitar el acceso al mismo), hasta una reunión de presentación de los resultados por parte de la persona designada por la empresa, respaldada por la Dirección de la empresa y con el acompañamiento de la persona consultora.

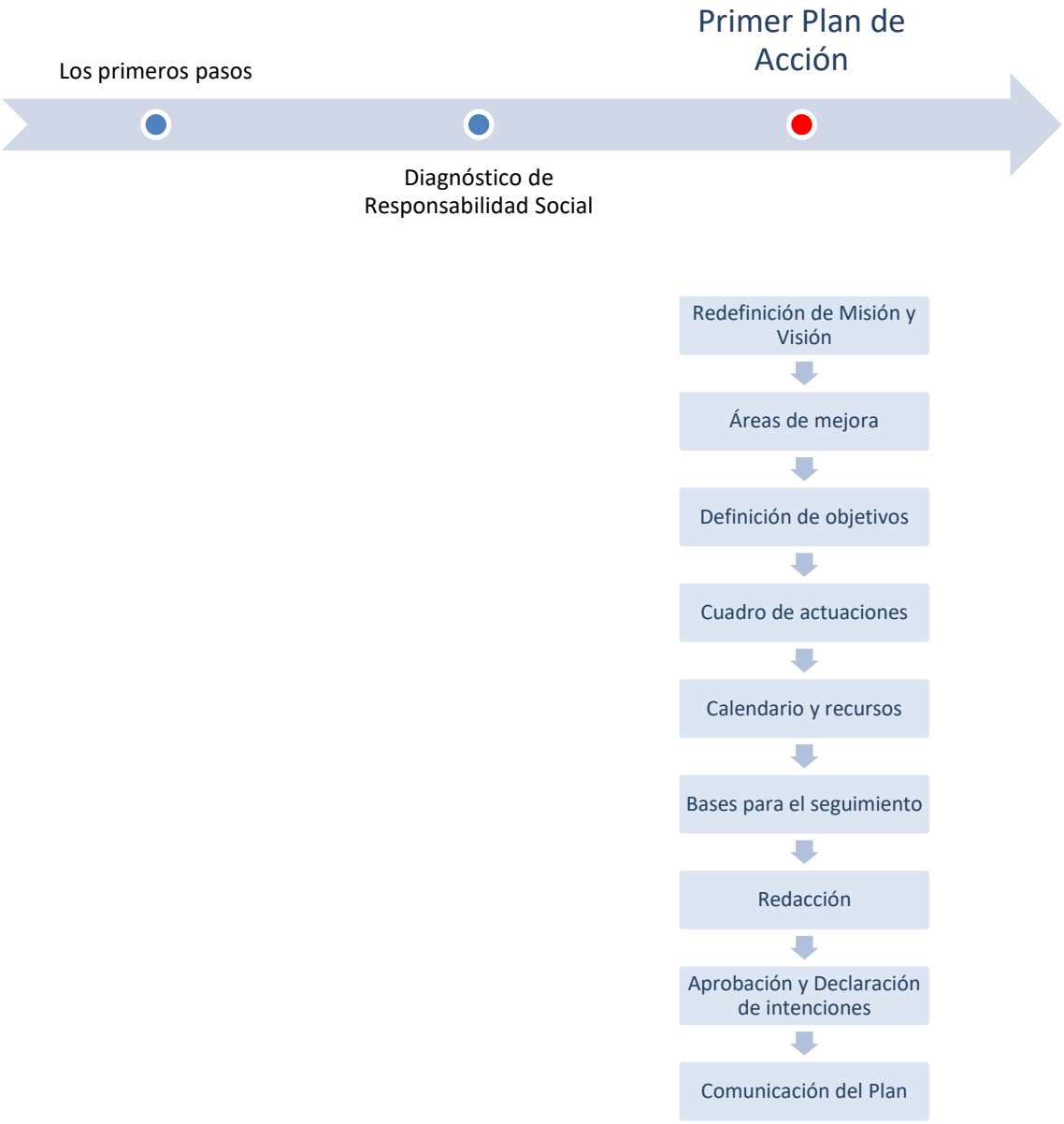
Por supuesto, difundir los resultados del Diagnóstico no implica que se compartan todas y cada una de los distintas tareas que se han llevado a cabo. Al igual que sucede con el Plan de Actuación, hay Actividades cuyo desarrollo es excesivamente técnico y que no resulta ni necesario ni útil comunicar: en la mayoría de los casos existirá interés en los resultados, pero no en el proceso. Este es el motivo por que el que (como advertirán las personas consultoras que tienen ya una larga trayectoria en el Sistema), los Informes se han "aligerado" con respecto a versiones anteriores de ***InnovaRSE***, extrayendo las diferentes matrices y otros instrumentos como herramientas de carácter interno (y para la justificación de las ayudas). La estrategia de comunicación que adopte la empresa puede incluso simplificar más los contenidos del Diagnóstico, elaborando un informe *ejecutivo* o documento resumen con los principales resultados (siempre que sea equilibrado y veraz), que son los que trasladará a sus grupos de interés.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa
	▪ 2 horas		--

4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACTUACIÓN

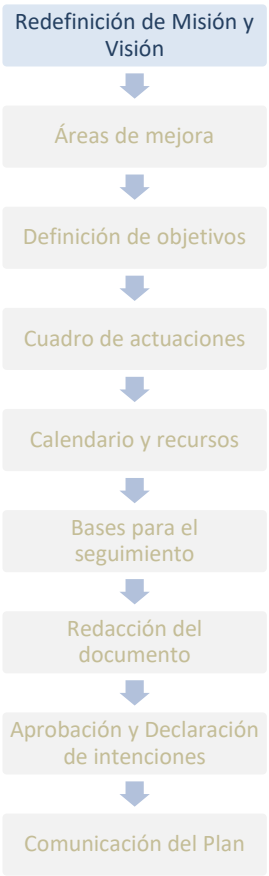
Una vez elaborado el Diagnóstico, y conforme a los resultados obtenidos en el mismo, se aborda **la fase propositiva** de esta Etapa, que consiste en la **elaboración de un Plan de Actuación** que identifique objetivos y proponga actuaciones para mejorar la situación de partida descrita en el Diagnóstico.

El esquema propuesto comienza con la **revisión de la Misión y Visión** para alinearlas con los resultados del Diagnóstico y con el enfoque de gestión de la RS adoptado. Tras seleccionar **Áreas de mejora** de forma sistemática, se definen los **Objetivos** y se perfila un cuadro de **actuaciones** orientadas a la consecución de dichos objetivos. El Plan debe incorporar un **calendario** de actuación y establecer mecanismos para su **seguimiento y evaluación**. El **documento formal**, una vez **aprobado** por la Dirección y explicitado el compromiso que implica, ha de acompañarse de actuaciones de **comunicación** para divulgarlo entre los grupos de interés de la empresa.



4.1. Redefinición de Misión y Visión

La Misión y Visión constituyen respectivamente el propósito de la empresa (su *razón de ser*) y sus aspiraciones fundamentales, de modo que nacen con la misma organización, al mismo tiempo y de manera inseparable de ella, aun cuando no se hayan recogido de forma explícita en un documento. Pero no obstante, ambos elementos pueden y deben ser reformulados durante cualquier proceso de reflexión estratégica como el que supone ***InnovaRSE***.



Finalizado el Diagnóstico, es el momento de redefinir la Misión y Visión de la empresa, de modo que:

➔ **Resulten coherentes con los resultados del propio Diagnóstico**: alineamiento de la Misión con las Buenas Prácticas, y alineamiento de la Visión con las Áreas de Mejora.

➔ **Integren** de manera implícita o explícita **el enfoque de gestión de la Responsabilidad Social** que la empresa está incorporando.

Obviamente, Misión y Visión deben estar plenamente consensuadas por la dirección y la propiedad de la empresa, por lo que es necesario implicarles en el desarrollo de esta actividad. Además, será uno de los puntos clave a comunicar a las personas empleadas y resto de grupos de interés cuando se finalice la elaboración del Plan de Actuación.

El propósito de esta actividad es garantizar que se adopta correctamente este enfoque desde los mismos cimientos de la estrategia de la empresa. El apoyo de la persona consultora a este respecto se orienta en dos direcciones. Por un lado, asesorando a la empresa para definir una Misión y Visión "técnicamente adecuada", en cuanto a su expresión formal, lo que puede resultar especialmente necesario si la empresa no había realizado nunca antes esta tarea. Por otro lado, en lo que concierne de manera más específica a la metodología ***InnovaRSE***, introducir criterios que sean acordes a los resultados del Diagnóstico y que sienten las bases del Plan de Actuación.

Con respecto al primero de estos asuntos, ya se comentó en el Apartado 3.1 qué debe entenderse por Misión y Visión de una empresa. A veces, no obstante, resulta complicado traducir estos conceptos desde el plano teórico a la realidad de las empresas. Una manera sencilla de verificar si la Misión y Visión están correctamente formuladas y responden a las particularidades de la organización es comprobar hasta qué punto responden a las preguntas que se recogen en la página siguiente. Tanto si la Misión y Visión están ya formalmente definidas en la empresa, como si se acomete por primera vez esta tarea, conviene orientar la redacción formal definitiva de modo que, al leer la Misión y Visión de la empresa, los grupos de interés obtengan información suficiente sobre estas cuestiones.

Evidentemente, no se trata de dar respuesta explícita a todas y cada una de las preguntas referidas, sino de sintetizar en uno o dos párrafos *el sentir* de la empresa con respecto a estos planteamientos.

MISIÓN	VISIÓN
➔ **Identidad y Finalidad** *¿Quiénes somos? ¿Por qué y para qué existimos? ¿Qué buscamos? ¿Qué resultados pretendemos conseguir?*	➔ **Escenario futuro** *¿Cuál es el escenario deseado en el futuro? ¿Cómo vemos a nuestra clientela y el resto de nuestros grupos de interés? ¿Cómo queremos que cambie la situación?*
➔ **Grupos de interés** *¿A quién nos dirigimos? ¿Cuál es nuestra clientela? ¿Qué características tiene? ¿Qué otros grupos de interés se consideran prioritarios?*	➔ **Aspiraciones de la empresa** *¿Cómo vemos a nuestra empresa en ese futuro? ¿A dónde queremos llegar? ¿Qué imagen queremos que tengan los grupos de interés de nuestra empresa?*
➔ **Perfil: actividad, servicios y productos** *¿A qué nos dedicamos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué productos y servicios ofrecemos? ¿Qué nos diferencia de otras empresas?*	➔ **Papel de la empresa en los cambios** *¿Qué queremos ser en los próximos años? ¿Cuál debe ser nuestro papel para conseguir ese futuro? ¿Qué actuaciones clave tendríamos que desarrollar?*

Con respecto al segundo punto, la coherencia con el enfoque de RS adoptado, se trata de reflexionar sobre la concordancia de la Misión y Visión con los resultados del Diagnóstico, así como de orientar el Plan de Actuación conforme al planteamiento estratégico de fondo. Para sistematizar esta tarea, se propone un doble ejercicio:

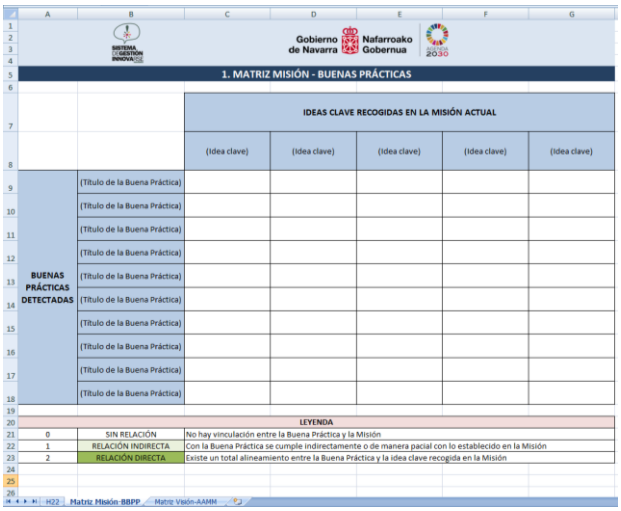
- Elaboración de la Matriz Misión – Buenas Prácticas
- Elaboración de la Matriz Visión – Áreas de Mejora

Las plantillas para confeccionar ambas matrices se encuentra en la Caja de Herramientas.

Con la **Matriz Misión – Buenas Prácticas tratamos de garantizar la coherencia interna** entre lo que se dice y lo que se hace en la empresa, verificando el alineamiento entre las evidencias de buenas prácticas detectadas y las ideas a las que hacemos referencia en la Misión de la empresa.

La Matriz consiste en una tabla de doble entrada en la que las columnas representan las ideas principales recogidas en nuestra Misión como empresa y las filas las principales buenas prácticas de RS detectadas en el informe de diagnóstico. De esta forma podremos ir chequeando las correspondencias entre lo que decimos que vamos a hacer de forma preferente (columnas) y lo que realmente hacemos bien (filas). Podremos identificar así aquellos aspectos de nuestra Misión que no se reflejan en nuestras buenas prácticas y, de la misma forma, las buenas prácticas de nuestra empresa que, sin embargo, no están recogidas en la Misión.

La forma de proceder para elaborar la Matriz es muy sencilla: únicamente hay que sustituir los encabezados de filas y columnas por Buenas Prácticas e ideas clave de la Misión respectivamente, y rellenar cada celda de la Matriz con “0”, “1” ó “2” según indica la leyenda.



		1. MATRIZ MISIÓN - BUENAS PRÁCTICAS				
		IDEAS CLAVE RECOGIDAS EN LA MISIÓN ACTUAL				
		(Idea clave)	(Idea clave)	(Idea clave)	(Idea clave)	(Idea clave)
BUENAS PRÁCTICAS DETECTADAS	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					
	(Título de la Buena Práctica)					

LEYENDA		
0	SIN RELACIÓN	No hay vinculación entre la Buena Práctica y la Misión
1	RELACIÓN INDIRECTA	Con la Buena Práctica se cumple indirectamente o de manera pacial con lo establecido en la Misión
2	RELACIÓN DIRECTA	Existe un total alineamiento entre la Buena Práctica y la idea clave recogida en la Misión

0 = No hay vinculación entre la Buena Práctica y la Misión

1 = Con la Buena Práctica se cumple indirectamente o de manera parcial lo establecido en la Misión

2= Existe un total alineamiento entre la Buena Práctica y la idea recogida en la Misión

Un sencillo ejemplo de utilización de este tipo de herramienta de reflexión podría ser el que se muestra más abajo. Como vemos, hay un aspecto en el que la Misión y las buenas prácticas concuerdan plenamente (el de la atención a la clientela y su consecuente satisfacción), mientras que en los otros dos aspectos no existe una relación plena y directa. Así, mientras que nuestra Misión hace referencia a la producción sostenible, no encontramos entre las buenas prácticas ninguna que aborde esta cuestión. Y en cuanto al compromiso con el entorno, podemos decir que lo cumplimos de forma parcial, en lo referente a la igualdad de oportunidades y a las retribuciones del personal trabajador, si bien el concepto recogido en la misión es tan amplio que podría tener reflejo en muchos aspectos tanto de la dimensión económica, como de la social y la ambiental, por lo que podemos afirmar que, o bien solo lo cumplimos parcialmente, o debemos redactarlo de nuevo para que se ajuste mejor a la verdadera filosofía y principios de nuestra empresa.

Figura 30. Ejemplo de aplicación de la Matriz Misión – Buenas Prácticas

		1. MATRIZ MISIÓN - BUENAS PRÁCTICAS				
		IDEAS CLAVE RECOGIDAS EN LA MISIÓN ACTUAL				
		Producción sostenible	Atención a la clientela	Compromiso con el entorno	...	...
BUENAS PRÁCTICAS DETECTADAS	Satisfacción de la clientela	0	2	0		
	Igualdad de género	0	0	1		
	Política retribuciones	0	0	1		
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					

LEYENDA		
0	SIN RELACIÓN	No hay vinculación entre la Buena Práctica y la Misión
1	RELACIÓN INDIRECTA	Con la Buena Práctica se cumple indirectamente o de manera pacial con lo establecido en la Misión
2	RELACIÓN DIRECTA	Existe un total alineamiento entre la Buena Práctica y la idea clave recogida en la Misión

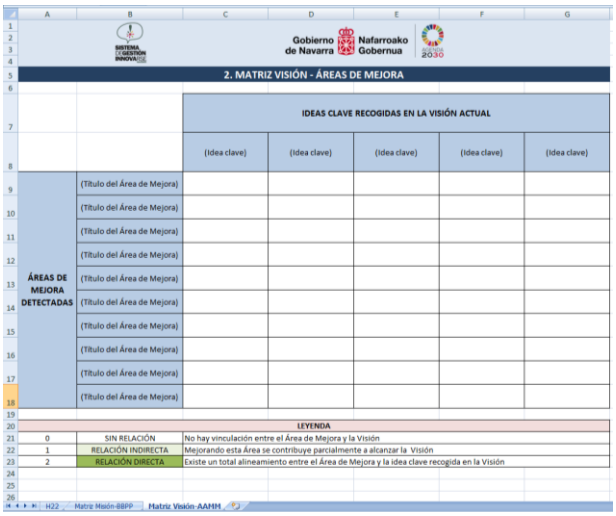
Evidentemente, **las filas y columnas que requieren nuestra atención en mayor medida son aquellas en las que todas las celdas contienen 0 (sin sombrear)**. No obstante, también conviene reflexionar sobres las celdas con 1 (sombreadas en verde claro), dado que posiblemente sea preciso reformular la Misión en el sentido antes apuntado.

Esta sencilla matriz puede ser una útil herramienta de trabajo para repensar nuestra Misión como empresa, ya que nos aporta información valiosa sobre la relación entre ésta y nuestras buenas prácticas. Pero ello no quiere decir que la Misión se tenga que corresponder exactamente y fielmente con las buenas prácticas, recogiendo necesariamente todas ellas y solo incluyendo éstas, ni mucho menos. La decisión definitiva deberá ser más global y reflexiva y deberá tener en cuenta tanto los objetivos y alcance del Diagnóstico, que al fin y al cabo no es sino una foto fija de la situación de la empresa en materia de RS en un momento dado, como otros posibles elementos y factores relevantes a tener en cuenta, como son la naturaleza de la empresa y su posicionamiento relativo tanto en el sector como en el territorio en el que desarrolla su actividad.

Como resultado de este ejercicio de reflexión estaremos en condiciones, en caso necesario, de proponer a la dirección y a la propiedad de la empresa una reformulación de la Misión de la empresa, una **nueva redacción que se ajuste mejor a la realidad de la entidad** y a su posicionamiento en el momento actual. **Y, sobre todo,** una reformulación **que permita evidenciar y explicitar los puntos fuertes de la empresa en materia de responsabilidad social**.

En el caso de que no se haya definido previamente una Misión, la Matriz servirá igualmente para chequear las ideas clave que se pretenden incluir en su definición, orientando por tanto su redacción.

De manera análoga puede procederse con respecto a la **Matriz Visión – Áreas de Mejora**. Dado que la Visión de la empresa se corresponde con la imagen del futuro que perseguimos crear con nuestro esfuerzo, debería mostrar cierta concordancia con lo que se ha definido como áreas de mejora en el Diagnóstico y, muy especialmente, con la identificación de áreas prioritarias de mejora que vamos a realizar a lo largo del Plan de Actuación. En este caso, los encabezados de las filas han de sustituirse por el nombre de las Áreas de Mejora detectadas, en tanto que las columnas se refieren a las ideas clave recogidas en la Misión.



0 = No hay vinculación entre el Área de Mejora y la Visión

1 = Mejorando esta Área se contribuye parcialmenta a alcanzar la la Visión

2= Existe un total alineamiento entre el Área de Mejora y la idea clave recogida en la Visión

Esta segunda Matriz nos está ofreciendo información relevante sobre varios aspectos clave: en primer lugar, la concordancia entre la Visión de la empresa y las áreas de mejora detectadas (¿hay coincidencia entre la información recogida en filas y columnas?); en segundo lugar, sobre cuáles de las áreas de mejora identificadas pueden ser prioritarias si deseamos atender a lo explicitado en la Visión. Además, y en último término, nos está ofreciendo datos de interés para, en su caso, poder reformular nuestra Visión de forma que incluya algunas de las áreas de mejora en las que vamos a procurar realizar un esfuerzo mayor.

De esta forma, y de acuerdo con el ejercicio de reflexión propuesto, podremos obtener un triple escenario de resultados:

- Una valiosa fuente de reflexión para priorizar posteriormente las áreas de mejora: aquellas que aparecen en la Matriz con un 2 (sombreadas en verde oscuro)
- Ideas útiles para acometer las necesarias mejoras: celdas con 1 (sombreadas en verde claro)
- En su caso, la reformulación de la Visión de la empresa: filas en las que solamente aparecen 0 (sin sombrear)

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 23-Matrices Misión/BBPP, Visión/AAMM		▪ Propiedad de la empresa ▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada
	▪ 3 Horas		▪ Matrices Misión/BBPP y Visión/AAMM

4.2. Selección de áreas de mejora

Como en todo proceso de planificación, la determinación de prioridades es un momento clave para definir las actuaciones que se pondrán en marcha. En ***InnovaRSE***, esta actividad se orienta específicamente hacia la **selección de áreas de mejora: puesto que no resulta posible ejecutar todas las actuaciones a la vez**, es preciso ordenar las áreas de mejora conforme a unos criterios previamente definidos de forma que, en primer lugar, concentremos nuestros esfuerzos y recursos en lograr avances en las áreas que ocupan los primeros lugares según dichos criterios (lo que no implica que puedan abordarse otras áreas en otro momento).

Una primera aproximación a la priorización de áreas de mejora viene dada por los propios resultados del diagnóstico, dado que la mayor parte de las áreas de mejora detectadas están relacionadas con un enunciado específico (considerado globalmente o en una de sus claves), al cual se ha otorgado una valoración cualitativa. Así, aquellas áreas de mejora vinculadas con una puntuación menor podrían ser consideradas como más "relevantes". Sin embargo, la "relevancia" puede ser considerada desde muchos puntos de vista (urgencia, importancia…) y, por otra parte, aunque se haya evidenciado que es preciso mejorar en un determinado ámbito, quizás la empresa no esté preparada para afrontar esa mejora puesto que no precisa de los medios necesarios en ese momento, o porque antes de actuar en esa área se requiere introducir cambios en otros aspectos relacionados para garantizar que las actuaciones tengan éxito… En definitiva, la tarea de seleccionar áreas de mejora requiere de una sistemática que ayude a reinterpretar los resultados del diagnóstico introduciendo criterios para la priorización y con el apoyo de herramientas específicamente diseñadas para este propósito. Existe infinidad de instrumentos para realizar esta tarea; en ***InnovaRSE*** se proponen dos métodos diferentes (pero complementarios) para llevar a cabo la priorización de áreas de mejora. A continuación se explicarán brevemente ambos métodos, pero es importante que se comprenda que **no es necesario aplicar ambos métodos**, sino que **basta con que se utilice uno de los dos**. La persona consultora también puede, si así lo considera, combinar los resultados de ambos métodos; **lo importante es que al final del proceso se disponga de un listado de áreas de mejora seleccionadas de forma sistemática**.

Como en el resto de Actividades, las herramientas que la persona consultora puede utilizar como apoyo se encuentran en el Anexo 4. En este caso, la herramienta "Matrices de Priorización de las Áreas de Mejora" se encuentra disponible en formato Word y formato Excel. Puede utilizarse indistintamente cualquiera de los dos formatos, pero se recomienda utilizar el archivo Excel, puesto que está preparado para que realice todos los cálculos de manera automática e incluso genere una gráfica que ayuda a la interpretación de los resultados, lo que puede agilizar mucho el trabajo.

Es importante señalar que la priorización de áreas de mejora es un proceso que debería realizarse en equipo y mediante decisiones compartidas y consensuadas al máximo entre las personas implicadas en el Plan.

Identificación y codificación de las Áreas de Mejora

Una tarea previa, común a ambos métodos, es la identificación y codificación de las Áreas de Mejora. Este trabajo ya ha sido realizado en el Diagnóstico, por lo que simplemente se trata de recuperar el nombre de la misma y asignarle un código (ya predefinido en la herramienta Excel). Esta tarea es necesaria para poder identificar más fácilmente el Área durante el resto de tareas, especialmente si se utiliza la herramienta Excel (el nombre del Área se traslada automáticamente a todas las tablas).

Método 1: Matriz Multicriterio

Se trata de **someter el listado completo de áreas de mejora a cuatro criterios fundamentales de priorización**: urgencia, viabilidad, garantía de éxito e importancia.

- **Urgencia**: deberemos valorar si la resolución o contención del problema o debilidad representados por dicha área debe ser inmediata. O, dicho de otra forma, si el hecho de no abordar dicha línea de trabajo podría suponer un problema para la empresa.
- **Viabilidad**: en este caso valoraremos especialmente el aspecto económico, esto es, el coste que (en una primera estimación) podría suponer acometer y poner en marcha las acciones necesarias para subsanar dicha área. Un alto coste implica una baja viabilidad.
- **Garantía de éxito**: estimaremos aquí el resto de las ideas relevantes que giran en torno a la viabilidad no estrictamente económica (aspectos como la colaboración esperada, el impacto positivo con que se acogerán las acciones resultantes, o las expectativas que pueden generarse para ese tema en particular).
- **Importancia**: aunque este último aspecto puede recoger a modo de síntesis lo que ya se ha percibido para cada área potencial, trataremos de estimar aquí la importancia real del área de la que se trate. Aunque estamos hablando de matices y de un alto componente de subjetividad, es importante tratar aquí de separar el concepto de urgencia del de importancia.

Para realizar esta valoración se utiliza una escala de 3 valores con las siguientes equivalencias:

1	3	5
Urgencia Baja	Urgencia Media	Urgencia Alta
Viabilidad Baja (Alto coste)	Urgencia Media (Coste medio)	Urgencia Alta (Alto coste)
Garantía de éxito Baja	Garantía de éxito Media	Garantía de éxito Alta
Importancia Baja	Importancia Media	Importancia Alta

El resultado final será el sumatorio de los valores otorgados al Área de Mejora en cada una de las cuatro variables consideradas.

La herramienta Excel ya está preparada para destacar automáticamente las Áreas de Mejora que tienen una puntuación más alta (al menos 8 puntos), descartando el resto de Áreas en la siguiente tarea. En el ejemplo que sigue a continuación, las Áreas de Mejora codificadas como AM-E03, AM-E06 y AM-E07 obtienen puntuaciones inferiores a 8 y, por tanto, no son seleccionadas.

Figura 31. Ejemplo de aplicación de Matriz Multicriterio en Áreas de Mejora de la Dimensión Económica

Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

1.1. MATRIZ MULTICRITERIO

ESCALA: 1-Baja; 3-Media; 5-Alta

DIMENSIÓN ECONÓMICA						
CÓDIGO	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	URGENCIA	VIABILIDAD	ÉXITO	IMPORTANCIA	TOTAL
AM-E01	Ejemplo 1	1	3	3	3	10
AM-E02	Ejemplo 2	5	1	3	5	14
AM-E03	Ejemplo 3	1	1	1	1	4
AM-E04	Ejemplo 4	1	1	5	3	10
AM-E05	Ejemplo 5	3	1	3	5	12
AM-E06	Ejemplo 6	1	1	1	3	6
AM-E07	Ejemplo 7	3	1	1	1	6
AM-E08	Ejemplo 8	1	1	3	3	8
AM-E09	Ejemplo 9	1	5	1	3	10
AM-E10	Ejemplo 10	3	1	3	5	12

Este ejercicio se realiza para cada una de las dimensiones de los Decálogos. Resulta conveniente revisar el resultado de este ejercicio con el objeto de detectar si hay algún área de mejora que nos parezca relevante por algún motivo y que sin embargo no se encuentre entre las que obtienen una puntuación más alta. En ese caso, puede ser que hayamos cometido algún error durante el proceso, en cuyo caso deberemos revisar el trabajo hecho o, alternativamente, puede ser que un área de mejora que consideremos como muy importante y urgente obtenga unas puntuaciones muy bajas en los apartados de viabilidad y garantía de éxito. Si se da esta última circunstancia, será importante reflexionar si a pesar de las escasas garantías de éxito con que partimos, deseamos mantener dichas áreas de mejora relevantes en nuestro Plan de Actuación.

Posteriormente, la priorización se completa con la **incorporación de los resultados del análisis de los Grupos de Interés identificados en el Diagnóstico**. Para ello, se considerarán los 3 grupos de interés más relevantes (el resultado final de la Actividad descrita en el Apartado 3.2). Se trata de estimar la importancia relativa que para esos grupos tiene cada una de las áreas de mejora que pretendemos abordar. Realizaremos esta estimación utilizando una escala de 1 a 5, en la que el 1 significará nada importante y el 5 muy importante. El resultado obtenido servirá para ponderar la puntuación preliminar que se había otorgado a cada una de las Áreas de Mejora.

La herramienta Excel está preparada para realizar todos estos cálculos de la manera más sencilla posible para la persona consultora, prescindiendo automáticamente de las Áreas de Mejora descartadas en la tarea anterior y destacando las 3 Áreas de Mejora de cada dimensión que obtienen una puntuación más elevada.

Figura 32. Ejemplo de ponderación de Áreas de Mejora

SISTEMA DE GESTIÓN INNOVARSE — Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua — 2030

1.2. PONDERACIÓN GRUPOS DE INTERÉS

			ESCALA DE 1 (NADA IMPORTANTE) A 5 (MUY IMPORTANTE)				
DIMENSIÓN ECONÓMICA			GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS				RESULTADO FINAL
CÓDIGO	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	Puntuación	(GRUPO DE INTERÉS 1)	(GRUPO DE INTERÉS 2)	(GRUPO DE INTERÉS 3)	PROMEDIO	
AM-E01	Ejemplo 1	10	1	3	3	2,33	23,33
AM-E02	Ejemplo 2	14	4	2	1	2,33	32,67
AM-E03	Ejemplo 3	No computa	--	--	--	No computa	No computa
AM-E04	Ejemplo 4	10	3	1	1	1,67	16,67
AM-E05	Ejemplo 5	12	2	3	5	3,33	40,00
AM-E06	Ejemplo 6	No computa	--	--	--	No computa	No computa
AM-E07	Ejemplo 7	No computa	--	--	--	No computa	No computa
AM-E08	Ejemplo 8	8	4	5	4	4,33	34,67
AM-E09	Ejemplo 9	10	3	3	5	3,67	36,67
AM-E10	Ejemplo 10	12	1	5	2	2,67	32,00

En el ejemplo anterior, las Áreas de Mejora AM-E03, AM-E06 y AM07 no se consideran en el cálculo puesto que han sido descartadas en la tarea anterior por tener una puntuación total inferior a 8 puntos (puede corregirse manualmente si, a pesar de todo, se desea continuar aplicando el método a estas Áreas). Realizadas las estimaciones de importancia para los grupos de interés, las Áreas con mejor puntuación son la AM-E05, AM-E08 y AM-E09.

Aplicando esta misma técnica al resto de dimensiones, se obtendrán las Áreas de Mejora prioritarias. Aunque la herramienta está preparada para destacar las 3 Áreas con mayor puntuación de cada dimensión, esto se hace únicamente para que sean más fáciles de identificar. Pero no significa que necesariamente haya que elegir este número exacto de áreas, ni tiene por qué ser el mismo número en cada dimensión (aunque sí sería deseable cierto equilibrio). La elección del número de áreas a trabajar en cada dimensión depende de las circunstancias de cada empresa y, obviamente, del propio resultado del Diagnóstico (quizás en alguna dimensión ni siquiera se hayan llegado a identificar más de dos o tres áreas de mejora, aunque en el ejemplo se parte de 10 potenciales áreas). En cualquier caso, se considera que el número total de áreas de mejora debería oscilar entre un mínimo de 6 y un máximo de 12, puesto que fuera de este intervalo se perdería operatividad.

Método 2: Impacto – Facilidad

El segundo método que se propone considera únicamente dos criterios o, más bien, "bloques" de criterios: el impacto y la facilidad.

- **Impacto**: puede valorarse en términos del beneficio esperado (qué se consigue mejorar al trabajar esa área), magnitud (cuánto se conseguirá mejorar), y alcance (a cuántas personas / grupos de interés) se consigue beneficiar si se mejora en esa área.

- **Facilidad**: la facilidad (o factibilidad), puede descomponerse en económica, técnica, social… incluso, en determinados ámbitos, en político-legal. El coste y la complejidad de la puesta en marcha de las medidas suelen ser los factores que más se tienen en cuenta en este caso.

Considerando lo anterior, este método propone valorar ambas variables en una escala de 0 (nulo impacto; ninguna facilidad) a 10 (máximo impacto, máxima facilidad), arrojando los siguientes resultados.

- **Medidas prioritarias**: son las que tienen un elevado impacto y además son relativamente sencillas de implantar.
- **Medidas estratégicas**: vendrán dadas por las áreas de mejora que tengan un impacto elevado, pero que sin embargo sean más difíciles de implantar.
- **Mejora inmediata**: aunque no tienen un gran impacto, son relativamente sencillas de implementar, y pueden servir para introducir cambios en la empresa que preparen el terreno a actuaciones posteriores.
- **Mejora continua**: no tienen un gran impacto y además exigen actuaciones de cierta complejidad, por lo que pueden plantearse, en todo caso, a más largo plazo.

La herramienta Excel está prepara para realizar automáticamente esta clasificación y trasladarla a una sencilla representación gráfica, de modo que únicamente hay que incorporar las puntuaciones a las variables (impacto y facilidad).

Figura 33. Ejemplo de aplicación de la Matriz Impacto-Facilidad en la Dimensión Económica

SISTEMA DE GESTIÓN INNOVARSE NAVARRA — Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua — AGENDA 2030

2.1. MATRIZ IMPACTO - FACILIDAD

ESCALA DE 0 (NULO IMPACTO; NINGUNA FACILIDAD) A 10 (MÁXIMO IMPACTO; MÁXIMA FACILIDAD)

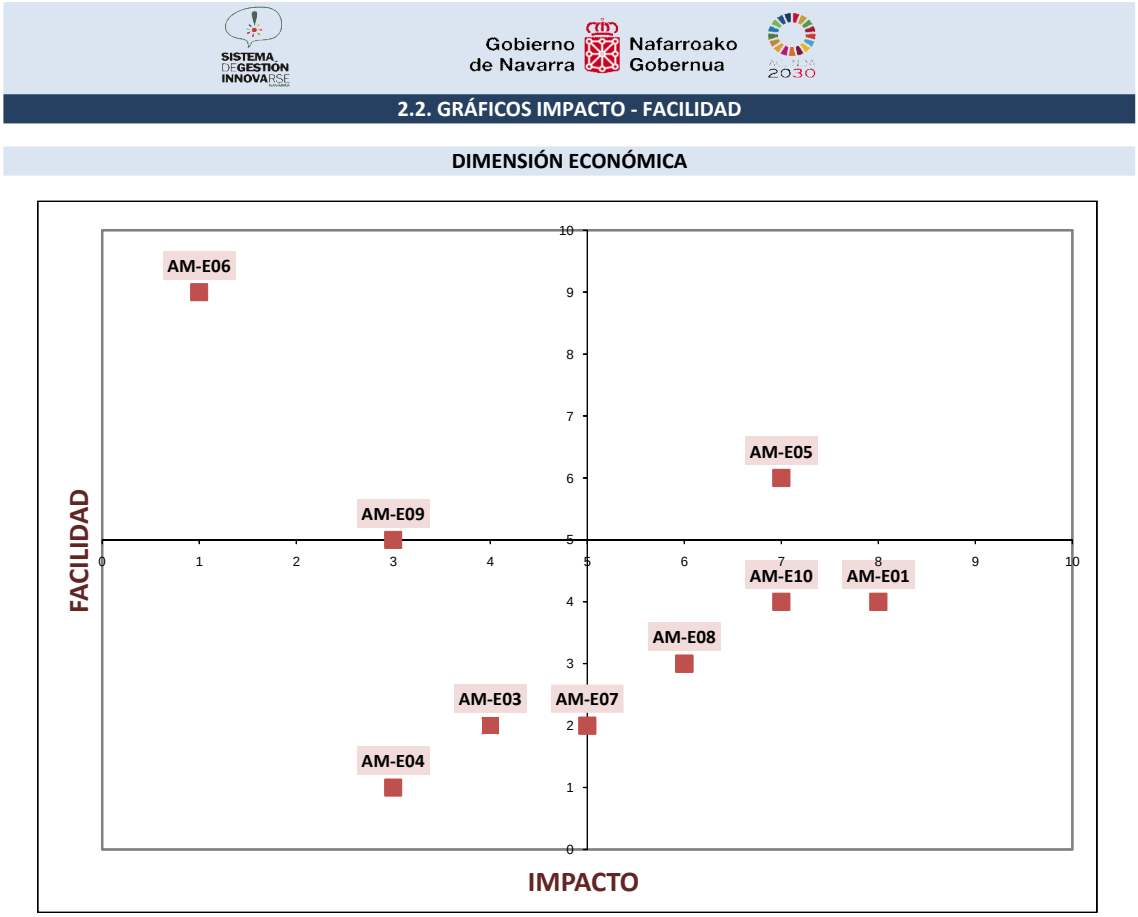
DIMENSIÓN ECONÓMICA				RESULTADOS			
CÓDIGO	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	IMPACTO	FACILIDAD	Medidas estratégicas	Medidas prioritarias	Mejora continua	Mejora inmediata
AM-E01	Ejemplo 1	8	4	X			
AM-E02	Ejemplo 2	6	3	X			
AM-E03	Ejemplo 3	4	2			X	
AM-E04	Ejemplo 4	3	1			X	
AM-E05	Ejemplo 5	7	6		X		
AM-E06	Ejemplo 6	1	9				X
AM-E07	Ejemplo 7	5	2	X			
AM-E08	Ejemplo 8	6	3	X			
AM-E09	Ejemplo 9	3	5				X
AM-E10	Ejemplo 10	7	4	X			

La gráfica ha de interpretarse de la siguiente forma:

MEJORA INMEDIATA **Bajo impacto** **Mucha facilidad**	**MEDIDAS PRIORITARIAS** **Alto impacto** **Mucha facilidad**
MEJORA CONTINUA **Poco impacto** **Poca facilidad**	**MEDIDAS ESTRATÉGICAS** **Alto impacto** **Poca facilidad**

Obviamente, la representación gráfica no sirve únicamente para ubicar cada Área de Mejora en el correspondiente cuadrante, sino que aporta también información "de grado". En el ejemplo expuesto, aunque la AM-E01 y la AM-E08 se encuentran en el mismo cuadrante (Medidas estratégicas), no tienen la misma consideración, puesto que la AM-E01 está mucho más próxima al cuadrante de Medidas prioritarias.

Figura 34. Ejemplo de representación gráfica de la Matriz Impacto – Facilidad



¿Cuál es el cuadrante que debería recabar nuestra atención en mayor medida? Dependerá de la situación de cada empresa. Como en el modelo anterior, la herramienta solamente trata de facilitar el trabajo abordando las tareas de manera sistemática; pero una herramienta *no decide* por sí misma, sino que ha de ser la propia empresa, con el apoyo de la persona consultora, quien determine qué ha de hacerse en cada caso a partir de valoraciones más globales. En principio, las Áreas de Mejora del cuadrante "Medidas prioritarias", deberían ser las que se trasladen al Plan de manera inequívoca. No obstante, en el ejemplo anterior solamente una de las Áreas de Mejora tiene esa consideración, por lo que quizás, en función de los recursos de la empresa, puedan acometerse varias de las Áreas ubicadas en "Medidas estratégicas". Además, si se estima que puede haber cierta resistencia al cambio en determinadas unidades de la empresa, puede ser conveniente acompañar estas actuaciones con otras orientadas a la AM-E06, que resulta muy sencilla de implantar y puede contribuir a superar esa resistencia al cambio, dado que se visualizarán de manera rápida los avances conseguidos.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 24-Matrices de priorización Áreas de Mejora		▪ Persona designada de la empresa ▪ Es muy conveniente involucrar a más personas en el equipo, especialmente al valorar la relevancia para los grupos de interés
	▪ 5 horas		▪ Matrices de priorización

4.3. Definición de objetivos generales y específicos

Como en todo proceso planificación, la **identificación de objetivos** del Plan de Actuación es una Actividad clave de esta Etapa, puesto que **de su correcta definición depende** no sólo la orientación y **finalidad *práctica*** del Plan, sino también su **estructuración**. La jerarquía de objetivos, es decir, la relación entre los objetivos más generales y los objetivos específicos, es la que garantiza la operatividad del Plan, puesto que vincula unas tareas con otras.

Conviene distinguir, en primer lugar, entre objetivos generales y objetivos específicos.

El **objetivo general** es el propósito principal que se persigue, y está íntimamente vinculado al problema al que se pretende dar respuesta. En el caso que nos ocupa, la Planificación Inicial de la Responsabilidad Social, los objetivos generales tienen por tanto una **vinculación directa con las áreas de mejora** identificadas en el Diagnóstico.

A cada Área de Mejora debe corresponderle un único objetivo general. Si las Áreas de Mejora se refieren a carencias o problemas a corregir, el objetivo general normalmente puede identificarse reformulando esos problemas al describirlos en positivo.

Los **objetivos específicos** pertenecen al siguiente nivel en la jerarquía de objetivos, están directamente conectados al objetivo general, y pueden interpretarse como los **diferentes pasos o especificaciones que hay que dar para lograr el objetivo general**, y por tanto tienen una vinculación con las diferentes acciones y tareas que hay que ejecutar. También pueden entenderse como objetivos secundarios, en el sentido de que se derivan de la consecución del logro del objetivo general.

Así, un objetivo específico puede ser:

- La descomposición del objetivo principal, desde el punto de vista operativo, que da lugar a las distintas actividades y tareas.
- Los pasos que hay que dar (normalmente, de manera consecutiva) para llegar hasta el objetivo general.
- La concreción del objetivo principal aplicado a distintas áreas de actuación o aspectos.

En ***InnovaRSE***, es posible que las claves para la valoración de los enunciados que se utilizaron en el Diagnóstico nos ofrezcan también pistas sobre cómo descomponer un objetivo general en objetivos específicos, especialmente cuando el Área de Mejora es lo suficientemente amplia como para identificarse con un enunciado completo. Aunque, por supuesto, esto es solamente un modo de enfocar esta Actividad, que admite otros planteamientos igualmente válidos.

En el ejemplo siguiente, referido al enunciado SI-01, se han utilizado las tres primeras claves para descomponer el objetivo general "Mejorar la comunicación interpersonal y entre los diferentes departamentos de la empresa" en objetivos específicos. De todos modos, las Áreas de Mejora habitualmente estarán más acotadas y, consecuentemente, también lo estará el objetivo general, por lo que los objetivos específicos han de referirse a aspectos más concretos. En definitiva, no siempre pueden establecerse vínculos tan nítidos entre las claves de valoración y los objetivos, sino que normalmente responderán a las necesidades concretas identificadas en cada empresa.

Figura 35. Ejemplo de definición de Objetivo General y Objetivos Específicos de un Área de Mejora

B. Claves para la valoración del enunciado

- El personal trabajador tiene acceso a toda la información clave de la empresa
- Se ha diseñado un sistema de comunicación bidireccional y transversal que combina canales formales e informales
- El personal muestra un elevado grado de satisfacción con el sistema de comunicación
- Existen herramientas que favorecen la transferencia de información y experiencias, y el conocimiento compartido

SISTEMA DE GESTIÓN INNOVARSE — Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua — AGENDA 2030

ÁREA DE MEJORA 1

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA			
CÓDIGO ÁREA	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	DIMESIÓN	ENUNCIADO VINCULADO
AM-SI01	Comunicación interna	Social Interna	SI-01
OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA DE MEJORA			
1.	Mejorar la comunicación interpersonal y entre los diferentes departamentos de la empresa		
OBJETIVO ESPECÍFICOS			
1.1.	Facilitar el acceso de la información clave de la empresa a todo el personal trabajador		
1.2.	Mejorar la fluidez de los canales de comunicación interdepartamental		
1.3.	Incrementar los niveles de satisfacción del personal con los sistema de comunicación		
1.4.			
1.5.			
PERSONA RESPONSABLE DEL ÁREA DE MEJORA			

El grado de concreción de los objetivos dependerá de la naturaleza y de las características de la empresa. Así, habrá áreas de mejora que requieran una intervención sencilla y directa, mientras que otras podrán requerir un tipo de intervención más compleja que demande un desarrollo más detallado en el Plan de Actuación.

Por otra parte, para que la definición de objetivos (generales o específicos) resulte verdaderamente de utilidad, en necesario que la redacción formal de los mismos cumpla una serie de características. No se trata de una cuestión de *estilo* en la redacción, sino de asegurarnos de que los objetivos son concretos y específicos, utilizando un lenguaje claro y conciso, y que son verificables y mensurables. Convencionalmente, se suelen identificar estas características con el acrónimo en inglés SMART:

S	Specific (**ESPECÍFICO**)	**Hay que definir exactamente lo que se quiere lograr** El objetivo debe ser lo más detallado y explícito posible, huyendo de ambigüedades que puedan dar lugar a interpretaciones equivocadas.
M	Measurable (**MEDIBLE**)	**Para que sea posible determinar si se ha logrado y en qué medida** Los objetivos tienen que estar redactados de tal forma que sea posible la comprobación de su grado de consecución. Debe preverse un método para medir su logro, estableciendo indicadores y metas.
A	Attainable (**ALCANZABLE**)	**Expresados en términos equilibrados, de acuerdo a las circunstancias y los recursos** Un objetivo tiene que suponer un reto, pero tiene que ser alcanzable; su consecución tiene que ser difícil de lograr, pero no imposible.
R	Realistic (**REALISTA**)	**En función del planteamiento o la estrategia general** Un objetivo realista es aquel que está fundamentado en el análisis de la realidad (Diagnóstico) y que resulta coherente con la misión y la visión. A veces la R de SMART también se identifica con Relevant (Relevante)
T	Timely (**ACOTADO**)	**Delimitado en el tiempo (que viene dado por el propio Plan)** Debe establecerse el periodo de tiempo que se estima necesario para lograr la consecución del objetivo, que no debe ser tan corto que imposibilite el logro ni tan distante que favorezca la apatía por su falta de concreción

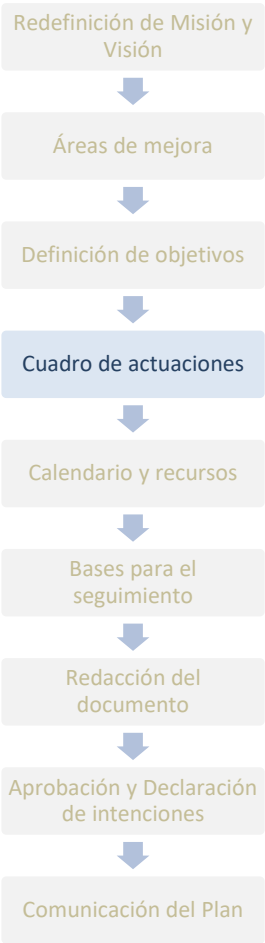
La propuesta de objetivos (y las acciones que se desarrollarán para su consecución, que se explica en el siguiente apartado), deberá realizarse de forma conjunta con las personas o departamentos involucrados.

Toda la información se recoge en forma de cuadros (se utilizará la plantilla "Cuadro de Actuación", incorporada en la Caja de Herramientas), con el objeto de facilitar su rápida consulta y visualización a todas a las personas implicadas en su ejecución, pero también cualquier otra persona interesada en el detalle del Plan.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 25-Cuadro de Actuación		▪ Persona designada por la empresa ▪ Personas responsables, en su caso, de los departamentos más relacionados con cada Área de Mejora
	▪ 5 horas		▪ Cuadro de Actuación (se finaliza con la Actividad siguiente)

4.4. Cuadro de actuaciones

Es muy probable que esta Actividad se lleve a cabo, en la práctica, de forma simultánea con la definición de objetivos específicos, ya que de lo que se trata es, en definitiva, de **operativizar el Plan, concretando las acciones de mejora que se van a llevar cabo** para lograr cada uno de los objetivos previstos.



En el Cuadro de Actuación se enumeran las tareas (o acciones de mejora) que deben realizarse, asociadas a cada uno de los objetivos específicos previamente identificados. Además se determinan las personas responsables, los recursos necesarios y una estimación del tiempo que se necesita para desarrollar cada una de estas tareas. En síntesis, se trata de especificar en cada Área de Mejora:

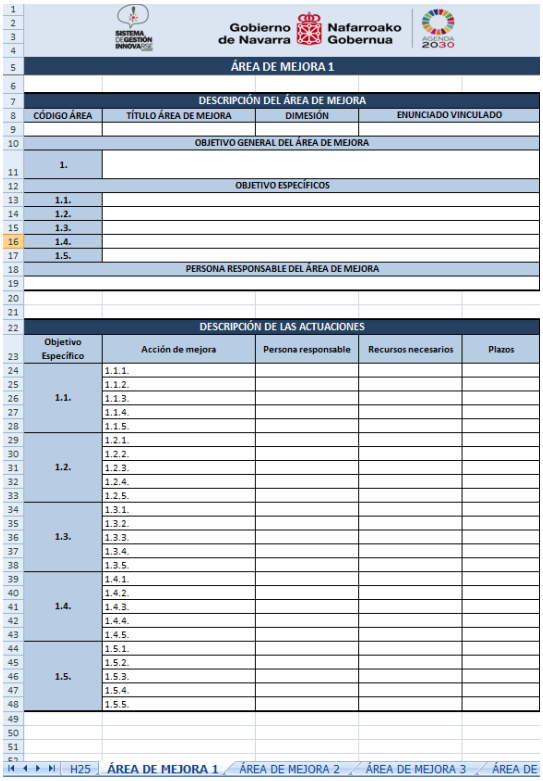
- **Cómo**: determinación de la lógica de actuación para el logro de cada objetivo específico, es decir, cuáles son las actividades o tareas que hay que realizar en cada caso. En muchas ocasiones, estas acciones siguen un orden cronológico; en otras ocasiones, se refieren a distintos ámbitos o facetas desde las que se puede considerar el objetivo. Esta información se recoge en el apartado *Acción de Mejora*.
- **Quién**: personas responsables, tanto del Área de Mejora en general, como de cada una de acciones de mejora descritas. La información se recoge en el apartado *Persona Responsable*.
- **Con qué**: se especifican los recursos necesarios (económicos o de otra índole) que se precisan para llevar a cabo la acción de mejora con éxito. Esta información se recoge en el apartado *Recursos*.
- **Cuándo**: previsión del momento en el se implementará la acción de mejora. Se recoge en el apartado *Plazos*.

Al igual que sucede con la Actividad anterior, para realizar esta labor es indispensable contar con la colaboración indispensable de las personas o departamentos con quienes más directamente relacionadas estén las áreas de mejora seleccionadas, para valorar conjuntamente la factibilidad de lo que se propone. Si bien la persona designada por la empresa puede actuar como interlocutora y coordinar todas las actuaciones, es previsible que sea necesario involucrar directamente a otras personas que conocen más en detalle las áreas de la empresa a las que se refieren cada actuación.

Para recoger toda esta información de forma estructurada se han preparado una plantilla de Cuadro de Actuación. El archivo está preparado para describir un **MÁXIMO** de:

- 12 Áreas de Mejora
- 5 Objetivos Específicos por cada Área de Mejora
- 5 Acciones de Mejora por cada Objetivo Específico

Figura 36. Cuadro de Actuación: Variables a recoger en cada Área de Mejora



Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

ÁREA DE MEJORA 1

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA			
CÓDIGO ÁREA	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	DIMESIÓN	ENUNCIADO VINCULADO

OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA DE MEJORA	
1.	

OBJETIVO ESPECÍFICOS	
1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	

PERSONA RESPONSABLE DEL ÁREA DE MEJORA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES				
Objetivo Específico	Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
1.1.	1.1.1.			
	1.1.2.			
	1.1.3.			
	1.1.4.			
	1.1.5.			
1.2.	1.2.1.			
	1.2.2.			
	1.2.3.			
	1.2.4.			
	1.2.5.			
1.3.	1.3.1.			
	1.3.2.			
	1.3.3.			
	1.3.4.			
	1.3.5.			
1.4.	1.4.1.			
	1.4.2.			
	1.4.3.			
	1.4.4.			
	1.4.5.			
1.5.	1.5.1.			
	1.5.2.			
	1.5.3.			
	1.5.4.			
	1.5.5.			

H25 | ÁREA DE MEJORA 1 | ÁREA DE MEJORA 2 | ÁREA DE MEJORA 3 | ÁREA DE

No obstante, normalmente, cada Área de Mejora requerirá un número inferior de Objetivos y Acciones de Mejora, por lo que únicamente se completarán las casillas que sean precisas, dejando el resto en blanco. No se considera recomendable incluir un número de mayor del establecido como máximo, ya que posiblemente esté indicándonos que resulta conveniente revisar la lógica de actuación y operatividad del Plan:

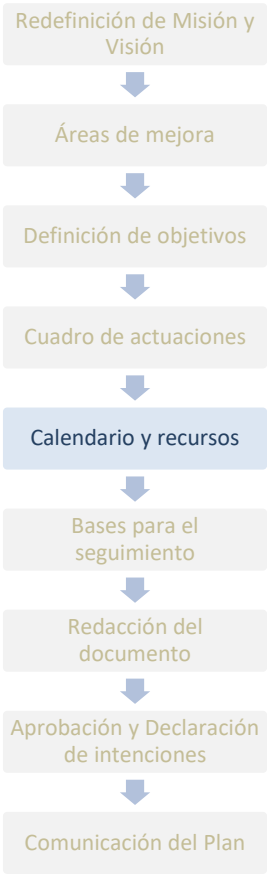
- ➔ Si un Área de Mejora tiene un número muy elevado de Objetivos Específicos, conviene cuestionarse: ¿pueden agruparse en distintas Áreas de Mejora? ¿Realmente todos estos Objetivos responden a un Objetivo General común, o abordan facetas distintas y pueden identificarse con Áreas de Mejora diferentes, aun cuando estén relacionadas entre sí?

- ➔ Si un Objetivo Específico tiene un número muy elevado de Acciones conviene cuestionarse: ¿no pertenecen en realidad a distintos Objetivos que pueden abordarse de manera individual, aun cuando estén conectados entre sí?

▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 25-Cuadro de Actuación	▪ Persona designada por la empresa ▪ Personas responsables, en su caso, de los departamentos más relacionados con cada Área de Mejora
▪ 14 horas	▪ Cuadro de Actuación

4.5. Calendarización y previsión de recursos

La metodología ***InnovaRSE*** establece que **el alcance temporal de los Planes de Actuación sea, con carácter habitual, de 2 años contados a partir de su aprobación**. Se admite cierto grado de flexibilidad a este respecto, pero en ningún caso se puede superar un máximo de 3 años, puesto que un periodo más amplio invalida los resultados del Diagnóstico.



El alcance temporal del Plan de Actuación ha tenido que ser considerado, obviamente, en la determinación de los plazos de las acciones de mejora referidas en el apartado anterior. De lo que se trata en este momento es de examinar esta cuestión con una perspectiva global, y no como mera *agregación* de los plazos previstos cada Área de mejora.

Dado que no es previsible que, por la magnitud del Plan de Actuación, sea necesario abordar esta labor en profundidad y de manera sistemática, la metodología ***InnovaRSE*** no prevé la utilización de ninguna herramienta específica. No obstante, si se considera necesario, puede confeccionarse un Cronograma, un Diagrama de Gantt u otra herramienta similar que ofrezca una panorámica completa de los plazos asignados a cada una de las actuaciones.

El Diagrama de Gantt es la herramienta que suele utilizarse de modo más frecuente en el diseño de proyectos, y tiene como propósito ordenar de forma cronológica cada una de las tareas, determinando quién y cuándo deben acometerse las distintas actuaciones. El Cronograma, por su parte, puede interpretarse como un Diagrama de Gantt parcial, puesto que planifica las actuaciones conforme a un calendario, pero no controla su ejecución, función que sí cumple el Diagrama de Gantt.

Aunque no se aplique ninguna de estas herramientas ni se recoja en el Informe, sí **debe reflexionarse en todo caso con respecto a la organización temporal de las actuaciones previstas con la perspectiva global** de todas las acciones previstas en el Plan y considerando la ejecución durante todo el alcance temporal del mismo. Esta reflexión global incluye la valoración sobre la secuenciación de las tareas previstas (el orden en el que han de seguirse y las posibles interrelaciones entre ellas), pero también los recursos humanos y económicos disponibles, puesto que obviamente los recursos pueden determinar los tiempos.

A este respecto, y de forma paralela a la reflexión sobre el calendario global, **ha de examinarse también con esta perspectiva global la cuestión de los recursos** que previsiblemente se necesitarán. Como en el caso anterior, no se trata únicamente de agregar los recursos identificados para cada acción de mejora, sino de valorar las interrelaciones en sentido positivo (optimización de un recurso que se utiliza para varias tareas) o restrictivo (un recurso no se puede utilizar porque ya está siendo empleado en otra tarea en ese mismo momento).

Al igual que sucede con el calendario, ***InnovaRSE*** no requiere que se recoja formalmente esta información en el Plan de Actuación y, consecuentemente, tampoco se proponen instrumentos específicos en la Caja de Herramientas. No obstante, en función de la magnitud de las actuaciones previstas, puede ser recomendable la utilización de un presupuesto e incluso de un calendario financiero.

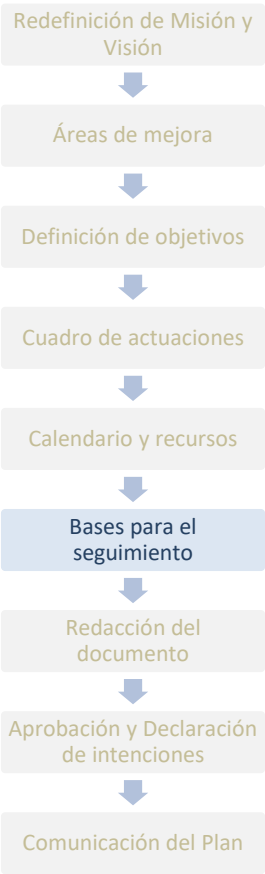
El presupuesto de un Plan es la previsión de gastos vinculados a la ejecución de las actuaciones, a partir de la relación de los gastos derivados de los recursos humanos y materiales necesarios, normalmente organizados por actividades y tareas. El calendario financiero, por su parte, incluye la previsión de ingresos (en este caso, asociados sobre todo a posibles ayudas o subvenciones), y tiene como propósito garantizar que se disponga de un equilibrio financiero durante todo el periodo de ejecución del Plan y que se dispondrá de liquidez en todo momento para hacer frente a los gastos.

Se utilicen o no estas herramientas, la persona consultora deberá examinar junto con la persona designada por la empresa la factibilidad del Plan de Actuación considerado en su globalidad, es decir, teniendo en cuenta las conexiones de todas las acciones de mejora. Y este examen global ha de hacerse desde el punto de vista de los recursos necesarios para la ejecución del Plan y del alcance temporal del mismo. Las conclusiones de esta reflexión han de contar obviamente también con el visto bueno de la Dirección de la empresa.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial		▪ Persona designada por la empresa ▪ Dirección / Gerencia
	▪ 1 hora		--

4.6. Bases para el seguimiento, control y evaluación

El **seguimiento** y **control** del Plan de Actuación pertenecen a la Etapa de Implementación de ***InnovaRSE***, y la **evaluación** es una actividad clave que ha llevarse a cabo cuando finalice el periodo de vigencia del Plan, orientando el Ciclo de Mejora. No obstante, aunque pudiera parecer por tanto que no son actividades propias de este Etapa, en su momento no resultará posible llevar a cabo estas tareas con rigor y garantías de éxito si previamente no se establecen unas *bases mínimas*, desde el mismo momento en el que se diseña el Plan de Actuación. En otras palabras, el seguimiento y evaluación deben integrarse en el propio Plan.



En ***InnovaRSE***, estas bases mínimas se establecen en el denominado ***Cuadro de Seguimiento***, herramienta que puede encontrarse junto con el resto de plantillas y modelos en el Anexo 4. El planteamiento que se propone es relativamente sencillo: la **utilización de un indicador asociado a cada objetivo específico**. Opcionalmente, por supuesto, puede utilizarse más de un indicador para cada objetivo.

El propósito último de los indicadores es conocer el grado de éxito en la implementación de las actuaciones. La utilización de indicadores y metas (metas = valores esperados para cada indicador cuando se implemente la acción) nos permite cumplir mejor con una de las características de los objetivos SMART mencionados anteriormente: su carácter medible. Pero, además, el esfuerzo de tener que concretar una meta en un plazo determinado, nos hará reflexionar sobre otra de las características del objetivo SMART: el grado en el que es alcanzable.

Al igual que los objetivos, los *buenos* indicadores también han de cumplir una serie de características que es necesario tener en cuenta a la hora de elegirlos: han de ser pertinentes, únicos, exactos, objetivos, medibles, sencillos, accesibles y comparables.

Tabla 3. Cualidades de los buenos indicadores[12]

PERTINENTE	Valora un elemento significativo, fundamental, obviando lo superfluo
ÚNICO	Mide solamente un aspecto del problema o situación
EXACTO	Si se aplica el mismo método, siempre se obtendrán los mismos resultados
OBJETIVO	Refleja hechos, no impresiones de carácter subjetivo
MEDIBLE	El *objeto* al que se refiere el indicador tiene que ser medible
SENCILLO	Los resultados tienen que ser fáciles de interpretar
ACCESIBLE	Los datos necesarios para su construcción tienen que fáciles de obtener
COMPARABLE	El resultado puede compararse con una situación similar o la misma en un momento anterior

[12] Elaborado a partir de: ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1987): *Administraciones públicas: teoría básica de las auditorías de gestión*, Publicaciones del Sur, Granada.

Es conveniente también tener en cuenta que pueden elegirse dos tipos diferentes de indicadores: de realización o de resultado. En función del tipo de acción de mejora con el que se relacionan, puede resultar más apropiado decantarse por un tipo u otro. Desde el punto de vista de la aplicación de la metodología, es irrelevante el tipo de indicador que se elija, pero es importante que la persona consultora tenga en cuenta que le aportará información diferente en cada caso:

- El **indicador de realización** sirve para medir la ejecución física del Plan, es decir, si se han realizado o no las actuaciones previstas y en qué grado. Normalmente pueden servir para responder a las preguntas *¿qué hemos hecho?*, o *¿cuánto hemos hecho?* Por ejemplo, "número de horas de formación impartidas", o "inversión en I+D+i".

- El **indicador de resultado** mide los efectos directos de las actuaciones realizadas. Normalmente se puede asociar con la pregunta, *¿qué hemos conseguido?* Por ejemplo, "nº de accidentes laborales", o "número total de quejas recibidas".

Si se utilizan indicadores de la batería incorporada en el Anexo 4 (es decir, la asociada a la valoración de los enunciados), resultará más sencillo vincular las acciones de mejora con la evolución de la empresa en esa materia. No obstante, no siempre será posible realizar esta vinculación de manera tan directa, puesto que probablemente se han propuesto acciones de mejora muy específicas que requieren otro tipo de indicadores para medir su grado de éxito.

Figura 37. Detalle del Cuadro de Seguimiento

ÁREA DE MEJORA 1

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA			
CÓDIGO ÁREA	TÍTULO ÁREA DE MEJORA	DIMESIÓN	ENUNCIADO VINCULADO
OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA DE MEJORA			
1.			

OBJETIVO ESPECÍFICOS		INDICADORES ASOCIADOS							
		Nombre indicador	Unidad de medida	Valor inicio	Fecha inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	% de Ejecución
1.1.									
1.2.									
1.3.									
1.4.									
1.5.									
PERSONA RESPONSABLE DEL ÁREA DE MEJORA									

- 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial
- 26-Cuadro de Seguimiento

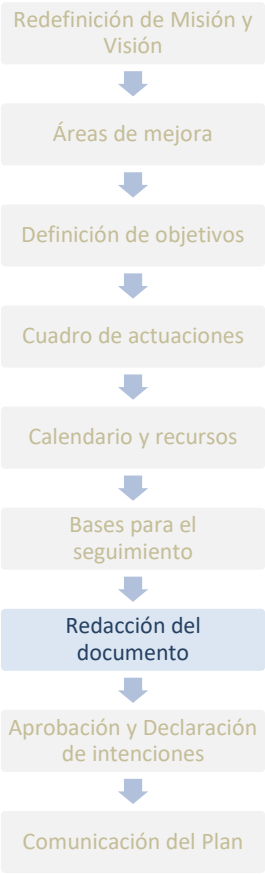
- Persona designada por la empresa

- 2 horas

- Cuadro de Seguimiento cumplimentado

4.7. Redacción del documento

Tal y como se explicaba en el apartado 3.4, en ***InnovaRSE*** la redacción del informe se acomete, en la práctica, de forma paralela al resto de Actividades. No obstante, es preciso dedicar un tiempo a estructurar toda la información recopilada, lo que resulta especialmente necesario en el caso del Plan de Actuación, puesto que se habrá generado una gran cantidad de información que no es necesario trasladar al informe.



El informe o documento debe tener un estilo claro, sencillo, conciso, sintético y directo tanto en su redacción como en su estructura, evitando los elementos innecesarios que no aporten información útil.

No ha de olvidarse que este documento constituye tanto una guía para la implementación del Plan de Actuación, como una fuente de información para cualquier persona que desee conocer el planteamiento de la empresa con respecto a la RS, en un ejercicio de transparencia consustancial al propio enfoque de Responsabilidad Social.

InnovaRSE dispone de un **modelo de informe normalizado** que, con independencia de que se prefieran utilizar otros formatos para divulgar el Plan entre los Grupos de Interés, es el documento que **habrá de ser enviado al Gobierno de Navarra para su calificación como *Apto* y recibir el correspondiente Sello que acredita la implementación de la Metodología**.

La información clave del Plan de Actuación a recoger en el documento es el Cuadro de Actuación, puesto que contiene el detalle de los objetivos a conseguir y las acciones previstas en cada caso. Resulta igualmente importante recoger los elementos básicos del sistema de seguimiento previsto, así como las actuaciones de comunicación que se van a acometer para divulgar el propio Plan y, en general, para comunicar la política y actuaciones de RS de la empresa (Ver Apartado 4.9)[13].

Seguramente el modo más práctico de completar el Informe es utilizando las distintas herramientas que se proponen en el Anexo 4, copiando (pegando) únicamente la información correspondiente a los resultados finales de cada Actividad, tal y como se explica en los apartados correspondientes.

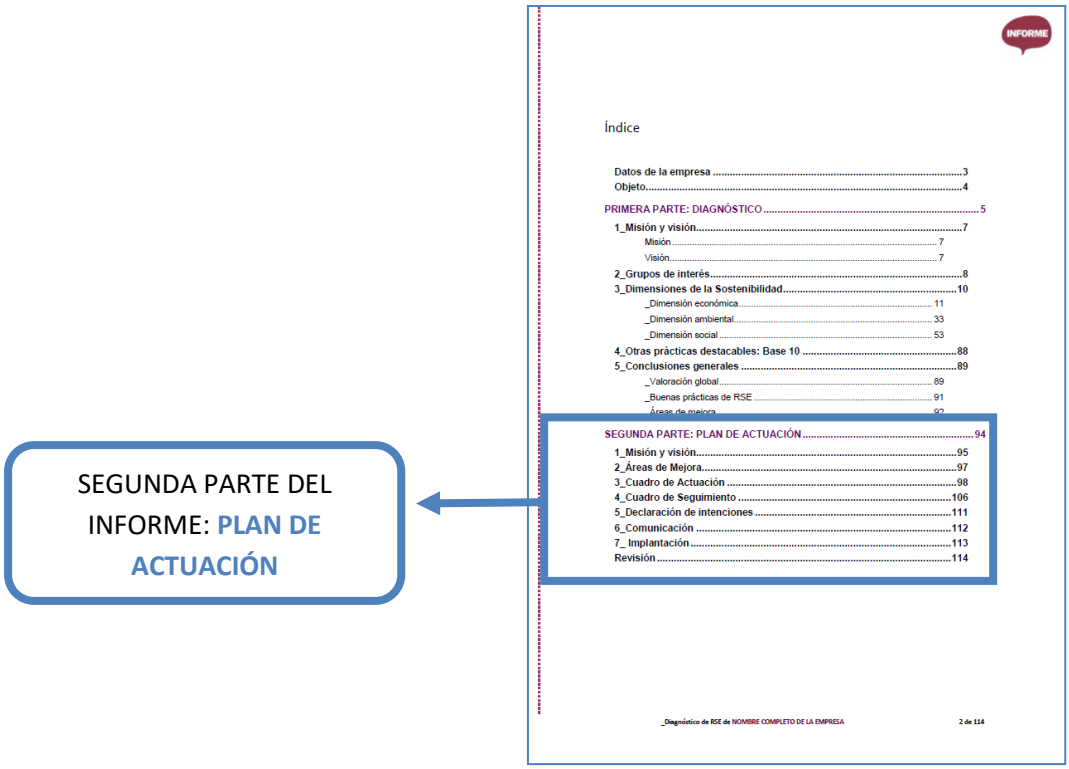
Al igual que sucede con el Diagnóstico, antes de proceder a la aprobación definitiva del Plan de Actuación por parte de la Dirección y divulgar el Plan entre los Grupos de Interés, resulta conveniente contrastar el documento (redactado por la persona consultora), con la persona designada por la empresa y el resto de personas que hayan participado en su elaboración.

[13] Aunque la Actividad "Comunicación del Plan" está ubicada al final de esta Guía Metodológica, algunas de las tareas que se explican en ese apartado han de acometerse antes, y de hecho sus resultados han de ser incorporados también en el Informe.

Sería deseable igualmente que el Plan de Actuación estuviera sujeto a revisión, sugerencias e indicaciones por parte de todas las personas interesadas, en especial las personas y departamentos implicados en su ejecución. De esta forma, el proceso será también participado y mejorará su apropiación por parte de todas las personas afectadas, consiguiendo un doble efecto positivo:

- Por un lado, reforzar y/o matizar las conclusiones (en particular los objetivos y acciones de mejora), de cara a conseguir un Plan de actuación mejor enfocado y más realista.
- Por otro, involucrar a todas las personas interesadas en las futuras acciones de mejora.

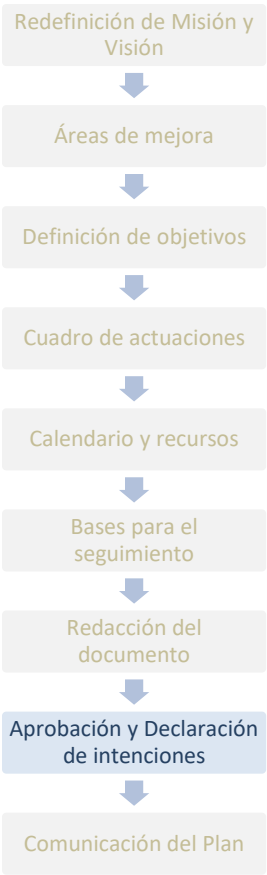
Figura 38. Modelo de Informe normalizado de Plan de Actuación



	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 14/15-Modelo de Informe: Planificación inicial ▪ 33-Requisitos para la realización de la planificación inicial		Trabajo interno persona consultora
	▪ 3 horas		▪ Informe estandarizado de Plan de Actuación

4.8. Aprobación y Declaración de intenciones

Una vez elaborado y revisado el Plan de Actuación, y con carácter previo a su difusión, han de acometerse dos últimas tareas que si bien podrían considerarse como *meras formalidades*, son en realidad dos elementos clave para que los grupos de interés perciban que existe un compromiso firme con el cambio de enfoque en la gestión que implica la RS: la aprobación del Plan y la elaboración de una Declaración de intenciones.



Desde este punto de vista, la **aprobación del Plan por parte de la Dirección** no es únicamente una (necesaria) autorización ejecutiva para poder poner en marcha las actuaciones que se contemplan. Implica, además, el respaldo al más alto nivel de los objetivos de mejora que se han identificado y, en su caso, la disposición de recursos complementarios. Supone un impulso al Plan porque todos los grupos de interés (y especialmente el personal de la empresa a quien conciernan más directamente las medidas referidas en el Plan) percibe explícitamente la implicación de la Dirección en este asunto. Como todo cambio organizacional, tendrá muchas más posibilidades de éxito si el personal directivo muestra interés y compromiso con ese cambio.

En este mismo sentido, la aprobación formal debe ir **acompañada de un documento o Declaración de intenciones** que exprese de forma clara la política de la organización en materia de RS. Así, dirección y propiedad podrán evidenciar su rol como impulsores del cambio, actuando como modelo de referencia para el resto de la organización y favoreciendo un estilo directivo que dote de credibilidad al proceso de mejora en la implantación de prácticas socialmente responsables.

De forma genérica, podemos definir esta Declaración de Intenciones como un documento público escrito que recoge los objetivos, los valores y los principios que presiden la política empresarial en materia de RS. Es, por tanto, un elemento de autoafirmación de dichos valores y principios y puede ser, además:

- Un modo de explicitar la cultura de empresa y la función social que ésta desea cumplir.
- Un marco de referencia común para todas las partes implicadas en la labor empresarial.
- Un instrumento para la resolución de conflictos que permita dirimir los inevitables problemas de gestión empresarial en el seno de la propia empresa, convirtiéndose por tanto en un mecanismo de autorregulación o una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.
- Una carta de presentación de la empresa ante el mercado, la clientela y la sociedad.
- Un elemento de diferenciación de las empresas y una marca de garantía social y financiera.

➔ Una guía de orientación que refleja, a modo de finalidad, la meta que la empresa quiere alcanzar.

Las claves del éxito en la implantación de un documento de este tipo son múltiples, y dependen en gran medida de la credibilidad que despierte en las personas usuarias, así como en su mantenimiento en el día a día de la empresa. No obstante, se pueden apuntar algunas recomendaciones a tener en cuenta en la redacción de este documento:

- Partir de la situación actual de la empresa y tratar de reflejar la situación real, aunque en la Declaración se incorporen también aspectos en los que se desea avanzar y mejorar.
- Elaborarlo con la máxima participación posible, integrando en su redacción al menos a todas las personas y departamentos que hayan participado activamente en la elaboración del Diagnóstico y el Plan de Actuación.
- Orientar la redacción del documento hacia el futuro, a lo que la empresa quiere llegar a ser. En este aspecto, la Declaración se solapará con la Visión de la empresa y recogerá las ideas clave expresadas en ésta.
- Incorporar los temas más relevantes para la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Puede deducirse de todo lo anterior que **una Declaración de intenciones por tanto debería ser personalizada** de acuerdo a las características de cada empresa y la política de RSE que adopte.

No obstante, en la Caja de Herramientas puede encontrarse un modelo, que debe ser considerado únicamente como una referencia, y que tendría que ser adaptada a las particularidades de cada organización. Puesto que es posible que en esta fase inicial de incorporación de la RS en la gestión de la empresa, todavía no se tenga del todo perfilada una política propia de Responsabilidad Social, la Declaración de intenciones puede redactarse siguiendo íntegramente el esquema que se propone en el modelo. Pero es altamente recomendable que conforme la empresa avance en el itinerario ***InnovaRSE***, adapte esta declaración a su realidad y de forma coherente con su cultura y valores.

Sería deseable, de hecho, que esta primera Declaración de intenciones evolucione en el futuro hacia un Código de Conducta de la empresa en esta materia.

	▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 32-Modelo de Declaración de Intenciones		▪ Dirección / Gerencia
	▪ 1 hora		▪ Declaración de intenciones

4.9. Comunicación del Plan

La comunicación del Plan de Actuación forma parte de la Etapa transversal de *InnovaRSE*: informar. Previamente se han realizado otras actuaciones que tienen este mismo propósito: ya se ha explicado en otro momento la comunicación de los resultados del Diagnóstico (Apartado 3.5), y el propio *Compromiso de la Dirección* con el que se inicia el itinerario ***InnovaRSE*** ha de ser considerado también como parte de este proceso. No obstante, **es ahora cuando por primera vez se acomete la labor de comunicación de manera estructurada**.

Antes de explicar cuál es el enfoque que propone la Metodología ***InnovaRSE*** para abordar la comunicación en relación al Plan de Actuación, es necesario aclarar que **si la empresa tiene elaborada una estrategia de comunicación** formalmente definida, lógicamente la comunicación del Plan de Actuación **deberá de integrarse en dicha estrategia**. Al igual que sucede con otras actuaciones en este campo, la política de RSE solamente funcionará adecuadamente en la medida en la que esté realmente integrada en el resto de procesos y procedimiento de la organización y no sea percibida como un *añadido*, o un planteamiento que hay que considerar separadamente del resto.

Conviene igualmente subrayar de nuevo que **la principal herramienta** en materia de comunicación de las acciones de RS ha de ser la **Memoria de Sostenibilidad** que se explica en otra Etapa; lo que no impide que sea necesario comunicar de manera específica la elaboración de este primer Plan de Actuación.

En cualquier caso, ha de reconocerse que uno de los retos que nos plantea el enfoque de RS es el de lograr una adecuada comunicación con los grupos de interés. Y esta comunicación debe ser entendida no solo como el esfuerzo de trasladar nuestros planteamientos e intenciones a las partes interesadas, sino también como escucha activa de sus puntos de vista y su consecuente incorporación a nuestra práctica cuando dichos puntos de vista sean coherentes con nuestra estrategia y nuestro contexto.

Además, la comunicación será una herramienta indispensable para rentabilizar el enfoque de RS y convertirlo en confianza y apoyo. Apoyo del personal trabajador, de la clientela y de las entidades proveedoras, fundamentalmente, pero también de otros grupos de interés que puedan ser relevantes para la empresa, como la comunidad local, las Administraciones o, por qué no, las empresas competidoras. De esta forma, además de dar cauce a las inquietudes de los grupos de interés, podremos poner en valor los logros obtenidos por la puesta en marcha del Plan de Actuación de RS, explicitar los objetivos que se van cumpliendo y el grado de consecución de las acciones previstas. Con ello evidenciaremos los beneficios económicos, ambientales y sociales que aporta la apuesta por la RS en la empresa.

Es muy importante que el enfoque RS se incorpore con el peso necesario a los diferentes esfuerzos de comunicación que realiza la empresa, incluida la publicidad, la información sobre productos y servicios que se ofrezca a los clientes o cualquier tipo de documento, memoria o informe que se elabore para enviar a terceros (las Administraciones, por ejemplo). Y para lograrlo es relevante que el personal de todos los departamentos interioricen la importancia de la responsabilidad social como eje transversal de la planificación y gestión empresarial y asuman el papel que ésta puede desempeñar en las relaciones con terceros.

Así, no se trataría de realizar un esfuerzo de comunicación específico en materia de RSE aislado del resto de los mensajes que lanza la empresa a su entorno, sino de *transversalizar* los ingredientes de Responsabilidad Social e integrarlos en los elementos de comunicación habituales con los que la empresa se relaciona con los grupos de interés, en la línea apuntada más arriba: catálogos de productos y servicios, páginas web, memorias anuales, comunicaciones personales realizadas desde el departamento de ventas, tablones de anuncios, felicitaciones y aguinaldos… De esta forma, no conseguiremos solo mejorar la eficacia en la transmisión de nuestros mensajes (al multiplicar el impacto) sino también maximizar la eficiencia (al generar unos sobrecostes mínimos frente a los ya existentes).

La metodología ***InnovaRSE*** propone una serie de herramientas para sistematizar todo este proceso y que, como el resto de instrumentos, puede consultarse en el Anexo 4: las **Matrices de Comunicación**. A continuación se comenta paso a paso el planteamiento propuesto.

1

La primera tarea consiste en la identificación de las ideas clave o mensajes que se pretenden transmitir en materia de RS, y que han de vincularse a los Grupos de Interés identificados en el Diagnóstico (marcando una X, o Sí/No en cada casilla)

2

Seguidamente se procede a enumerar los instrumentos y canales de comunicación que se utilizan más habitualmente con cada Grupo de Interés. Esto permitirá optimizar la comunicación en materia de RSE aprovechando los canales de comunicación que han mostrado un funcionamiento óptimo en cada caso.

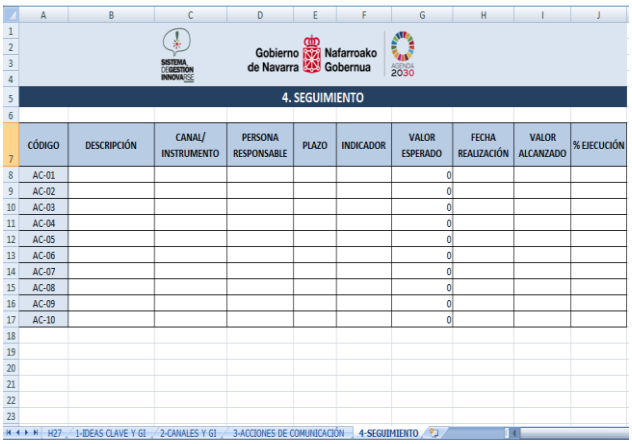
3. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANAL/INSTRUMENTO	PERSONA RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	VALOR ESPERADO
AC-01						
AC-02						
AC-03						
AC-04						
AC-05						
AC-06						
AC-07						
AC-08						
AC-09						
AC-10						

3

Con la información anterior resultará más sencillo especificar cuáles son las actuaciones de comunicación previstas, teniendo en cuenta cuáles son los mensajes que se pretenden trasladar a cada grupo y los canales que mejor funcionan en cada caso. Es necesario especificar, además, una persona responsable de cada acción, el plazo previsto, y un indicador (junto con su meta) para valorar el grado de éxito de la misma.

Esta tercera Matriz es la única que se trasladará al Informe.



4. SEGUIMIENTO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANAL/ INSTRUMENTO	PERSONA RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	VALOR ESPERADO	FECHA REALIZACIÓN	VALOR ALCANZADO	% EJECUCIÓN
AC-01						0			
AC-02						0			
AC-03						0			
AC-04						0			
AC-05						0			
AC-06						0			
AC-07						0			
AC-08						0			
AC-09						0			
AC-10						0			

4

Finalmente, se propone un último cuadro que facilitará las labores de seguimiento de las actuaciones de comunicación.

No debemos olvidar que las actuaciones de comunicación han de orientarse en una doble dirección:

- ➔ en la **dimensión interna**, las comunicaciones irán dirigidas al personal de la organización, y están enfocadas sobre todo a dar a conocer las actuaciones a implementar, las tareas, responsables, plazos…
- ➔ en la **dimensión externa**, las actuaciones van dirigidas al resto de grupos de interés y el conjunto de la ciudadanía, y en este caso el acento está sobre todo en informar sobre los objetivos, actuaciones, resultados obtenidos…

▪ 01-Protocolo para la realización de la Planificación inicial ▪ 27-Matrices de Comunicación	▪ Persona designada por la empresa ▪ Responsable de comunicación ▪ Dirección / Gerencia (divulgación del Plan a todo el personal)
▪ 2 horas	▪ Matrices de comunicación

Es importante no confundir la **Comunicación en materia de RS** (que es un elemento más del Plan de Actuación), con la **divulgación del propio Plan de Actuación**, es decir, la comunicación *del hecho* de que se haya elaborado un Plan de Actuación que puede ser consultado por todos los grupos de interés. La divulgación del Plan será, de hecho, una de las actuaciones concretas de la estrategia de comunicación de RS en un sentido más amplio.

Para simplificar la exposición, en esta Guía se han recogido las tareas concernientes a ambos tipos de comunicación en este último apartado, pero no obstante ha de tenerse en cuenta que la elaboración de las Matrices de Comunicación constituyen una tarea más del Plan de Actuación y, como tales, sus resultados se deben trasladar al Informe junto con el resto de Actividades, antes de su aprobación por el equipo directivo. En este caso, por tanto, la exposición no sigue un orden estrictamente cronológico.

5. CUADRO RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO Y VISITAS

A continuación se recoge un cuadro resumen de las horas de trabajo estimadas para cada Actividad, referidas siempre a la dedicación de la persona consultora*. Se recuerda que puede consultarse también a este respecto el "Protocolo para la realización de la Planificación inicial".

Ha de considerarse, por otra parte, que no todas las horas que se dedican a una Actividad corresponden a tareas realizadas en las visitas, sino que requieren también de trabajo interno. La mayor parte de las Actividades, de hecho, precisan de una fórmula mixta (dedicación interna y visitas).

Nº de visita	Actividad	Nº de horas*
	LOS PRIMEROS PASOS	
1	Compromiso de la dirección*	0,50
	Configuración de un equipo de trabajo	0,50
	Formación	3,00
	Cuestionario de expectativas*	0,50
	DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
2	Misión / Visión	0,50
	Identificación de grupos de interés	6,00
3 4 5	Análisis de las dimensiones	15,00
Trabajo interno	Redacción del informe	6,00
6	Difusión de los resultados del diagnóstico	2,00
	PLAN DE ACCIÓN	
7 8	Redefinición de Misión y Visión	3,00
	Identificación y selección de áreas de mejora	5,00
	Definición de objetivos generales y específicos	5,00
9 10	Cuadro de actuaciones: acciones y proyectos	14,00
	Calendarización y previsión de recursos	1,00
	Bases para el seguimiento, control y seguimiento	2,00
Trabajo interno	Redacción del documento	3,00
11	Aprobación y Declaración de intenciones	1,00
	Comunicación del Plan*	2,00
TOTAL		**70,00**

**: Se han incluido algunas horas en actividades en las que la persona consultora no tiene una participación directa pero es previsible una cierta dedicación para asesorar a la empresa y/o como reflexión previa.*

ANEXO 2

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE CICLOS DE MEJORA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 141
2. PRIMEROS PASOS 143
2.1. Renovación del Compromiso de la Dirección 144
2.2. Configuración de un equipo de trabajo 145
2.3. Cuestionario de Satisfacción 146
2.4. Presentación del proceso 149
3. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN 150
3.1. Evaluación de la ejecución del Plan de Actuación 151
3.2. Evaluación de los resultados del Plan de Actuación 154
3.3. Comunicación de los resultados 158
4. ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO 160
4.1. Revisión de la Priorización de los Grupos de Interés 161
4.2. Actualización del Análisis de las Dimensiones 163
5. ELABORACIÓN DE UN NUEVO PLAN DE ACTUACIÓN 166
5.1. Revisión de Misión y Visión 167
5.2. Áreas de Mejora y Objetivos 168
5.3. Cuadro de Actuaciones y Cuadro de Seguimiento 170
5.4. Redacción del informe 172
5.5. Aprobación y Comunicación del Ciclo de Mejora 174
6. CUADRO RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO Y VISITAS 175

1. INTRODUCCIÓN

La Guía Metodológica para la elaboración de los Ciclo de Mejora constituye un manual de trabajo operativo para abordar la segunda de las Etapas del Itinerario ***InnovaRSE***. Se continúa así con el **proceso de reflexión y mejora** continua que, una vez implementado el Primer Plan de Actuación, permitirá a la empresa seguir evolucionando y dirigir su gestión estratégica con criterios de Responsabilidad Social.

En el documento se ofrecen pautas para el desarrollo de las Actividades agrupadas en tres grandes bloques:

- La **evaluación del Plan de Actuación anterior**, tanto desde el punto vista de su ejecución como desde el punto de vista de los resultados obtenidos. Como se recordará, las tareas encaminadas a este propósito pertenecen a la Fase D del ciclo estratégico ***InnovaRSE*** (Evaluar), y proporciona retroalimentación al ciclo estratégico.

- La **elaboración de un nuevo Diagnóstico**, lo que implica comenzar de nuevo con el ciclo estratégico (Fase A: Diagnosticar). Se trata, básicamente, de actualizar el análisis de las tres dimensiones de la sostenibilidad. Esto no significa que se repitan miméticamente todos los pasos que ya se avanzaron en el primer Diagnóstico. Las tareas a desarrollar, efectivamente, serán las mismas; pero el enfoque ha de ser diferente. En lugar de limitar el análisis a la situación de la empresa en un determinado enunciado, hay que prestar particular atención a cómo ha evolucionado la empresa desde la última vez que se examinaron los distintos aspectos de ese enunciado. Parte de esta evolución será consecuencia del propio Plan de Actuación implementado, pero los cambios pueden deberse a otro tipo de factores.

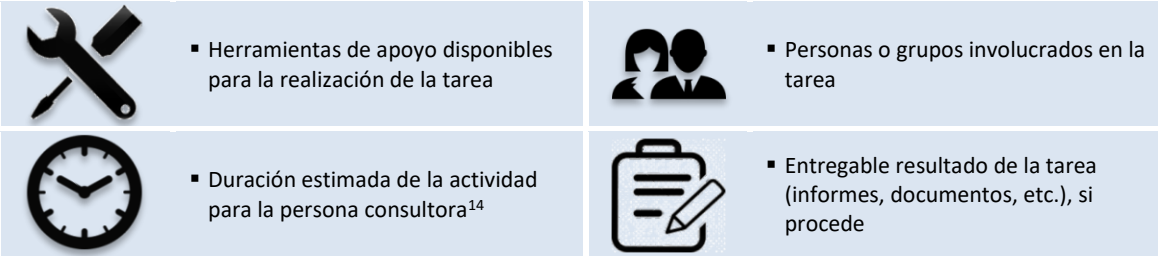
- La **elaboración de un nuevo Plan de Actuación**, esto es, la Fase B del Ciclo ***InnovaRSE*** (Planificar). En este caso el planteamiento no difiere del seguido en la Planificación inicial de la Responsabilidad Social: los objetivos y actuaciones incluidas en el nuevo Plan han de ser los que se deriven lógicamente de las conclusiones obtenidas en el Diagnóstico. No obstante, en el momento de priorizar Áreas de Mejora y a la hora de proponer actuaciones concretas para lograr la consecución de los objetivos identificados, habrá que prestar especial atención a aquellas propuestas que ya se recogían en el anterior Plan y que, por el motivo que sea, no han llegado a ejecutarse o no han tenido el éxito esperado. Es en este momento cuando hay que considerar especialmente los resultados de la Evaluación, pues nos llevarán a replantearnos las prioridades y/o el modo de acometerlas para no volver a cometer los mismos errores.

Dado que el modo de realizar un Diagnóstico y un Plan de Actuación se abordan particularmente en la Guía Metodológica para la Planificación inicial de la Responsabilidad Social, **este documento se detiene especialmente en abordar la Evaluación** del Plan de Actuación, recogiendo únicamente de manera genérica las Actividades referidas al Diagnóstico y al Plan. No obstante, la persona consultora ha de considerar lo recogido en esa otra Guía, especialmente si la empresa realizó un Diagnóstico y un Plan de Actuación conforme al planteamiento antiguo de ***InnovaRSE*** (es decir, como dos etapas diferentes).

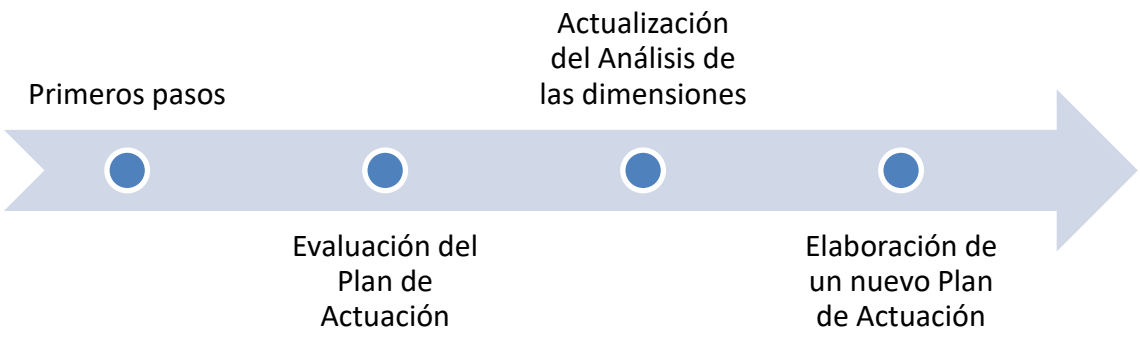
Al igual que la citada Guía, en este documento se explica de forma pautada y sistemática cómo abordar las Actividades que hay que realizar en cada momento, si bien en este caso se agrupan algunas de las Actividades ya explicadas en la Guía de la Planificación inicial, para no hacer el documento más complejo.

En la descripción de cada una de estas Actividades (o grupos de Actividades) se explica cuál es el sentido o propósito de la misma, las distintas tareas a llevar a cabo, las herramientas que pueden servir de apoyo para realizarlas, las personas o grupos que es preciso involucrar para conseguir un mejor resultado…

Al final de cada Actividad, se incluye un resumen gráfico con la siguiente información clave:



La estructura de la Guía sigue el **orden cronológico de las Actividades** que será preciso llevar a cabo.



[14] Existen algunas actividades que, si bien han de ser consideradas como parte de la metodología que ha de seguir la empresa, no requieren una implicación *directa* por parte de la persona consultora, por lo que no hay una relación directa entre la dedicación que requiere por parte de la empresa y las horas imputables a la persona consultora. En este sentido, es importante aclarar que la duración estimada de la actividad que se incluye en esta guía hace siempre referencia a las horas de la persona consultora.

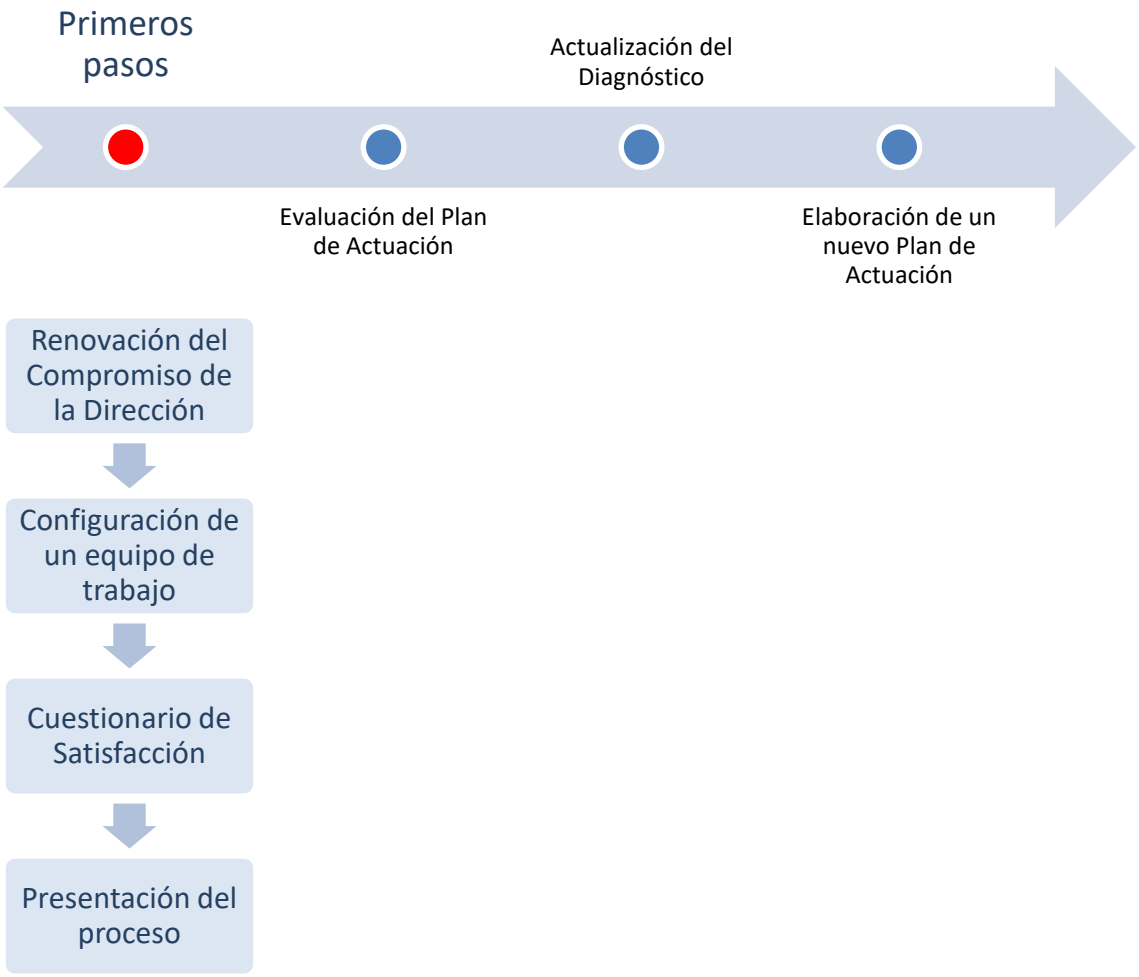
2. PRIMEROS PASOS

En este apartado se explicarán las actividades preliminares, denominadas "Primeros pasos" que es necesario poner en marcha antes de comenzar con la elaboración del Ciclo de Mejora propiamente dicho.

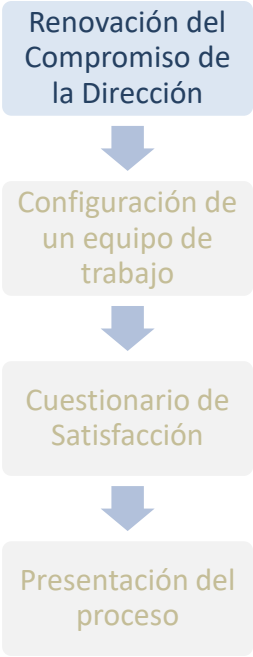
En primer lugar, es necesario renovar el **Compromiso de la Dirección**, acto formal pero que, como se explicó en la Etapa de Planificación inicial, tiene gran relevancia en el ejercicio del liderazgo del proceso por parte del personal directivo y para transmitir a todo el personal de la empresa la implicación con ***InnovaRSE***.

El **equipo de trabajo** que se determine para realizar las labores de interlocución con la persona consultora debería estar compuesto, en la medida de lo posible, por las mismas personas que ya ejercieron esta labor durante la etapa inicial.

La última de las actividades preliminares antes de **presentar el proceso** a todas las partes implicadas en la elaboración del Ciclo de Mejora es el análisis de un **Cuestionario de Satisfacción** que previamente habrá sido cumplimentado por la empresa, y que le proporcionará a la persona consultora información sobre cómo reorientar sus propuestas.



2.1. Renovación del Compromiso de la Dirección



El Compromiso de la Dirección es el **documento formal mediante el cual la Dirección o Gerencia de la empresa explicita su implicación** en el desarrollo del proceso.

Este documento ya ha sido cumplimentado, firmado y divulgado en la primera Etapa de ***InnovaRSE***. **Se trata ahora de renovar ese compromiso**, que cobra mayor significado una vez que ya se han experimentado las implicaciones de la metodología: desde luego sus ventajas, pero también la dedicación que requiere y los cambios que exige el nuevo enfoque de gestión.

Como en la Etapa anterior, ***InnovaRSE*** facilita un modelo que puede servir de referencia para dejar constancia de este compromiso. No obstante, en este estadio de la implementación de la Metodología, una vez que en la empresa ya se conocen de primera mano las particularidades de la misma, se está en disposición de elaborar un documento más personalizado, ampliando y/o adaptando el contenido propuesto en el modelo estandarizado.

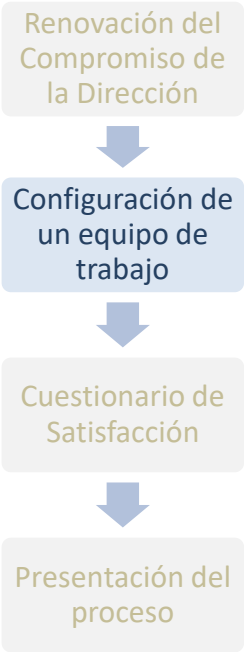
A este respecto se recuerda que, en todo caso, el Compromiso de la Dirección **debe hacer mención al menos a**:

- Aplicación de la metodología InnovaRSE con el apoyo de la persona consultora acreditada que se cite en el documento.
- Designación de una persona o equipo responsable.
- Momentos en los que, como mínimo, se comunicará a todo el personal el avance del proceso durante esta segunda Etapa: al comienzo del mismo, cuando se disponga de los resultados de la Evaluación del Plan anterior, al finalizar la elaboración del nuevo Plan.
- Compromisos adquiridos con la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo del Gobierno de Navarra (colaboración para difundir los resultados, participación si procede en jornadas y seminarios, etc.).

La persona consultora, junto con la persona o equipo designado (Ver apartado siguiente), puede asesorar a la Dirección/Gerencia en esta labor de personalización del Compromiso.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 12-Compromiso de la Dirección		▪ Dirección / Gerencia
	▪ 0,5 horas		▪ Compromiso de la Dirección cumplimentado, firmado y sellado

2.2. Configuración de un equipo de trabajo



La configuración del equipo de trabajo que liderará todo el proceso es una de las Actividades clave de la primera visita a la empresa.

Es muy conveniente que la persona o grupo de personas que la empresa designe para ejercer la labor de interlocución con la persona consultora, tenga cierto conocimiento de la trayectoria de la organización en ***InnovaRSE***. En la medida la posible, sería deseable que esta persona fuera la misma que ya colaboró durante la Planificación inicial de la Responsabilidad Social, así como en la ejecución y seguimiento del Plan de Actuación, de modo que se **consolide el equipo de trabajo que ha venido cooperando en las Etapas previas**. Tiene especial interés que conozca el desarrollo del Plan de Actuación puesto que esta Etapa parte de la evaluación de dicho Plan, por lo que ha conocer de primera mano cómo se han ejecutado las actuaciones previstas, o bien tener acceso a la información generada y a las personas que las han implementado en sus respectivos ámbitos.

En el caso de que no sea posible consolidar el equipo de la primera Etapa, se recuerda que el perfil de la persona designada por la empresa tendría que aproximarse a las siguientes características:

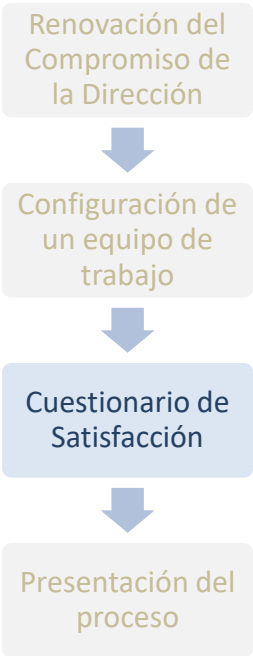
- Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia, puesto que en determinados momentos será necesario realizar consultas para poder avanzar o aclarar dudas.
- Debe contar con credibilidad interna y relacionarse con fluidez con las personas de la empresa, de tal forma que éstas perciban un interés de la empresa por el tema.
- Sería deseable que tuviera cierta familiaridad con cuestiones vinculadas a la calidad, sistemas de gestión, planificación…
- Tan relevante como su capacitación será su implicación, por lo que es importante que el tema le parezca interesante y motivador.

Debe tenerse además muy presente que, en el caso de que la persona designada no participara en la Etapa de Planificación inicial de la Responsabilidad Social, será necesario que reciba la **formación inicial mínima** a la que se hace referencia en la Guía metodológica de esa primera etapa.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa
	▪ 0,5 horas		--

2.3. Cuestionario de Satisfacción

El análisis de los resultados del Cuestionario de Satisfacción (y, si se dispone de él, la comparación con los resultados del Cuestionario de Expectativas) es una tarea que en realidad corresponde a la Evaluación del Plan de Actuación que se explica en el Apartado 3, pero no obstante se ubica en este epígrafe como uno de los "Primeros pasos" porque es una **información previa que la persona consultora tendrá a su disposición en el momento de realizar la primera visita** y que es **muy recomendable que examine con carácter previo** para tener una primera aproximación sobre la situación de la empresa.



Es importante subrayar que el Cuestionario es cumplimentado preferentemente por la Dirección de la empresa o, en su defecto, por el personal designado para liderar la implementación ***InnovaRSE***, pero la persona consultora **no interviene de manera directa en su cumplimentación**.

El Gobierno de Navarra facilitará a la persona consultora las respuestas de la empresa al Cuestionario de Satisfacción, así como el Gráfico Expectativas-Satisfacción que resulta de la comparación con los resultados del Cuestionario de Expectativas. Esta última herramienta gráfica no estará disponible para aquellas empresas que hayan realizado un Diagnóstico antes de 2021, pero no obstante se considera que los resultados del Cuestionario de Satisfacción son igualmente útiles para orientar el Ciclo de Mejora.

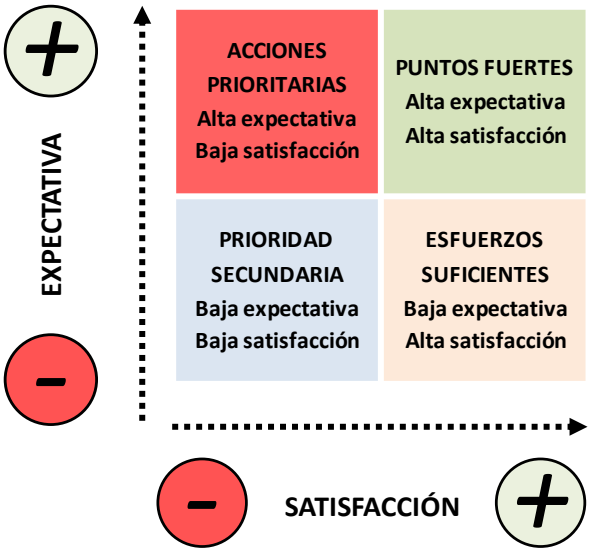
La labor de la persona consultora, por tanto, consiste en analizar los resultados disponibles de modo que se conozcan cuáles son las áreas en las que la empresa se muestra más satisfecha con la implementación de la Metodología ***InnovaRSE***, y cuáles requieren un cambio de enfoque para obtener mejores resultados. Y esta tarea puede realizarse de manera mucho más óptima si se considera no solamente la **satisfacción**, sino también las **expectativas**.

La **expectativa es el grado de importancia** que la empresa asigna a cada área o ámbito de actuación, considerando una serie de ítems propuestos en los cuestionarios y que se agrupan en dimensión interna y dimensión externa. **La satisfacción es el grado de cumplimiento** de dichas expectativas. La expectativa se mide en el momento de incorporarse al Sistema ***InnovaRSE***; la satisfacción, cuando finaliza el Plan de Actuación.

Cruzando ambos tipos de valoraciones es posible obtener una matriz de doble entrada (Figura 39) con los siguientes cuadrantes:

- **Acciones Prioritarias**: Alta Expectativa y Baja Satisfacción
- **Puntos Fuertes**: Alta Expectativa y Alta Satisfacción
- **Prioridad Secundaria**: Baja Expectativa y Baja Satisfacción
- **Esfuerzos Suficientes**: Baja Expectativa y Alta Satisfacción

Figura 39. Cuadrantes de la Matriz Expectativa-Satisfacción



En el área superior izquierda se sitúan los aspectos en los que resulta recomendable introducir cambios, ya que las elevadas expectativas no se corresponden con elevados grados de satisfacción. Son aspectos considerados muy importantes pero la empresa no está lo suficientemente satisfecha; constituyendo por tanto las **acciones prioritarias**.

En el área superior derecha se encontrarán los **puntos fuertes**, ya que son aspectos muy importantes y además son valorados de manera muy positiva. Es decir, son aquellos aspectos que han funcionado correctamente y que además son muy importantes para la empresa.

En el área inferior izquierda están los elementos que constituyen una **prioridad secundaria**. Aunque no generan una satisfacción positiva, tampoco son aspectos demasiado relevantes para la empresa, por lo que no resulta urgente actuar sobre ellos.

En el área inferior derecha se encontrarán los aspectos en los que se ha realizado un **sobre-esfuerzo**, ya que existe un alto grado de satisfacción pero en realidad la empresa no considera que esos aspectos sean vitales.

El Gráfico Expectativa-Satisfacción resultante, del cual se muestra un ejemplo en la Figura 40, será facilitado a la persona consultora por el Gobierno de Navarra. La herramienta también se incorpora en el Anexo 4 por si es preciso realizar algún reajuste una vez mantenida la primera reunión con la empresa (matizaciones sobre algún ítem cuya valoración no se haya recogido adecuadamente, por ejemplo). En el caso de que sea preciso, la herramienta está preparada para calcular automáticamente los resultados y proporcionar también automáticamente la gráfica correspondiente, por lo que solamente es necesario introducir los valores de expectativas y satisfacción.

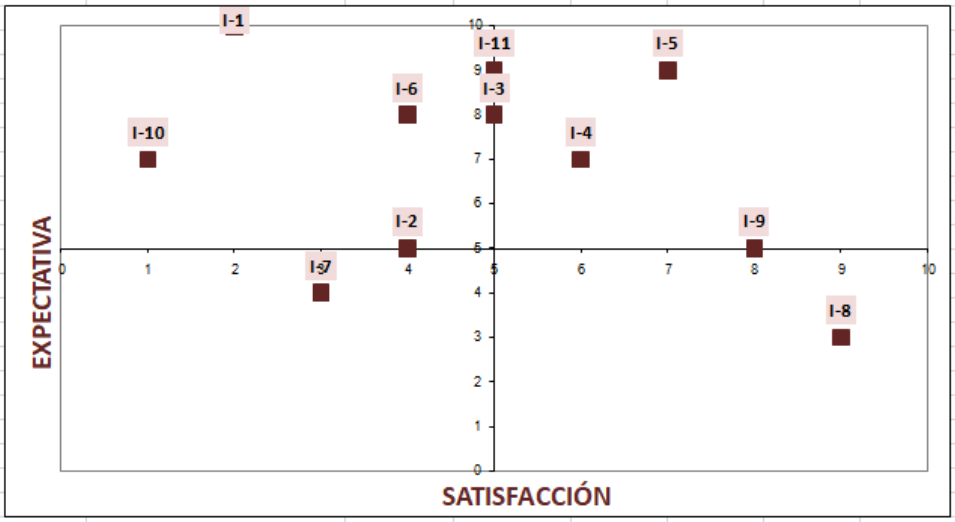
Se recuerda asimismo que se proporcionan dos matrices (gráficas) diferentes: una para valorar los cambios en la dimensión interna de la empresa y otra para valorar los cambios de la dimensión externa.

Figura 40. Ejemplo de resultados de Matriz Expectativa-Satisfacción

SISTEMA DE GESTIÓN INNOVARSE — Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua — AGENDA 2030

CAMBIOS DE CARÁCTER INTERNO

CAMBIOS DE CARÁCTER INTERNO				RESULTADOS			
ASPECTO VALORADO		EXPECTATIVA	SATISFACCIÓN	Puntos fuentes	Acciones prioritarias	Prioridad secundaria	Esfuerzos suficientes
I-1	1. Crear un ambiente de trabajo más motivador y estimulante	10	2		X		
I-2	2. Mejorar la comunicación interna y la transparencia	5	4		X		
I-3	3. Desarrollar la cultura corporativa entre el personal de la	8	5	X			
I-4	4. Disponer de una plantilla mejor formada	7	6	X			
I-5	5. Lograr un mayor compromiso e implicación de todo el personal	9	7	X			
I-6	6. Aumentar el desempeño y la productividad	8	4		X		
I-7	7. Retener al personal altamente cualificado y atraer nuevo	4	3			X	
I-8	8. Mejorar la calidad de los productos y/o servicios que ofrece	3	9				X
I-9	9. Reducir los costes de producción	5	8	X			
I-10	10. Obtener mayores beneficios fiscales	7	1		X		
I-11	11. Minimizar riesgos (litigios, sanciones...)	9	5	X			



H30 | CÁRACTER INTERNO | CARÁCTER EXTERNO

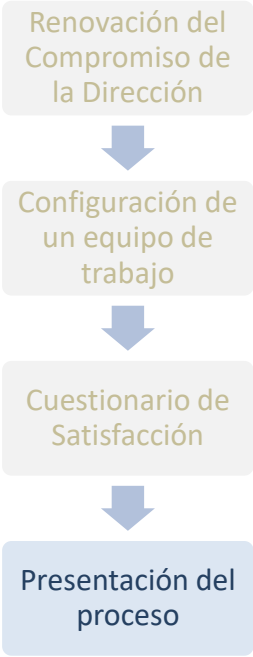
- 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora
- 28-Cuestionario de Expectativas
- 29-Cuestionario de Satisfacción
- 30-Gráfico Expectativas/Satisfacción

- Dirección / Gerencia
- Persona designada por la empresa

- 1 hora

- Cuestionario de satisfacción cumplimentado (facilitado por el Servicio de Trabajo)
- Gráfico Expectativas / Satisfacción (facilitado por el Servicio de Trabajo)

2.4. Presentación del proceso



Esta Actividad corresponde a la fase transversal de ***InnovaRSE***, **informar**, a la que es necesario **prestar atención de manera permanente**. En primer lugar, por coherencia con el principio de **transparencia** y carácter público de ***InnovaRSE***; pero también y de manera fundamental para **mantener la implicación y motivación** de todo el personal, compartiendo los avances realizados, las mejoras introducidas y los resultados logrados. En esta Etapa están previstos tres hitos principales dirigidos a lograr este propósito:

- La presentación del propio proceso que se inicia con el Ciclo de Mejora, y que supone la continuidad en el itinerario ***InnovaRSE***.
- La presentación de los resultados de la evaluación del anterior Plan de Actuación, como punto de partida para iniciar un nuevo ciclo estratégico (Apartado 3.3)
- La presentación del nuevo Plan de Actuación que se propone, que será consecuencia de los resultados de la evaluación y de la actualización del Diagnóstico (Apartado 5.5)

En este primer momento, de lo que trata es de **comunicar el compromiso renovado de la empresa con la RS**, de forma que todo el personal trabajador conozca que se van a poner en marcha los **mecanismos para iniciar un nuevo ciclo estratégico de la Metodología**, con lo que esto implica en el marco de la mejora continua que se persigue, pero también en cuanto a la colaboración que en un momento dado puede requerirse para determinadas tareas (evaluación, diagnóstico…). A este respecto, esta presentación inicial viene a cumplir la función informativa que en la Etapa de Planificación inicial se lleva a cabo a través de la sesión formativa inicial.

Es igualmente importante subrayar en esta primera comunicación que el compromiso de información se mantendrá a lo largo de todo el proceso durante los otros dos hitos mencionados anteriormente.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa
	▪ 1 hora		--

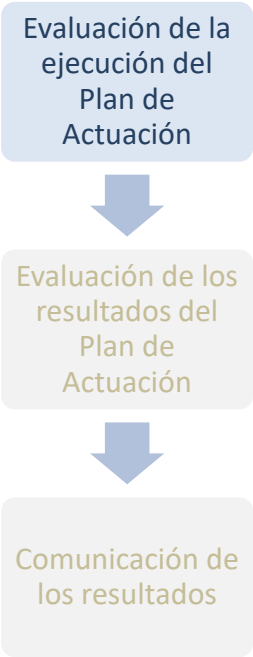
3. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN

La Evaluación del Plan de Actuación es una Actividad que debería acometerse incluso cuando la empresa no se plantea continuar formalmente en el itinerario de ***InnovaRSE***, puesto que es el mejor modo de conocer de manera sistemática el grado de éxito de las actuaciones planteadas. Y si se ha interiorizado verdaderamente el sentido de la mejora continua y se decide avanzar en ***InnovaRSE*** mediante los Ciclos de Mejora, resulta inexcusable acometer la Evaluación del Plan con dos propósitos muy evidentes: **corregir aquello que no ha funcionado** como se preveía; y **reorientar la toma de decisiones**. En definitiva, **evaluar para mejorar** y no repetir en el nuevo Plan los mismos errores de planteamiento (si los hubo) o perfeccionarlo todavía más (si ha tenido éxito), siguiendo la máxima: ***"lo que no se mide, no se puede mejorar"***.

Para realizar esta labor, será necesario evaluar el Plan desde dos perspectivas diferentes pero complementarias: la **evaluación de la ejecución del Plan**, es decir, en qué grado se han realizado las actuaciones planteadas; y **la evaluación de los resultados del Plan**, esto es, hasta qué punto las actuaciones han tenido las consecuencias esperadas.

3.1. Evaluación de la ejecución del Plan de Actuación

Ha de aclararse en primer lugar que la Evaluación no es una actividad que se realice puntualmente al finalizar el Plan, construyendo una valoración de lo realizado a partir de la recopilación *ex profeso* de datos y opiniones que no hayan sido consideradas hasta este momento. Al contrario, ***InnovaRSE*** **se ha dotado de herramientas para el seguimiento y evaluación del Plan** que no solamente **deben servir para nutrir de información a la Evaluación** en este momento, sino que deberían haberse utilizado para corregir posibles desviaciones durante toda la ejecución del Plan.



La herramienta fundamental para realizar esta labor es el **Cuadro de Seguimiento** que se confeccionó al diseñar el Plan de Actuación. Es recomendable revisar también el **Cuadro de Actuación**, puesto que puede ofrecer información complementaria de interés sobre las áreas de mejora propuestas. En este sentido, hay que recordar que durante la etapa de planificación se llevan a cabo muchas tareas que no tienen un traslado detallado y directo al Informe normalizado, pero que han generado mucha información que resulta de utilidad con carácter interno para realizar el seguimiento y evaluación del Plan.

Otra forma de aproximarse de manera preliminar a la valoración del Plan es a través de las propias **Memorias de Sostenibilidad**, puesto que en estos documentos debería haberse recogido información sobre el avance del Plan de Actuación en cada uno de los años de vigencia del mismo, haciendo referencia tanto al tipo de actuaciones que se han acometido como a los avances y logros que se han obtenido.

Por otro lado, en esta Guía se explican de manera separada la evaluación de la *ejecución* y la evaluación de los *resultados* para que se comprendan mejor las dos perspectivas de análisis, pero obviamente ambos tipos de valoraciones pueden realizarse al mismo tiempo, dado que son dos enfoques complementarios.

En la **evaluación de la ejecución**, tal y como se ha mencionado anteriormente, se persigue **valorar el grado en el que las actuaciones se han desarrollado *efectivamente* conforme estaba previsto**. La evaluación de los resultados debería permitir poder responder a preguntas como: *¿Se ha actuado sobre todas las áreas de mejora que estaban incluidas en el Plan? ¿Cuántas sí y cuántas no? ¿Cuál es el motivo por el que no se han acometido determinadas áreas? En cada una de las Áreas, ¿se ha actuado sobre todos las acciones de mejora (y objetivos específicos relacionados) que se habían planteado? ¿Cuántas sí y cuántos no? ¿Por qué no se ha actuado sobre todas? Considerando tanto las áreas de mejora como los objetivos específicos planteados en cada una de ellas, ¿qué podemos decir de los plazos de ejecución? ¿Se han cumplido? ¿Por qué no se han cumplido, comenzaron con retraso o la ejecución ha durado más de lo previsto? Y, con carácter general, ¿qué otro tipo de dificultades se han encontrado a la hora de poner en marcha las distintas actuaciones y cómo se han solventado?*

Parece claro que para poder responder a este tipo de preguntas, además de apoyarse en las herramientas mencionadas, es **imprescindible considerar valoraciones de tipo más cualitativo** que puede aportar **la persona designada por la empresa** para coordinar el Ciclo de Mejora, pero también otras **personas responsables de la implementación de cada una de las áreas de mejora** (y que se especificaban en el Cuadro de Seguimiento). Para no alargar excesivamente el proceso, se aconseja consultar a estas personas únicamente en el caso de que, una vez explorados preliminarmente los resultados generales, se haya detectado una baja ejecución en un área de mejora determinada. Alternativamente, también puede considerarse la realización de una reunión conjunta con todas las personas implicadas en la implementación de las áreas de mejora, para obtener una visión global de la ejecución (servirá también para valorar los resultados).

En cuanto a la información de tipo más cuantitativo, como se ha mencionado el Cuadro de Seguimiento y el Cuadro de Actuación aportan la información que se precisa. En muchos casos la revisión en este sentido consistirá en una simple verificación (sí/no) de cada área de mejora y sus correspondientes objetivos específicos, así como el repaso de los plazos previstos en cada caso. También pueden resultar de utilidad algunos de los indicadores de realización incluidos en el Plan, aunque normalmente los indicadores van a ser de mucha más utilidad para valorar los resultados.

Se recuerda a este respecto que en la Guía Metodológica para la Planificación inicial de la Responsabilidad Social se mencionaba que existen básicamente dos tipos de indicadores que pueden utilizarse para el seguimiento y la evaluación:

- El **indicador de realización** sirve para medir la ejecución física del Plan, es decir, si se han realizado o no las actuaciones previstas y en qué grado. Normalmente pueden servir para responder a las preguntas *¿qué hemos hecho?*, o *¿cuánto hemos hecho?* Por ejemplo, "número de horas de formación impartidas", o "inversión en I+D+i".

- El **indicador de resultado** mide los efectos directos de las actuaciones realizadas. Normalmente se puede asociar con la pregunta, *¿qué hemos conseguido?* Por ejemplo, "nº de accidentes laborales", o "número total de quejas recibidas".

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 25-Cuadro de Actuación ▪ 26-Cuadro de Seguimiento		▪ Persona designada por la empresa ▪ Otras personas con responsabilidad en la ejecución de las Actuaciones recogidas en el Plan
	▪ 3 horas		*(Ver apartado 3.2)*

Figura 41. Información de la Evaluación de la Ejecución del Plan de Actuación que se traslada al informe normalizado del Ciclo de Mejora

INFORME

Evaluación del Plan de Actuación anterior

El anterior Plan de Actuación InnovaRSE de **EMPRESA** fue elaborado en **AÑO**, con un periodo de vigencia de xxxxx.

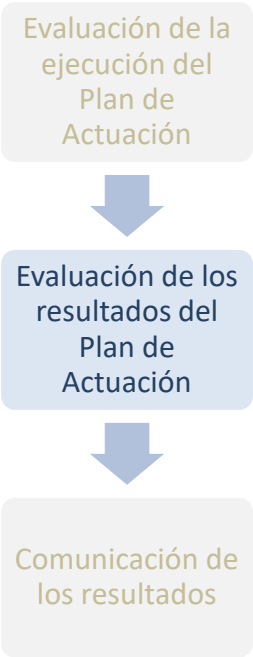
En las siguientes tablas se refleja una valoración de los resultados alcanzados en el anterior Plan de Actuación InnovaRSE, tal y como se reflejan en los documentos e información de la empresa:

EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN											
Área de Mejora (Código y nombre)	Ejecución del Área de Mejora			Objetivo Específico (Código y nombre)	Ejecución del Objetivo Específico			Acciones de mejora (Código y nombre)	Ejecución de las Acciones de Mejora		
	Realizada		No realizada		Realizado		No realizado		Realizada		No realizada
	En tiempo	Con retraso			En tiempo	Con retraso			En tiempo	Con retraso	
AM 01-				1.1				1.1.1			
								1.1.2			
				1.2				1.2.1			
								1.2.2			
				(...)				(...)			
								(...)			
AM 02-				2.1				2.1.1			
								2.1.2			
				2.2				2.2.1			
								2.2.2			
				(...)				(...)			
								(...)			
(...)				(...)				(...)			
								(...)			
				(...)				(...)			
								(...)			
				(...)				(...)			
								(...)			

_Ciclo de Mejora de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 6 de 87

3.2. Evaluación de los resultados del Plan de Actuación

De manera complementaria al ejercicio anterior, y como ya se ha mencionado, trabajándolo en paralelo, se realizará una evaluación de los resultados del Plan de Actuación, es decir, una evaluación que ponga el foco en el **grado de consecución de los objetivos previstos**.



El **Cuadro de Seguimiento** recoge información detallada de cuáles son los Objetivos Específicos establecidos en cada Área de Mejora, con al menos un indicador asociado para cada uno de ellos. En este caso, se prestará especial atención al **porcentaje de ejecución** de cada uno de estos indicadores, especialmente de aquellos que han sido catalogados en el apartado anterior como "indicadores de resultado".

El propósito es poder responder a preguntas del tipo: *¿Se han alcanzado las metas (valor esperado) en todos los indicadores? ¿En cuáles sí y en cuáles no? En el caso de no haber alcanzado la meta en su totalidad, ¿qué porcentaje de ejecución se ha alcanzado? ¿El porcentaje está próximo a la meta o es muy lejano? ¿Por qué no se ha alcanzado la meta? ¿Es porque la actuación no se ha puesto en marcha? ¿Es porque se comenzó con retraso? ¿Es porque no se han dedicado los recursos necesarios? ¿Es porque se ha infravalorado la dificultad que suponía la actuación? ¿Hay indicadores en los que se haya incluso superado la meta propuesta? ¿Existe un equilibrio entre el grado de consecución de los objetivos, o hay áreas de mejora (y/o dimensiones) donde recurrentemente se están encontrando más dificultades?*

Como en el caso anterior, no hemos de quedarnos únicamente con la información cuantitativa que nos aportan los diferentes indicadores, sino **atender particularmente a los motivos y causas** que explican los resultados, así como las dificultades encontradas y los medios dispuestos para su superación.

Asimismo es necesario incorporar elementos valorativos, de tipo más subjetivo, que nos ayuden a interpretar **si las actuaciones de mejora están *funcionando* de la manera prevista**, es decir, si están teniendo las consecuencias esperadas en términos de mejora. No siempre puede responderse a esta última cuestión, que es la más relevante, a partir de los indicadores, por mucho que nos hayamos esforzado en identificar indicadores óptimos. Por esto, es posible que sea preciso recabar la opinión de terceras personas (no únicamente las personas responsables de la ejecución del Plan) acerca de esas consecuencias, positivas, negativas o neutras, que están teniendo las acciones emprendidas en el Plan. Sin necesidad de poner en marcha mecanismos para realizar esta tarea de manera más estructurada (como una encuesta al personal trabajador, por ejemplo), que escapan al alcance de esta evaluación, sí se puede al menos tratar de recabar la opinión de alguna persona representante de los grupos de interés involucrados. Obviamente, no se trata tampoco de recabar la opinión sobre todas y cada una de las áreas de mejora incluidas en el Plan, sino solamente de aquellas que se consideren de mayor relevancia, o cuyos valores en los indicadores se alejan mucho de las expectativas.

En este sentido conviene detenerse particularmente en las acciones que estén más relacionadas con el tipo de **cambios esperados** en la empresa, conforme a los resultados de la matriz expectativas-satisfacción mencionada en el apartado 2.3.

Por otra parte, hay que tener cierta cautela a la hora de interpretar los porcentajes de ejecución que están muy por debajo de lo previsto, ya que un mismo resultado puede tener significados muy diversos, y por tanto la reorientación en el próximo Plan requerirá de planteamientos también diferentes. Es por esto por lo que los indicadores no son suficientes para explicar qué ha sucedido con el Plan de Actuación y deben complementarse con información de tipo cualitativa. Así, un indicador con muy baja ejecución puede significar cuestiones tan distintas como:

- **El objetivo o área de mejora ha dejado de ser prioritario**, y por este motivo se ha prestado mayor atención y más recursos a otras actuaciones. Esto no implica necesariamente que la priorización se hiciera *mal* o de forma poco precisa en la planificación inicial; simplemente pueden haber cambiado las circunstancias de la empresa o del entorno. En cualquier caso, si el orden de prioridades actual explica por qué no se han obtenido mejores resultados, parece aconsejable no volver a incluir dicha área de mejora en el nuevo Plan.

- **Los cambios en la empresa y el entorno**, son precisamente otro de los factores que pueden explicar el bajo grado de ejecución de un indicador, especialmente cuando este tipo de cambios no eran en absoluto previsibles. Una crisis económica sobrevenida como la originada por la COVID-19 (dimensión externa), o la coincidencia de bajas por enfermedad de las dos personas clave de la empresa para implementar una determinada mejora (dimensión interna), no afecta necesariamente a las prioridades de la empresa, pero sí tiene evidentes consecuencias en el manejo de los tiempos y recursos. En este caso, la inclusión del área de mejora en el nuevo Plan puede diferir:

    - ✓ Si es razonable esperar que los cambios se van a mantener un periodo más o menos prolongado de tiempo, no es recomendable incluir esta acción de mejora en el nuevo Plan.

    - ✓ Si por el contrario se entiende que es algo coyuntural y el interés de la empresa se mantiene en ese ámbito, se podrá volver a incluir en el Plan sin proponer ningún otro tipo de modificación.

- **Un inadecuado planteamiento de las actuaciones**; tal vez las acciones concretas planteadas para conseguir los diferentes objetivos no resultan las más adecuadas (por el orden de las actuaciones que se proponía, porque las personas responsables no disponen de las capacidades para ponerlas en marcha, porque se debería actuar antes sobre otro tipo de barreras o dificultades que impiden que puedan tener éxito…). En este caso, por tanto, si se desea volver a incluir el área de mejora, habrá de hacerse modificando el planteamiento.

- **Infravaloración de la dificultad** intrínseca que tiene la acción de mejora en sí, cuestión que está muy relacionada con el punto anterior, pero en este caso enfocándose desde la perspectiva de medios y plazos. Es decir, quizás la acción de mejora sigue siendo prioritaria, la situación de la empresa y del entorno es la misma, y el planteamiento es adecuado; pero simplemente se necesita más tiempo y/o más recursos para poder llevarla a cabo. También en este caso la interpretación de cómo afrontar esto puede variar:
  - ✓ Si resulta factible aumentar los recursos, puede incorporarse en el nuevo Plan.
  - ✓ Si no son asumibles, habrá que descartar su inclusión en el nuevo Plan de Actuación, buscando incidir en esa área de mejora de otro modo.
- **Las metas eran demasiado ambiciosas**; puede ocurrir que lo que se haya enfocado inadecuadamente no sea la actuación en sí, sino simplemente el valor numérico esperado, que no resulta realista. En este caso, puede "asumirse" el valor obtenido actual como suficiente y darlo por bueno, o bien volver a plantear la acción de mejora con una meta corregida que no genere frustraciones.

En definitiva, hay que huir de interpretaciones *automáticas* que simplemente hagan una lectura superficial de los valores arrojados por los indicadores, e intentar profundizar más en las dinámicas que explican los resultados. Los indicadores solamente son una herramienta pero no tienen valor en sí mismos; es la persona consultora, en colaboración con el personal designado por la empresa, quien ha de extraer conclusiones a partir de esos datos para reorientar en nuevo Plan de Actuación.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 26-Cuadro de Seguimiento (del Plan anterior)		▪ Persona designada por la empresa ▪ Otras personas con responsabilidad en la ejecución de las Actuaciones recogidas en el Plan ▪ Eventualmente, representantes de algunos de los grupos de interés, en particular del personal trabajador
	▪ 3 horas		*Si bien no está previsto ningún entregable estandarizado que haya que entregar al Gobierno de Navarra, conviene recoger los resultados finales en un documento y/o presentación de carácter interno que sirva además como base para la comunicación de los conclusiones que se explica en la siguiente Actividad.* *Además, los principales resultados de la evaluación se trasladarán al Informe estandarizado del Ciclo de Mejora (Apartado 5.4)*

Figura 42. Información de la Evaluación de los Resultados del Plan de Actuación que se traslada al informe normalizado del Ciclo de Mejora

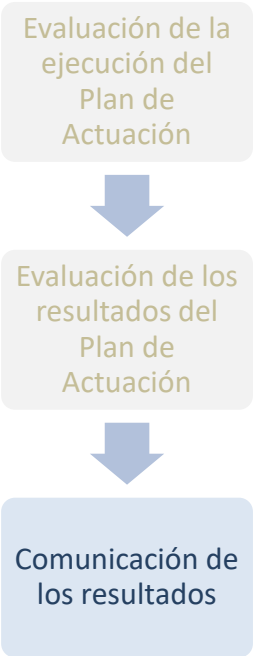
INFORME

RESULTADOS DEL PLAN DE ACTUACIÓN					
Área de Mejora	Objetivos Específicos	Indicador	Valor esperado	Valor obtenido	% de Ejecución
AM 01-	1.1.				
	1.2.				
	(...)				
AM 02-	2.1.				
	2.2.				
	(...)				
AM 03-	3.1.				
	3.2.				
	(...)				
(...)	(...)				
	(...)				
	(...)				

_Ciclo de Mejora de RSE de NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA 8 de 87

3.3. Comunicación de los resultados

La comunicación de los resultados de la Evaluación es, ante todo, un ejercicio de transparencia imprescindible por coherencia con el propio enfoque de RS adoptado. En este sentido, tiene quizás mayor relevancia si cabe que la comunicación de los resultados del Diagnóstico que se llevó a cabo en la Planificación inicial, puesto que no se trata de informar sobre la situación de la empresa en un momento dado, sino de **comunicar qué se ha conseguido a partir de la introducción de criterios de RS**, lo que en muchos casos habrá exigido cambios de enfoque o comportamientos en la actividad cotidiana del personal de la empresa, que no siempre son sencillos de implementar.



Así, la comunicación de los resultados de la Evaluación del Plan al personal de la empresa cumple un **objetivo de *retorno*** en un doble sentido. Por un lado, es la devolución de resultados para aquellas personas que han participado directamente en el propio proceso de evaluación, aportando opiniones y valoraciones, trasladando así que sus aportaciones han sido tenidas en cuenta. Por otro lado, sirve para evidenciar que esos cambios de comportamientos, hábitos y enfoques tienen traslado directo y se traducen en mejoras concretas.

El planteamiento de la comunicación de los resultados de la Evaluación debería enfocarse por tanto a destacar **cómo la empresa está caminando en la dirección adecuada**, reconociendo el papel que han jugado todas y cada una de las personas implicadas en la implementación del Plan. Pero **no se deben obviar** los resultados que aconsejen una reorientación de las actuaciones o que hayan puesto de manifiesto errores de planteamiento. Al contrario, reconocer este tipo de **desviaciones** y, sobre todo, manifestar el deseo de corregirlas, servirá para subrayar el sentido de la mejora continua y la justificación del propio Plan de Actuación que se pretende poner en marcha con el Ciclo de Mejora.

La comunicación al personal de la empresa puede plantearse en una **sesión informativa general**, que debería prever también algún tipo herramienta para canalizar la participación, de modo análogo a lo que se planteaba en la anterior Etapa en todas las Actividades de comunicación.

Conviene comunicar también los resultados de la evaluación al **resto de Grupos de de interés**. En este caso, no obstante, quizás resulte más práctico comunicar los resultados al mismo tiempo que se divulga el nuevo Plan de Actuación, e incluirse en todo caso en la estrategia de comunicación en materia de RS (Apartado 5.5).

No debe olvidarse, por otra parte, que la comunicación de los resultados de la Evaluación del Plan no hace sino dar continuidad a la información de seguimiento que ya se traslada en las **Memorias de Sostenibilidad** con carácter anual. Consecuentemente, en la anualidad correspondiente la Memoria de Sostenibilidad deberá prestar especial atención a los resultados de la Evaluación, junto con las propuestas incorporadas al nuevo Plan de Actuación.

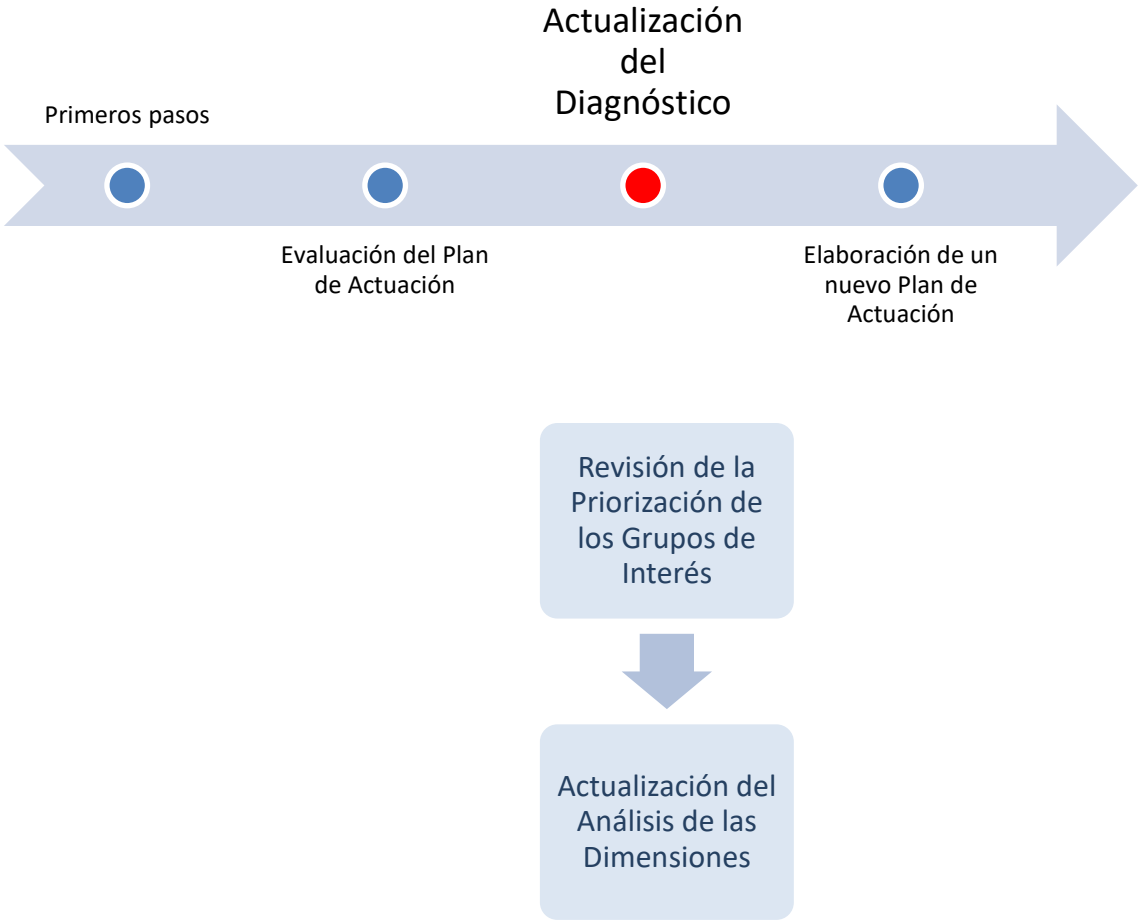
	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora		▪ Persona designada por la empresa
	▪ 1 hora		*Los principales resultados de la evaluación se trasladarán al Informe estandarizado del Ciclo de Mejora (Apartado 5.4)*

4. ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Finalizada la evaluación del Plan de Actuación anterior, comienza un nuevo ciclo de planificación que, como es sabido, ha de partir de un **Diagnóstico que proporcione información sobre el estado de la empresa en las tres dimensiones de la Sostenibilidad**.

Al contrario de lo que sucedía en la Etapa inicial de ***InnovaRSE***, en los Ciclos de Mejora **no se parte de cero**, sino que existe, por un lado, **un bagaje previo**: tanto de la empresa, que ya ha experimentado lo que implica realizar un diagnóstico de RS, como de la persona consultora, que ya conoce la realidad de esa empresa y sus particulares *modos de hacer*. Esto debería facilitar las distintas actividades a llevar a cabo en esta etapa. Por otro lado, existe también **información de contraste** para cada uno de los Enunciados de los Decálogos, la que se generó durante ese primer Diagnóstico. En este sentido, la tarea de la persona consultora no consiste solamente en recopilar y valorar la situación de la empresa en cada Enunciado, sino que sobre todo y fundamentalmente ha de detenerse en comparar los resultados y ayudar a la empresa a reflexionar sobre el carácter y alcance de los avances logrados.

Esto permitirá completar los resultados de la Evaluación del Plan de Actuación. Así como la Evaluación se dirige a responder a las preguntas *¿qué hemos hecho?* (ejecución) y *¿qué hemos conseguido con aquello que hemos hecho?* (resultados), en la actualización del Diagnóstico **el foco debe estar en responder a las pregunta *¿qué ha cambiado?* y *¿cómo estamos ahora?***



4.1. Revisión de la Priorización de los Grupos de Interés

Aunque la Actividad principal de la actualización del Diagnóstico es el Análisis de las Dimensiones (Decálogos de Sostenibilidad), es necesario también prestar atención a posibles cambios experimentados en las relaciones de la empresa con sus Grupos de interés.

Ciertamente, **no es previsible que en el ejercicio de identificación de *stakeholders* se encuentren grandes diferencias** con respecto al último Diagnóstico. La empresa ha podido abrirse a nuevos mercados, desarrollar su actividad en nuevas localizaciones o implementar nuevas líneas de negocio, y en estos casos sí es posible que se identifiquen nuevos Grupos de interés concretos (pertenecientes a *familias* de Grupos de interés ya definidas). Pero si no se dan estas circunstancias, los cambios experimentando en un periodo de tiempo relativamente corto como es el que transcurre entre la Planificación inicial y un Ciclo de Mejora, o entre dos Ciclos de Mejora, normalmente no son muy significativos.

Cuestión distinta es **la priorización de dichos Grupos de interés**, que sí **puede haber cambiado** en el periodo transcurrido **de forma más notable**. Como se explica en la Guía Metodológica para la planificación inicial, la priorización de los Grupos de Interés se basa en la valoración de dos variables: **Influencia** y **Afección**. La Influencia puede haber cambiado por motivos ajenos a la propia empresa, pero en todo caso ha de identificarse. **La afección,** en cambio, **puede haber cambiado, entre otros factores, por el propio desarrollo del anterior Plan de Actuación**, y son estos cambios los que deberían demandar la mayor atención.

En cualquier caso, es preciso repetir el ejercicio de identificación y priorización de Grupos de Interés, si bien parece razonable suponer que esta tarea demandará menos exigencia y profundidad de análisis que el ejercicio realizado durante la Planificación inicial. Para llevar a cabo esta labor se puede utilizar la misma herramienta propuesta para la Etapa Inicial: Matrices Grupos de Interés, incluida en la Caja de Herramientas. Una vez revisada la identificación de los Grupos (primera pestaña del archivo Excel facilitado), se recomienda partir de los valores asignados en el Diagnóstico anterior para la valoración de la Influencia y de la Afección.

Aunque no se recojan explícitamente en ningún documento, **los cambios en la valoración deben estar bien fundamentados**. En el caso de la **Afección** conviene tener en cuenta, como mínimo, los **resultados de las acciones contempladas en el Plan de Actuación** que se dirigieran específicamente a cada uno de los Grupos de Interés considerados. En este mismo sentido pueden ser de utilidad las **Fichas de Áreas de Mejora** que se cumplimentaron en el anterior Diagnóstico, que servirán de referencia para explorar en qué grado ha cambiado la situación del Grupo de Interés en relación al asunto tratado. Se trata en todo caso de reflexiones preliminares, puesto que en el momento de elaborar el nuevo Plan de Actuación se considerarán de nuevo los Grupos de Interés para proponer nuevas Áreas de Mejora y proceder a priorizar las mismas.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 18-Matrices Grupos de Interés (también las del anterior Diagnóstico) ▪ 22-Fichas de Áreas de Mejora (anterior Diagnóstico)		▪ Persona designada por la empresa ▪ Conviene ampliar con otras personas el Equipo de Trabajo que ofrezcan el punto de vista de todas las áreas relevantes de la empresa (Recursos Humanos, Marketing, Suministros…)
	▪ 2 horas		▪ Identificación de Grupos de Interés ▪ Matriz Influencia - Afección

4.2. Actualización del Análisis de las Dimensiones

El modo de proceder para llevar a cabo el Análisis de las tres dimensiones de la Sostenibilidad está ampliamente detallado en la Guía metodológica para la Planificación inicial, por lo que no se insistirá aquí sobre el procedimiento a seguir, sino que únicamente se recogerán algunas pautas sobre lo que implica la actualización de dicho análisis. No obstante, la persona consultora ha de examinar dicha Guía para aplicar correctamente las diferentes herramientas que se proporcionan en esta Actividad, que es parte fundamental del Ciclo de Mejora.

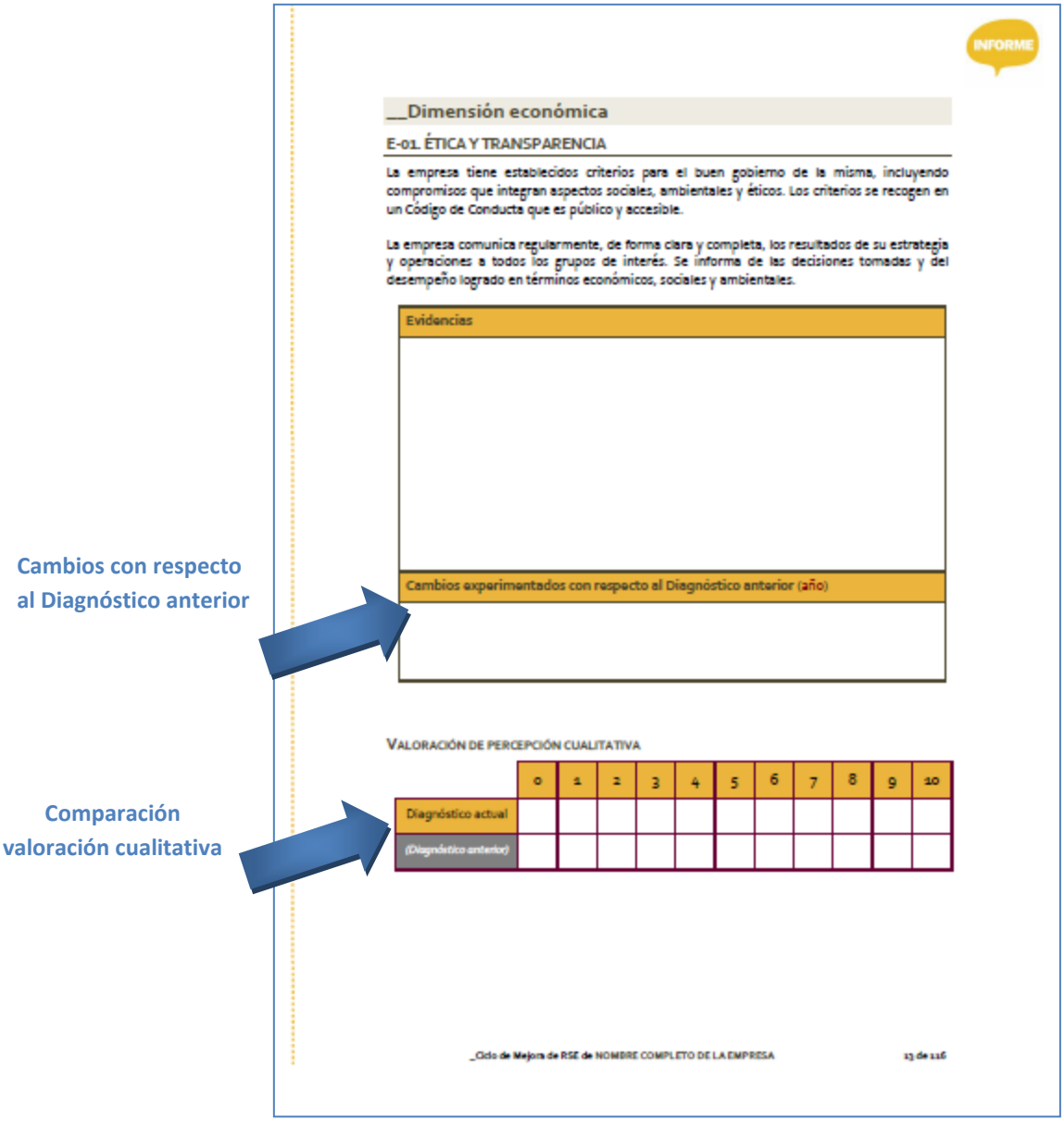
La **Verificación de la Base 0**, en principio, no es una tarea a la que haya dedicar atención en esta Etapa, puesto que es una cuestión que se supone ya superada con la Planificación inicial. Únicamente si existe una nueva normativa relevante que la persona consultora considera que puede no haber sido asimilada por la empresa, puede procederse a este tipo de examen.

El **Análisis de los Decálogos** es, de nuevo, la parte fundamental de esta tarea. Como se ha apuntando en otro momento, la diferencia fundamental y más obvia con respecto a la Planificación inicial es que *ya existe* un diagnóstico previo, por lo que resultará mucho más sencilla la recogida de evidencias. El foco del análisis debe orientarse por tanto a estudiar la evolución en cada uno de los enunciados, valorando si se han producido progresos interesantes en los enunciados que tenían una valoración más baja (¿se han corregido las situaciones más acuciantes?), pero también en los que tenían valoraciones elevadas (¿se han mantenido?, ¿se han aprovechado esos puntos fuertes como apoyo para desarrollar otras áreas?). Una evolución positiva puede ser consecuencia directa del Plan de Actuación implementado y, consecuentemente, ya habrá sido considerada en la Evaluación del Plan, pero también puede deberse a otras dinámicas que en cualquier caso habrá que plasmar en este nuevo Diagnóstico.

Por lo demás, el esquema que se sugiere para llevar a cabo el análisis es el mismo que el propuesto en la mencionada Guía de la planificación inicial (Apartado 3.3), y las herramientas que pueden utilizarse son también las mismas. Es posible, no obstante, que aunque las **claves de valoración** sean las mismas, la situación actual de la empresa permita responder a **algunas preguntas de evaluación** que en la planificación inicial no se abordaron porque se entendía que no procedía dado el estadio en el que estaba la empresa. Una primera diferencia por tanto con respecto a la planificación inicial es la **profundidad del análisis**. La otra diferencia, más obvia, es que así como en el primer diagnóstico las preguntas de evaluación servían de guía para informar de *cómo estaba* la empresa en relación al respectivo enunciado, ahora servirán no solamente para decir cómo está la empresa, sino **también (y sobre todo) para valorar *cómo ha cambiado* la situación desde entonces**.

Este cambio de orientación se concreta particularmente en la **escala de valoración**, dado que en el informe habrá que recoger tanto la valoración actual como la valoración del anterior Diagnóstico.

Figura 43. Elementos de contraste con Diagnóstico anterior en análisis de Enunciados



Con respecto al grado de "exigencia" que se aplica a la hora de emplear la escala, **no se recomienda incrementarlo** (asumiendo que la empresa ya *debería* tener asimilados ciertos criterios y comportamiento que no se conocían en su primera aproximación a la RS), puesto que al incrementar el grado de exigencia se perdería la objetividad que precisamente pretende introducirse con los intervalos de valoración. La escala es siempre la misma; lo que debería haber cambiado es la posición de la empresa en esa escala.

En cuanto a los **indicadores** utilizados como apoyo en la valoración, en la medida de lo posible se recomienda utilizar los mismos que se aplicaron en el primer Diagnóstico, pues sólo así se podrán comparar los resultados obtenidos. Es posible, no obstante, ampliar la batería de indicadores utilizada; por ejemplo, si anteriormente un indicador no se utilizó porque no había datos disponibles que ahora sí son accesibles y se considera que informa mejor o de manera más completa sobre la situación de la empresa en el enunciado.

En la **valoración general de cada Dimensión** el foco debe estar igualmente sobre la evolución experimentada. Así por ejemplo, además de enumerar las dificultades, apoyos y necesidades, ha de reflexionarse sobre cómo se han aprovechado efectivamente los apoyos que ya se mencionaban en el anterior Diagnóstico, o cómo se han afrontado las dificultades que ya se identificaron en un momento anterior.

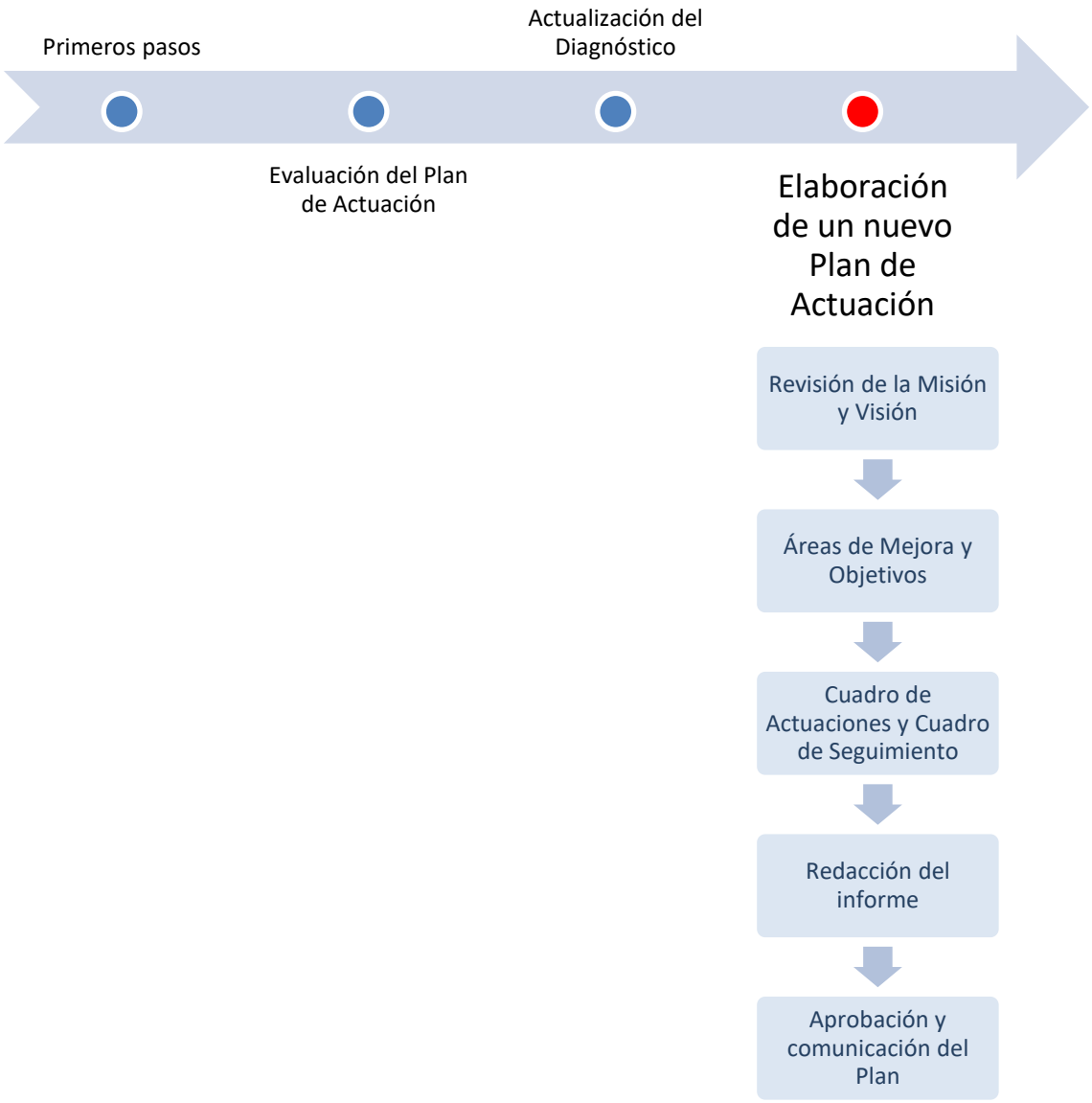
Con respecto a las **Buenas Prácticas** identificadas, es necesario diferenciar claramente cuáles de estas Buenas Prácticas ya tenían aplicación en el Diagnóstico anterior y cuáles constituyen una novedad. En el informe normalizado ambos tipos de Buenas Prácticas se recogen en subapartados diferentes, dado que la interpretación de las mismas para valorar la evolución de la empresa es claramente diferente en un caso y otro.

De modo similar, en la elaboración de Fichas de **Áreas de Mejora**, si bien no se prevé esta distinción, habrá de tenerse muy en cuenta en la priorización que se acometa posteriormente durante la elaboración del Plan. Las Áreas de Mejora que persisten desde el anterior Diagnóstico pueden responder: o bien a que no se haya actuado sobre ellas, es decir, que no se consideró prioritaria en el anterior Plan; o bien a que no hayan funcionado las acciones de mejora previstas tal y como se había esperado (lo que habrá sido revelado en la Evaluación del Plan). En este último caso, antes de incluirlas en el nuevo Plan, deberá fundamentarse muy bien qué ha cambiado en el planteamiento que se propone para esperar que en este nueva ocasión sí se van a obtener resultados. Si bien este último apunte corresponde en realidad a la elaboración del Plan, que se aborda en el siguiente apartado.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 05-Fichas para la valoración de los enunciados ▪ 06-Fichas de indicadores ▪ 07-Prerrequisitos de InnovaRSE: Base 0 ▪ 08-Buscando la excelencia: Base 10 ▪ 19-Diagrama de Barras ▪ 20-Representación gráfica global ▪ 21-Fichas de Buenas Prácticas ▪ 22-Fichas de Áreas de Mejora ▪ 31-Medidas adoptadas en caso de incumplimientos (Base 0)		▪ Persona designada por la empresa ▪ Responsables de las diferentes áreas de la empresa ▪ Personal trabajador
	▪ 12 horas		▪ Medidas adoptadas en caso de incumplimientos (Base 0)

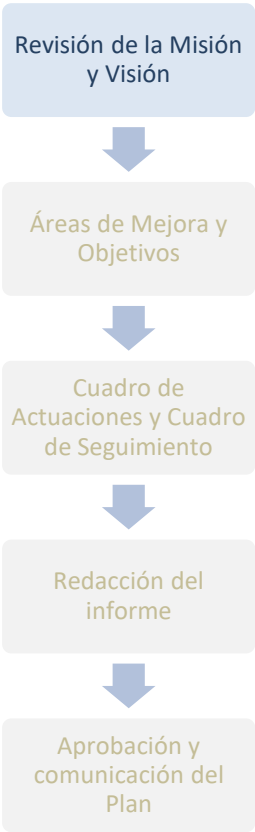
5. ELABORACIÓN DE UN NUEVO PLAN DE ACTUACIÓN

La fase propositiva del Ciclo de Mejora no difiere en su planteamiento general de la ya abordada en la Planificación inicial, si bien el enfoque es ligeramente diferente en algunos momentos. La revisión de la **Misión y Visión** exigirá normalmente un menor grado de exhaustividad, especialmente durante los primeros Ciclos de Mejora. En la priorización de las **Áreas de Mejora** y el despliegue de los **Objetivos** habrá de tenerse muy en cuenta la experiencia previa y los resultados de la Evaluación para corregir posibles planteamientos inadecuados, algo que también resulta de aplicación en la confección de los respectivos **Cuadro de Actuación** y **Cuadro de Seguimiento**. Al elaborar el correspondiente **informe** que contiene toda la información de la Etapa es necesaria la concisión y prescindir de elementos que no sean fundamentales. La **aprobación** y **comunicación** del Plan ha de plantearse para garantizar la implicación de todo el personal en la etapa de ejecución.



5.1. Revisión de Misión y Visión

El tiempo que transcurre entre la Planificación inicial y el primer Ciclo de Mejora oscilará entre 2 y 3 años. En un periodo de tiempo como éste, relativamente corto, no es previsible que la Visión de una empresa y, sobre todo, su Misión, experimenten cambios relevantes, por lo que esta Actividad se limitará en la mayor parte de los casos a una sencilla revisión para reafirmar la definición de los conceptos, examinando si se han producido cambios relevantes en el entorno o en la propia organización que afecten al planteamiento estratégico de la empresa a estos niveles. No obstante sí **puede resultar necesario realizar una revisión más exhaustiva en los Ciclos de Mejora sucesivos**, cuando el lapso de tiempo desde la definición que se hizo en la Planificación inicial será mayor.

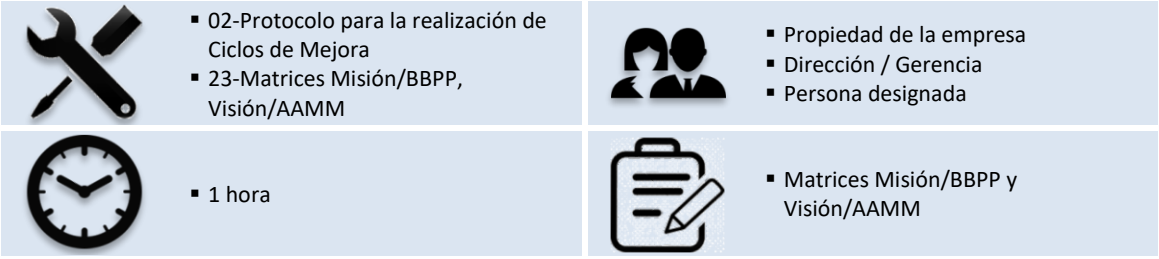


En estos casos, será necesario detenerse en mayor medida en la elaboración de las Matrices Misión –Buenas Prácticas y Visión – Áreas de Mejora, de modo análogo a como ya se procedió en la Planificación inicial.

Evidentemente, solamente en el caso de que las Buenas Prácticas hayan cambiado considerablemente tendrá sentido la reelaboración de la Matriz Misión – Buenas Prácticas; y solamente en el caso de que las Áreas de Mejora hayan experimentado cambios notables resultará de verdadera utilidad la Matriz Visión – Áreas de Mejora.

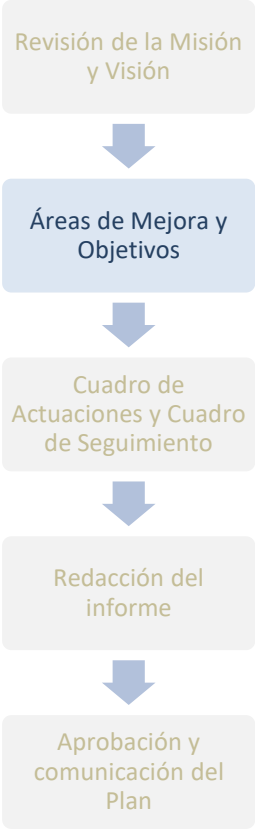
Es importante considerar también otro tipo de reflexiones relacionadas con este último punto, en la línea de lo comentado anteriormente sobre la persistencia de determinadas Áreas de Mejora. ¿Debe mantenerse en la Visión la vinculación a un Área de Mejora sobre la se han evidenciado dificultades tales que no se perciben avances significativos? En el extremo contrario, si se han logrado plenamente los objetivos de un Área de Mejora, ¿constituye *todavía* un elemento de la Visión, o debería prescindirse de él y tratar de seguir progresando hacia otro tipo de aspiraciones más ambiciosas?

En todo caso, no debe olvidarse que la revisión de la Misión y Visión no obedece únicamente a la coherencia con los resultados del Diagnóstico en términos de Buenas Prácticas y Áreas de Mejora, sino que puede haber otros factores y motivaciones que aconsejen su actualización.



5.2. Áreas de Mejora y Objetivos

Este epígrafe aborda de manera muy sintética las Actividades explicadas con mayor detalle en los apartados 4.2 y 4.3 de la Guía Metodológica para la Planificación inicial de la Responsabilidad Social.



La selección de las Áreas de Mejora está muy pautada en la Metodología ***InnovaRSE*** y, como se recordará, se proponen dos métodos distintos de priorización que pueden utilizarse alternativa o complementariamente: la Matriz Multicriterio y la Matriz Impacto-Dificultad.

Lo relevante en este momento es considerar que, independientemente de los resultados que arrojen estas herramientas, **han de considerarse de manera muy particular las Áreas de Mejora sobre las que ya se ha intentado actuar anteriormente, sin el éxito previsto**. En realidad, en la aplicación de las herramientas propuestas ya se ha debido reflejar parte de la experiencia de la empresa en sus intentos por mejorar esa área (habrá aumentado la valoración del grado de dificultad, por ejemplo). Pero si aún así se siguen considerando prioritarias, será necesario justificar muy claramente cuáles son las acciones propuestas y por qué se considera que con el nuevo planteamiento pueden obtenerse mejores resultados.

En esta misma línea debe reflexionarse acerca de las Áreas de Mejora que ya se habían identificado como prioritarias en un Plan anterior pero **sobre las que finalmente no se ha actuado**. Como en el caso anterior, la Evaluación ha debido proporcionar información suficiente sobre las causas que motivaron que no se pusieran en marcha, y actuar en consecuencia.

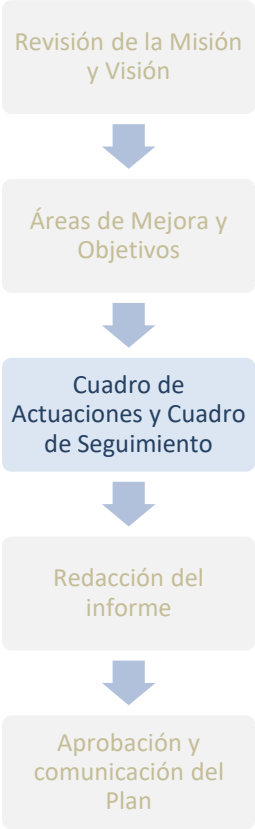
En cualquier caso resulta fundamental reflexionar muy detenidamente y con honestidad sobre la viabilidad de las actuaciones orientadas a dichas áreas de mejora, para no repetir errores, no perder recursos que podrían utilizarse para otros fines y, no menos importante, no generar frustraciones entre el personal que tengan una incidencia negativa en su motivación y la confianza en el sistema de gestión ***InnovaRSE***. Esto resultará todavía más importante en el caso de que se pretenda acceder a una ayuda económica para desarrollar acciones del Plan de Actuación, ya que la concurrencia competitiva hará necesario formular un buen planteamiento en términos de viabilidad y garantía de éxito.

Una vez identificadas las Áreas de Mejora, la **definición de objetivos generales y específicos** ha de seguir las mismas pautas ya explicadas en la Guía de la planificación inicial: vinculación directa con las Áreas de Mejora, estructura en cascada que vincule objetivos específicos con objetivos generales, relación plausible de objetivos específicos con claves para la valoración de los enunciados, y verificación de que la definición formal de objetivos cumple con los criterios *SMART*.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 24-Matrices de priorización Áreas de Mejora ▪ 25-Cuadro de Actuación		▪ Persona designada de la empresa ▪ Personas responsables, en su caso, de los departamentos más relacionados con cada Área de Mejora ▪ Es muy conveniente involucrar a más personas en el equipo, especialmente al valorar la relevancia para los grupos de interés
	▪ 10 horas		▪ Matrices de priorización ▪ Cuadro de Actuación (se finaliza con la Actividad siguiente)

5.3. Cuadro de Actuaciones y Cuadro de Seguimiento

Este epígrafe trata sobre las Actividades explicadas en los apartados 4.4, 4.5 y 4.6 de la Guía Metodología para la Planificación inicial de la Responsabilidad Social.



El **Cuadro de Actuación** es la herramienta que se utiliza para operativizar el Plan o, si se prefiere, para explicar la lógica de actuación del Plan en términos de Acciones de Mejora, personas responsables, recursos y plazos. De nuevo, merecerá la pena reflexionar sobre las lecciones aprendidas en el Plan anterior y que habrán sido reveladas en la Evaluación. En este caso, no se trata solamente de lo recomendable que resulta reorientar actuaciones que no han funcionado en el Plan de Actuación y que se vuelven a incorporar en este nuevo Plan. También se podrán aplicar lecciones de carácter más general a partir de esos elementos que no han funcionado de la manera que se esperaba. Así por ejemplo, puede haberse identificado que no se dimensionan bien los plazos en relación a los recursos *realmente* disponibles por la empresa, lo que aconsejaría plantear los objetivos de manera más comedida o un número menor de actuaciones de mejora que puedan afrontarse simultáneamente.

El **calendario del Plan**, con un horizonte máximo de 3 años, y la **previsión de recursos** han de considerar estas mismas pautas, y de modo análogo ha de procederse con respecto a las bases para el seguimiento, control y evaluación del plan.

La elaboración del **Cuadro de Seguimiento** debería considerar, en primer lugar, los porcentajes de ejecución logrados en el Plan anterior, bien sea para proponer metas más ambiciosas (si recurrentemente se superan las expectativas) o para proponer metas más humildes (si ha resultado muy difícil alcanzar los niveles esperados). También se tendrá información en este momento sobre el tipo de indicador que resulta más aconsejable considerar, al menos en dos sentidos:

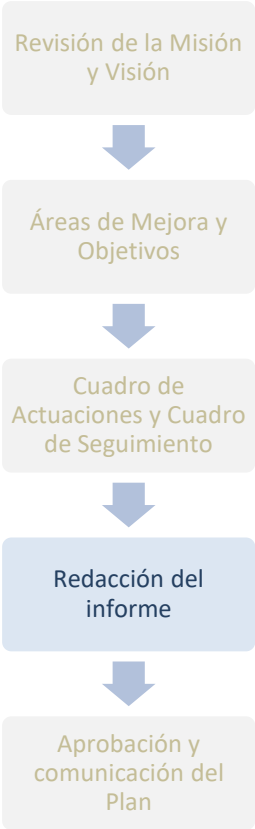
- *Accesibilidad de la información*. Es sabido que a veces el que se presume como mejor indicador resulta en la práctica poco útil, puesto que es muy costosa la recopilación de datos, o por la escasa calidad de los mismos. Con la experiencia del seguimiento del Plan anterior, puede resultar aconsejable prescindir de este tipo de indicadores.

- *Pertinencia*. La evaluación puede haber revelado incoherencias entre la información que proporcionan los indicadores y las valoraciones subjetivas sobre el *éxito* de las actuaciones emprendidas. Como en el caso anterior, aunque pueden ofrecer información complementaria, no resultan los más idóneos, máxime cuando lo habitual es que se contemple un único indicador para cada objetivo específico.

Asimismo deben haberse extraído conclusiones sobre los cauces para el manejo de la información de seguimiento y la distribución de responsabilidades al respecto.

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 25-Cuadro de Actuación ▪ 26-Cuadro de Seguimiento		▪ Dirección / Gerencia ▪ Persona designada por la empresa ▪ Personas responsables, en su caso, de los departamentos más relacionados con cada Área de Mejora
	▪ 12 horas		▪ Cuadro de Actuación cumplimentado ▪ Cuadro de Seguimiento cumplimentado

5.4. Redacción del informe

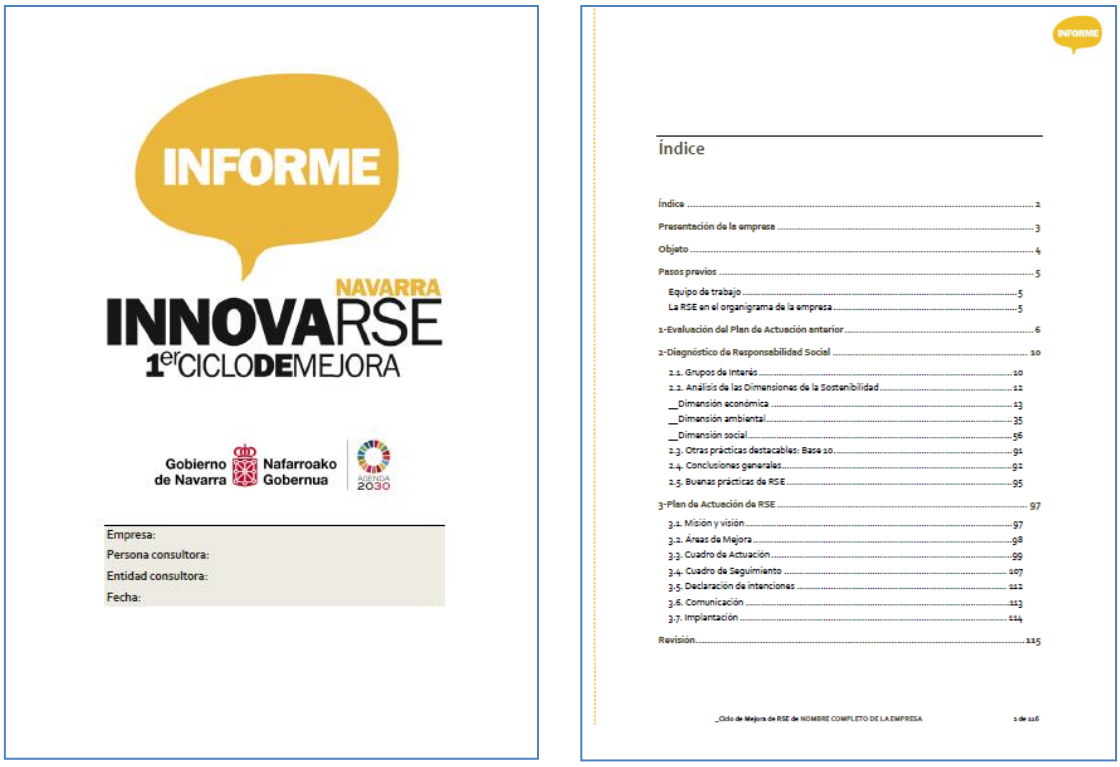


La redacción de los informe en ***InnovaRSE*** se acomete en gran medida de manera simultánea a la realización de la distintas Actividades que se proponen, tal y como se ha explicado ya en otro momento.

En el caso del Ciclo de Mejora, ha de considerarse que el modelo normalizado que se recoge en el Anexo 4 **contiene información sobre toda la Etapa**, es decir, sirve para recoger las principales conclusiones de la **Evaluación**, los resultados de la actualización del **Diagnóstico** y las claves del **Plan de Actuación**. El gran volumen de información que esto implica aconseja prescindir de los datos que no resulten fundamentales, para no hacer el documento excesivamente denso.

En particular en lo referido a la Evaluación, tal y como se ha explicado previamente, solamente se incluyen unos cuadros sintéticos sobre la ejecución y los resultados, acompañados de los correspondientes apartados para recoger comentarios y observaciones. Pero esto no impide que internamente se consideren otro tipo de documentos más detallados.

Figura 44. Modelo de Informe normalizado del Ciclo de Mejora

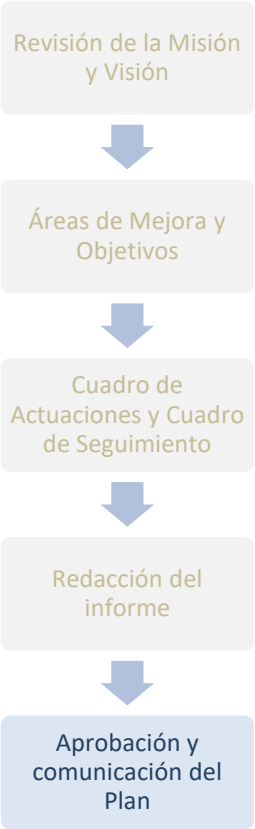


En este mismo sentido, se recuerda que aunque en el informe se recojan únicamente los resultados finales de la aplicación de cada una de las herramientas utilizadas, todas ellas serán de utilidad para el posterior seguimiento y evaluación, y además es necesario remitirlas junto con el informe al Gobierno de Navarra (Fichas de Buenas Prácticas y Fichas de Áreas de Mejora, Matrices de priorización…)

	▪ 02-Protocolo para la realización de Ciclos de Mejora ▪ 16-Modelo de Informe: Ciclo de Mejora		Trabajo interno asumido por la persona consultora
	▪ 10 horas		▪ Informe estandarizado del Ciclo de Mejora

5.5. Aprobación y Comunicación del Ciclo de Mejora

En este último epígrafe se abordan las Actividades explicadas en los apartados 4.8 y 4.9 de la Guía Metodológica para la Planificación inicial de la Responsabilidad Social.

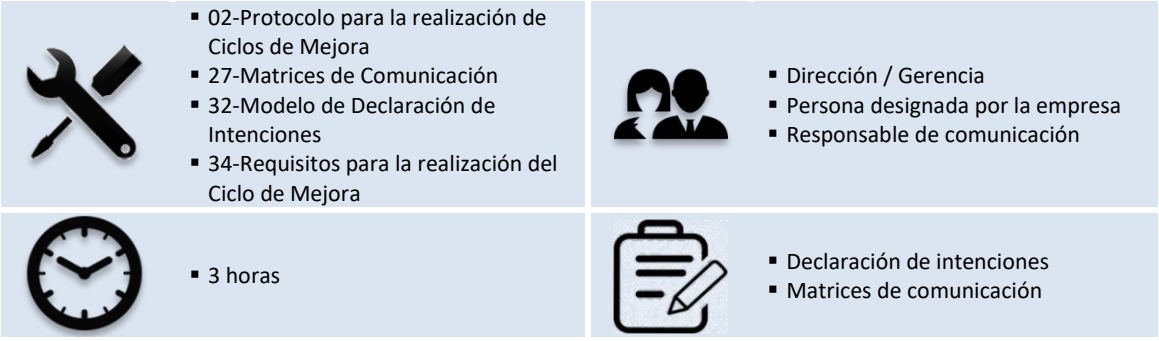


Como se ha explicado ya en reiteradas ocasiones a lo largo de este documento, la aprobación formal del **Plan por parte de la Dirección o Gerencia** no es una cuestión baladí, puesto que todas las actuaciones dirigidas a reafirmar el compromiso de la alta dirección con el proceso servirán para implicar y motivar a todo el personal.

En esta misma línea ha de entenderse la **Declaración de Intenciones**, que al materializar el compromiso con la continuidad en el itinerario ***InnovaRSE***, transmite un reconocimiento implícito no sólo de la utilidad que tiene para la empresa la incorporación de criterios de RS en su gestión, sino también del *esfuerzo* compartido por todo el personal durante todo el proceso y que da sus frutos con mejoras concretas.

En cuanto a la **Comunicación del Plan**, ha de recordarse que es el tercer hito dirigido al propósito de informar, dado que previamente ya se ha comunicado tanto el planteamiento general de esta nueva Etapa como las conclusiones de la Evaluación. Por lo tanto, en este momento la comunicación debe estar muy enfocada a explicar los objetivos y actuaciones concretas que se pretenden implementar, subrayando de manera particular los cambios que implican para el personal de la empresa.

La actividad "Comunicación del Plan" se refiere también a las tareas dirigidas a la comunicación en materia de RS, que implica la elaboración de las Matrices de Comunicación incluidas en la Caja de Herramientas. En este sentido, si bien en el Apartado de Evaluación no se ha hecho mención explícita a las actuaciones de Comunicación incluidas en el Plan anterior, evidentemente habrá de reflexionarse también sobre la idoneidad de las actuaciones planteadas a la hora de formular propuestas de comunicación en este nuevo Plan.



5. CUADRO RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO Y VISITAS

A continuación se recoge un cuadro resumen de las horas de trabajo estimadas para cada Actividad, referidas siempre a la dedicación de la persona consultora*. Se recuerda que puede consultarse también a este respecto el "Protocolo para la realización del Ciclo de Mejora".

Ha de considerarse, por otra parte, que no todas las horas que se dedican a una Actividad corresponden a tareas realizadas en las visitas, sino que requieren también de trabajo interno. La mayor parte de las Actividades, de hecho, precisan de una fórmula mixta (dedicación interna y visitas).

Nº de visita	Actividad	Nº de horas*
	LOS PRIMEROS PASOS	
1	Compromiso de la dirección*	0,50
	Configuración de un equipo de trabajo	0,50
	Cuestionario de expectativas	1,00
	Presentación del proceso	1,00
	EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN	
2	Evaluación de la ejecución del Plan de Actuación	3,00
	Evaluación de los resultados del Plan de Actuación	3,00
	Comunicación de los resultados	1,00
	ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	
3 4	Revisión de la Priorización de los Grupos de Interés	2,00
	Actualización del análisis de las dimensiones	12,00
	PLAN DE ACCIÓN	
5	Revisión de Misión y Visión	1,00
	Áreas de Mejora y Objetivos	10,00
6 7	Cuadro de actuaciones y Cuadro de Seguimiento	12,00
Trabajo interno	Redacción del documento	10,00
8	Aprobación y Comunicación del Ciclo de Mejora	3,00
TOTAL		**60,00**

**: La persona consultora no tiene una participación directa pero es previsible una cierta dedicación para asesorar a la empresa y/o como reflexión previa.*

ANEXO 3

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

ÍNDICE

1. PROPÓSITO Y ENFOQUE DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD 178

1.1. ¿Para qué se elabora una Memoria de Sostenibilidad?..... 178

1.2. Criterios de calidad de una Memoria 180

2. TIPO DE INFORMACIÓN A RECOGER EN LAS MEMORIAS 183

2.1. Información general sobre la empresa y la Memoria 185

2.2. Compromiso de la empresa con la Responsabilidad Social 187

2.3. Información sobre la situación de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad 189

2.4. Información sobre las actuaciones acometidas y el avance del Plan de Actuación 191

2.5. Contribución a los ODS..... 192

2.6. Siguientes pasos 193

3. DIFUSIÓN DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD 194

4. ESTIMACIÓN DEL TRABAJO PREVISTO..... 196

1. PROPÓSITO Y ENFOQUE DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

1.1. ¿Para qué se elabora una Memoria de Sostenibilidad?

La Fase transversal de ***InnovaRSE***, informar, implica llevar a cabo actividades durante todo el ciclo estratégico: comunicando los resultados del Diagnóstico, informando de los objetivos del Plan de Actuación y las acciones desarrolladas en el mismo, compartiendo las conclusiones de su Evaluación… Pero los **hitos principales de la Etapa de comunicación lo constituyen las Memorias de Sostenibilidad**.

Tal y como se ha mencionado en otro momento, la Memoria de Sostenibilidad es el **informe anual** en el que la empresa comunica a sus grupos de interés cuál es su **situación en las tres dimensiones de la sostenibilidad**, cuáles son sus **buenas prácticas** en materia de RS, cuáles son los **medidas** que están tomando para avanzar en las **áreas de mejora** y cuáles los **resultados** de estas actuaciones.

Las empresas que están inmersas en el itinerario ***InnovaRSE*** han de utilizar este instrumento igualmente para **comunicar sus avances** en este recorrido y, en particular, el progreso de las actuaciones contempladas **en el Plan de Actuación** o Ciclo de Mejora que esté vigente en cada caso. Su principal propósito, por tanto, es el de **informar** al menos **a dos niveles** diferentes: la situación de la empresa **con respecto a las dimensiones de la responsabilidad social**; y los **avances y resultados** de los proyectos o acciones que se están **ejecutando en el Plan**.

Pero además de informar, la Memoria de Sostenibilidad también cumple otro objetivo directamente vinculado con la comunicación de los resultados que van obteniéndose en el Plan: **facilitar su seguimiento**. La Memoria de Sostenibilidad proporciona una medida de los resultados que se van logrando paulatinamente y los cambios experimentados conforme se van aplicando medidas, y facilita el análisis de la evolución de los indicadores en el tiempo, así como la comparación preliminar entre los resultados previstos y los efectivamente conseguidos. La Memoria se convierte así en una suerte de *informe de progreso* del Plan de Actuación y, como tal, en una **herramienta de gestión** que resultará especialmente útil en los periodos intermedios entre el Plan de Actuación y el Ciclo de Mejora, o entre dos Ciclos de Mejora. Así, en la Memoria queda plasma la reflexión de la empresa a la luz de los resultados obtenidos y los posibles reajustes en la estrategia que se derivan del mismo, y que se concretan en la explicitación de los próximos pasos que se darán durante el siguiente año.

Figura 45. Propósito de las Memorias de Sostenibilidad InnovaRSE

	INFORMAR	**DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD**
		AVANCE DEL PLAN DE ACTUACIÓN
	GESTIONAR	**MEDIDAS DEL PLAN DE ACTUACIÓN**

La Memoria de Sostenibilidad puede considerarse como un “producto final” de ***InnovaRSE*** que permite comunicar los resultados a los Grupos de Interés, pero es únicamente la culminación o el resultado “visible” de la recopilación y evaluación de datos que se inicia con el Diagnóstico y que continúa de manera permanente con el apoyo de la herramienta “Cuadro de Seguimiento”.

Podría decirse que el objetivo último de la Memoria de Sostenibilidad es **facilitar la información clave de la empresa en materia de sostenibilidad a sus grupos de interés**, identificando y comunicando las prácticas responsables de la empresa. Es, en definitiva, el modo de trasladar al conjunto de la ciudadanía que **la empresa es socialmente responsable**.

Pero la Memoria es asimismo y ante todo un **ejercicio de coherencia con el principio de transparencia informativa** que asume cualquier empresa que decide incorporar criterios de RS en su estrategia. Y esto implica que la Memoria no es solamente un vehículo para comunicar *buenas prácticas*, sino que debe ser un informe *equilibrado* en el sentido que se apunta más adelante. La Memoria cumple así también la función de ***rendición de cuentas***, entendida en sentido amplio, al trasladar a los grupos de interés los impactos económicos, sociales y ambientales de la actividad de la empresa.

Al mismo tiempo y de manera coherente con el enfoque *multistakeholder* adoptado, la Memoria es una herramienta para **abrir un diálogo** con sus grupos de interés. Esto implica, por un lado, que ha de divulgarse a grupos y colectivos a los que normalmente no se les hacía llegar determinada información (datos financieros, por ejemplo, que se restringían a la propiedad y accionistas, en su caso). Y por otro lado, que la información se ha de trasladar siguiendo una serie de criterios (los que se mencionan en el apartado siguiente) para garantizar tanto su comprensión como su utilidad por todas las partes interesadas. Estos criterios pueden resumirse en tres claves o tipos de requisitos: **relevancia, fiabilidad y verificabilidad**. A continuación se profundiza algo más en esta cuestión.

1.2. Criterios de calidad de una Memoria

El actual sistema ***InnovaRSE*** plantea que las Memorias de Sostenibilidad sean **documentos personalizados** que permitan orientar la comunicación de la política de Responsabilidad Social de la empresa conforme a las particularidades de la organización y su propia imagen de marca. Pero esto resulta perfectamente compatible con la necesidad de que se cumplan una **serie de estándares mínimos de calidad**, que garanticen que la comunicación del desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad se hace de acuerdo a los principios de la RS que son asumidos por ***InnovaRSE***.

No se trata de que todas las Memorias de Sostenibilidad *cuenten lo mismo*, pero sí que lo *cuenten de la misma manera*. Tal y como se explica más adelante, ***InnovaRSE*** ha prescindido de un *modelo* de memoria que contenga una estructura fija y textos predefinidos con un núcleo común en el que se introducen pequeños matices referidos a la situación de la empresa. Esta orientación, que era la aconsejada en anteriores versiones de ***InnovaRSE***, se considera que puede resultar contraproducente puesto que resta credibilidad a la comunicación. Para una persona observadora externa, que un apartado denominado "Comprometidos con las personas" esté redactado de manera idéntica en memorias de dos empresas diferentes con el único matiz del nombre de la empresa y los grupos de interés en cada caso, trasmite una sensación de aproximación superficial y cierta artificialidad.

Este enfoque, por tanto, se ha abandonado, proponiendo en su lugar una estructura de contenidos mínimos que se explica en el apartado siguiente. Pero, además de estos contenidos mínimos, **una Memoria de Sostenibilidad debería seguir una serie de principios o criterios de calidad comunes para que puedan ser reconocidas como tales** por la ciudadanía.

InnovaRSE considera dos referencias básicas a la hora de proponer estos criterios de calidad:

- Los principios definidos por la ***Global Reporting Initiative*** **(GRI)**, que es el estándar internacional más común para la elaboración de memorias, sobre todo entre empresas de mayor tamaño.

  Tal y como se explicó en otro momento, ***InnovaRSE*** no se plantea entre sus objetivos que las empresas adheridas elaboren memorias conforme a GRI, aunque las actividades realizadas siguiendo la metodología propuesta pueden facilitar el camino de la empresa si decide apostar por esta fórmula.

  No obstante, ***InnovaRSE*** es coherente con los principios definidos por GRI sobre transparencia, tanto en lo relativo a la determinación de los temas sobre los que informar, como en lo referente a la calidad y presentación adecuada de la información.

  La Tabla 4 recoge los principios de GRI que son asumidos por ***InnovaRSE*** y que toda Memoria de Sostenibilidad del Sistema debería cumplir, tanto en términos de calidad de la memoria (equilibrio, comparabilidad, puntualidad calidad y fiabilidad) como en términos de contenidos (participación, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad).

Tabla 4. Principios de GRI para la elaboración de Memorias y consistencia con InnovaRSE[15]

PRINCIPIOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA MEMORIA	
EQUILIBRIO	La memoria refleja los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general. Esto implica que la Memoria ***InnovaRSE*** puede y debe subrayar las buenas prácticas de la empresa, pero también hacer mención a las áreas de mejora.
COMPARABILIDAD	La información divulgada se presenta de forma que los grupos de interés puedan analizar los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones. Las referencias a los enunciados de los decálogos, y sobre todo la comparativa de los valores de los indicadores seleccionados permitirán cumplir con este criterio.
PRECISIÓN	La información de la memoria es precisa y lo suficientemente detallada para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización. Las claves para la valoración de los enunciados pueden proporcionar también pistas para determinar el grado de detalle con el que puede informar sobre un determinado aspecto destacable.
PUNTUALIDAD	La información se presenta a tiempo y siguiendo un calendario periódico que se explicita. La regularidad es importante porque permite que los grupos de interés dispongan de información conforme a las expectativas; en ***InnovaRSE*** la periodicidad que se propone es de carácter anual
CLARIDAD	La información se expone de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria
FIABILIDAD	La información y los procedimientos seguidos en la preparación de la memoria se han recopilado, registrado, compilado, analizado y se presentan de forma que puedan ser sujetos a examen.
PRINCIPIOS QUE DETERMINAN EL CONTENIDO DE LA MEMORIA	
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Identificación de los grupos de interés y descripción de cómo se da respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD	Presentación de datos del desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad. Esto significa que ha de hacerse referencia al itinerario ***InnovaRSE*** y la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia empresarial que esto implica, especificando la Etapa en la que se encuentra y los avances logrados.
MATERIALIDAD	La información contenida en la memoria cubre aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Los criterios aplicados en las distintas actividades en el diagnóstico y para seleccionar áreas de mejora garantizan una aproximación adecuada a este principio.
EXHAUSTIVIDAD	La memoria refleja suficientemente los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y permite que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización durante el periodo que cubre la memoria.

[15] Global Reporting Initiative: *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, Amsterdam, 2013.

➔ Las directrices de la Unión Europea para la **presentación de información no financiera**, para aquellas empresas que conforme a la legislación vigente están obligadas a presentar dicha información[16].

Para la inmensa mayoría de empresas ***InnovaRSE*** no resultará de aplicación esta normativa; pero no obstante las recomendaciones incluidas en las Directrices constituyen una magnífica referencia para orientar las Memorias de Sostenibilidad (muy alineadas, por otra parte, con los principios de GRI). Resulta muy conveniente, por otra parte, considerar estas recomendaciones con un enfoque de *anticipación* que es consustancial a los principios de la RS, entre otras cuestiones porque no es descabellado pensar que normativas similares puedan resultar de aplicación para empresas de otros perfiles en un futuro cercano.

Tabla 5. Directrices para la presentación de información no financiera[17]

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA INFORMACIÓN	
SIGNIFICATIVA	Información que resulte necesaria para comprender la evolución, los resultados de la empresa y sus impactos. Se considera información de importancia relativa aquella que si se omite o se comunica mal puede influir en las decisiones de los grupos de interés.
FIEL, EQUILIBRADA Y COMPRENSIBLE	Información favorable y desfavorable a los intereses de la empresa, presentada de manera imparcial, distinguiendo hechos de opiniones. Se utilizará un lenguaje sencillo, coherente y no estereotipado. Ha de incluirse información cualitativa y cuantitativa.
COMPLETA PERO CONCISA	Información suficiente para obtener una impresión de la situación de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad, ofreciendo una imagen completa. Pero también debe evitarse incluir información que resulte poco relevante o expresada de manera demasiado genérica o reiterativa.
ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA	La información incluida debe contribuir a que los grupos de interés conozcan la estrategia de la empresa a corto, medio y largo plazo: qué se está haciendo, cómo y por qué, explicitando objetivos y compromisos.
ORIENTADA A GRUPOS DE INTERÉS	Hay que considerar cuáles son las necesidades de información de todos los grupos de interés de la empresa. En ***InnovaRSE*** pueden contribuir a cumplir con esta directriz las tareas realizadas para la elaboración y seguimiento de las Matrices de Comunicación.
COHERENTE Y SISTEMÁTICA	La información ha de ser coherente con los mensajes y datos que se transmitan mediante otros canales o instrumentos de comunicación. También ha de verificarse la coherencia dentro del propio documento, evitando inconsistencias y, en la medida de lo posible, haciendo explícitas las conexiones entre la información aportada en las distintas secciones o apartados. Esta directriz también se refiere a la coherencia y sistemática a lo largo del tiempo, lo que se logrará fundamentalmente a través de la consistencia de los indicadores utilizados.

[16] La Directiva 2014/95/UE, traspuesta a la legislación estatal mediante el Real Decreto-Ley 18/2017 y la Ley 11/2018, obliga a presentar estos informes a las empresas de más 500 empleados y 40.000.000 € de ingresos.

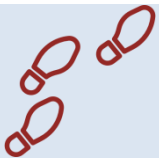
[17] Principios fundamentales (Sección 3) contenidos en las Directrices sobre la presentación de informes no financieros (COM 2017/C 215/01)

2. TIPO DE INFORMACIÓN A RECOGER EN LAS MEMORIAS

Siempre que se sigan los criterios mencionados en el apartado anterior, el tipo de información que se recoja en la Memoria de Sostenibilidad debería adaptarse a las particularidades de la situación de cada empresa, **permitiendo personalizar el documento en cuanto a su estructura, contenidos y formatos, conforme a la imagen corporativa de la empresa**. No obstante, también ha de respetarse la **imagen gráfica *InnovaRSE***, introduciendo los logos de ***InnovaRSE*** y del Gobierno de Navarra como mínimo en la portada y contraportada.

Por lo demás, así como ***InnovaRSE*** proporciona unos modelos normalizados de informes para la Planificación Inicial o para los Ciclos de Mejora, no se considera que resulte conveniente establecer un modelo de Memoria estandarizado, puesto que no resulta compatible con la necesaria personalización mencionada anteriormente. En su lugar, en la Caja de Herramientas puede encontrarse un **esquema de contenidos que ha de tomarse únicamente como referencia**, como propuesta de estructura que puede modificarse conforme se estime oportuno.

La estructura propuesta recoge una serie de contenidos mínimos que debe recoger toda Memoria de Sostenibilidad ***InnovaRSE***, aunque puedan organizarse de otro modo. Estos contenidos son:

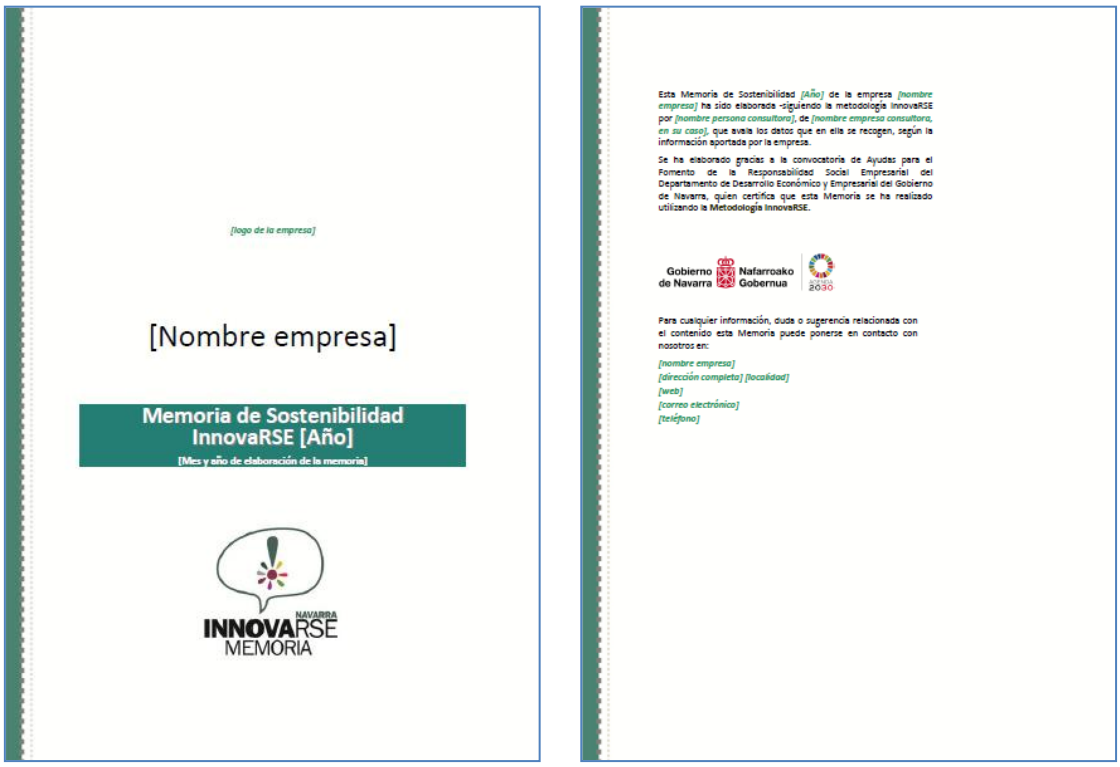
Información sobre la empresa	Compromiso con la RS	Situación de la empresa en RS	Avance del Plan de Actuación	Contribución a los ODS	Próximos pasos
					

En las páginas siguientes se explica qué tipo de información puede recogerse en cada apartado. En algunos de ellos, la información se agrupa en bloques o subapartados, que son los incluidos en el esquema de contenidos que puede encontrase en la Caja de Herramientas.

Es importante comprender que ni la estructura general del documento, ni la agrupación por bloques, ni la denominación de cada uno de ellos, tienen que seguir necesariamente lo expresado en las siguientes páginas, sino únicamente tomarse como referencias. Así por ejemplo, al explicar los contenidos que pueden recogerse en el apartado "Información sobre la empresa" (apartado que recibirá el nombre que la empresa considere), se diferencia entre el bloque o subapartado "Quiénes somos" y el bloque "Misión y Visión", pero es evidente que ambos temas pueden ser abordados de manera conjunta. De igual modo ocurre en el subapartado "cambios en la gestión" al hablar del compromiso con la RS, que podría explicarse conforme se describe la trayectoria de la empresa en el "Itinerario ***InnovaRSE***".

Lo que ha de tenerse presente, por tanto, es que **todos estos aspectos (como mínimo) deberían estar incluidos en la memoria**, así como la necesidad de que en la exposición de todos ellos **se cumplan los criterios** mencionados en el apartado anterior.

Figura 46. Documento con propuesta de esquema de contenidos para la Memoria de Sostenibilidad



[logo de la empresa]

[Nombre empresa]

Memoria de Sostenibilidad InnovaRSE [Año]

[Mes y año de elaboración de la memoria]

INNOVARSE NAVARRA MEMORIA

Esta Memoria de Sostenibilidad *[Año]* de la empresa *[nombre empresa]* ha sido elaborada -siguiendo la metodología InnovaRSE por *[nombre persona consultora]*, de *[nombre empresa consultora, en su caso]*, que avala los datos que en ella se recogen, según la información aportada por la empresa.

Se ha elaborado gracias a la convocatoria de Ayudas para el Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial del Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra, quien certifica que esta Memoria se ha realizado utilizando la Metodología InnovaRSE.

Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

Para cualquier información, duda o sugerencia relacionada con el contenido esta Memoria puede ponerse en contacto con nosotros en:

[nombre empresa]
[dirección completa] [localidad]
[web]
[correo electrónico]
[teléfono]

2.1. Información general sobre la empresa y la Memoria

Un primer apartado puede utilizarse para presentar las **principales características de la empresa**, su Misión y Visión, su trayectoria, su presencia en el mercado, su estrategia empresarial… Desde este punto de vista, el contenido no difiere del que pueda utilizarse en otros documentos corporativos, si bien la exposición ha de tener un menor perfil *comercial* (conforme a los criterios explicados en el punto anterior) e incorporar de manera explícita, ya desde este primer apartado, referencias al enfoque de RS adoptado, que se desarrollará con detalle más adelante.

En la presentación o apartado introductorio de la Memoria pueden incluirse al menos tres bloques (no necesariamente en el orden expuesto ni con esta denominación):

Quiénes somos

Se trata de describir la actividad de la empresa en el sentido antes apuntado y, una cuestión especialmente relevante, de manera coherente con otros documentos corporativos y mensajes utilizados en la estrategia de comunicación de la empresa. A este respecto hay que recordar que la Memoria de Sostenibilidad no es sino una más (aunque quizás la más destacable) de las acciones de comunicación que se han debido prever al confeccionar el correspondiente Plan de Actuación, y que éstas acciones deben además estar integradas en la estrategia general de comunicación de la empresa. Si no se maneja bien, la falta de coherencia no sólo entre *lo que se hace* y *lo que se dice que se hace*, sino entre lo que se dice en *documentos diferentes*, puede ser uno de los factores que mayores perjuicios pueden causar a la reputación corporativa.

Parte de la información relativa a este primer bloque puede presentarse en forma de cuadros, tablas y gráficos, pero resulta fundamental que este tipo de datos únicamente *acompañen* otro tipo de explicaciones más cualitativas que son las que configuran el relato. La información a incluir en ese tipo de cuadros sintéticos puede estructurarse de modo análogo o similar a como se han recogido en el informe del Plan de Actuación y/o Ciclo de Mejora (Cuadro “Datos de la empresa”).

Algunas de las cuestiones a las que se puede hacer mención en este apartado son:

- Nombre de la organización y origen
- Principales marcas, productos y/o servicios.
- Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos
- Localización de la sede principal de la organización y, en su caso, año desde el que tiene presencia en Navarra
- Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas, o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.
- Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.

- Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientela).
- Dimensiones de la organización informante, desde el punto de vista de:
  - ✓ Número de personas empleadas
  - ✓ Ventas netas
  - ✓ Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto
  - ✓ Cantidad de productos o servicios prestados
- Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización
- En su caso, premios y distinciones recibidos durante el periodo de referencia

Misión y Visión

En estrecha relación con el *quiénes somos*, la Misión y Visión de la empresa han de incorporarse en este apartado de manera expresa y en los mismos términos en los que se haya recogido en el último Plan de Actuación o Ciclo de Mejora, dado que se da por supuesto que durante la elaboración de esos documentos se ha realizado una reflexión sobre la idoneidad de las mismas y que contienen una versión *actualizada*.

Si durante la reflexión estratégica (en el marco de ***InnovaRSE*** o de cualquier otro proceso) se han explicitado los valores de la empresa, deberían incluirse también en este apartado.

Organigrama

Este apartado también debería contener un organigrama de la empresa, con el grado de detalle que se considere oportuno, mencionando además el lugar que ocupa la RS en el mismo. Es decir, desde que área o qué puesto de trabajo concreto asume la responsabilidad de gestionar este asunto.

Propósito de la memoria

Este apartado introductorio debe servir, además de para aportar información general de la empresa, para contextualizar el documento que se está presentando: sus objetivos, el marco en el que se inscribe (***InnovaRSE***), la estructura de los contenidos, el periodo al que se refieren los datos que se exponen, etc.

Se trata únicamente de incluir una primera mención al enfoque de RS en la estrategia de la empresa, a modo de introducción a lo que se expondrá después, puesto que este aspecto se propone desarrollarlo con mayor detalle en el siguiente apartado.

2.2. Compromiso de la empresa con la Responsabilidad Social

Una vez presentada la empresa a modo de introducción del documento, es momento de expresar el compromiso adquirido con la Responsabilidad Social y que se concreta en la aplicación de la metodología ***InnovaRSE***. En este segundo epígrafe se propone explicar cuál es el enfoque adoptado por la empresa con respecto a la RS y su recorrido el itinerario ***InnovaRSE***. Se debería prestar especial atención a la relación con los grupos de interés y el tipo de iniciativas que se aplican para facilitar su participación.

De manera más concreta, el esquema que puede seguirse sería:

Itinerario InnovaRSE

A priori, la persona que está leyendo el documento no tiene por qué conocer qué es ***InnovaRSE***. No se trata de extenderse al respecto, pero sí se puede aportar la información fundamental de contexto que ayude a comprender el marco en el que se están desarrollando las distintas actuaciones: es una metodología desarrollada por el Gobierno de Navarra, objetivos y principios en los que se sustenta, etapas que se proponen… No deberían dedicarse más de uno o dos párrafos a esta cuestión, pero ha de quedar claro cuál es el contexto; para este propósito, pueden incluirse también referencias y enlaces a la información contenida en el sitio web del Gobierno de Navarra.

Más importante que detallar las características del Sistema ***InnovaRSE*** es explicar cuál está siendo el recorrido de la empresa en el mismo. Sería conveniente hacer mención al año en el que la empresa se incorporó al sistema, expresando cuáles fueron sus motivaciones, si se está ejecutando el primer Plan de Actuación o se han puesto en marcha ya uno o varios Ciclos de Mejora, desde cuándo se elaboran Memorias de Sostenibilidad…

Cambios en la gestión

Enlazando con lo anterior, en este apartado también se pueden explicar cuáles son los cambios en la gestión que, desde el punto de vista la empresa, se han experimentado como consecuencia de la incorporación de criterios de RS. Como sugerencia, si se ha respondido ya a un Cuestionario de Satisfacción pueden utilizarse algunas de las respuestas aportadas en esa herramienta y abordar de manera genérica esta cuestión, si bien debería intentarse añadir información más concreta y que se refiera a aspectos específicos que se hayan evidenciado en la empresa.

Es un buen momento también para sintetizar las buenas prácticas y áreas de mejora en las que se está trabajando, y el enfoque general de los Planes de Actuación que ya se hayan puesto en marcha, subrayando los principales objetivos y resultados de los mismos. En definitiva, se trata de expresar, de manera muy breve, la *trayectoria histórica* de la empresa desde que se inició en la RS.

Compromiso con la RS

Como un tercer bloque a abordar en este apartado, se debería hacer mención expresa a los compromisos adquiridos por la empresa en materia de RS. Para esto, puede acudirse a los distintos documentos que ya han sido elaborados en el marco de la metodología ***InnovaRSE***: Compromiso de la dirección, Declaración de Intenciones… y que resultarán de mayor utilidad en la medida en la que hayan sido personalizados. No se trata de reproducir aquí íntegramente el contenido de esos documentos, sino únicamente de expresar su propósito y recoger sus principios fundamentales.

De manera más específica, si la empresa ha experimentado avances significativos en materia de Ética y Transparencia (Enunciado E-01) mediante la elaboración de un Código de Buen Gobierno o un Código de Conducta; en materia de Política Ambiental (Enunciado A-01); o en cualquier otro ámbito que suponga explicitar los compromisos adquiridos por la empresa, también pueden mencionarse esos avances en este apartado.

Grupos de interés

El enfoque *multistakeholder* es uno de los principios asumidos por ***InnovaRSE*** y, consecuente, ha de tenerse presente en todas las acciones que se emprendan, pero de manera muy particular en las actividades de comunicación y transparencia. En este caso, lo conveniente es explicitar cuáles son los principales grupos de interés de la empresa y (enlazando con el punto anterior), el tipo de compromisos adquiridos con los mismos.

Asimismo se deben explicar cuáles son los cauces utilizados habitualmente para canalizar la comunicación y participación de dichos grupos de interés; no únicamente en lo referido a la elaboración de la Memoria propiamente dicha, sino con carácter general. Sin necesidad de profundizar en exceso, es posible acudir de nuevo a los propios enunciados para recuperar parte de la información que se puede trasladar en la Memoria a este respecto (SI-01, SE-01…)

2.3. Información sobre la situación de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad

La Memoria debería dedicar su sección más amplia a explicar cuál es la situación de la empresa en relación con la sostenibilidad. En ***InnovaRSE***, esto equivale a reflejar en el documento las principales conclusiones de último Diagnóstico que se haya efectuado, así como la relación de principales indicadores **con valores actualizados** que permitan comprobar los progresos alcanzados. Han de ponerse en valor las buenas prácticas de la empresa, pero también explicar cuáles son las áreas de mejora.

Los distintos bloques que pueden recogerse en un apartado de estas características serían:

Resultados del último diagnóstico

En este momento nos referimos a una valoración fundamentalmente cualitativa, que sintetice cuál es la situación en cada una de las dimensiones. Se puede utilizar como guía la relación de los enunciados en cada una de las dimensiones (incluido el desdoblamiento entre dimensión social interna y dimensión social externa), destacando aquellos aspectos que se consideren más relevantes. Las conclusiones reflejadas en el Diagnóstico deberían constituir el principal apoyo para redactar esta parte, si bien no resulta aconsejable limitarse a reproducir íntegramente su contenido, sino que es conveniente incluir una primera valoración de los avances que se están logrando desde entonces (de los que se ofrecerá un mayor detalle con los indicadores) e informar preliminarmente de las actuaciones que está implementando la empresa en cada caso (cuestión que se desarrollará en un apartado posterior).

Puede utilizarse como recursos visuales de apoyo las gráficas que se hayan elaborado en el Diagnóstico, dejando siempre claro el año al que se refieren.

Buenas prácticas y áreas de mejora

El principal elemento a destacar en esta sección, que puede hacerse en paralelo con lo anterior o recibir un tratamiento diferenciado, es la descripción de las buenas prácticas y áreas de mejora de la empresa. Es en este punto donde ha de prestarse especial atención a los criterios de calidad mencionados al principio de este documento. Por supuesto, la Memoria tiene que servir de vehículo para comunicar a los grupos de interés todo aquello que la empresa está *haciendo bien* en materia de RS, de manera notable e incluso sobresaliente; y es lícito que la empresa enfoque esta comunicación para tratar de sacar rendimiento en términos de reputación corporativa. Las referencias a elementos considerados dentro de la Base 10 pueden resultar especialmente útiles para el propósito de *diferenciación*.

Pero la Memoria tiene que ser equilibrada, explicando también cuáles son las áreas de mejora que el Diagnóstico ha puesto en evidencia. Esto no debería tener como consecuencia resultados negativos en la reputación de la empresa; al contrario, tendrá un valor positivo desde el momento en el que se subraye la actitud proactiva y propositiva de la empresa, es decir, su compromiso para detectar y corregir esas áreas de mejora.

El grado de detalle con el que se expliquen cada una de las buenas prácticas y áreas de mejora dependerá de la situación de la empresa, de las actuaciones que ha desarrollado o está desarrollando, del tiempo y circunstancias en las que se está trabajando en cada ámbito concreto… Por ejemplo, si la empresa ha realizado ya varios Diagnóstico ***InnovaRSE***, tiene más sentido centrarse en la descripción de buenas prácticas que constituyan una novedad con respecto al Diagnóstico anterior, mencionando brevemente el resto (pero poniendo en valor al mismo tiempo que son prácticas ya consolidadas). En el mismo sentido, si un área de mejora de un diagnóstico anterior ha dejado de ser considerada como tal gracias a las medidas acometidas en un Plan de Actuación (o, incluso, se ha convertido en una buena práctica…) parece lógico subrayar especialmente esa cuestión.

En definitiva, se trata de ir construyendo *un relato* sobre cuál está siendo el recorrido de la empresa en las tres dimensiones, comentando tanto los aspectos positivos como los que no lo son tanto, y tratando de proporcionar no una mera foto fija de la situación en un año determinado (el del Diagnóstico), sino comentando la evolución hasta el momento actual.

Este es un punto clave que no ha de olvidarse: la referencia temporal de la Memoria no es el año del Diagnóstico sino el último ejercicio. Dado que entre la Planificación inicial y el Ciclo de Mejora (o entre dos Ciclos) pueden transcurrir hasta 3 años, la situación de la empresa puede haber variado sustancialmente en algunos aspectos, y habrá que destacar cuáles son estas variaciones. Para este propósito resultará fundamental la evolución de los indicadores.

Evolución de indicadores

La memoria tiene que incluir un cuadro o tabla que permita comprobar cuál es la evolución de los principales indicadores considerados en el diagnóstico, organizados por dimensiones de la misma forma que se plantearon en el informe correspondiente.

La evolución debería hacer referencia, como mínimo, al valor del año inicial (año del Diagnóstico) y el último valor disponible (a poder ser, año de la Memoria). Si se dispone de valores intermedios correspondientes a otras anualidades, conviene incorporarlos también. Cuando la trayectoria de la empresa ya sea prolongada (por ejemplo, dos o tres ciclos de mejora), bastará con que se haga referencia a los valores correspondiente a cada hito (primer Diagnóstico, primer Ciclo de Mejora…, valor actual) o bien establecer una periodicidad determinada. El Cuadro de Seguimiento debería proporcionar información suficiente para cumplimentar estas tablas de evolución.

En cualquier caso, no resulta apropiado incorporar una tabla de datos sin más comentarios, sino que debería utilizarse como apoyo para corroborar aquello que se está explicando sobre la situación de la empresa en las tres dimensiones, las buenas prácticas y áreas de mejora.

Balance global

Finalmente, convendría cerrar esta sección con una valoración general sobre el equilibrio de las dimensiones, para lo cual puede utilizarse como primera referencia lo expresado en el Diagnóstico, incidiendo como ya se ha explicado en los cambios experimentados desde entonces.

2.4. Información sobre las actuaciones acometidas y el avance del Plan de Actuación

En el apartado anterior se ha explicado cuál es la situación de partida de la empresa y cómo está evolucionando desde entonces. En este otro apartado se trata de destacar cuál es la principal herramienta vigente para lograr los cambios a los que se aspira: el Plan de Actuación. En algunos casos, será poco más que una presentación o declaración de intenciones (si es de muy reciente implementación); en otros casos, debe servir para exponer cuál es el avance del Plan y los resultados que se están consiguiendo.

Los principales bloques temáticos que deberían incluirse en un apartado de estas características son:

Plan de actuación vigente

Se trata de informar sobre el Plan actual con carácter general: cuándo se elaboró, si es el primer Plan o se han implementado otros anteriores, cuáles es su periodo de vigencia, cuáles son los objetivos principales del Plan…

Acciones de Mejora

Obviamente no se trata de reproducir todo el esquema o lógica de actuación del Plan, sino de explicar con un cierto grado de detalle las acciones de mejora que se proponen, vinculándolas con las necesidades o áreas de mejora expresadas en el apartado anterior, describiendo el tipo de iniciativas concretas que se pretenden poner en marcha y los resultados que se esperan conseguir.

Aunque dependerá de las características del propio Plan, en principio parece adecuado organizar las acciones de mejora por dimensiones para una mejor comprensión por parte de quien lea el documento. Por otra parte, salvo que el Plan contenga un número muy elevado de acciones de mejora que imposibilite otro planteamiento, no es aconsejable utilizar *únicamente* cuadros para enumerar las actuaciones (aunque se pueden incluir a modo de síntesis), sino que resulta preferible explicar o describir cada una de ellas, o las más significativas.

Progreso del Plan de Actuación

Los cuadros, tablas y, en su caso, incluso gráficos, resultarán de más utilidad para recoger la información concerniente al progreso del Plan de Actuación. Se trata básicamente de recoger los datos más actualizados posibles que contienen el Cuadro de Actuación y/o Cuadro de Seguimiento.

Como en el resto de secciones, es conveniente huir de recoger únicamente la información cuantitativa, por lo que sería necesario incluir algún tipo de explicación que ayude a interpretar los datos expuestos. El acento ha de ponerse en los resultados del ejercicio al que corresponde la Memoria, pero integrándolos en la visión de conjunto del periodo de vigencia del Plan. En el caso de que la Memoria de Sostenibilidad coincida con el final de un Plan de Actuación, se pueden incorporar las conclusiones de la Evaluación.

2.5. Contribución a los ODS

Este aspecto debería enfocarse con cierta cautela, puesto que dada la atención mediática que la Agenda 2030 suscita a todos los niveles, la contribución a los ODS es susceptible de ser utilizada como técnica de *greenwashing* si no se plantea adecuadamente.

La contribución *real* que una pequeña pyme navarra puede hacer a la consecución de grandes objetivos como el *fin de la pobreza* o la *reducción de las desigualdades entre los países* es ciertamente muy reducida.

En este apartado se trata más bien de destacar, por tanto, el **alineamiento** con los ODS de la estrategia de la empresa, en la medida en la que se está trabajando, en el contexto de ***InnovaRSE***, sobre una serie de enunciados que tienen una contribución *potencial* con los ODS.

Tal y como se ha explicado en otro momento, las empresas que deseen abordar de manera más sistemática esta cuestión, en el marco de la medición de sus impactos, pueden acudir a metodologías que proporcionan pautas sobre cómo proceder para identificar su contribución a los ODS, definiendo objetivos e indicadores clave. Si una empresa ha puesto en marcha una iniciativa de este tipo, evidentemente la Memoria de Sostenibilidad es un excelente vehículo para comunicar tanto el proceso seguido como los resultados obtenidos.

En el resto de casos, la aproximación a la contribución a los ODS puede hacerse a partir de las tablas de vínculos directos e indirectos con los enunciados e indicadores de ***InnovaRSE***. El modo de hacerlo es relativamente sencillo: una vez identificados los enunciados e indicadores en los que hay una contribución potencial, se ha de examinar si en el caso *concreto* de la empresa se da efectivamente esa convergencia. En caso positivo, se puede hacer mención a la situación de la empresa con respecto a dicho enunciado, subrayando aspectos ya destacados en apartados anteriores de la Memoria u ofreciendo un mayor detalle de los mismos, e incorporando la información de los indicadores vinculados.

Por tanto, los pasos a seguir serían:

1º. Examinar si la contribución potencial de cada ODS tiene sentido en el caso de la empresa.
2º. Hacer referencia únicamente a esos ODS en los que sí se entiende que la empresa está contribuyendo en alguna medida.
3º. Para cada uno de esos ODS, mencionar la situación de la empresa utilizando para ello la información de los enunciados e indicadores vinculados en cada caso.

La contribución potencial se puede enfocar tanto desde el punto de vista de la situación actual de la empresa (Diagnóstico con valores actualizados), como de la situación esperada (acciones previstas en el Plan de Actuación dirigidas a esos objetivos, y resultados que ya se están consiguiendo).

2.6. Siguientes pasos

Finalmente, una última sección o apartado se puede utilizar para explicar muy brevemente cuáles serán los siguientes pasos que dará la empresa en materia de Responsabilidad Social.

Esto puede traducirse en comentar las líneas de acción principales del Plan de Actuación previstas para el siguiente año, o en la explicación del itinerario ***InnovaRSE*** que queda por recorrer (por ejemplo, si está previsto un nuevo Ciclo de Mejora el año siguiente).

Al detallar las actuaciones previstas puede acudirse al Cuadro de Actuación del Plan como principal referencia, haciendo mención a aquellas actuaciones de mejora que todavía no han sido implementadas o solamente se han acometido de manera parcial, y sobre las que se pretende incidir en el año próximo. Como siempre, hay que procurar huir de incluir una mera enumeración de acciones a emprender y datos, procurando *contar* lo que se pretende hacer, es decir, explicando cómo se pretende lograr aquello que se aspira a conseguir.

En el caso de que el planteamiento para el próximo año difiera del inicialmente previsto en el Plan de Actuación, tendrían que explicarse cuáles son los motivos que justifican ese cambio de orientación. Es necesario enmarcar siempre las actuaciones que se pretenden poner en marcha durante el próximo año en el contexto más amplio que supone el Plan de Actuación y la trayectoria de la empresa en ***InnovaRSE***.

3. DIFUSIÓN DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

La difusión de las Memorias de Sostenibilidad **es una acción más de comunicación** de las contempladas en la estrategia que tenga definida la empresa al respecto, en su caso, y de cualquier modo ha debido ser considerada al elaborar las **Matrices de Comunicación** como una de las últimas actividades desarrolladas durante la definición del correspondiente Plan de Actuación o Ciclo de Mejora.

Por lo tanto, los canales y herramientas de comunicación, las personas responsables de ejecutar las tareas correspondientes, los plazos e indicadores vinculados…, deberían estar ya considerados o previstos en ese planteamiento inicial, si bien obviamente pueden ser modificados una vez elaborada la Memoria.

La pregunta *¿a quiénes ha de comunicarse la Memoria de Sostenibilidad?* tiene, en principio, una sencilla respuesta: **a todos los grupos de interés**. Ha de tenerse en cuenta que el hecho mismo de elaborar una Memoria de Sostenibilidad y recoger el tipo de información que contiene este documento, implica ampliar el grupo de personas o colectivos a los que habitualmente se comunicaba determinada información, tal y como se ha apuntado en otro momento. La información de la dimensión social y la dimensión ambiental (pero también la información económica), interesa no solamente a accionistas y personal trabajador, sino también a clientela y entidades proveedoras, así como Administraciones Públicas, ONGs y organizaciones de consumo, personas y organizaciones potenciales inversoras, e incluso analistas que se dedican al estudio de la RS. En general, las Memorias de Sostenibilidad están dirigidas al **conjunto de la ciudadanía,** es decir, a **cualquier persona o entidad que esté interesada en consultar el comportamiento de la empresa en términos de responsabilidad**.

Consecuentemente, la difusión de la Memoria ha de considerar esta multiplicidad de grupos destinatarios, con implicaciones tanto desde el punto de vista de los canales que se utilizan como desde el punto de vista de hacer comprensible el contenido de la Memoria para todos estos grupos, en coherencia con los criterios apuntados al inicio de esta Guía.

Con **los grupos de interés** que se consideran ***prioritarios*** y con los que se mantiene una comunicación más fluida, la **difusión** de la Memoria ha de ser más **proactiva**. Esto supone, por ejemplo, un *mailing* masivo anunciando la disponibilidad de la Memoria con un enlace a la misma y/o con el documento adjunto, que puede enviarse a la clientela y principales entidades colaboradoras. Con respecto al personal trabajador, la dinámica proactiva debería seguir la misma línea de comunicación aplicada en los diferentes hitos de la Metodología ***InnovaRSE*** (presentación de los resultados del Diagnóstico, comunicación del Plan de Actuación, difusión de los resultados de la Evaluación del Plan…). En el momento de elaborarse la Memoria pueden utilizarse las herramientas internas de comunicación de que se disponga para anunciar que está disponible el documento y avanzar algunas de sus principales conclusiones.

Con el resto de grupos de interés, si bien la comunicación no tiene que ser necesariamente tan proactiva, **el documento debe ser fácilmente accesible**. La manera más sencilla es incluir el documento en un lugar preferente de la página web de la empresa, preferentemente en una sección en la que se explique el enfoque estratégico de la RS y el recorrido de la empresa en

InnovaRSE, si bien esto dependerá de la estrategia de comunicación adoptada en cada caso. Es recomendable que en una sección de este tipo se incluya el histórico de Memorias de Sostenibilidad (es decir, el acceso a los documentos descargables de las Memorias anteriores), así como referencias a los Sellos obtenidos y la Metodología ***InnovaRSE***, cuyo sitio web podría estar enlazado.

Por otro lado, incidiendo de nuevo en la necesidad de que la Memoria resulte comprensible para todos los grupos de interés, conviene tener en cuenta:

- ➔ Estudios específicos[18] sobre esta cuestión han evidenciado que la mayoría de los grupos de interés prefieren documentos que no tengan una longitud superior a 50 páginas y que en ningún caso requieran de una dedicación superior a 30 minutos de lectura, suministrando información relevante apoyada en datos y gráficos.

- ➔ Las referencias a la metodología ***InnovaRSE*** deben servir para proporcionar el contexto de la Memoria, pero no debe abusarse del uso de su terminología o menciones que resulten excesivamente técnicas, puesto que normalmente la persona que está leyendo el documento desconocerá los detalles y las implicaciones que tienen.

- ➔ El documento tiene que ser accesible, por lo que debería verificarse que cumple con lo estipulado en el enunciado E-09 de los Decálogos ***InnovaRSE***. En particular, tendría que considerarse:

    - ✓ El uso de títulos para los encabezados, para navegar por el documento con más facilidad
    - ✓ La utilización de texto alternativo para las imágenes y otros elementos visuales
    - ✓ La predefinición del idioma del documento
    - ✓ La utilización de tablas regulares
    - ✓ La utilización de listados con formatos definidos por la herramienta del procesador de texto, en lugar de manuales

[18] Puede consultarse, por ejemplo, PLEON (2005): *Global stakeholder report.*

4. ESTIMACIÓN DEL TRABAJO PREVISTO

A continuación se recoge un cuadro resumen de las horas de trabajo estimadas para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad, referidas siempre a la dedicación de la persona consultora*. Se recuerda que puede consultarse también a este respecto el "Protocolo para la realización de la Memoria de Sostenibilidad".

Nº de visita	Actividad	Nº de horas
Trabajo interno	Redacción del borrador de Memoria de Sostenibilidad	6,00
1	Contraste del borrador	5,00
Trabajo interno	Redacción de la Memoria de Sostenibilidad	2,00
2	Presentación de la Memoria de Sostenibilidad	2,00
TOTAL		**15,00**

ANEXO 4

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE INNOVARSE

1-DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO / HERRAMIENTA	ETAPA
01	Protocolo para la realización de la Planificación inicial	1
02	Protocolo para la realización de Ciclos de mejora	3
03	Protocolo para la realización de Memorias de sostenibilidad	T
04	Procedimiento para la implantación de InnovaRSE sin ayudas	1,2,3,T
05	Fichas para la valoración de los enunciados	1,3
06	Fichas de indicadores	1,3
07	Prerrequisitos de InnovaRSE: Base 0	1,3
08	Buscando la excelencia: Base 10	1,3

2-PLANTILLAS Y MODELOS

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO / HERRAMIENTA	ETAPA	FORMATO
	Procedimiento de solicitud y justificación		
09	Modelo Solicitud de ayuda	1,2,3,T	
10	Modelo Solicitud implantación InnovaRSE sin ayudas	1,2,3,T	
11	Formulario de justificación de ayudas	1,2,3,T	
12	Compromiso de la Dirección	1,3,T	
13	Condiciones de uso de Sellos	1,2,3,T	
	Informes		
14	Modelo de Informe – Planificación Inicial/A: Diagnóstico	1	
15	Modelo de Informe – Planificación Inicial/B: Plan de Actuación	1	
16	Modelo de Informe – Ciclo de Mejora	3	
17	Esquema de contenidos – Memoria de Sostenibilidad	T	
	Herramientas metodológicas		
18	Matrices de Identificación y Priorización de Grupos de Interés	1,3	
19	Diagramas de barras (valoración global de la Dimensión)	1,3	
20	Representación gráfica global	1,3	
21	Fichas de Buenas Prácticas	1,3	
22	Fichas de Áreas de Mejora	1,3	
23	Matrices Misión/BBPP, Visión/AAMM	1,3	
24	Matrices Priorización Áreas de Mejora	1,3	
25	Cuadro de actuación	1,2,3,T	
26	Cuadro de seguimiento	1,2,3,T	
27	Matrices de comunicación	1,3	
	Otras plantillas y modelos		
28	Cuestionario de expectativas	1	
29	Cuestionario de satisfacción	3	
30	Gráfico expectativas / satisfacción	3	
31	Medidas adoptadas en caso de incumplimientos (Base 0)	1	
32	Modelo de Declaración de intenciones	1	

3-OTRAS HERRAMIENTAS

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO / HERRAMIENTA	ETAPA
33	Requisitos para la realización de los Informes de la Planificación inicial	1
34	Requisitos para la realización del Informe de Ciclo de Mejora	3
35	Presentación sesiones formativas	1,3
36	Códigos CNAE-2009	1,2,3,T
37	Contribución potencial a los ODS	1,2,3,T
38	Hojas de firmas (justificación visitas)	1,3,T

ANEXO 5

SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS

	INNOVARSE 2016	INNOVARSE 2020
Etapas del Ciclo estratégico InnovaRSE	Diagnóstico, Plan de Actuación, Ciclo de Mejora y Memoria de Sostenibilidad	Tres Etapas secuenciales (Planificación inicial de la RS, Implementación del primer Plan, Ciclo de Mejora) y una Etapa transversal (Memoria de Sostenibilidad)
Desarrollo de las Etapas	El Diagnóstico y el Plan de Actuación se desarrollan en años consecutivos	El Diagnóstico y el Plan de Actuación se desarrollan en el mismo año
Decálogos de Sostenibilidad	Tres Decálogos con diez enunciados en cada dimensión (Económica, Ambiental, Social)	Nuevos enunciados y redistribución de los anteriores
		Desdoblamiento de la dimensión social (interna y externa)
		Definición de una Base 0
		Desarrollo de una Base 10
Valoración de los enunciados	Basada en evidencias y concretada en escala de percepción cualitativa de 1 a 10, y capacidad de mejora PDCA	Basada en evidencias y resultados de indicadores. La valoración se apoya en una serie de claves y preguntas de evaluación. La valoración se concreta en una escala de percepción cualitativa de 0 a 10 dividida en tramos conforme a las claves de valoración. La valoración de la capacidad de mejora PDCA es voluntaria
Indicadores	Batería de indicadores obligatorios y adicionales voluntarios que completan el análisis a nivel de dimensión	Los indicadores se utilizan como apoyo para valorar la situación a nivel de enunciado. Se amplía la batería de indicadores posibles para que se elijan los más oportunos
Principales Documentos y Herramientas de apoyo	Guía para la elaboración de Diagnósticos y Guía para la elaboración de Planes de Actuación	Guía Metodológica para la elaboración de la planificación inicial de la Responsabilidad Social, Guía Metodológica para la elaboración de Ciclos de Mejora y Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Se proporcionan además otras herramientas entre las que destacan las Fichas para la valoración de los enunciados y las Fichas de indicadores

	INNOVARSE 2016	INNOVARSE 2020
Enfoque de las Memorias de Sostenibilidad	Memorias conforme a un modelo altamente estandarizado	Estructura y contenidos flexibles, permitiendo la personalización conforme a una propuesta de estructura y la determinación de una serie de criterios de calidad
Valoración del Sistema / Metodología	Mediante encuestas de percepción puntuales	Mediante comparación de cuestionario de expectativas y cuestionario de satisfacción que se introduce como una actividad más de la metodología y sirve además para orientar el Ciclo de Mejora de cada empresa
Formación y acreditación	Acreditación que se renueva con periodicidad habitualmente anual	Acreditación que únicamente ha de renovarse en caso de cambios significativos en la Metodología. Se facilita formación complementaria mediante talleres temáticos, píldoras formativas y trabajo en red
Ayudas económicas	Ayudas para la elaboración de Diagnósticos, Planes de Actuación, Ciclos de Mejora y Memorias de Sostenibilidad	Ayudas para la elaboración de la Planificación Inicial, Ciclos de Mejora (una sola vez) y Memorias de Sostenibilidad (una sola vez) Se publicarán líneas de ayuda específicas para subvencionar proyectos o actuaciones concretas contenidas en los Planes de Actuación (Etapa de Implementación)
Contribución a los ODS	Sin referencias específicas	Se proporcionan pautas para valorar la contribución potencial y que es comunicada a los grupos de interés mediante las Memorias de Sostenibilidad
Especializaciones metodológicas	Sin especializaciones	Se desarrollan dos especializaciones: para micropymes y personas autónomas (TAMIRSE) y para el sector público (GOBERNARSE), que siguen la estructura troncal de INNOVARSE con las adaptaciones pertinentes. Estas especializaciones tienen sus propios documentos de orientación.

ANEXO 6

PERIODO DE TRANSICIÓN DESDE EL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL

La actualización de la Metodología ***InnovaRSE*** exige considerar un periodo de transición para facilitar que las empresas que se han incorporado al Sistema justo antes de los cambios puedan continuar en el Itinerario ***InnovaRSE*** adaptándose a las modificaciones de manera paulatina. Por su parte, el Servicio de Trabajo también necesita prever los distintos tipos de documentos que pueden serle trasladados para su valoración y calificación como "Aptos".

A este respecto, se recuerda que las principales modificaciones de la metodología han sido:

- En el año **2019**, se proponen **nuevos enunciados y nuevos indicadores**.
- En el año **2020**, se recoge un nuevo planteamiento de Etapas que implica realizar un **Diagnóstico y un Plan de Actuación en la misma anualidad** (Planificación inicial de la Responsabilidad Social).

Adicionalmente, las **excepcionales circunstancias del año 2020 motivadas por la COVID-19** obligan a replantearse el esquema inicial previsto en el periodo de transición, puesto que no se ha abierto la convocatoria de ayudas para la realización de ninguna de las Etapas.

Los cuadros siguientes recogen la diferente casuística que puede darse en los próximos años considerando todo lo anterior. Para simplificar la exposición se denominará "InnovaRSE 2016" a la edición anterior a dichos cambios, e "InnovaRSE 2020" a la edición que se presenta en este documento.

	2021
INNOVARSE 2020	
Planificación inicial	Las empresas que se incorporan al Sistema InnovaRSE en 2021 iniciarán la primera Etapa tal y como se describe en la Guía metodológica correspondiente.
Ciclo de Mejora	Para elaborar el documento se seguirán las pautas de la nueva Guía metodológica, si bien se ha de considerar que los datos comparativos se realizan con respecto a enunciados e indicadores de la edición de 2016
Memoria de Sostenibilidad	Se seguirá el planteamiento propuesto en la nueva Guía, para aquellas empresas que lleven al menos un año ejecutando un Plan de Actuación. El Plan de Actuación o Ciclo de Mejora vigente al que se refiere la Memoria puede ser de la edición InnovaRSE 2016 ó 2020 (empresas que diseñaron su Plan / Ciclo en el año 2019)
Verificación de Memorias	Se verificarán Memorias presentadas únicamente en el año 2019, dado que no es previsible que durante el año 2020 se elaboren Memorias. Las Memorias del año 2019 se refieren todavía a Planes y Ciclos de Mejora de la edición InnovaRSE 2016 (elaborados en el año 2018 o anteriores)
INNOVARSE 2016	
Plan de Actuación	Se permitirá elaborar un Plan de Actuación a las empresas que realizaron un Diagnóstico en el año 2019 conforme al planteamiento anterior de InnovaRSE que separaba el Diagnóstico y el Plan en dos anualidades diferentes, si bien con respecto al resto de pautas el Plan habrá de adecuarse a lo establecido en la Guía metodológica para la planificación inicial

	2022	
INNOVARSE 2020		
Planificación inicial	Las empresas seguirán el planteamiento de InnovaRSE 2020	
Ciclo de Mejora	En principio, las empresas que abordan un Ciclo de Mejora en 2022 todavía tendrán como elemento comparativo Diagnósticos y Planes de Mejora de InnovaRSE 2016, por lo que será preciso considerar los oportunos ajustes. Excepcionalmente, es posible que alguna empresa que realizó un Plan de Actuación en el año 2019 decida hacer un primer Ciclo de Mejora. En estos casos, el Plan de Actuación ya se refería a enunciados e indicadores de InnovaRSE 2020, pero no así el Diagnóstico en el que se basa.	
Memoria de Sostenibilidad	Como en el año anterior, coexistirán Memorias de Planes de Actuación y Ciclos de Mejora correspondientes a la edición antigua y la edición actualizada de InnovaRSE.	
Verificación de Memorias	Se verificarán Memorias presentadas únicamente en el año 2021, dado que no es previsible que durante el año 2020 se elaboren Memorias. Las Memorias del año 2020 se refieren a Planes y Ciclos de Mejora elaborados en el año 2019 ó anteriores, por tanto pueden coexistir referencias a InnovaRSE 2016 e InnovaRSE 2020	
INNOVARSE 2016		
Plan de Actuación	Desde este año ya no se permite la elaboración de Planes de Actuación conforme al planteamiento antiguo de InnovaRSE.	

	2023	
INNOVARSE 2020		
Planificación inicial	Las empresas seguirán el planteamiento de InnovaRSE 2020	
Ciclo de Mejora	Si las empresas se ajustan estrictamente a los plazos de vigencia recomendados para los Planes de Actuación y Ciclos de Mejora, no es previsible que se presenten Ciclos de Mejora este año, dado que correspondería iniciar un Ciclo para el periodo 2024-2026 a empresas con un Plan/Ciclo con vigencia 2021-2023, es decir, elaborado durante el año 2020.	
Memoria de Sostenibilidad	Las Memorias hacen referencia a Planes y Ciclos de Mejora del periodo 2020-2022 (dado que la vigencia máxima de un Plan es de 3 años). La excepcionalidad del año 2020 puede llevar, como máximo, a que el Plan o Ciclo de referencia se haya confeccionado en el año 2019; en todo caso, siempre bajo el planteamiento de InnovaRSE 2020.	
Verificación de Memorias	Se verifican Memorias de los años 2021 y 2022, que hacen referencia a Planes de Actuación y Ciclos de Mejora iniciados, como muy pronto, en el año 2018. Por tanto este es el último año en el que una Memoria puede hacer referencia a un documento confeccionado conforme a InnovaRSE 2016	

	2024	
INNOVARSE 2020		
Planificación inicial	Las empresas seguirán el planteamiento de InnovaRSE 2020	
Ciclo de Mejora	Los Ciclos de Mejora corresponderán a un nuevo ciclo 2025-2026, que vendrá a dar continuidad al anterior 2022-2024, es decir, elaborado durante el año 2021 conforme a las pautas de InnovaRSE 2020.	
Memoria de Sostenibilidad	Las Memorias hacen referencia a Planes y Ciclos de Mejora del periodo 2021-2023 y por tanto conforme al planteamiento de InnovaRSE 2020	
Verificación de Memorias	Se verifican Memorias de los años 2022 y 2023, que hacen referencia a Planes de Actuación y Ciclos de Mejora ejecutados conforme al planteamiento de enunciados e indicadores de InnovaRSE 2020	