

**CÓMO GESTIONAR
EL COMPROMISO
CON LA SOCIEDAD**



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas, de diversas organizaciones vascas y sectores de actividad, que han participado en cursos, grupos de intercambio de conocimiento y eventos de las que hemos aprendido y que de manera desinteresada y generosa, han dedicado su tiempo y conocimiento a mejorar y completar esta guía. De manera especial a:

- » Oro Ochoa de Eribe Landa, *IVAP*.
- » Inés García Artetxe, *SPRI*.
- » Isabel Fernández Hidalgo, *IFH Consulting*.
- » José Ricardo Romo Martín, *RPK S.Coop*.
- » María José Larena Cuevas, *Red de Salud Mental de Bizkaia – Osakidetza*.
- » Jon Kepa Izaguirre, *AB Laboratorios de Biotecnología*.
- » Inés Gallego Camiña, *OSI Eskerraldea Enkarterri Cruces – Osakidetza*.
- » Juan Antonio Amunategi, *Foro de Indicadores del Tercer Sector Social y Cáritas*.
- » Asier Ares Ikarán, *Ejje y Equipo de trabajo MGA de Q-epea*.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

5

- » Compromiso con la sociedad en el MGA y otros referentes
- » Unas aclaraciones necesarias
- » El por qué y el para qué del compromiso con la sociedad

GESTIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL

8

1. Liderazgo e incorporación del compromiso social en la estrategia

9

- » La intencionalidad de ser socialmente responsables

Preguntas para la Autoevaluación

10

2. Definición de qué entendemos por Sociedad

11

- » Enfoque de qué entendemos como sociedad
- » Aclaraciones importantes
- » Cuando en nuestra razón de ser están incluidas acciones de compromiso con la Sociedad
- » Comenzar ordenando lo que hay. Análisis de lo que es y de lo que no es compromiso con la sociedad partiendo de lo que ya hacemos

Preguntas para la Autoevaluación

15

3. Identificación y priorización de Grupo de Interés “Sociedad” en línea con nuestras capacidades

16

- » Qué se entiende por Grupos de interés Sociedad
- » Priorización de los grupos de interés en línea con nuestras capacidades y recursos
- » Recogida de información de los Grupos de interés Sociedad

Preguntas para la Autoevaluación

21





4. Formulación de los objetivos y acciones dirigidas “hacia la Sociedad”	22
» Definir los objetivos, indicadores de nuestro compromiso con la sociedad en la Estrategia y Cuadro de Mando integral	
<i>Preguntas para la Autoevaluación</i>	24
5. Despliegue “hacia la sociedad”, definiendo: Planes, procesos, productos, servicios, alianzas, proveedores y recursos	25
<i>Preguntas para la Autoevaluación</i>	26
6. Comunicación de nuestro Compromiso con la Sociedad	27
» Razones por las que compensa comunicar nuestro compromiso social	
» Algunos beneficios de hacerlo	
» Herramientas para comunicar el compromiso con la sociedad	
<i>Preguntas para la Autoevaluación</i>	29
7. Medición, Evaluación, Ajuste	30
» Encuestas de percepción que la sociedad tiene de nuestro compromiso con la sociedad	
» Evaluación y Ajuste	
<i>Preguntas para la Autoevaluación</i>	33
BUENAS PRÁCTICAS	34
» Buscador de Gestión	
ANEXOS	35



La adopción de prácticas de Compromiso con la Sociedad por parte de las organizaciones es un factor que contribuye a aumentar su competitividad, ya que toda organización forma parte de un entramado social que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, condicionar y limitar su desarrollo y competitividad.

Sin embargo, el análisis de los sistemas de gestión de varios cientos de organizaciones vascas de todo tipo que desde hace años venimos realizando en EUSKALIT con la colaboración altruista de las más de 2.000 personas que forman parte de nuestros Clubs de Evaluación nos ha permitido constatar que el Compromiso con la Sociedad es uno de los elementos menos maduros o con una gestión menos sistemática, además de ser un elemento sobre el que más dudas y confusiones se generan.

(Ver Anexo 1: Media del grado de avance en la gestión de cada uno de los 6 elementos del Modelo de Gestión Avanzada de las organizaciones presentadas a evaluación externa entre los años 2016 y 2020. Resultados del programa Kudeabide 2014-2020, en los que se ve que el grado de desarrollo de la gestión del elemento Sociedad es el que tiene una menor valoración junto con el de Innovación. (<http://kudeabide.com/>))

Con este documento pretendemos ayudar a las organizaciones vascas a comprender qué pueden hacer para desarrollar su Compromiso con la Sociedad como un elemento básico de su gestión. El objetivo es:

- » Reflexionar sobre el Compromiso Social y las actividades que está llevando a cabo en la actualidad la organización.
- » Identificar dónde tienen capacidad o poder de actuación en lo relativo al Compromiso Social.
- » Elegir y llevar a cabo las acciones de manera

deliberada y consciente.

- » Producir y medir las consecuencias como resultado de sus acciones, para así realizar la revisión y mejora continua del enfoque.

Por tanto, este documento puede ser usado de diferentes maneras y para varios propósitos:

- » Servir de inspiración y de guía a las organizaciones que quieran iniciar o avanzar en la gestión de su Compromiso Social. Por ello a lo largo del documento aparecen numerosos ejemplos de casos reales de organizaciones de diferentes sectores. Para ampliar esta información, se puede consultar el **Buscador de Gestión de EUSKALIT**, en el que se recogen, además de las Guías de evaluación de organizaciones que han obtenido reconocimiento a la Gestión Avanzada, un apartado de Buenas prácticas en el que buscando por el elemento sociedad podremos encontrar más ejemplos de Gestión del Compromiso Social.
- » Realizar una autoevaluación a través de un equipo multidisciplinar de la propia organización, identificando tanto las prácticas de gestión que suponen una fortaleza como las oportunidades que puedan existir para extenderlas y consolidarlas o para implantar nuevas prácticas y acciones de mejora. Para ello, al final de cada apartado se incluyen unas preguntas que nos ayudarán a revisar lo que ya se hace o gestiona en la organización y a identificar nuevas actuaciones.
- » Para recibir un contraste externo de EUSKALIT, tomando como base esta guía, con la participación de personas con experiencia en la gestión del Compromiso con la Sociedad.

En el año 2014 se empezó a difundir el **Modelo de Gestión Avanzada**, donde se enfatiza la importancia de que las organizaciones vascas obtengan una ventaja competitiva clave a través del

desarrollo de 6 elementos básicos que componen una gestión avanzada y que se muestran en esta imagen:



En este modelo se recoge que toda organización forma parte de un entramado social, que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, condicionar y limitar su desarrollo y competitividad. Por ello es importante el Compromiso con la Sociedad, más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales.

Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa

en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y, así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

Existen diferentes normas y referentes que tratan o incluyen el concepto de Compromiso con la Sociedad, como ejemplo los que aparecen en la siguiente tabla:

1953	Social responsibilities of the businessman.
1989	EFMQ European foundation for quality management
1997	Declaración tripartita de la OIT
1997	Global Reporting Initiative
1997	SA8000 Social Accountability 8000
1999	Global Compact

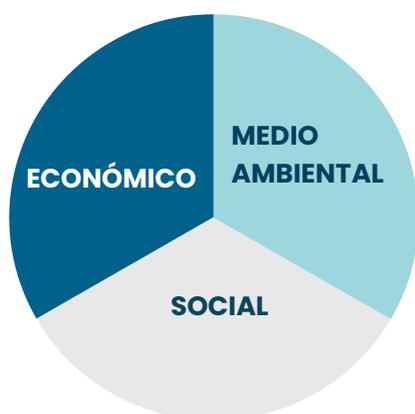
1999	Norma AA 1000 AS
2001	Libro verde sobre Responsabilidad Social
2002	UNEP-FI
2003	Los principios de Ecuador
2003	Normas sobre Derechos humanos para las sociedades transnacionales
2010	ISO 26000 sobre Responsabilidad Social
2015	ODS - Agenda 2030

Otro referente sectorial del 2014 puede ser el **Modelo de Gestión Pública Avanzada** (Ver Anexo 5. Modelo Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco).

UNAS ACLARACIONES NECESARIAS

La dimensión social, junto con la dimensión económica y la medioambiental, conforma la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, esta guía se focaliza en el elemento Socie

dad del Modelo de Gestión Avanzada. Así, no se contemplan algunos aspectos de la RSC que el Modelo de Gestión Avanzada trata en los elementos de Clientes, Resultados o Personas (**ver Modelo de Gestión Avanzada**).



RSC



MGA

EL POR QUÉ Y EL PARA QUÉ DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

El Compromiso con la Sociedad tiene una influencia positiva en las organizaciones que se puede traducir en mejores resultados, mayor aprecio y fidelización de la clientela, mayor motivación y satisfacción de las personas, orgullo de pertenencia y mejora del clima laboral, fomento de la innovación, una mayor confianza de la ciudadada-

nía, mejora de la imagen y la credibilidad social, y una mejora en la reputación corporativa y en el posicionamiento en el mercado. En resumen, la adopción de prácticas de Compromiso con la Sociedad por parte de las organizaciones es un factor que contribuye a aumentar su competitividad.



GESTIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL

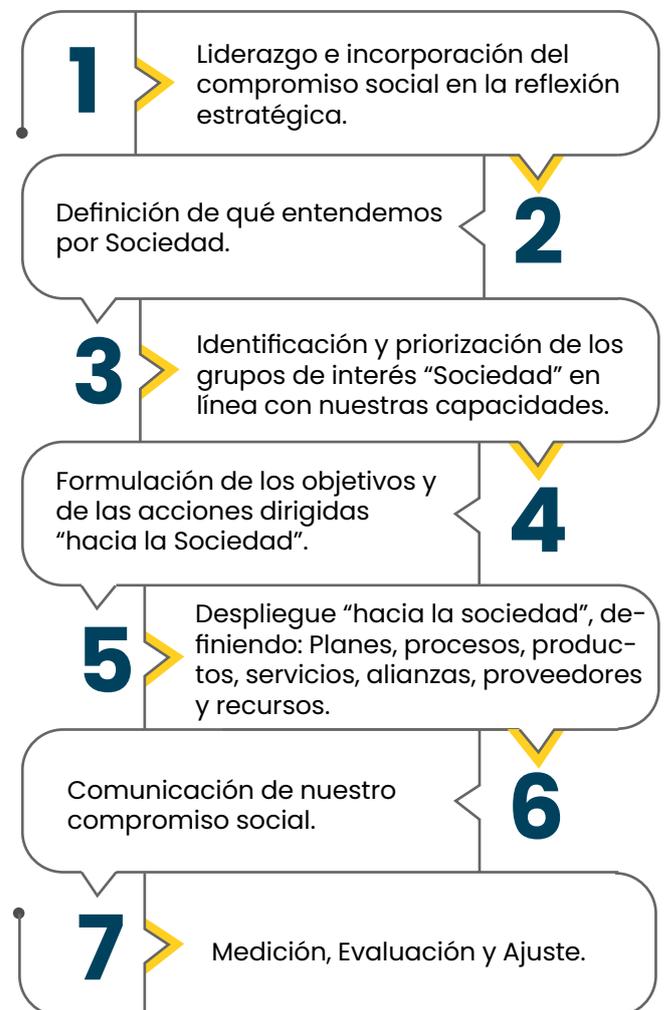
Las organizaciones avanzadas, más allá de las declaraciones genéricas de Compromiso con la Sociedad, diseñan y gestionan procesos y sistemas que les permiten entender, controlar y evaluar ese compromiso. Recopilar y analizar sus resultados en la Sociedad es parte fundamental del modo que operan.

Es importante remarcar que una organización debería equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés clave (personas, clientes clave, entidades aliadas y proveedoras, etc.) que puedan ser impactados por las consecuencias de su política social **antes de ponerla en marcha**. Y, para ello, debería contar con el apoyo de todas las partes involucradas.

(Ver Anexo 2 La Sociedad como grupo de interés).

Por otra parte, la elección tanto del área y proyectos en los que actuar como de los recursos a utilizar dependerá en gran parte del tipo y de las características (sector, tamaño) de la organización en cuestión y, sobre todo, de sus objetivos estratégicos.

Así, el ciclo para gestionar el Compromiso con la Sociedad de las organizaciones debería contener las siguientes fases y este documento contiene un capítulo para cada una de estas fases:





LIDERAZGO E INCORPORACIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL EN LA ESTRATEGIA

No se puede concebir una organización que asuma su responsabilidad con la Sociedad de la que forma parte si la estrategia que define a este respecto no viene sustentada en la implicación personal de las personas líderes y en la participación activa del conjunto de personas que la componen. Una organización avanzada incorpora a las personas de la organización en la elección y alcance de las actividades del elemento Sociedad y no solamente en su despliegue.

Antes de definir y desplegar acciones de Compromiso con la Sociedad, hay que contar con un convencimiento de dichos valores.

- » Compromiso sincero por parte de las personas líderes.
- » Contar con el apoyo de las personas.
- » Dedicar tiempo y recursos, formación, etc.

Esta implicación y participación puede ponerse de manifiesto desde el punto de partida, estableciendo un equipo que reflexione sobre el alcance e impacto del Compromiso Social en la organización y que sea responsable de definir la estrategia y despliegue a seguir. Sería aconsejable que este equipo estuviera formado por personas con responsabilidad, pertenecientes al equipo de Dirección u otros órganos de gestión de la organización. La política de Compromiso Social para la organización solo tendrá éxito si tiene el apoyo inequívoco de la Dirección desde el principio.

Este equipo de personas tendrá que:

- » Estar sensibilizado y formado en el concepto de Compromiso con la Sociedad y sus beneficios.
- » Disponer de una visión a más largo plazo, vinculada a la generación de riqueza (de todo tipo) a largo plazo, más que a la obtención de resultados a corto.
- » Identificar dónde está la organización, análisis de la situación inicial de la organización en las políticas de Compromiso con la Sociedad. Puede realizar un inventario que ponga en el punto de salida a la organización. También será necesario conocer cuáles son las necesidades de los grupos de interés en su vertiente considerada como "Sociedad".

Asimismo, el compromiso e implicación también se evidencia:

- » Asegurando que tenemos personas líderes que apoyan plena y personalmente el despliegue de las estrategias diseñadas y materializan el Compromiso Social.
- » Actuando como modelo de referencia ante el resto de las personas de la organización.
- » Teniendo en cuenta cómo los cambios en la organización afectan a sus objetivos sociales.
- » Designando responsables para el desarrollo y seguimiento de las actuaciones propuestas.
- » Estableciendo un sistema de sensibilización, formación, evaluación y reconocimiento a las personas de la organización según su apoyo a estas estrategias.

LA INTENCIONALIDAD DE SER SOCIALMENTE RESPONSABLES

El compromiso social es un acto intencionado de una organización. El planteamiento de compromiso social nace del análisis de necesidades de colectivos de los diferentes grupos de interés de nuestra organización; debemos valorar cómo puedo cubrir esas necesidades como organización y tomar la decisión de dedicar recursos a ello, incorporándolo como un objetivo estratégico en nuestras organizaciones. Si, además, empezamos a realizar actividades que estén a nuestro alcance, contamos con la opinión y participación de nuestras personas y vamos ampliando con el tiempo las acciones en función de resultados y evaluaciones, esto va generando motivación, camino compartido, sentimiento de pertenencia (sentir el proyecto como propio) y ganas de ir creciendo. De esta forma se fortalece y amplía la comunicación y la incorporación de nuevas personas y otros grupos de interés.

En nuestro Compromiso con la Sociedad se tiene que observar coherencia, compromiso y sistemática en el seguimiento de los resultados obtenidos. Si bien toda contribución a la Sociedad es positiva, ésta será más completa si se trata de una contribución proactiva que de una reactiva. Es decir, no solo se trata de dar respuesta a necesidades puntuales que nos van llegando, sino de incluir esa contribución en nuestra estrategia,

de poder gestionarla, en resumen, de establecer una sistematicidad.

Parece lógico que la organización, antes de acometer acciones para satisfacer expectativas, implícitas o no, de sus grupos de interés, se asegure de que cumple estrictamente con todas sus obligaciones legales y se mantiene dentro del marco legal establecido para su actividad. Igualmente, antes de ver cómo podemos ayudar al entorno, debemos tener en cuenta qué hay de lo que hacemos que tenga una repercusión negativa en la Sociedad.



Ejemplo de análisis del impacto negativo

Para una empresa industrial, no tiene mucho sentido comprar solo productos de Kilómetro 0 para disminuir las emisiones CO2 si antes no es capaz de minimizar y reciclar las toneladas de residuos que pueda generar, o si no cumple la legalidad medioambiental y prefiere pagar la multa impuesta, que le resulta más rentable económicamente que renovar la maquinaria o realizar la inversión en instalaciones que cumpla la legalidad actual.

Un centro educativo que se pregunta: ¿Qué personas u organizaciones del entorno social pueden verse afectadas negativamente por las decisiones o actividades de la organización? puede concluir que no tiene que disminuir sus emisiones de CO2 y creer que no tiene ningún impacto negativo, aunque sí podría contemplar otras repercusiones negativas en la Sociedad, como ruidos que produce el alumnado en la entrada y salida del centro, atascos producidos por la llegada y salida de los autobuses, coches de las familias, etc., y tendría que poner los medios para paliar y/o compensar estas repercusiones a su entorno local más cercano. Por ejemplo, hablar con el ayuntamiento para facilitar un agente de tráfico,

cambiar y escalonar el horario de los autobuses, facilitar un lugar para que las familias aparquen sus coches, etc... Si así y todo es imposible e inviable reducir más los colapsos de acceso en la zona en horas punta y las molestias que produce en el vecindario, podría compensarles facilitando a la asociación de vecinos el patio del colegio el día de las fiestas del barrio.

También creemos oportuno mencionar aquí la contextualización de algunos principios básicos que deben impregnar cualquier planteamiento de gestión, no sólo del Compromiso Social, sino de toda la gestión de una organización en su conjunto como fundamento de sus valores más elementales:

- » Las organizaciones deben **ofrecer garantías de buen gobierno**, lo que se traduce en instrumentos que garanticen comportamientos íntegros como son las normas y códigos éticos y mecanismos de participación y control, la transparencia y la rendición de cuentas.
- » El **comportamiento ético de las personas líderes** de una organización tiene que ser ejemplar. Debe existir un compromiso de estas personas líderes con los valores del entorno social y, además, deben actuar como modelos de referencia ante esa Sociedad.
- » La **evolución de la Sociedad** hace que requisitos que antes no eran requerimientos legales y se llevaban a cabo por las organizaciones impactando positivamente como parte de su Compromiso Social o de otros elementos de gestión, en la actualidad si son requerimientos de obligado cumplimiento deberían llevar a que la entidad evalúe su impacto, se replantee su enfoque o el alcance del mismo, y lleve a cabo las acciones que sean necesarias.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Las personas líderes se comprometen con la definición y despliegue de las acciones de compromiso con la sociedad?
2. ¿Tenemos en cuenta a las personas que tienen influencia sobre la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
3. ¿Hemos definido el equipo o las personas responsables del compromiso con la sociedad en la organización?

2

DEFINICIÓN DE QUÉ ENTENDEMOS POR SOCIEDAD

ENFOQUE DE QUÉ ENTENDEMOS POR COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Cuando una organización pretende desarrollar su Compromiso con la Sociedad, es importante que en primer lugar aclare y defina qué entiende por Sociedad (enfoque, alcance, quién o quiénes son Sociedad, a qué aspectos se refiere, ámbito de actuación en coherencia con su sector, competencias, momento social, etc.).

Para definir el alcance el Compromiso con la Sociedad puede ayudar el considerar las acciones que van más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales y de la propia razón de ser o actividad principal de la organización. Es aquello que podríamos “no hacer” y, sin embargo, decidimos realizar por ser socialmente responsables. Además, la organización debería distinguir entre las actividades encaminadas al cumplimiento de mínimos de aquellas más proactivas y avanzadas que se esfuerzan por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la Sociedad.



Ejemplo de enfoque Sociedad en una empresa industrial

Los objetivos que pretendemos conseguir en nuestra organización con respecto a la relación con la Sociedad básicamente están centrados en: sentido de pertenencia/orgullo de nuestras personas, reconocimiento/imagen de empresa que provoque que nuevos trabajadores se animen a incorporarse a nuestro proyecto, y posibilidades de relación con otras empresas que nos permita compartir buenas prácticas. Hasta el año 2014, se realizaban acciones de colaboración con diversas entidades, pero de una manera desestructurada y sin enfoque estratégico. A raíz de una formación en 2014 sobre compromiso con la Sociedad, revisamos la forma de gestionar este agente.

De esta reflexión decidimos 4 tipos de destinos/aportaciones de nuestra empresa a la Sociedad:

- traspaso de conocimiento sobre gestión.

- recursos económicos de ayuda.
- formación a estudiantes o personas desempleadas.
- y empleo societario (superando los límites legales mínimos establecidos).

Ejemplo de enfoque Sociedad en un centro educativo

El compromiso con la sociedad se desarrolla en el Objetivo Estratégico 11, a través del proceso de Responsabilidad Social, que tiene por finalidad “planificar, desplegar, controlar y evaluar las actividades encaminadas a desarrollar una mayor implicación y compromiso de nuestro Centro para contribuir a la mejora y compromiso con la Sociedad y del medio ambiente”.

Tenemos dos contextos uno más lejano y otro más cercano. En concreto, con el entorno más cercano (Bizkaia) nuestro compromiso se lleva a cabo a través de actividades, como: “un pequeño regalo para ti” (Residencia Ancianos/as Artxanda) o a través de la cesión de espacios al entorno cercano (Gimnasio Muguendo y Taichi, Parroquia Begoñazpi, aula informática a la empresa FOTEPRO...). Y más allá de nuestro entorno más próximo, nuestro compromiso está orientado a la colaboración con ONGs estatales (plan un millón de amigos-as) y acciones internacionales en Makete- Perú – Bolivia (a través del Proyecto de innovación: Simulación empresarial).

ACLARACIONES IMPORTANTES

Recalcando que el enfoque hacia la Sociedad debe ser un compromiso que adquirimos con nuestro entorno, debemos hacer algunas aclaraciones importantes:

- » La Misión pretende sintetizar en un enunciado la razón de ser, su actividad principal, aunque una organización también puede incluir otros aspectos de importancia para la organización, como puede ser el impacto social. Por ello, y cada vez más, **podríamos ver que el enfoque hacia la Sociedad aparece en la Misión** dependiendo del valor estratégico que le dé la organización. Deberíamos evitar el pensar que nada que aparezca incluido en la redacción de la Misión pueda ser considerado Compromiso

con la Sociedad; el hecho de que el enfoque a la Sociedad aparezca en la Misión no lo invalida.

- » Por otra parte, el hecho de que **una línea de actuación de impacto en la Sociedad tenga un retorno**, no invalida la iniciativa.



Por ejemplo, una organización puede poner un "precio simbólico" a algunas actuaciones sociales, como es la formación a personas desempleadas o personas de otros países sin recursos que quieren formarse en el conocimiento que nuestra empresa tiene, y podría facilitarles la inserción social, pero esa facturación no es su fin último.

El hecho de que tenga un retorno no invalida la iniciativa, pero no debería ser el objetivo principal de la acción. Una organización pública en el ámbito de la salud puede ofrecer un curso de prevención de caídas a los ancianos y cobrar un euro para asegurar su asistencia. El objetivo no es recaudar.

- » En muchas ocasiones, las acciones que llevan a cabo las organizaciones impactan en más de un grupo de interés a la vez. Y también es importante tener en cuenta que una misma persona o entidad, puede tener diferentes roles a la vez.



Si vemos un ejemplo en un centro educativo que, ante la necesidad de familias del alumnado en situación de extrema pobreza establece un plan de ayuda (le acompaña a servicios sociales, pone a la familia en contacto con organizaciones que trabajan la inserción laboral, le facilita recursos como libros, ropa, alimentos que sobran del comedor, ...), deberíamos considerar estas actuaciones Compromiso Social aunque están realizándose con sus propios clientes, dado el compromiso ante la situación vulnerable detectada. La pregunta a responder sería: ¿Tienen todos los centros edu-

cativos la obligación de hacer estas acciones? En este ejemplo vemos claramente que excede de lo que es su obligación y razón de ser fundamental, aunque se realice con un "cliente".

Una empresa industrial con una crisis grave en su sector se ve en la situación de despedir a personas de su organización; no obstante, antes del despido les facilita la búsqueda de empleo en otras empresas y realiza durante 9 meses sesiones de acompañamiento para que esas personas encuentren empleo en otras empresas.



Por ejemplo, en una organización del ámbito de la salud, una asociación de pacientes, por ejemplo, puede ser cliente o Sociedad, dependiendo del enfoque que le demos:

- Asociación de Diabéticos a la que le preguntamos qué tal tratamos la diabetes en el hospital: *Cliente*
- Asociación de Diabéticos a la que le preguntamos por el uso que hacemos del euskara o nuestro nivel de reciclaje: *Sociedad.*



Por ejemplo: una organización que realiza una gestión sistemática de la transparencia puede estar cumpliendo un requisito legal, pero con unos resultados sobresalientes. Su compromiso social radica en servir de ejemplo y difundir las acciones a terceros para traccionar el sector o la sociedad en su conjunto.

CUANDO EN NUESTRA RAZÓN DE SER ESTÁN INCLUIDAS ACCIONES DE COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Según el tipo de organización que sea, pueden darse unos límites ambiguos entre qué se considera un servicio a la “clientela” o un Compromiso con la Sociedad, como por ejemplo en el caso de la Administración pública o entidades cuyos servicios están dirigidos específicamente a la Sociedad (entidades del tercer sector social, ONGs, centros educativos, etc.).



Imaginamos una organización que nace con el propósito de ayudar a los colectivos más necesitados y vulnerables de la Sociedad, y con eso considera que no debe hacer nada más en el elemento Sociedad y está “exenta” de esa “asignatura” porque la tiene “convalidada”. No obstante, se tendría que preguntar, como toda organización, qué más podría hacer, aunque sea mucha y grande la labor social que haga. Por ejemplo: ¿somos respetuosos con el medioambiente? ¿Colaboramos con otras organizaciones y causas sociales? ¿Somos vistos como una organización abierta, generosa, y que crea lazos? ¿Apoyamos a otras iniciativas y proyectos sociales? ¿Estamos abiertos al barrio? ¿Cedemos nuestras instalaciones? ¿Acogemos a jóvenes en prácticas?

Esta organización del tercer sector, si quiere ver cómo el elemento Sociedad mejora su “competitividad”, debería contemplarlo más allá de su razón de ser inicial y fundacional.

COMENZAR ORDENANDO LO QUE HAY. ANÁLISIS DE LO QUE ES Y DE LO QUE NO ES COMPROMISO CON LA SOCIEDAD PARTIENDO DE LO QUE YA HACEMOS

Ayuda a las organizaciones en su reflexión sobre el compromiso social partir de lo que ya se hace. Se hace un listado de todas las acciones que

realizamos y, a partir de la definición de lo que entendemos qué es Sociedad, analizamos si es Compromiso con la Sociedad o serían acciones que contemplaríamos en el elemento Clientes o Personas. En todo momento debemos huir de discusiones “vacías” e “improductivas” que atascan al equipo en si es o no es compromiso social, si pertenece al elemento Clientes, Personas o Sociedad.

En ciertas actuaciones es difícil separarlo y es necesario ser conscientes de que la Sociedad, los clientes, etc. no siempre son departamentos estancos. Así, cuando una misma práctica o acción puede dar respuesta o impactar en diferentes grupos de interés, el equipo consensuará el enfoque, su forma de desplegarlo y medir los resultados. Lo importante es que analicemos el por qué y para qué lo hacemos. ¿Es nuestro negocio? ¿Nace de la intención proactiva y sincera de ir más allá y ser socialmente responsable?

Para salir de estos debates, en los equipos se puede empezar ordenando las acciones que ya se están realizando en “tres apartados”:

1. Acciones claramente Compromiso con la Sociedad (según nuestro enfoque y tipo de organización).
2. Acciones que podrían o no considerarse Compromiso con la Sociedad según el enfoque y finalidad.
3. Acciones que, aunque beneficien a la Sociedad, son nuestro “negocio” o razón de ser.

Es importante recalcar que esta clasificación puede variar de una organización a otra según sea su razón de ser, y también como vaya evolucionando la normativa, las necesidades sociales, situación del entorno y otros aspectos. Por eso en cada reflexión estratégica se deberá incorporar la reflexión sobre el compromiso con la sociedad.



En una empresa de consultoría en gestión avanzada y desarrollo de personas, se comienza una reflexión preguntándose en el equipo: ¿Qué tenemos o sabemos hacer bien que necesitarían los grupos vulnerables de la Sociedad? Toman conciencia que tienen conocimiento, herramientas, materiales, tiempo, oficina, contactos...

Acciones de Compromiso con la Sociedad podrían ser.

- Consultoría, formación y coaching a grupos vulnerables del entorno social donde opera.
- Apoyo a iniciativas de otros (ONG, fundaciones) de formación en Gestión Avanzada para jóvenes desempleados o personas paradas de alta duración, mayores de 55 años, coaching a jóvenes universitarios (en colaboración con universidades).
- Cesión de clientes, prácticas, mentoring y acompañamiento a personas desempleadas para ayudarlas a reinventarse (en colaboración con entidades sociales que trabajen la inserción).
- Cesión del local y oficina a personas u organizaciones del ámbito social y grupos vulnerables que lo puedan necesitar y no tengan recursos para pagarlo.

Acciones de Compromiso con la Sociedad puntuales ante una situación crítica (por ejemplo, en situación de pandemia) podrían ser:

- Contribución altruista en situación confinamiento pandemia por Covid19 con sesiones gratuitas de coaching a personas que están pasando dificultades.
- Respuestas a preguntas desde casa. Grabación de videos y difusión de respuestas a las inquietudes de la Sociedad (iniciativa en colaboración con otras iniciativas y colaboraciones).

Acciones que podrían o no considerarse Sociedad según el enfoque definido:

- Descuento de un 20% a organizaciones del tercer sector.
- Ceder materiales gratuitamente a los clientes.

Acciones contempladas en el elemento Clientes, Personas... (aunque tengan un impacto en la So-

iedad) que no son contempladas en el elemento Sociedad:

- Contratación de personas "primera oportunidad" – "última oportunidad".
- Elección de formación de cursos y difusión sobre Compromiso con la Sociedad y desarrollo de 17 ODS.
- Especialización y Difusión del desarrollo 17 ODS.
- Conferencias y charlas gratuitas en el tercer sector.
- Contribución a las personas de las organizaciones clientes (tiempo, recursos, materiales...). Entrega y contribución con materiales en Gestión avanzada y desarrollo de personas...
- Traducciones en euskara de los materiales.
- Contribución al equilibrio, potenciando la vida saludable de los clientes: alimentación, mindfulness, ...



Por ejemplo, para una organización pública en el ámbito de la salud, teniendo en cuenta la razón de ser de esta organización el equipo llegó al siguiente acuerdo:

- Realización de las prácticas de estudiantes en nuestra organización es Compromiso con la Sociedad.
- Abrir las puertas a peticiones para dar a conocer nuestras experiencias, buenas prácticas, etc. se considera Compromiso con la Sociedad.
- En el apoyo a redes sociales y otras asociaciones: Es necesario entender que una determinada actividad con un determinado grupo de interés (por ejemplo, asociaciones de pacientes, otras fundaciones o ayuntamientos) puede ser o cliente o sociedad. Cuando ayudamos o colaboramos con asociaciones en su Misión o en la consecución de sus objetivos, por ejemplo, cediéndoles espacios o instalaciones, fomentando su visibilidad para ofrecer servicios que redundan en la satisfacción de sus clientes, es sociedad. Ya que, aunque sabemos que impacta en nuestros clientes no podemos medir cuanto, ni es el objetivo de la colaboración. Por ejemplo, acciones de ocio con

niños y niñas (ejemplo de payasos o magos en el Hospital, partidos de fútbol de enfermos mentales con la Fundación Athletic o colaboraciones con la Abao con pacientes adultos de nefrología serían sociedad ya que buscamos cubrir el objetivo de la asociación).

Acciones claramente de compromiso social.

- Colaboración con entidades de inserción socio laboral.
- Colaboración con Ayuntamientos o con centros educativos para las REDES de SALUD para fomentar hábitos de vida saludable.
- Trabajo con los restaurantes de la zona para elaborar un menú cardiosaludable.
- Una charla a petición de un club de jubilados o una residencia sobre prevención de caídas.

Acciones dirigidas a nuestros clientes (aunque tengan un impacto social) y que por tanto no son Compromiso social.

- Campaña de la Gripe
- Aula Joven
- Apoyo a la Lactancia Materna
- Escuela de padres- madres

Es importante recalcar que esta clasificación puede variar de una organización a otra según sea su razón de ser, y también como vaya evolucionando la normativa, las necesidades sociales, situación del entorno y otros aspectos. Por eso en cada reflexión estratégica se deberá incorporar la reflexión sobre el compromiso con la sociedad.

Como se ha visto, puede ser diferente la interpretación, definición y alcance que cada organización haga de su Compromiso Social. Pero como en todos los demás elementos de gestión, la entidad en su desarrollo posterior debe actuar en coherencia con el planteamiento realizado.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- 
1. ¿Cumplimos con las obligaciones legales que tenemos como organización?
 2. ¿Hemos identificado quién puede verse afectada negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
 3. ¿Hemos definido qué entendemos por sociedad y delimitado la extensión del concepto Sociedad para nuestra organización (el mundo, Euskadi, nuestro municipio, nuestro sector, colectivos concretos...)?
 4. ¿Hemos identificado cuáles son los colectivos que constituyen nuestro grupo de interés Sociedad y a los que debemos orientar las actividades que pongamos en marcha en este sentido?
 5. ¿Hemos revisado en este momento, a quiénes afectan con más intensidad los problemas que la comunidad local considera prioritarios? ¿Quién está desprotegida, en situación de desigualdad, o es vulnerable en el entorno de la organización?
 6. ¿Tenemos identificadas las competencias que tiene la organización y que podría aportar a esta comunidad local, entorno social o colectivo desprotegido en situación de desigualdad, vulnerable, etc.?
 7. ¿Conocemos y analizamos el Compromiso con la Sociedad de otras organizaciones, buscando comparaciones, ideas y analogías que nos permitan identificar nuestro grupo de interés Sociedad?

3

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS “SOCIEDAD” EN LÍNEA CON NUESTRAS CAPACIDADES

QUÉ SE ENTIENDE POR GRUPO DE INTERÉS SOCIEDAD

Una vez que las personas líderes, junto con otras personas de la organización, han definido qué se entiende por Sociedad, analizado lo que ya hacen, deberían dejar de hacer o deberían empezar a hacer, tendrían que priorizar los colectivos o grupos de interés de la Sociedad más necesitados en línea con sus capacidades y recursos.

(Ver Anexo 2 La Sociedad como grupo de interés).

Las prácticas de Compromiso con la Sociedad pueden desarrollarse en dos dimensiones complementarias:

- » La orientada al grupo de interés Sociedad como conjunto, como entidad que va más allá de la suma de cada uno de sus componentes.
- » La orientada a grupos de interés específicos que componen esa Sociedad.



No siempre los grupos de interés de una organización están claramente identificados o forman un grupo organizado. Pueden ser grupos de interés de este tipo las generaciones futuras, la infancia o la vida silvestre. Estos colectivos no pueden estar representados directamente, por lo que es importante que la organización realice un esfuerzo para reflexionar e identificar a los grupos más representativos en la defensa de sus intereses que, por ejemplo, podrían ser asociaciones de pacientes en sanidad, o asociaciones de familias de niños y niñas con necesidades especiales en educación.

PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LÍNEA CON NUESTRAS CAPACIDADES Y RECURSOS

De todos los grupos de interés con los que nos relacionamos, ¿cuáles podríamos considerar afectados directa o indirectamente por nuestro

Compromiso con la Sociedad. Este es un punto clave y fundamental en la reflexión.

La priorización de unos u otros grupos de interés habrá de venir determinada por la selección de los **ámbitos específicos** en los que la organización considera que su impacto en la Sociedad puede ser más significativo y más relevante en relación con las prioridades que la propia Sociedad haya señalado o así lo recomienden políticas o estrategias globales. Así, por ejemplo, pueden identificarse ámbitos específicos como la generación de empleo, el medioambiente, el desarrollo económico y social de la comunidad, la promoción de la cultura, la inclusión social, la promoción de la salud, la integración de la diversidad, etc. como espacios de especial interés para manifestar el Compromiso Social de la organización. De esta forma, los grupos de interés se circunscribirán a aquellos que intervienen en los ámbitos priorizados.

La priorización de los grupos de interés se hace desde Dirección, y realmente además del “negocio” entran en juego los valores éticos de la propia organización. Y las organizaciones avanzadas priorizan aquellas acciones que están en coherencia con sus capacidades.



Ejemplo restaurante

Es importante priorizar acciones que tengan coherencia y en línea con las capacidades y competencias de la organización. Con aquello que sabemos hacer bien, tenemos, nos sobra... Por ejemplo, parecería más lógico que un restaurante apoyara la iniciativa del comedor social de su municipio o a un colectivo de difícil inserción que quiere formarse en repostería, que apoyar el deporte adaptado. Por eso, la organización debería reflexionar si su Compromiso con la Sociedad es fruto de su proactividad sí por ejemplo ha ido acumulando causas sociales fruto de su reactividad y propuestas recibidas y no ha sabido decir no.

A continuación, se podrían poner en relación con las actividades, competencias y recursos de la empresa para averiguar dónde existe una conexión más fuerte o dónde tendrían mayor im-

pacto las actuaciones que llevemos a cabo. Para visualizarlo, o para procurar sincronizar las necesidades estratégicas de la organización con las necesidades de la comunidad local, podría ser útil una matriz de impacto, listando en un eje los principales procesos o actividades de nuestra organización y en el otro eje los grupos de interés o sus principales necesidades.

Del análisis anterior, se deberían derivar acciones o áreas concretas de actuación, articuladas con los objetivos de la organización y relevantes para las prioridades de la Sociedad. En este momento puede ser interesante poner en funcionamiento la creatividad y las herramientas de generación de ideas para listar, identificar, priorizar y valorar cuáles serían actuaciones de Compromiso Social coherentes con la estrategia de la organización. En esta tarea, el trabajo en grupos heterogéneos y multidisciplinares será siempre más enriquecedor.



Ejemplo de posible "Selección de ámbitos" de compromiso con la Sociedad

- Generación de empleo

- El medio ambiente
- El desarrollo económico y social de la comunidad
- La promoción de la cultura
- La inclusión social
- La promoción de la sociedad
- La integración de la diversidad.

Algunas preguntas que nos ayudarán a realizar esta priorización:

- » **Interés:** ¿Cuáles de nuestros grupos de interés son más susceptibles de recibir nuestro compromiso social?
- » **Potencia y oportunidad:** ¿Es importante para nuestra organización realizar este compromiso social con este grupo de interés?
- » **Viabilidad y legitimidad:** ¿Es viable, legítimo, coherente el compromiso social con este grupo de interés?
- » **Urgencia y criticidad:** ¿Es urgente realizar este compromiso social?

PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS SOCIEDAD

INTERÉS	Grupos de interés susceptible de recibir nuestro compromiso social			
VIABILIDAD	¿Se puede beneficiar de algún recurso, competencia, capacidad clave de la organización?			
LEGITIMIDAD Y COHERENCIA	¿Está en coherencia con los valores con la organización?			
URGENCIA	¿Está el grupo de interés en una situación crítica o urgente?			
EFFECTO TRACTOR Y MULTIPLICADOR	¿Puedo implicar a otros grupos de interés en este compromiso social?			
CRITERIOS DE PONDERACIÓN (1=BAJO, 3=MEDIO, 5=ALTO)	Puntuación total			



Ejemplo de cómo una organización reflexiona sobre lo que necesita la sociedad y puede aportar según sus capacidades y competencias:

IDENTIFICACIÓN DE QUÉ ES CLAVE PARA LA SOCIEDAD A PARTIR DE LA NECESIDADES DE NUESTRO ENTORNO SOCIAL Y CONTRASTANDO CON NUESTRAS CAPACIDADES

PERSONAS U ORGANIZACIONES SIGNIFICATIVAS DE NUESTRO ENTORNO SOCIAL que podría verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización	¿PROBLEMAS, NECESIDADES O RETOS que tienen en nuestro ENTORNO SOCIAL?	¿Se puede beneficiar de algún recurso, competencia, capacidad clave de la organización?
Vecindario (Otras empresas)	Necesidad de ciertas herramientas	Socialización de nuestro conocimiento en gestión
Administración pública	Organizaciones que le apoyen en su trabajo de ser ejemplares	Ser ejemplar en la proyección ética, transparencia, euskera, igualdad, etc.
Centros Educativos, Consumidores en general, Sanidad y otros	Necesidad de saber sobre materia alimentaria. Criterios para emponderarse.	Charlas, Socialización de nuestro conocimiento en materia alimentaria
Personas en prácticas	Necesitan un lugar donde realizar prácticas	Socialización de nuestro conocimiento
Futuras generaciones (<i>Se pueden ver afectadas negativamente por mis decisiones medioambientales</i>)	Necesidad de un planeta sostenible	Compromiso medioambiental
Sociedad en general	Exige transparencia y uso responsable de recursos	Compromiso Transparencia y uso responsable de recursos

PROYECTOS E INICIATIVAS SOCIALES LANZADAS DESDE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y OTROS AGENTES	¿PROBLEMAS, NECESIDADES O RETOS que tienen en nuestro entorno social?	¿Se puede beneficiar de algún recurso, competencia, capacidad clave de la organización?
Centro Educativo xx	Necesidad de localizar lugares para personas becarias	Espacio y tutorización para personas becadas
Cub de evaluación Euskalit	Necesitan 6 días de evaluación	Facilito y permiso liberar a esas personas
(<i>Foro de igualdad del GV</i>) Red pública por la igualdad	Necesitan colaboración y nuestra participación	Colaboramos
Asociación de Donación de sangre	Necesidad de sangre	Facilito y permiso a las personas en horario de trabajo

De la matriz anterior, una organización puede identificar diferentes grupos de interés sobre los que posteriormente identificará acciones a realizar.



Algunos posibles grupos de interés Sociedad para algunos sectores:

- **La Sociedad en su conjunto.** Por ejemplo, futuras generaciones para que se encuentren con un mundo en mejores condiciones social y medioambientalmente hablando
- **Colectivos o grupos de personas vulnerables o especialmente afectados** por las problemáticas que la comunidad en su conjunto considere prioritarias (personas mayores, infancia, personas afectadas por la violencia de género, personas paradas de larga duración, jóvenes que necesitan un lugar donde hacer prácticas tras su formación, etc.)
- **Entidades y asociaciones sociales**, vecinales, deportivas, culturales, de voluntariado, etc.
- **Agrupaciones profesionales.**
- **Organizaciones protectoras del medioambiente.**
- **Centros educativos:** colegios, institutos, universidades.
- **Entidades para la inserción laboral** y fomento del empleo.

RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SOCIEDAD

Una vez identificados y priorizados aquellos grupos de interés sobre los que la organización considera que puede tener un mayor impacto, lo recomendable es escucharlos y preguntarles para recabar información sobre dos aspectos:

- » sus inquietudes, necesidades, expectativas
- » la opinión que puedan tener sobre la organización.



Imaginemos una organización que decide ceder recursos que ya no utiliza a una ONG en un país en vías de desarrollo. En el caso de los ordenadores, los entrega a una organización, pero si hubiera preguntado previamente ésta organización le habría dicho que tiene un coste mayor el ponerlos a punto que si los hubiera comprado nuevos.

Imaginemos que un restaurante decide donar la comida que le sobra diariamente al comedor social del pueblo y sin embargo el comedor social ya tiene suficientes alimentos a través de otra iniciativa de voluntariado de personas jubiladas que recoge alimentos en la entrada de un supermercado. No obstante, si hubiera establecido una conversación con el comedor social, podría saber que lo que éste necesitaría serían las salsas ya elaboradas para cocinar esos kg de alimentos ya recogidos.

Estos ejemplos evidencian la importancia de tener permanentemente una comunicación con los grupos de interés que reciben nuestro compromiso social, para adaptarnos, en ocasiones con poco esfuerzo, a sus necesidades reales.

Para recabar la información, es necesario poner en marcha algún método que nos permita recopilarla de manera estructurada y organizada. En esta fase no se trata de encuestar sobre el grado de satisfacción de los organismos objetivo de la política social definida por la organización, sino de ayudar a identificar en qué áreas podría enfocar dicha política. Y para ello, tendremos que desarrollar métodos específicos para la recogida de esta información. Toda la recogida de información sobre los grupos de interés estaría contemplada en la vigilancia estratégica como una fuente de información para definir la estrategia.



Las necesidades y expectativas de la Sociedad como grupo de interés, así como su opinión sobre nuestra organización o lo que piensa que podríamos hacer para cubrir sus necesidades, pueden identificarse a través de diferentes medios:

- *Estudios, investigaciones y encuestas de opinión realizadas por entidades de todo tipo que pongan de manifiesto los problemas más prioritarios para la Sociedad, los valores con más apoyo, las temáticas hacia las que la Sociedad en su conjunto muestra una especial sensibilidad, etc.*
- *Opiniones manifestadas en medios de comunicación por parte de personas o entidades significativas de la comunidad, bien por la función que desempeñan, bien por su capacidad de influencia social.*
- *Entrevistas, reuniones de grupo o encuestas realizadas a clientes, proveedores o entidades y personas aliadas, centradas en aspectos relacionados con su carácter de ciudadanos o ciudadanas de la comunidad.*
- *En los dos primeros casos la información no necesariamente es generada por la propia organización, sino que es información accesible a través de los medios de comunicación u otras fuentes secundarias. Sólo en el último supuesto correspondería a la organización la recogida de la información necesaria.*

Respecto a las preguntas a realizar a los grupos de interés en las encuestas de Sociedad (u otras herramientas o fuentes), primero tendríamos que reflexionar sobre qué queremos obtener de esta consulta (me gustaría saber qué necesitan de mí los grupos de interés externos, cómo valoran las acciones de compromiso social que realizamos, etc.)

Esta información no sólo la podemos obtener de las organizaciones destinatarias de nuestro Compromiso con la Sociedad, sino también de nuestras personas, clientes u organizaciones proveedoras.



Por ejemplo, se podría realizar una muestra de grupos de interés efectuando preguntas sobre la importancia, expectativas y su percepción sobre las acciones de Compromiso con la Sociedad. Se les podrían formular preguntas como:

- *Qué temas les parecen importantes en cuanto a compromisos más allá de nuestra obligación.*

- *Cuáles son sus expectativas en cuanto al desempeño de la organización en este ámbito de compromiso social en el futuro.*
- *Cómo evalúa el desempeño actual de la organización en este ámbito.*

La información así obtenida permitirá identificar ámbitos en los que desarrollar acciones que incidan de manera significativa.



Algunas organizaciones que utilizan herramientas para la "monetización del balance social", previamente realizan entrevistas con los diferentes grupos de interés con quienes tiene relación (como organización proveedora, cliente, patronato, entidad financiadora, aliada, colaboradora...), y en la entrevista personal les preguntan:

- *¿Cuál es el valor que nuestra organización genera a tu organización? ¿Qué te aporta nuestra organización? ¿Podrías ponerme ejemplos? ¿Podrías indicar algo que pudiese aportar nuestra organización para incrementar dicho valor o que pueda hacer que el valor generado se incremente? ¿Podrías ponerme un ejemplo? ¿Podría aliarse nuestra organización con alguna entidad para aportarlo?*
- *Si no estuviera nuestra organización, ¿qué os faltaría?*
- *¿Cómo se podría medir el valor aportado? ¿Se te ocurre algún indicador que pudiera utilizarse para identificar el valor generado?*
- *¿Y alguna cuantificación monetaria de referencia?*
- *¿Te gustaría añadir algún otro comentario o idea en relación al valor social generado o dejado de generar por nuestra organización?*

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN



1. ¿Hemos definido quiénes son en concreto los grupos de interés susceptibles de recibir nuestro compromiso con la sociedad?
2. ¿Priorizamos los ámbitos y grupos de interés de la sociedad a los que nos vamos a dirigir en base a nuestras capacidades, coherencia, viabilidad, urgencia, oportunidad, legitimidad...?
3. ¿Hemos identificado las necesidades de nuestros grupos de interés sociedad?
4. ¿Tenemos establecido un método para recoger y analizar de manera sistemática las ideas, propuestas y peticiones que nos plantean de manera formal o informal los grupos que conforman nuestro enfoque de Sociedad?
5. ¿Aprovechamos las encuestas, u otros mecanismos, que venimos realizando a la clientela, personas empleadas... para preguntarles sobre qué temas les parecen importantes en cuanto a compromisos más allá de nuestra obligación?
6. ¿Analizamos sistemáticamente las nuevas ideas, los cambios o las tendencias que se producen en el entorno empresarial, económico, social, etc. y las repercusiones que podrían tener en un futuro para nuestra organización y para nuestros grupos de interés, así como las oportunidades que se nos pueden presentar? ¿Lo hacemos con el mismo rigor que otros elementos estratégicos?
7. ¿Son adecuados nuestros canales de comunicación para recoger información que nos ayude a tomar decisiones en el compromiso con la sociedad?
8. ¿Tenemos identificadas las competencias clave que podríamos aportar a los grupos de interés priorizados de la sociedad? ¿Qué es lo que sabemos hacer bien, podemos hacer o tenemos que podría beneficiar al grupo de interés definido como Sociedad?
9. ¿Nos mantenemos informados y al día sobre los problemas, valores, y tendencias sociales, a través de los medios de comunicación, de publicaciones especializadas, de la participación en foros y asistencia a conferencias?
10. ¿Contamos con otros grupos de interés y creamos alianzas con ellos para desplegar nuestra estrategia de compromiso con la sociedad?

4 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES DIRIGIDAS “HACIA LA SOCIEDAD”

Siguiendo con el ciclo, ya tendríamos definido qué entendemos por Sociedad, identificados y priorizados los distintos grupos de interés en línea con nuestras capacidades y recursos, y recogida información sobre sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

DEFINIR LOS OBJETIVOS, INDICADORES DE NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD EN LA ESTRATEGIA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Todo lo relacionado con el Compromiso con la Sociedad debe gestionarse como cualquier otro aspecto de la actividad de la organización, es decir, como parte del Plan Estratégico (visión a largo y medio plazo) y en coherencia con él e in-

tegrado en el plan de gestión anual (visión a más corto plazo), con una asignación de responsabilidades y recursos y con objetivos e indicadores definidos (basados tal vez en unos estándares nacional o internacionalmente reconocidos como la norma ISO 26000, los estándares GRI, etc.).

En cualquier caso, los objetivos y resultados perseguidos han de estar siempre alineados con los objetivos estratégicos y contribuir al éxito global de la organización y a la consecución de su Visión. Por tanto, para buscar indicadores que midan nuestra gestión del Compromiso Social debemos, en primer lugar, dirigir nuestra mirada a esa estrategia. Si no encontramos nada en ella que nos oriente hacia qué indicadores utilizar, eso nos mostrará que este ámbito no ha sido incorporado a las prioridades de la organización con un enfoque estratégico. Y, puesto que la Sociedad es considerada como un grupo de interés más de la organización, sería interesante considerar su incorporación en la definición de Visión y Valores.



Ejemplo de CMI (Cuadro de Mando integral de una organización que incorpora objetivos e indicadores para hacer seguimiento de su compromiso con la sociedad:

CMI (Cuadro de Mando Integral) o CSI (Cuadro de seguimiento de indicadores)

AMBITOS CMI	Línea Estratégica	Definición del OBJETIVO	Definición del INDICADOR	Cuantificación Metas						Revisión junio	
				Año 1		Año 2		Año 3		Dato Real	Meta
				R*	M*	R	M	R	M		
RESULTADOS (MISIÓN Y VISIÓN)											
CLIENTES											
GESTIÓN	COMPROMISO SOCIEDAD	Ser una organización socialmente responsable	Nº de actividades de compromiso que apoyamos y organizamos								
			Nº de personas en prácticas que tutorizamos								
		Ser una organización medioambientalmente sostenible	¹ Satisfacción de la sociedad con nuestro compromiso social								
PERSONAS											

*R= Resultado M= Meta

Y así mismo una organización avanzada hace seguimiento de los resultados obtenidos a través de los indicadores que ha definido.

EJES	AMBITOS	Listado de acciones que estamos realizando por nuestro compromiso con la sociedad	GRUPOS DE INTERÉS (destinatarios de nuestro compromiso con la sociedad)	GRUPOS DE INTERÉS (con las que se colabora o se implica en la actuación)	Datos numéricos
Actuaciones para impulsar la sostenibilidad medioambiental	Instrucciones de buen uso de impresión				
	Compra verde				
	Reciclaje				
	Reducciones de CO2 con teletrabajo				

EJES	AMBITOS	Listado de acciones que estamos realizando por nuestro compromiso con la sociedad	GRUPOS DE INTERÉS (destinatarios de nuestro compromiso con la sociedad)	GRUPOS DE INTERÉS (con las que se colabora o se implica en la actuación)	Datos numéricos
Actuaciones hacia las necesidades de los grupos vulnerables o necesitados de nuestro entorno social	Socializar el conocimiento	Socializar el conocimiento en gestión avanzada (aportando conocimiento y herramientas)	Vecinos (a través de proyecto xx)		
		Participar como personas evaluadoras en el club de evaluación	A empresas de Euskadi que se presentan a evaluación externa, a Euskalit		
	Favorecer el aprendizaje para el empleo	Tutorizar personas en prácticas y becarias	Centros educativos y personas en prácticas	Universidades	
	Participar en iniciativas sociales lanzadas por otros	Asociación Donantes de Sangre. Facilitar que las personas donen sangre en horario de trabajo	Hospitales de Euskadi y asociación donantes de sangre		

Tal y como recoge el modelo de Gestión Avanzada, es interesante recordar que existen grupos de interés receptores de nuestro compromiso social y grupos de interés con los que colaboramos para realizar nuestro Compromiso con la Sociedad. De manera sencilla una organización, tras conocer en qué consiste la **Agenda 2030**, puede empezar reflexionando e identificando qué está haciendo que impacte en el desarrollo de cada uno de los ODS y qué objetivos de desarrollo sostenible quiere priorizar en el futuro, incorporando estos

objetivos en su Estrategia y Compromiso con la Sociedad. (*Ver Anexo 6. Tabla para reflexionar en base a los ODS.*)

Los 17 ODS cubren los ámbitos económico, social y ambiental; una vez más, insistimos en recordar que algunos ODS serían nuestro “negocio” y, por ende, acciones que realizamos en los elementos Clientes, Personas, etc., y que otros ODS podrían ser claramente objetivos en línea con nuestro elemento Sociedad siguiendo el Modelo de Gestión Avanzada (MGA).



Por ejemplo:

Para un centro educativo, el **ODS 4 (Educación de calidad)** es su "negocio" y son acciones realizadas en el elemento *Clientes*

Para un hospital, el **ODS 3 (Salud y bienestar)** es su

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Algunas orientaciones y ejemplos más concretos de prácticas o acciones a realizar las podemos obtener también de las guías y estándares para la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad. Así, por ejemplo, Global Reporting Initiative (GRI) propone diferentes estándares organizados según las

Para una empresa industrial, el **ODS 9 (Industria, innovación e infraestructuras)** podría ser su "negocio" y son acciones realizadas en el elemento *Clientes*

Para una ONG tipo "banco de alimentos", el **ODS 2 (Hambre cero)** es su "negocio" y son acciones realizadas en el elemento *Clientes*.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- 
1. ¿Nuestras actuaciones de Compromiso Social, son coherentes con la estrategia general de la organización?
 2. ¿El compromiso con la sociedad aparece reflejado en la Estrategia (Visión, Valores, Líneas estratégicas, objetivos estratégicos, etc.)?
 3. ¿Tenemos indicadores y metas cuantificadas sobre compromiso con la sociedad en nuestro Cuadro de Mando integral o en el panel de indicadores que utilizamos en la gestión?
 4. ¿Hemos identificado proyectos e iniciativas sociales lanzadas por otros agentes en los que participamos o podríamos participar?
 5. ¿Contemplamos iniciativas o referentes como Agenda 2030, GRI, etc.?
 6. ¿Hacemos seguimiento tanto del despliegue como de la consecución de los resultados de los objetivos de compromiso con la sociedad, tal y como lo hacemos con el resto de los objetivos estratégicos?

5

DESPLIEGUE “HACIA LA SOCIEDAD”, DEFINIENDO PLANES, PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, ALIADOS, PROVEEDORES Y RECURSOS

Una vez incorporado en nuestra Estrategia, Visión, Valores nuestro Compromiso con la Sociedad y

habiendo definido objetivos y líneas estratégicas, es el momento de llevarlo a la práctica y desplegarlo. Para llevar a cabo las acciones, la organización puede:

- » Definir y gestionar **procesos “ad hoc” o integrar las acciones en procesos** que ya se llevan a cabo.



Algunas organizaciones incorporan en su mapa de procesos, el proceso de compromiso con la Sociedad



- » Identificar y producir **nuevos productos o servicios**, o integrar las acciones en aquellos que ya se realizan.
- » Definir **recursos materiales** necesarios para su ejecución:
 - establecer su propio presupuesto específico, dedicación horaria y de personas...
 - financiar directamente proyectos, compras de productos de comercio justo a proveedores específicos con impacto social destacado, etc.
- » Definir **equipos de personas** necesarios para su ejecución:
 - facilitar que las personas de la organización participen en actividades.
 - sensibilizar y formar a las personas de la orga-

nización en el concepto de Compromiso con la Sociedad y sus beneficios.

- facilitar que las personas líderes de la organización participen con presencia activa en los órganos de administración de organizaciones del tercer sector, etc.
- utilizar y ofrecer empleo (de personas con dificultades o discapacidades, etc.).
- » Identificar **entidades aliadas y proveedoras** que apoyen la realización de las acciones propuestas. Así, una organización puede llevar a cabo acciones o proyectos sociales (con el objetivo, por ejemplo, de impulsar el desarrollo socioeconómico de la comunidad) en colaboración con otras organizaciones, asociaciones y/o entidades. En este caso, el aliado aportaría recursos y habilidades complementarias.



Por ejemplo, hay organizaciones que convocan un “concurso anual” entre las personas de la organización y entre los clientes y otros grupos de interés para que hagan aportaciones sobre cuáles pueden ser acciones de Compromiso con la Sociedad para ese año, en línea con los grupos de interés y ámbitos de actuación priorizados en la reflexión estratégica.

Posteriormente, una vez elegidas las acciones “ganadoras” a partir de los criterios establecidos previamente o que han sido votadas entre todas

las personas, se invita a personas voluntarias de la organización que quieran participar ese año en el desarrollo de la idea o acción de compromiso.

En algunas organizaciones se crean los “innotal-deak” en Compromiso con la Sociedad con equipos puntuales de personas voluntarias y participación de una persona líder que conoce el proceso Sociedad, para revisar el despliegue y llevar a cabo las acciones de Sociedad que ese año se tienen que adaptar a los cambios de la Sociedad.

» **Identificar los riesgos** asociados a la política de Compromiso Social de la organización y la forma de gestionarlos y mitigarlos.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- 
1. ¿Tenemos definido un programa de actuación, planes... con responsables, recursos, indicadores?
 2. ¿Existen procesos “ad hoc” para desplegar nuestro Compromiso con la Sociedad o hemos integrado las acciones en procesos que ya se gestionan sistemáticamente?
 3. ¿Al diseñar nuestros productos y servicios incorporamos nuestro planteamiento de Compromiso Social?
 4. ¿Buscamos nuevas aplicaciones de nuestros productos y servicios que nos permitan desarrollar nuestro Compromiso con la Sociedad?
 5. ¿Hemos visualizado nuestra cadena de valor para explorar en qué segmentos podemos focalizar nuestras actuaciones de Compromiso con la Sociedad?
 6. ¿Usamos la creatividad y las herramientas de generación de ideas en este momento para listar, identificar, priorizar y valorar cuáles serían actuaciones de Compromiso Social?
 7. ¿Establecemos presupuestos para invertir en actividades hacia la Sociedad? ¿Conocemos y utilizamos las ventajas fiscales y otras ayudas públicas para desarrollar y potenciar los proyectos de nuestro Compromiso Social?
 8. ¿Hemos identificado alianzas y organizaciones proveedoras que apoyen la realización de las acciones propuestas? ¿Les comunicamos nuestros requerimientos y necesidades, nuestros planes y actuaciones, para que les sirvan de referencia a la hora de establecer sus propias líneas de reflexión acerca de su Compromiso con la Sociedad?
 9. ¿Traccionamos a nuestros proveedores para que incorporen criterios de responsabilidad y desarrollen su Compromiso Social, por ejemplo, incluyendo cláusulas sociales en los contratos que promuevan la contratación y el empleo?
 10. ¿Están las personas de nuestra organización sensibilizadas y formadas en el concepto de Compromiso con la Sociedad y sus beneficios? ¿Disponemos de un sistema de sensibilización, formación, evaluación y reconocimiento a las personas de la organización en cuanto a su apoyo a estas estrategias?
 11. ¿Animamos a las personas de la organización y a otros grupos de interés, a participar en actividades en beneficio de la Sociedad? ¿Las personas se sienten respaldadas para dedicar parte de su tiempo a identificar, proponer y lanzar iniciativas?
 12. ¿Los líderes de nuestra organización apoyan plena y personalmente el despliegue de las estrategias diseñadas, y materializan el Compromiso Social, actuando como modelo de referencia ante el resto de las personas de la organización?

6

COMUNICACIÓN DE NUESTRO COMPROMISO SOCIAL

La comunicación de las acciones y de sus resultados con respecto a su Compromiso con la Sociedad de una organización tiene una gran importancia, pues pone de manifiesto el valor de los intangibles de la empresa. En cualquier caso, sabiendo que las acciones de comunicación del compromiso social son altamente visibles para la Sociedad y tienen el potencial de fortalecer la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca, éstas debieran estar fundamentadas en la realización de una aportación significativa a las necesidades de los grupos de interés de la Sociedad y a ésta en su conjunto, siendo la mejora de la reputación de la empresa una consecuencia de ellas y no el origen principal o única motivación para emprender acciones enmarcadas en el "Compromiso con la Sociedad".



Por ejemplo, la imagen de una empresa podría verse afectada de manera negativa si se hiciera público que ha invertido más dinero en la campaña de publicidad para comunicar la donación de varias ambulancias a una ONG que en la compra de las propias ambulancias.

En la comunicación de nuestro Compromiso con la Sociedad, nuestra finalidad última no es buscar la rentabilidad económica, sino transmitir qué hacemos con el fin de lograr que:

1. Los grupos de interés destinatarios de ese Compromiso con la Sociedad sepan que pueden venir a nosotros para beneficiarse de ese Compromiso con la Sociedad.
2. Los grupos de interés con los que nos podríamos aliar puedan conocernos, para proponernos iniciativas conjuntas.
3. Ser un ejemplo para otras organizaciones de nuestro sector y, de esta manera, traccionar y tener un efecto multiplicador siendo altavoz de que compensa ser socialmente responsable.

Es cierto que la buena imagen de la organización en la Sociedad, conseguida en parte por haber comunicado con eficacia sus acciones como organización responsable, puede ser un objetivo estratégico en sí y, de hecho, las organizaciones analizadas en los estudios reconocen que el beneficio principal es la mejora del valor de su marca y su imagen. Sin embargo, también reconocen otros beneficios clave no menos importantes, como una mayor satisfacción de sus personas, la posibilidad de atraer al mejor talento, mayor efectividad operativa, un mayor impacto económico, oportunidades de negocio y de desarrollo de nuevos productos, y un mayor grado de sostenibilidad de la propia organización y en su comunidad y entorno.

RAZONES POR LAS QUE COMPENSA COMUNICAR NUESTRO COMPROMISO SOCIAL

- » Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de los accionistas, las personas y las instituciones.
- » La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro (ambiental, social, económico, personal, relacional, humano, etc.) provocado por ciertas decisiones empresariales y de las organizaciones.
- » La Sociedad en general está más predispuesta a los mensajes de empresas con políticas socialmente reconocidas.
- » Existen nuevas inquietudes y expectativas de las personas, instituciones, inversores, etc. en el ámbito social.

ALGUNOS BENEFICIOS DE HACERLO

- » Mejora de la imagen corporativa y de su reputación pública. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la organización en la Sociedad.
- » La clientela actual toma conciencia de su organización proveedora y, consecuentemente, incrementa su atractivo y asegura su fidelización.

- » Mejora la relación de la empresa con el entorno. La actuación de la organización sobre conceptos de Compromiso Social le permite una mejor estrategia de comunicación.
- » Se pueden derivar resultados positivos de un mejor ambiente de trabajo, que genera un mayor compromiso de las personas por trabajar en una organización comprometida y con sentido. Está comprobado que las personas se motivan y se implican cuando conocen y comprenden que su trabajo está contribuyendo a una causa, tiene un “para qué”.
- » Se fomenta una cultura organizacional, que abre una vía para el cambio y cultura de innovación.



Se observa que, si tengo que decidir entre a quién comprar un producto y servicio, en igualdad de condiciones de calidad, precio, etc., en muchas ocasiones nuestra decisión de “compra” se inclina por seleccionar aquella empresa que tiene un compromiso social. Si la empresa no lo comunica, el cliente no sabe que éste es un factor diferencial.

HERRAMIENTAS PARA COMUNICAR EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Para lograr una comunicación efectiva es necesario, una vez identificados los grupos de interés con los que nos debemos comunicar, establecer el canal que se va a utilizar para la difusión de esta información. Es fundamental determinar qué información se va a transmitir y a quién.

Del conjunto de herramientas o métodos para transmitir los resultados y actividades de las organizaciones en materia de responsabilidad social, se pueden destacar las **memorias de sostenibilidad o triple cuenta de resultados**, un documento que informa sobre los resultados de la empresa y sobre los impactos económicos, ambientales

y sociales de sus actividades. Las personas y organizaciones destinatarias normalmente coinciden con los grupos de interés más relevantes y el impacto que nuestras actuaciones pueden tener directamente sobre un grupo de interés, influye también sobre la percepción que puedan tener los demás. Las organizaciones avanzadas establecen dentro de su plan de comunicación interno y externo canales para transmitir su Compromiso con la Sociedad: **página web, intranet, redes sociales, participación en foros, etc.**

Es decir, que la percepción de la Sociedad depende de lo que hagamos y de cómo lo comuniquemos. Si es adecuado este equilibrio, la organización podrá generar un clima de confianza con los distintos grupos de interés: entre clientes futuros y actuales (mejores resultados o incrementos de ventas), entidades aliadas, personas empleadas (mayor compromiso de las personas y la atracción de talento), accionistas (captación de inversiones), entidades proveedoras (traccionándolas para que gestionen su propio Compromiso con la Sociedad y/o realizar acciones conjuntas), con la Administración (si en algún momento solicitamos su apoyo, por ejemplo). En otras palabras, existe un alto grado de interrelación entre los diversos elementos mencionados.

Los beneficios a medio plazo para la organización son múltiples y siempre con un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.



Una buena práctica es enviar un breve boletín o infografía informando qué es lo que hace la organización en materia de Compromiso con la Sociedad y los resultados obtenidos. A partir de ahí, se le puede preguntar: ¿Qué falta? ¿Qué sobra? ¿Qué cambiaría? Este cuestionario nos daría información para reflexionar y ajustar las acciones y estrategias al año siguiente.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- 
1. ¿Tenemos incorporado en nuestro plan de comunicación interno y externo, el qué, a quién, cómo, cuando, etc. comunicar tanto la estrategia como acciones y resultados de nuestro compromiso con la sociedad?
 2. ¿Nos reunimos, dialogamos y mantenemos comunicación con grupos de interés, buscando su involucración en los proyectos de Compromiso con la Sociedad?
 3. ¿Los líderes se comunican y dialogan con el resto de las personas de la organización para aumentar la toma de conciencia y el apoyo al Compromiso Social?
 4. ¿Hay comunicaciones y diálogo con las entidades proveedoras en este sentido?
 5. ¿Informamos a la sociedad sobre las características de nuestros productos y servicios en relación con su impacto sobre la Sociedad?
 6. ¿Publicamos anuncios, artículos en revistas y boletines, dirigidos a la sociedad y otros grupos de interés?
 7. ¿Hacemos presentaciones ante organismos públicos y de la Administración?
 8. ¿Presentamos periódicamente informes públicos sobre nuestro desempeño y damos oportunidad para la retroalimentación a los grupos de interés?
 9. ¿Evaluamos nuestra comunicación, asegurándonos especialmente de que la información que emitimos es completa, comprensible, pertinente e interesante, precisa, equilibrada (justa y sin omitir datos negativos) y oportuna (actualizada) para los grupos de interés?
 10. ¿Evaluamos si la comunicación está siendo efectiva y logrando sus objetivos marcados?

7

MEDICIÓN, EVALUACIÓN, AJUSTE

Generalmente, las actividades asociadas a los **Resultados en la Sociedad** no se consideran fundamentales para el negocio, excluyéndose de los métodos habituales de medición y análisis. La ausencia de medidas suele ser más habitual cuando las actividades son puntuales y están alentadas por personas de distintas áreas de la organización, en lugar de formar parte de una estrategia global de gestión con responsables definidos e integrada por procesos que la apoyan.

Todos los programas y actuaciones de Compromiso con la Sociedad deben ir acompañados de **diferentes indicadores** que vayan mostrando la realidad de cada momento y permitan corregir nuestras actuaciones en el futuro, priorizando en base a resultados presentes y previsiones futuras.

Estos indicadores y resultados tienen que proporcionar por un lado información relevante respecto a la percepción que tiene la Sociedad de la organización como contribuyente a la Sociedad, y por otro, estar basados en acciones, medidas y/o actividades que reflejen la estrategia social de la organización.

Según el estudio **El estado de la medición y gestión del impacto social en España: Luces y sombras de la medición del impacto social en España**, realizado en 2019 por la asociación ESIMPACT con el apoyo de la Fundación BBK, *“cada vez más entidades están incorporando la medición de impacto como un instrumento para verificar si sus proyectos o programas sociales están produciendo los cambios o transformaciones esperadas”*. (Ver Anexo 4. Estudio *El estado de la medición y gestión del impacto social en España*)

En definitiva, existiendo diferentes métodos para medir el impacto de las actividades de Compromiso Social de las organizaciones, el establecimiento y seguimiento de Resultados en la Sociedad permitirá conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos y las estrategias marcadas con respecto a nuestro entorno social. Para ello, según el MGA, se podría medir y evaluar:

- » La opinión de los grupos de interés que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestros

objetivos, logros y reputación como una organización socialmente responsable.

- » La información recogida en medios de comunicación o informes e investigaciones de acceso público.
- » Los premios, certificados o reconocimientos recibidos, o las sanciones por incumplimiento de normas, etc.
- » Niveles de actividad e implicación de nuestra organización y sus personas con el entorno.
- » Colaboración al desarrollo económico, niveles de formación, apoyo a organizaciones proveedoras, etc. de nuestro entorno.

Para medir el grado de satisfacción general con el Compromiso Social de la organización, que tienen tanto la Sociedad o la comunidad local como los colectivos u organismos objetivo de las acciones sociales específicas, la organización puede utilizar encuestas, grupos focales, informes, etc.

ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN QUE LA SOCIEDAD TIENE DE NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Una buena práctica de organizaciones avanzadas es realizar periódicamente un pequeño cuestionario para conocer la satisfacción y la percepción en la Sociedad del enfoque, estrategia y despliegue de sus acciones de compromiso social.

Este cuestionario, además, tiene una función de dar a conocer, comunicando previamente qué hace la organización en este ámbito para posteriormente preguntar qué le parece.

Se podría dirigir esta encuesta a colectivos que, sin ser personas contratadas, clientes..., nos conocen y tienen capacidad de darnos ideas y sugerencias de cómo poder seguir avanzando en este Compromiso con la Sociedad.



Ejemplo de un sencillo cuestionario para contrastar la percepción que la Sociedad tiene de nuestras acciones de Compromiso con la Sociedad.

1. Nuestra organización desarrolla actividades de difusión, formación y apoyo para la acción que ayu-

dan a empresas y otras organizaciones a definir y materializar sus estrategias para abordar, a su vez, su "impacto social". ¿Cuál es tu opinión?

2. En nuestra organización, tomando como base la información del Sociómetro del Gobierno Vasco, identificamos cuatro ámbitos que son motivo de preocupación actual de la Sociedad vasca (mercado de trabajo, problemas económicos, problemas ligados a la política y vivienda) y concentramos nuestro esfuerzo en el mercado de trabajo. ¿Cuál es tu opinión?

3. Nuestra organización continúa su camino con acciones orientadas a ser una empresa socialmente responsable, con acciones medioambientales, de fomento del euskera, de igualdad, de transparencia, de LOPD, etc. ¿Cuál es tu opinión?

4. ¿Qué grado de satisfacción general tienes con las actividades que nuestra organización realiza como parte de su Compromiso con la Sociedad? Si lo deseas, puedes escribir comentarios y sugerencias que nos ayuden a mejorar.

También se deberán planificar los momentos en los cuales la organización hará el seguimiento de las actuaciones y de sus correspondientes indicadores. La mejor forma de asegurar este seguimiento es incorporar estos programas y actuaciones dentro de las estructuras de gestión habituales y sus procesos.



Ejemplo de posibles indicadores en diferentes ámbitos:

<p>Percepción que la Sociedad y sus grupos de interés tienen respecto a nuestra organización</p>	<p>Personas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con las actividades sociales realizadas, o las colaboraciones o apoyos prestados. • Imagen y reputación. • Impacto del lugar de trabajo. • Premios y reconocimientos recibidos. Cobertura en prensa. • Casos sometidos a mecanismos de resolución de litigios, sanciones recibidas, valor monetario de las multas significativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas de la organización que realizan trabajo voluntario en la comunidad. • Horas liberadas a personas de la organización para su participación en proyectos sociales, voluntariado... • Personal becado o en prácticas. • Contratación de personal de inserción, de grupos minoritarios o vulnerables. • Personal con discapacidad.
<p>Rendimiento de las actividades sociales realizadas</p>	<p>Colaboraciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades realizadas. • Satisfacción de los grupos destinatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo conjuntos con la comunidad para la solución de problemas. • Colaboraciones, actos o actividades en las que participa la organización a petición de estamentos, asociaciones o empresas externas. • Horas o personas dedicadas o acciones para difundir y apoyar la Gestión Avanzada, medioambiente, innovación, compromiso social y otros. • Reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre planes, avances de los proyectos o medidas tomadas en relación con quejas y reclamaciones. • Visitas recibidas de otras organizaciones. • Cesiones de instalaciones y locales a grupos diversos. • Satisfacción y valoraciones de las colaboraciones realizadas. • Entidades proveedoras evaluadas en cuanto a su Compromiso Social. • Fomento de la contratación responsable. • Alianzas establecidas para desarrollar el compromiso social.
<p>Económicos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la facturación (o de los beneficios) destinada a la acción social. • Porcentaje de gasto correspondiente a entidades proveedoras locales. • Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones. 	

Otras acciones relacionadas con el establecimiento y seguimiento de indicadores de Resultados en la Sociedad que las organizaciones excelentes pueden realizar son:

- » Establecer objetivos claros para los resultados relacionados con la Sociedad.
- » Entender las razones y factores que impulsan las tendencias.
- » Anticipar el rendimiento y resultados futuros.
- » Realizar comparaciones de estos resultados con otras organizaciones similares o que sean ejemplo, y utilizar estas comparaciones para establecer objetivos.
- » Segmentar los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la Sociedad.

En base al análisis de los resultados, la organización podrá determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y, de acuerdo con el ciclo de mejora e innovación, se deberán establecer nuevos objetivos que permitan a la organización avanzar.

¿Qué es el Balance/Auditoría Social y en qué principios se basa?

Consiste en un cuestionario de autoevaluación que analiza el comportamiento y la filosofía de las empresas que forman parte de la Economía Social y Solidaria y el Mercado Social. Los resultados que obtiene cada entidad son públicos y transparentes.

Es la herramienta que permite dar cuenta de cómo las entidades pertenecientes a la ESS desarrollan actividades productivas, comerciales y financieras basándose en los principios fundamentales de la Economía Social y Solidaria: trabajo, equidad, cooperación, compromiso con el entorno, ausencia de ánimo de lucro y sostenibilidad medioambiental.

<https://reas.red/auditoria-balance-social/>

Monetización del Balance social

En la actualidad, el valor social cada vez está adquiriendo más importancia en la Sociedad. Eso hace que cada vez haya más organizaciones interesadas en conocer cuál es el valor social que generan. Las organizaciones pueden utilizar diferentes métodos para monetizar el valor social que generan las organizaciones.

Se han desarrollado diferentes Metodologías para monetizar el valor social que generan las organizaciones.

<https://www.geaccounting.org/metodologia/>

EVALUACIÓN Y AJUSTE

Una vez realizadas todas las acciones y medidos sus resultados, es necesario ajustar el ciclo, como una forma de profundizar en el conocimiento de la propia organización y orientar los cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

En definitiva, en la etapa de ajuste del ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del conocimiento generado e integrarlo dentro de la base de conocimiento explícito o know-how de la organización.

Para ello, es necesario cuestionarse la forma de hacer las cosas, reconocer qué se debe cambiar y llevar adelante dichos cambios, bien para mejorar o bien para lograr los objetivos que inicialmente se habían establecido. Así, no basta con identificar la existencia de fallos. Debemos saber qué y por qué falla y adoptar las medidas necesarias para subsanarlo. Por otro lado, si los resultados fueron positivos y se alcanzaron los objetivos, igualmente debemos ajustar desde el inicio, estandarizando todo el proceso para que sea permanente.

PREGUNTAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- 
1. ¿Tenemos identificados indicadores que nos permitan medir la eficiencia y eficacia de las acciones que hemos llevado a cabo en el compromiso con la sociedad?
 2. ¿Los programas y actuaciones de Compromiso con la Sociedad tienen indicadores que muestran la realidad de cada momento y permiten corregir las actuaciones en el futuro?
 3. ¿Preguntamos a los grupos de interés que reciben nuestro compromiso con la sociedad cómo valoran estas actuaciones y el valor que les aporta?
 4. ¿Revisamos los indicadores definidos para medir nuestro compromiso social y nos marcamos objetivos apropiados?
 5. ¿Realizamos seguimiento de los resultados, de sus tendencias, o del cumplimiento de objetivos?
 6. ¿Cuestionamos la forma de hacer las cosas, introducimos cambios cuando es necesario y estandarizamos cuando no?
 7. ¿Hemos logrado los objetivos y metas tal y como los habíamos previsto?
 8. ¿Hemos cubierto las necesidades y expectativas de los grupos de interés?
 9. ¿Aseguramos que las estrategias y los procesos son apropiados para los objetivos definidos?
 10. ¿Comparamos nuestros datos con los de otras organizaciones para poder así tomar decisiones respecto a la estrategia social?
 11. ¿Comprendemos las causas por las que funcionaron unas cosas y otras no?



BUSCADOR DE GESTIÓN AVANZADA

En el buscador de Euskalit <https://www.euskalit.net/buscador/> podrás encontrar buenas prácticas que reflejan la gestión del compromiso con

la sociedad tanto en el contenido de las Guías de organizaciones que se presentan a Evaluación Externa como en el apartado de Buenas prácticas.

Buscador de Gestión

GUÍAS DE GESTIÓN **BUENAS PRÁCTICAS** **SEMANA EUROPEA GESTIÓN AVANZADA - GESTIÓN EN CORTO** **MGA, MARCOS Y OTROS MATERIALES** [EUS / CAS](#)

¿Que es el Buscador de Gestión?

El Buscador de Gestión de Euskalit es una herramienta sencilla para compartir y difundir las mejores prácticas de gestión de organizaciones avanzadas. Para ello, hemos reunido las Guías de Gestión de las organizaciones que se han presentado al Premio Vasco a la Gestión Avanzada, cuya base es el Modelo de Gestión Avanzada y Buenas Prácticas de Gestión identificadas en distintos encuentros y actos (Club 5S, IVAF, Semana Europea de la Gestión Avanzada, Buenas Prácticas para los premios CEX, etc). Este Buscador cuenta con cuatro apartados: Guías de Gestión, Buenas Prácticas, Semana Europea y Marcos de Gestión.

Agradecemos a todas las organizaciones que de manera altruista nos han dado su permiso para que sus buenas prácticas y/o guías de gestión aparezcan en este Buscador. / cas

GUÍAS DE GESTIÓN

Este apartado contiene las Guías de Gestión de Organizaciones Vascas que se han presentado a evaluación externa en los tres últimos años y han obtenido el Reconocimiento que otorga el Gobierno Vasco a la Gestión Avanzada (A Bronce, A Plata y A Oro), Y también la Memoria de alguna organización que ha sido Finalistas, Prize o Award en el European Excellence Award de la EFQM.

Las búsquedas se pueden realizar tanto por sector como por año o por elemento del MGA.

Las Guías con prácticas que han obtenido el Premio Vasco a la Gestión Avanzada están incluidas en el apartado ROLE MODEL de Buenas Prácticas.

[Ver contenido](#)

BUENAS PRÁCTICAS

Este apartado contiene Buenas Prácticas de Gestión reconocidas como ROLE MODEL con el Premio Vasco a la Gestión Avanzada, así como prácticas que han obtenido premios y reconocimientos como el Quality Innovation Award, Premios de los Centros de Excelencia (CEX), Q epea, Semana Europea o 5S entre otros.

Las búsquedas se pueden realizar tanto por temas (Gestión de competencias, 5S, Alianzas, Liderazgo, etc.), como por sector de actividad.

[Ver contenido](#)

SEMANA EUROPEA GESTIÓN AVANZADA - GESTIÓN EN CORTO

Este apartado contiene las presentaciones utilizadas en las ediciones de la Semana Europea de la Gestión Avanzada.

Las búsquedas se pueden realizar tanto por temas (Gestión de competencias, 5S, Alianzas, Liderazgo, etc.), como por sector de actividad.

[Ver contenido](#)

MGA, MARCOS Y OTROS MATERIALES

Este apartado contiene diferentes Marcos de gestión, alineados con el MGA, que ayudan a las organizaciones a profundizar y reflexionar en diferentes ámbitos de la gestión (Gestión del Conocimiento, Relaciones con el Clientes, Gestión de la Igualdad,...) y que Euskalit va desarrollando junto a otras organizaciones.

En este mismo apartado se puede acceder a mas información y a la solicitud de los servicios de contraste externo que se ofrecen para algunos de los marcos.

[Ver contenido](#)

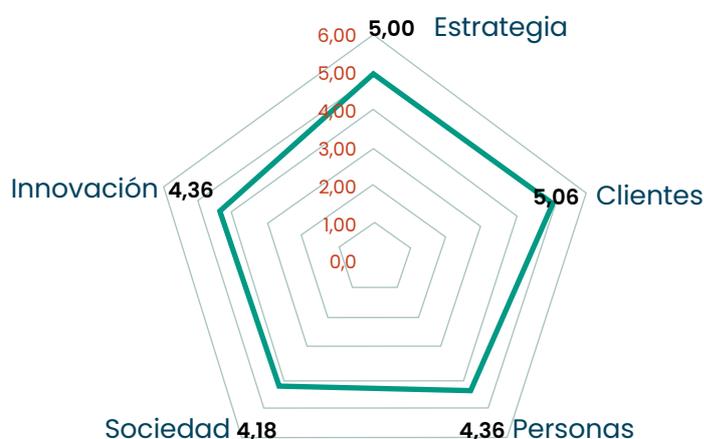


ANEXO 1

MEDIA DEL GRADO DE AVANCE EN LA GESTIÓN

Media del grado de avance en la gestión de cada uno de los 6 elementos del Modelo de Gestión Avanzada de las organizaciones presentadas a Evaluación externa entre los años 2016 y 2020.

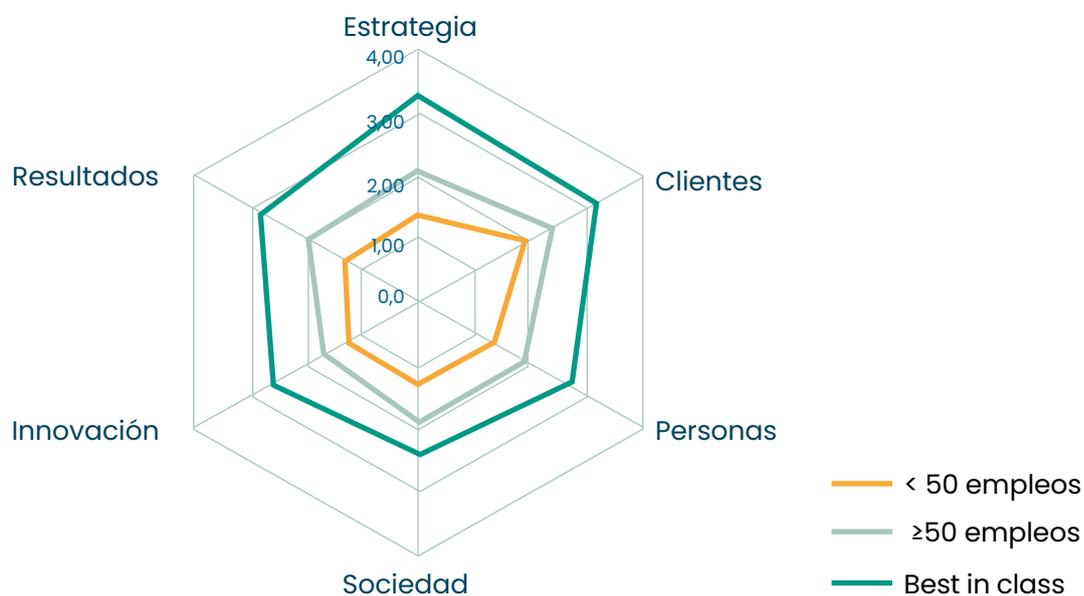
RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS DE 2016-2020



Resultados del programa Kudeabide 2014-2020, en los que se ve que el grado de desarrollo de la gestión del elemento Sociedad es el más bajo valorado junto con el de Innovación.

(<http://kudeabide.com/>)

KUDEABIDE 2014-2020





ANEXO 2

LA SOCIEDAD COMO GRUPO DE INTERÉS

Se denomina “Grupos de interés” (en inglés *stakeholders*) a todas las personas y entidades que tienen interés, directo o indirecto, en una organización, bien porque pueden afectar a sus actividades y logros, o bien porque pueden verse afectadas por ella. Normalmente los Grupos de Interés suelen ser:

» Propiedad

Puede ser la persona dueña de una empresa, sus accionistas o cooperativistas, por ejemplo. También puede formar parte de la propiedad de una empresa un fondo de inversión u otra empresa que posea parte de sus acciones. Entidades de la Administración pública (gobiernos autonómicos, locales, etc.) suelen ser propietarias de Sociedades públicas y en ocasiones también de empresas privadas, total o parcialmente. Los centros educativos públicos o los hospitales públicos son también “propiedad” de gobiernos, Ayuntamientos, ... La “propiedad” de un centro educativo privado puede ser una orden religiosa, una cooperativa de padres y madres o del profesorado o una persona particular, entre otros ejemplos. La “propiedad” debe establecer el propósito de la organización (razón de ser, misión, visión, ...) y sus objetivos estratégicos o generales.

» Clientes

Son aquellas personas físicas o jurídicas que utilizan los productos o servicios suministrados. A veces la clientela es sencilla de identificar, incluso se les puede poner nombre y apellidos, pero en otros casos pueden formar una cadena larga y compleja. Por ejemplo, una empresa fabricante de tornillos puede tener como cliente a otra fabricante de un sistema, ésta a su vez a la constructora del automóvil, ésta a su vez a una distribuidora, éste a una empresa de alquiler de vehículos y ésta a las personas turistas que lo alquilan por unos días. La empresa fabricante de tornillos podría tener en cuenta a toda esta larga cadena o bien sólo a los eslabones que resulten relevantes para ella.

Un centro educativo privado concertado tendrá como clientes a su alumnado y respectivas familias. Según los casos, también podría considerar como clientes a los centros educativos en los que sigue cursando estudios superiores su alumnado o, más concretamente, al profesorado de estos centros. El Departamento de Educación o entidad pública con la que ha “concertado” su enseñanza no sería, en sentido estricto, ni un “cliente” ni tampoco parte de la “propiedad”, aunque observemos rasgos de ambos grupos de interés. Sería otro “grupo de interés”, particular.

En las Administraciones públicas, la ciudadanía en su conjunto o sectores o áreas geográficas concretas de la misma, por su vocación de servicio público o como destinatarias de los servicios que prestan puede considerarse como cliente. Pero según la tipología de Administración, también pueden ser clientes otras Administraciones, u organizaciones o asociaciones a las que prestan servicios o diseñan productos.

» Personas

Son las trabajadoras fijas, eventuales, personas becarias, voluntariado, etc. que trabajan en la organización.

» Proveedores y subcontratistas

Son las personas físicas o jurídicas que suministran productos o servicios a la organización o realizan determinadas tareas y actividades para ella, desde el exterior.

» Competencia

Son organizaciones que ofrecen productos o servicios alternativos o sustitutivos de los nuestros.

» Sociedad

Sociedad son las entidades o personas afectadas o que podrían estarlo por la actividad de la organización, que no sean las personas, clientes o aliadas.

La Sociedad como grupo de interés podría abarcar:

Desde el entorno más inmediato – por ejemplo, las personas que habitan en nuestro vecindario y a las que podemos molestar si somos una fábrica que produce ruidos, vertidos o malos olores.

Hasta el conjunto del planeta Tierra – si somos una industria multinacional cuya actividad puede deteriorar el medio ambiente global.

Desde el Ayuntamiento o Administración local, hasta el Parlamento Europeo o la ONU.

Desde un grupo local de ayuda a los desfavorecidos, hasta UNICEF.

Desde... lo local, hasta... lo global o mundial.

» Alianzas

Relación duradera y estable en aspectos relevantes y estratégicos entre organizaciones, en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes.

En algunos casos podremos mantener una relación “especial” con algún ente o personas cliente, proveedor, miembro de la Sociedad o incluso con un competidor y establecer lo que se denomina una “alianza”, en la que ambas partes crean y comparten valor añadido.

A menudo una misma persona jurídica puede ser propietaria, cliente y proveedora de una organización. Por ejemplo, la dueña de una imprenta puede tener acciones de un banco, tener una cuenta de la empresa en el banco e imprimirle los folletos publicitarios. Además, esta persona, como ciudadana, podría formar parte del grupo de interés Sociedad. Si, además, la dueña fuera concejala de su Ayuntamiento o presidenta de la asociación de vecinos de su barrio, podría ser una figura relevante dentro del grupo de interés Sociedad del banco. En cada uno de sus roles dentro de cada grupo de interés del banco, sus necesidades y expectativas con respecto a éste podrían ser diferentes. El banco debería contemplar y gestionar estas necesidades y expectativas según la importancia relativa de las mismas.

La relación de “grupos de interés” de cualquier organización suele ser muy extensa. Demasiado extensa para gestionar al detalle todos y cada uno de ellos. Por ello, cada organización debe identificar a sus **grupos de interés** – personas físicas o jurídicas – **relevantes** y enfocarse en ellos. Gestionar exige equilibrar la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y, por tanto, es necesario priorizar y descartar lo secundario para centrarnos en lo fundamental.

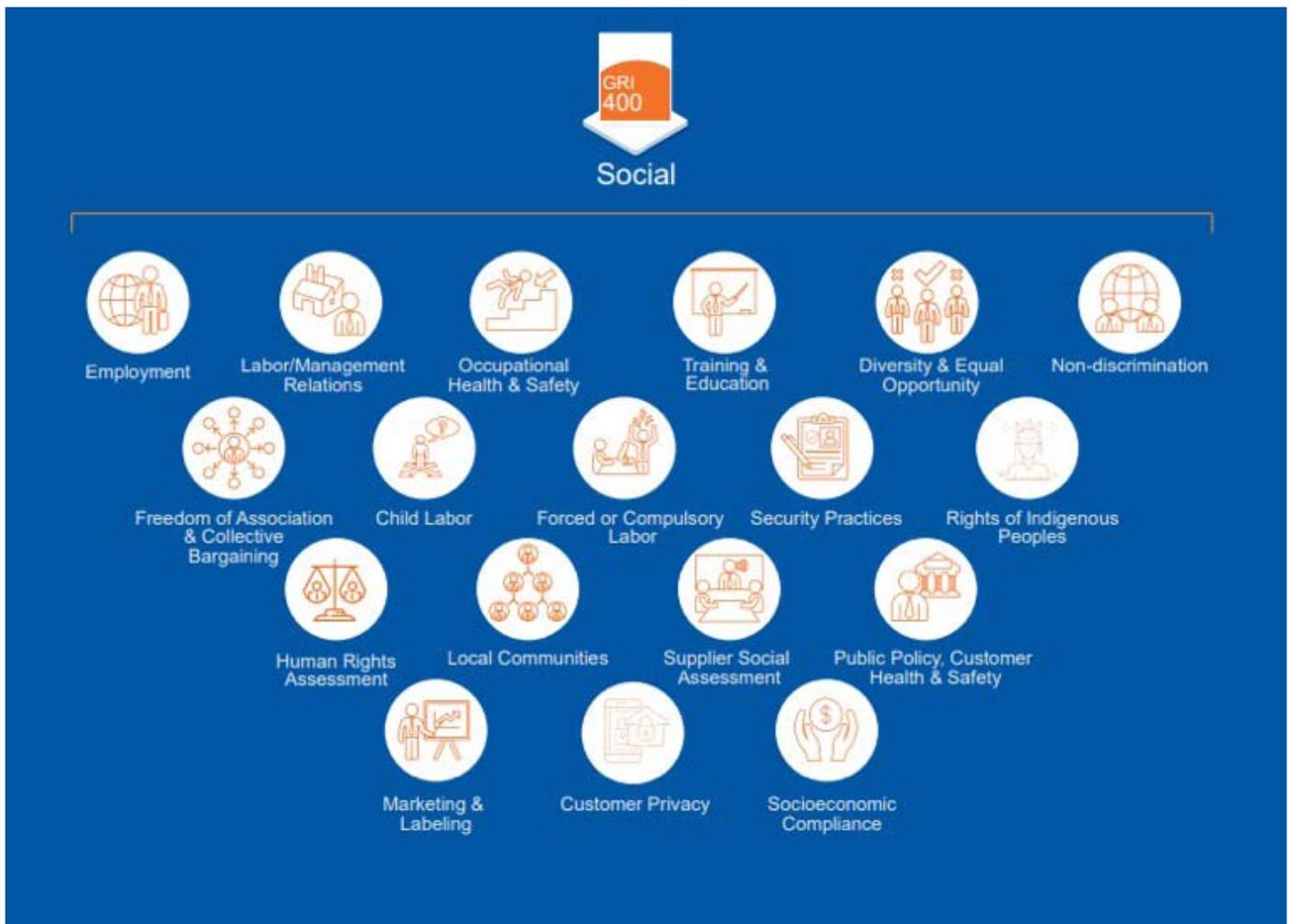
Además, debemos tener en cuenta que no son grupos estancos, una misma práctica o acción puede dar respuesta o impactar en diferentes grupos de interés y por eso los enfoque y su forma de desplegarlos y medir los resultados tienen que estar muy claros.



ANEXO 3

EJEMPLOS CONCRETOS DE PRÁCTICAS O ACCIONES DE COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Algunas orientaciones y ejemplos más concretos de prácticas o acciones a realizar las podemos obtener también de las guías y estándares para la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad. Así, por ejemplo, Global Reporting Initiative (GRI) propone diferentes estándares organizados según las dimensiones económica, medioambiental y social. En concreto, la serie 400 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas sociales.



Así, presentamos algunos ejemplos ordenados tomando como referencia éste y otros estándares:

Diversidad e igualdad de oportunidades

- » Participación de grupos minoritarios o vulnerables.
- » Oportunidades para la igualdad de sexos.
- » Igualdad en la remuneración y en la participación en el más alto nivel de gobernanza.

No discriminación

- » Acciones para evitar discriminar a clientes en lo que atañe al suministro de productos y servicios o a cualquier otro grupo de interés, incluidos las entidades y personas proveedoras y las socias o colaboradoras de negocio.
- » Ofrecer servicios a colectivos "desfavorecidos" que no podrían acceder a ellos.

Evaluación de los derechos humanos

- » Colaboración en el desarrollo de una comunidad inclusiva y solidaria.
- » Promoción de los valores de respeto a las personas.
- » Compromiso en la desaparición de cualquier forma de violencia y en el fomento de los derechos humanos.
- » Apoyo a proyectos de desarrollo social, económico y de los derechos humanos en países en vías de desarrollo.
- » Prácticas de contratación que eviten productos o empresas que no respetan los derechos humanos en su elaboración o actividad.
- » Uso de criterios relativos a los derechos humanos en cláusulas, contratos, acuerdos, inversiones o colaboraciones.

Comunidades locales

- » Participación activa y desarrollo de la comunidad.
- » Ayuda proactiva a la comunidad.
- » Apoyo a la mejora de la educación y la promoción de la cultura.
- » Sistemas de tutoría, formación y apoyo a empresas locales más pequeñas.
- » Creación de empleo y desarrollo de habilidades para mejorar la inserción laboral de las personas.
- » Desarrollo y acceso a la tecnología.
- » Generación de riqueza e ingresos.
- » Promoción de la Salud: colaboración en campañas de prevención de la enfermedad y de desarrollos de hábitos de vida saludables, apoyo a colectivos de afectados y sus familias, solidaridad social.
- » Cesión de locales para usos de la comunidad
- » Promoción de actos sociales abiertos a la comunidad.
- » Mejora del entorno físico local.
- » Ofrecimiento de formación profesional.
- » Facilitar prácticas a las personas del sector y comunidad local.
- » Actividades culturales y deportivas a nivel local.
- » Donaciones y obras de beneficencia.

Derechos de grupos minoritarios (minorías nacionales o étnicas, religiosas, lingüísticas, pueblos indígenas)

- » Respeto y realización para los miembros de las minorías étnicas de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en términos iguales con los otros en la sociedad, sin discriminación de ningún tipo.
- » Respeto y realización para las minorías étnicas de ciertos derechos humanos específicamente ligados a su estatus étnico, incluyendo su derecho a mantener y disfrutar de su cultura, religión e idioma libres de discriminación.
- » Inclusión y no exclusión de los grupos minoritarios en la participación en la vida socioeconómica, acceso al poder político y eliminación de obstáculos para manifestar su identidad.
- » Respeto y promoción de lenguas y dialectos cooficiales, apoyo y formación para el fomento del euskera entre personas y colectivos.

Trabajo infantil

- » Medidas que tengan por objeto contribuir a la abolición del trabajo infantil.
- » Operaciones y proveedores que corren un riesgo significativo de presentar casos de trabajo infantil.
- » Trabajadores jóvenes expuestos a trabajos peligrosos.

Trabajo forzoso u obligatorio

- » Medidas que tengan por objeto contribuir a la abolición de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- » Operaciones y proveedores que corren un riesgo significativo de presentar casos de trabajo forzoso u obligatorio.

Evaluación social de las personas y entidades proveedoras

- » Prácticas para prevenir, identificar, evaluar y mitigar los impactos sociales negativos en la cadena de suministro.
- » Sistemas utilizados para evaluar, seleccionar y priorizar a entidades proveedoras de acuerdo con criterios sociales.
- » Tracción de proveedores: promover la responsabilidad social en la cadena de valor.
- » Inclusión de cláusulas sociales en los contratos o en los procesos de selección de entidades proveedoras que primen el empleo y la contratación de personas de difícil inserción laboral.

Salud y seguridad de los clientes

- » Esfuerzos de la organización para abordar la salud y seguridad de los clientes o los consumidores.
- » Acciones para abordar la salud y seguridad en el ciclo de vida de un producto o servicio (desarrollo del concepto del producto, I+D, certificación, fabricación y producción, marketing y promoción, conversación, distribución y suministro, uso y servicio, eliminación, reutilización o reciclaje).
- » Acceso a servicios esenciales.
- » Consumo sostenible.

Marketing y etiquetado

- » Prácticas éticas de marketing, basadas en información objetiva e imparcial.
- » Etiquetado fiable y eficaz.
- » Comunicaciones de marketing justas y responsables.

Política pública, comportamiento ético y transparencia

- » Conducta ética de la organización en sus transacciones con otras organizaciones.
- » Participación de la organización en el desarrollo de políticas públicas o en actividades de lobbying.
- » Prácticas anticorrupción.
- » Participación política responsable.
- » Competencia realizada sobre la base de un comportamiento ético.
- » Respeto a los derechos de la propiedad.
- » Transparencia.
- » Adoptar "códigos de conducta" que de alguna forma aseguren o corrijan ciertos tipos de conductas (corrupción, soborno, influencia indebida, entre otros).

Cumplimiento socioeconómico

- » Historial general del cumplimiento de la organización, además del cumplimiento de leyes o normativas concretas de los ámbitos social y económico.
- » Cumplimiento de declaraciones, convenciones y tratados internacionales, además de normativas nacionales, regionales y locales.
- » Cumplimiento relacionado con el fraude contable y fiscal, la corrupción, el soborno, la competencia, la provisión de productos y servicios, cuestiones laborales, entre otros.



ANEXO 4

ESTUDIO "EL ESTADO DE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ESPAÑA"

Según el Estudio **El estado de la medición y gestión del impacto social en España**: Luces y sombras de la medición del impacto social en España, realizado en 2019 por la asociación ESIMPACT con el apoyo de la Fundación BBK, "cada vez más entidades están incorporando la medición de impacto como un instrumento para verificar si sus proyectos o programas sociales están produciendo los cambios o transformaciones esperadas".

Este estudio analizó diferentes prácticas de medición y utilización de los resultados de las iniciativas de Compromiso Social para orientar los procesos de toma de decisiones operacionales y/o estratégicas. Se analizó la información cualitativa y cuantitativamente, mediante focus group, encuesta y entrevistas, y se trabajó con representantes de diferentes grupos de interés que trabajan el tema de la medición y gestión del impacto en España (empresas multinacionales, pymes, entidades inversoras, ONGs, empresas sociales, entidades públicas, universidades y centros de formación, centros de I+D, etc.).

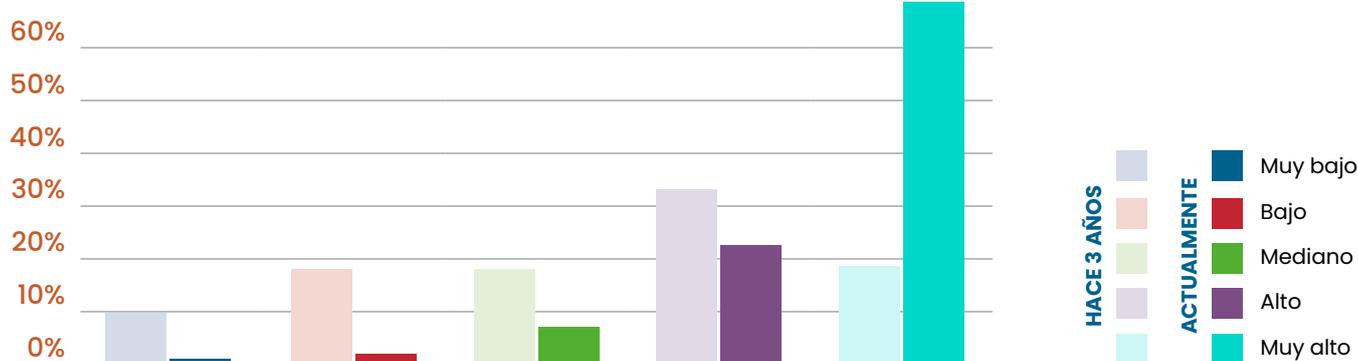
Y algunas de sus principales conclusiones son las que mostramos en los gráficos siguientes.



La medición/gestión del impacto social es aún minoritaria en España, pero ha ido creciendo en los últimos años y este crecimiento seguirá a futuro:



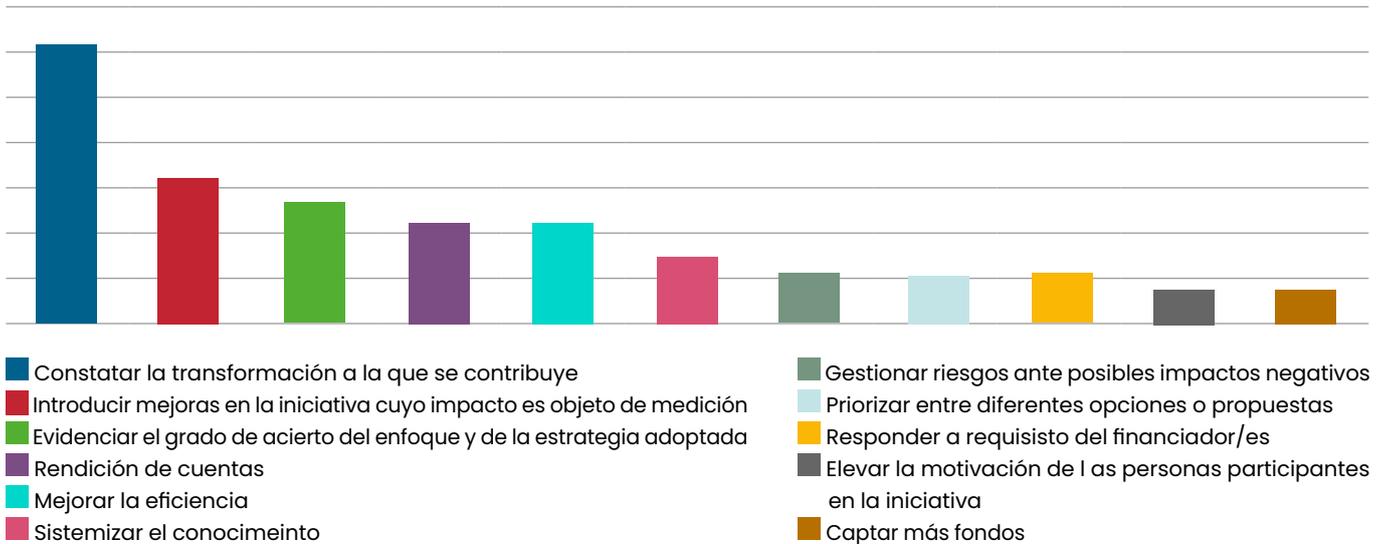
Entre las entidades que ya realizaban mediciones hace 3 años, un 20% consideraban que la medición/gestión por impacto tenía entonces una importancia muy alta. Este porcentaje se ha triplicado hasta alcanzar un 60% en la actualidad.





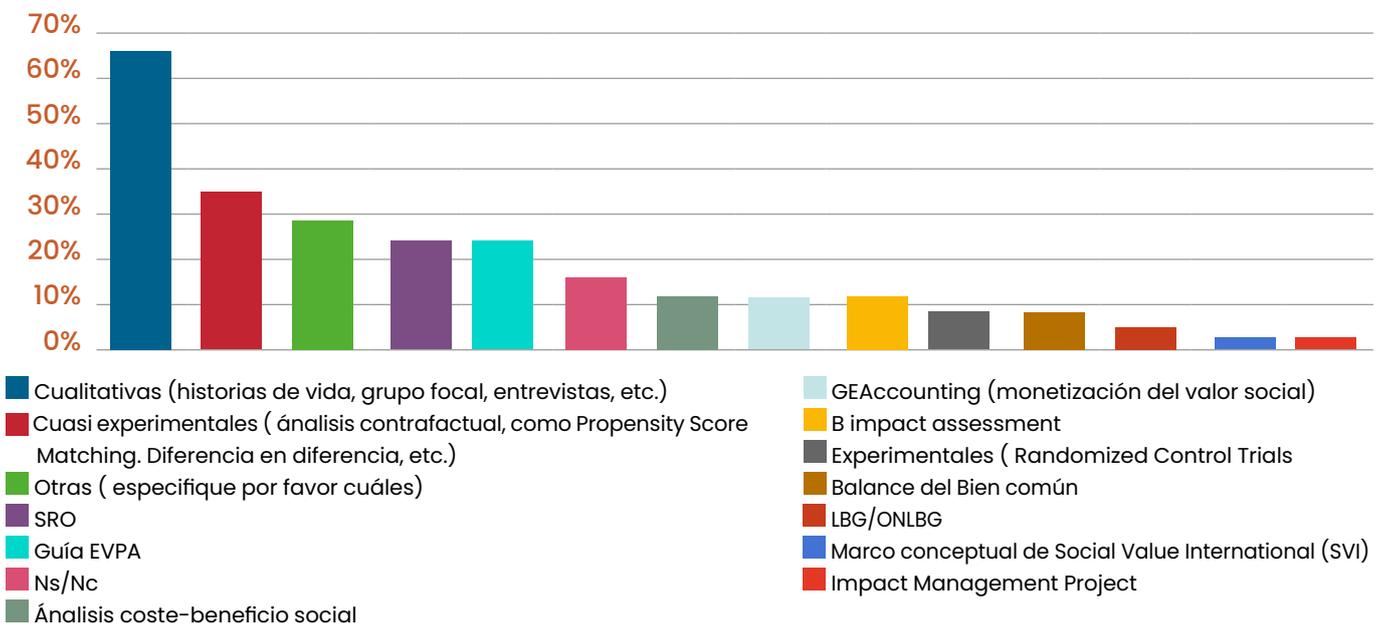
Los principales motivos para desplegar mediciones de impacto son, en este orden:

- ▶ Contrastar la transformación a la que se contribuye.
- ▶ Introducir mejoras en el proyecto-de hecho, **el 95% de las mediciones realizadas** por las organizaciones encuestadas **han sido utilizadas para aportar mejoras a las iniciativa objeto de la medición.**
- ▶ Evidenciar el acierto del enfoque y estrategia adoptados.



Metodologías o marcos conceptuales empleados en las mediciones del impacto en las que participó y/o financió la entidad

¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se utilizaron en las mediciones de impacto en que participó y/o financió la entidad a la que perteneces? (se puede elegir más de una).





ANEXO 5

MODELO GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO

Para las organizaciones de administración pública podría ser de interés que tengan como inspiración y referencia el Modelo Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco que elaboró dentro del programa Aurrerabide. Define la Sociedad como uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco y contempla como se promueve el buen gobierno y la ética pública, se impulsa el trabajo colaborativo y se asume la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades y la normalización del uso del euskera.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/opcion01_innovacion_publica/es_dc_in_pu/adjuntos/Gestion_Avanzada_Gobierno_Vasco_Anexol.pdf



ANEXO 6

TABLA PARA REFLEXIONAR EN BASE A LOS ODS – OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ESFERAS DE IMPORTANCIA		AGENDA NACIONES UNIDAS 2030 (ODS)	¿CÓMO PODEMOS CONTRIBUIR?	¿QUÉ HACEMOS YA?	IMPACTO SOCIAL INDICADORES	¿QUÉ VAMOS A HACER EN EL FUTURO?
PERSONAS	Poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, y velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.	1	Fin de la pobreza			
		2	Fin del hambre/ alimentación			
		3	Vida sana			
		4	Educación inclusiva			
PLANETA	Proteger el planeta contra la degradación, incluso mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y medios urgentes para hacer frente al cambio climático de manera que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.	5	Igualdad de género			
		6	Agua y saneamiento			
		12	Producción y consumo responsables			
		13	Cambio climático			
		14	Recursos marinos			
PROSPERIDAD	Velar porque todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y porque el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.	8	Crecimiento económico y empleo			
		9	Infraestructuras e innovación			
		7	Energía			
		10	Reducir la desigualdad			
		11	Ciudades y asentamientos urbanos			
PAZ	Propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia.	16	Paz y justicia			
ALIANZAS / COOPERACIÓN AL DESARROLLO	Mobilizar los medios necesarios para implantar la Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de...	17	Alianzas para lograr los objetivos			



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

