

SISTEMA DE GESTIÓN SOSTENIBLE

Una herramienta para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas

Manual de Aplicación

Elaborado por:



Con la financiación del:



Noviembre 2006

Índice

Introducción	3
¿Qué es un Sistema de Gestión Sostenible (SGS)?.....	4
Características de un Sistema de Gestión Sostenible	4
Por qué es relevante para las Organizaciones	6
Entorno empresarial	6
Entorno social	6
Políticas e iniciativas a favor de la RSE/RSO	8
Antes de empezar ¿Está preparada tu organización para la implementación de un sistema de gestión sostenible?.....	10
¿Cómo comenzar?	11
Adoptar un modelo de gestión sostenible	12
El Sistema de Gestión Sostenible EMAS ^{plus}	12
Implementación del sistema de gestión integral EMAS ^{plus}	13
Para más Información	19
Bibliografía	20

Introducción

Este Manual se ha elaborado como parte de la actividad de promoción de la responsabilidad social de las empresas denominada **“Sistema de gestión sostenible. Una herramienta para la promoción social de las empresas”**. La elaboración de esta guía práctica ha sido posible gracias a una subvención del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales¹.

El principal objetivo perseguido por Ecología y Desarrollo para la realización de esta actividad es:

Desarrollar, llevar a la práctica y dar a conocer un modelo de Sistema de Gestión Sostenible que permita que las organizaciones integren en su sistema de gestión la responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible.

En los siguientes apartados del Manual de aplicación del Sistema de Gestión Sostenible (SGS) se:

- expondrá el contexto del que surge este nuevo modelo de gestión de las organizaciones,
- se explicarán las características de un sistema de gestión sostenible y
- se incluirán recomendaciones e información útil para su puesta en marcha.

Se pretende que este manual sea una herramienta que pueda servir tanto para dar nociones básicas de un sistema de gestión sostenible a los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones y para ayudar a los responsables a iniciar un proceso de implementación de un sistema de gestión sostenible. Este manual, sin embargo, no pretende ser un mapa o plan de actuación exhaustivo sobre la implementación de un sistema de gestión sostenible. Hemos por lo tanto incluido una bibliografía al final del presente documento para los que desean ampliar sus conocimientos sobre sistemas de gestión integral así como su implementación. Así mismo hemos incluido una sección de enlaces a páginas web que son fuentes adicionales de información, datos, y consejos prácticos.

¹ en base a la Orden TAS/982/2006, de 22 de marzo, que contenía las bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, la responsabilidad social de las empresas y el autoempleo (B.O.E. de 4 de abril de 2006)

¿Qué es un Sistema de Gestión Sostenible (SGS)?

Un **Sistema de Gestión Sostenible (SGS)** es un sistema de gestión que cumple los principios del desarrollo sostenible. La sostenibilidad es una forma de desarrollo que permite suplir la demanda y los requerimientos actuales, sin que esto implique que generaciones futuras corran el peligro de no poder satisfacer su propia demanda. En este contexto, la gestión sostenible implica el comportamiento consciente y firme de una determinada organización con el fin de obtener, en la medida de lo posible, a medio y largo plazo, un balance general positivo de sus acciones en los sectores económicos, ambiental y social, tanto desde la perspectiva microeconómica, como del conjunto de la sociedad.²

Un SGS está dirigido a la mejora del desempeño ambiental, social y económico de las organizaciones, esto es a la mejora de su desempeño en sostenibilidad. De esta forma, las empresas y otras organizaciones que integran la gestión sostenible en su actividad pueden ser agentes activos en la construcción del desarrollo sostenible de la sociedad.

Características de un Sistema de Gestión Sostenible

Entre las principales características de un sistema de gestión sostenible podemos destacar:

- **Proceso de mejora continua.** El modelo del sistema de gestión sostenible que se ha implementado sigue un modelo de gestión “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (ciclo PHVA) y es un proceso de mejora continua.
- **Compromiso y liderazgo de la dirección.** El ciclo PHVA es un proceso constante e iterativo que permite que una organización desarrolle e implemente su Política de Sostenibilidad con base en el liderazgo y el compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión sostenible. Poner en marcha un SGS es un esfuerzo conjunto de la organización que debe integrarse en la forma de trabajar de la misma, por lo que necesita apoyo al máximo nivel.
- **Participación y comunicación.** Todo el proceso de puesta en marcha del sistema de gestión sostenible debe realizarse de forma participativa y favoreciendo la comunicación con las partes interesadas.
- **Transparencia y divulgación pública.** Esto se garantiza mediante la publicación del informe de sostenibilidad.

² **Guía Gestión de Sostenibilidad EMAS^{plus} KATE** (Centro de Ecología y Desarrollo), Stuttgart, Alemania, 2006.

- **Cumplimiento de la legislación vigente.** Se debe asegurar el cumplimiento de la legislación vigente en los ámbitos de sostenibilidad e ir más allá con la adopción de compromisos voluntarios.

Algunos ejemplos de **mejoras ambientales**:

- disminución de la contaminación;
- disminución de la producción de residuos;
- disminución del consumo de energía;
- sustitución de energía fósil por energías renovables;
- ahorro y optimización de la gestión del agua;
- mejora en la gestión de residuos;
- empleo de productos de limpieza biodegradables;
- plantación de árboles como sumideros de CO₂

Algunos ejemplos de **mejoras sociales**:

- incremento del número de horas de formación de la plantilla;
- mejora en la conciliación de la vida personal y profesional de la plantilla;
- mejora de las condiciones de seguridad y salud laboral;
- contribución a programas sociales del municipio;
- guarderías para hijos e hijas de miembros de la organización;
- promover la contratación de personas de grupos con mayor índice de desempleo, tales como discapacitados, mujeres o personas mayores de 45 años

Algunos ejemplos de **mejoras económicas basadas en la sostenibilidad**:

- disminución de gastos debido al ahorro y la eficiencia energética;
- disminución de gastos debido al ahorro y optimización de la gestión del agua;
- ahorro de costes de producción por optimización del uso de materias primas y recursos naturales;
- aumento de la productividad gracias a una mayor motivación y formación de trabajadores y trabajadoras.

Por qué es relevante para las Organizaciones

Entorno empresarial

La incorporación de las consideraciones sociales y ambientales en la gestión empresarial se denominó inicialmente **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**. Este término surge en el ámbito de las grandes empresas y multinacionales, por lo que más adelante, y en particular en la Unión Europea, se acuñó el término **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** que podía ser aplicado más fácilmente a todo tipo de empresas, más allá de las grandes corporaciones.

El mismo concepto se expresa con los términos **Responsabilidad Corporativa** o **Responsabilidad Empresarial**, de los que se ha eliminado el adjetivo social, entendiendo que la responsabilidad se aplicaría a todo el campo de actuación de la empresa y a sus repercusiones no sólo en el contexto económico, sino también social y ambiental, y por lo tanto se habla de **empresas responsables**.

Al igual que en el conjunto de la Unión Europea, las PYMES tienen una gran importancia en la economía española. Sin embargo, se enfrentan a las limitaciones de recursos para incorporar nuevas prácticas que ya se están llevando a cabo con éxito en las grandes empresas y multinacionales.

Por otra parte, la responsabilidad social no puede limitarse sólo a las empresas, si no que es un concepto aplicable a todo tipo de organizaciones, administraciones públicas o entidades sin ánimo de lucro por poner unos ejemplos, y por ello podemos hablar de **Responsabilidad Social de las Organizaciones o RSO**.

Entorno social

Cada vez más clientes y otros grupos de interés prestan atención al **comportamiento de las empresas** en ámbitos que van más allá de la creación de empleo y la generación de beneficios económicos. Se espera que las empresas hagan una **contribución positiva** al entorno que las acoge, lo que se traduce en premiar a aquellas que lo pueden demostrar.

Por otra parte, la sociedad espera que tanto las administraciones públicas, como las entidades sin ánimo de lucro u otras organizaciones con fines sociales o ambientales muestren una **coherencia** entre sus actividades y propuestas y su comportamiento.

La puesta en marcha de un sistema de gestión sostenible implica la elaboración de un diagnóstico de sostenibilidad, que incluye el cumplimiento de

la legislación aplicable, las relaciones de la organización con sus partes interesadas y su desempeño ambiental. La organización define y aprueba, al más alto nivel, su política de sostenibilidad y en base a la misma identifica sus indicadores de desempeño, y establece sus objetivos, metas y programas.

La adopción de un sistema de gestión sostenible debe nacer del compromiso de la organización por contribuir al desarrollo sostenible y poner a disposición de sus clientes productos y servicios que a lo largo de su ciclo de vida sean lo más sostenibles posible.

Políticas e iniciativas a favor de la RSE/RSO

En el **Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas”** presentado por la Comisión Europea en julio de 2001, se define la **RSE** como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en sus relaciones con sus interlocutores.

La Comisión Europea, en su Comunicación al Consejo Europeo de primavera de marzo de 2005, afirmó: *las empresas, incorporando la responsabilidad social, pueden desempeñar un papel clave a la hora de contribuir al desarrollo sostenible y reforzar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa.*

Se espera por lo tanto que las empresas contribuyan positivamente al objetivo estratégico establecido en la **Agenda de Lisboa** de conseguir que en 2010 la Unión Europea sea la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Este reto empresarial lo deben asumir igualmente las PYMES, la más importante forma empresarial (atendiendo a su número, contribución al PIB y número de trabajadores) de la Unión Europea.

La **Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible**, en su versión revisada de julio de 2006, incluye la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La Comisión Europea está desarrollando un **proyecto europeo para la integración de la RSC en las PYMES** (2005-2007). Este proyecto tiene dos componentes:

- **Subvención de proyectos**
Se abrió un plazo de presentación de propuestas que finalizó en Mayo de 2005.
- **Grupo de expertos**
Este grupo de expertos, con representantes de los diferentes Estados Miembros de la UE tiene como objetivo favorecer el intercambio de ideas y experiencias que sirvan de apoyo a la integración de la RSC en las PYMES europeas. Como representante español está la Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Se puede encontrar más información sobre la integración de la RSC en las PYMES en la página Web de la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/sme.htm>

En este contexto, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales convocó en el año 2005 un [Foro de Expertos de Responsabilidad Social de las Empresas](#), que propuso la siguiente definición de la RSE:

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

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

El Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas del Congreso de los Diputados publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales del 31 de julio de 2006, recoge los resúmenes de las comparecencias promovidas por esta Subcomisión, así como las conclusiones y propuestas elaboradas para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas.

Antes de empezar ¿Está preparada tu organización para la implementación de un sistema de gestión sostenible?

Una buena forma de comenzar, que favorece la participación y facilita el diálogo, es convocar una reunión con la plantilla para identificar las dificultades y oportunidades. Una vez identificadas las dificultades se analizan y se plantea cómo superarlas. Las oportunidades identificadas se transforman en objetivos.

Si es Usted responsable de poner en marcha o impulsar la implantación del SGS le recomendamos, en base a nuestra experiencia, que tenga en cuenta un conjunto de aspectos claves que hemos reunido en una lista de chequeo.

¿Cómo hacer mi organización más sostenible? - lista de chequeo:

- ✓ Establezca sus propios **objetivos** e identifique los **beneficios**
- ✓ Asegure el **compromiso de la dirección**
- ✓ Haga **que el sistema se adapte a la organización**, no la organización al sistema
- ✓ Promueva la **participación de los trabajadores**: cree estructuras de participación
- ✓ Identifique y disponga de los **recursos necesarios** (humanos, materiales y económicos) para todas las fases de la implantación del sistema (diseño, implantación, certificación y mantenimiento)
- ✓ Nombre un **responsable del sistema** de gestión sostenible
- ✓ Establezca medidas para **sensibilizar e informar** sobre la gestión sostenible
- ✓ Fomente una **gestión transparente**: establezca canales de comunicación eficiente con el exterior

¿Cómo comenzar?

Avanzar en la gestión sostenible debe ser un **compromiso** que cada organización vaya construyendo de acuerdo a sus propias necesidades o prioridades.

Dado que la gestión sostenible está dirigida a la mejora del desempeño ambiental, social y económico de las organizaciones, cualquier **sistema de gestión** que contribuya a estos objetivos será una buena forma de comenzar a poner en marcha la gestión sostenible.

Disponer de cualquier sistema de gestión, como puede ser de calidad, facilita la aplicación de la metodología. Si la organización dispone de un sistema de gestión ambiental, o de seguridad laboral, esto le facilitará además, el desarrollo de estos ámbitos en el conjunto de los aspectos de sostenibilidad,

En particular, resulta muy útil disponer de un sistema de gestión ambiental de acuerdo al **Reglamento EMAS**.



Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de marzo de 2001 por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental (EMAS), más conocido como Reglamento EMAS.

El **registro EMAS**, al que ya pertenecen 5.000 organizaciones, de ellas más de 600 españolas, está abierto a la **participación voluntaria** de todas las organizaciones que tengan efectos sobre el medio ambiente y que quieran gestionarlos y mejorar su comportamiento ambiental. Incluye el establecimiento de un sistema de gestión ambiental, cuyos requisitos fueron inicialmente los contenidos en la sección 4 de la norma EN ISO 14001:1996, actualizados en febrero de 2006 por un nuevo Reglamento a los de la sección 4 de la norma EN ISO 14001:2004. Además, el Reglamento EMAS incorpora otros requisitos como son ir más allá del cumplimiento de la legislación ambiental vigente, la implicación activa de los trabajadores y partes interesadas, la consideración de los efectos indirectos y la comunicación veraz y transparente que se materializa en la declaración ambiental. Todos estos aspectos diferenciadores del EMAS son a su vez elementos fundamentales para la arquitectura de la gestión sostenible.

Adoptar un modelo de gestión sostenible

El Sistema de Gestión Sostenible EMAS^{plus}

Para poner en marcha el SGS proponemos el modelo de gestión denominado **EMAS^{plus}** basado en el citado **Reglamento EMAS** al que se incorpora como innovación el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** con sus aspectos sociales y económicos, formando un único sistema integrado de gestión de las organizaciones.

Este modelo de gestión sostenible está diseñado como una **herramienta sencilla** que pueda adaptarse a las necesidades y particularidades concretas de las PYMES y de otras organizaciones de pequeño o mediano tamaño, de manera que les permita integrar la responsabilidad social en su gestión empresarial.

Para ponerlo en marcha se ha elaborado la **Guía EMAS^{plus}**, destinada a organizaciones sin ánimo de lucro, empresas de administración y prestación de servicios y a PYMES.

Las orientaciones y recomendaciones que damos en este manual respecto a la implantación de **EMAS^{plus}** se basan en la experiencia llevada a cabo durante la implantación de este sistema de gestión sostenible en Ecología y Desarrollo.

Como se indica en la **Guía EMAS^{plus}**, un sistema de gestión sostenible permite:

- 1 **Documentar y sistematizar** los procesos internos de medición y control de los aspectos ambientales, económicos y sociales de la organización.
- 2 Garantizar que haya **un único sistema integrado de gestión** en la organización, evitando la presencia de otros sistemas paralelos o subordinados, como sistemas de gestión ambiental, de calidad, de responsabilidad social corporativa u otros instrumentos adicionales como objetivos acordados, cuadros de mando integral (*balanced scorecard*), informes de sostenibilidad, certificados de calidad, etc.
- 3 Desarrollar una forma de trabajo y de acción basada en **la efectividad y la eficiencia**.
- 4 El seguimiento continuado del proceso de **enfoque permanente en la sostenibilidad** en el seno de la organización.

EMAS^{plus}, al igual que EMAS, es un sistema de **aplicación voluntaria** que, sin embargo, establece los siguientes **estándares mínimos**:

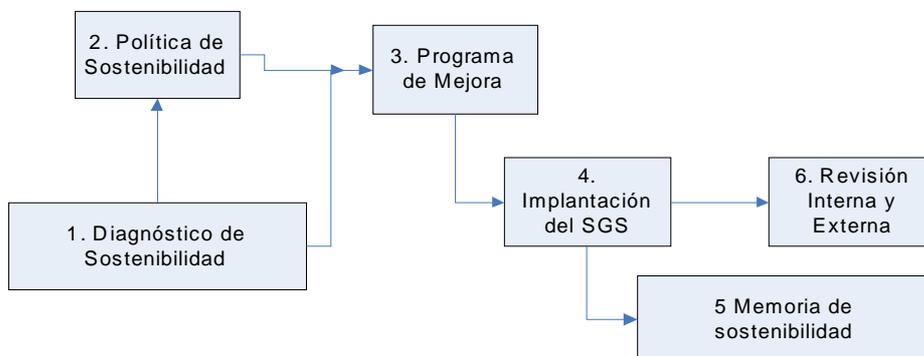
- Cumplimiento de la **normativa legal vigente**;
- **Mejora continua** de las acciones de sostenibilidad
- Transparencia y comunicación, por medio de la publicación del **informe de sostenibilidad**
- Proceso de implantación **participativo**

Implementación del sistema de gestión integral EMAS^{plus}

El proceso de implementación del sistema de gestión sostenible como **EMAS^{plus}** se lleva a cabo siguiendo los seis pasos que se enumeran:

1. Diagnóstico de sostenibilidad
2. Política de sostenibilidad
3. Programa de mejora
4. Implantación del SGS
5. Memoria de sostenibilidad
6. Revisión interna y externa

Los 6 pasos hacia la sostenibilidad organizativa



A continuación se detalla cada paso del proceso de implementación.

Paso 1. Diagnóstico de sostenibilidad

El primer paso en la implementación del sistema de gestión **EMAS^{plus}** consiste en llevar a cabo un diagnóstico de sostenibilidad para poder conocer con exactitud el **estado inicial** de la organización en cuanto a aspectos ambientales, sociales y económicos.

Esta labor incluye una **revisión** sistemática y exhaustiva de las actividades, productos y servicios de la organización que tienen (o pueden tener) impactos ambientales, sociales y económicos internos y externos.

El diagnóstico organizativo debe llevarse a cabo como un **proceso participativo** que incluya a los distintos *stakeholders* o grupos de interés de la

organización.

Para cumplir con los requisitos del Reglamento EMAS, el diagnóstico organizativo deberá incluir la identificación y análisis de los aspectos ambientales, tanto **directos** como **indirectos** que se producen como consecuencia de las actividades de la organización.

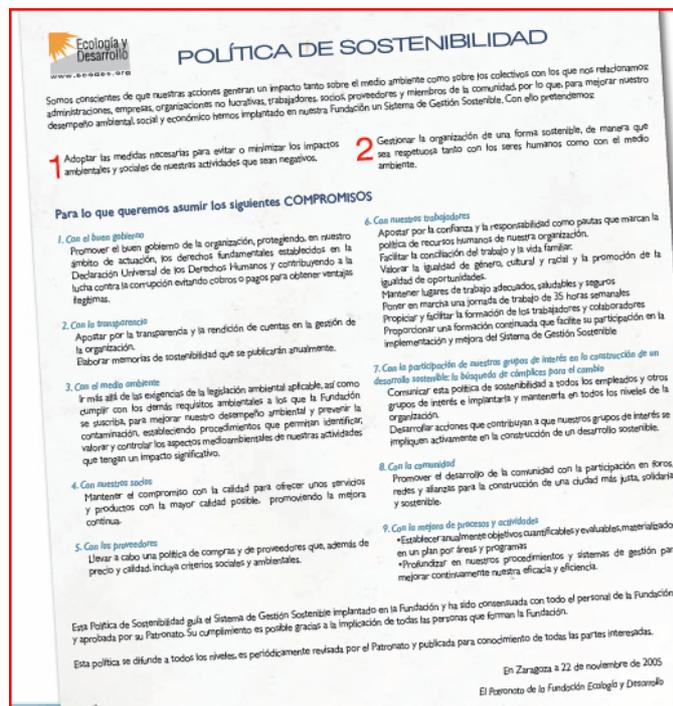
Se establecieron **criterios** para la evaluación del impacto que generan los aspectos identificados como significativos sobre el medio ambiente y estos fueron registrados. El mismo proceso se repitió para la identificación y análisis de los aspectos sociales y económicos. El conocimiento de estos aspectos fue clave para el establecimiento de los objetivos de mejora del sistema de gestión. Por último se llevó a cabo un análisis de los posibles casos de emergencia en la organización.

Paso 2. Política de Sostenibilidad: compromiso de la organización

El segundo paso en la implementación del sistema de gestión sostenible es la elaboración y aprobación de la Política de Sostenibilidad, que es un **documento público** , que describe los **compromisos** ambientales, sociales y económicos de la organización.

La Política de Sostenibilidad se apoya sobre los siguientes compromisos:

- **Cumplimiento de la legislación medioambiental, social, y económica** aplicable y otros requisitos que la organización suscriba.
- **Mejora continua** de la actuación medioambiental, social y económica de la organización



Paso 3. Programa de Mejora

El Programa de Mejora detalla los **objetivos y metas** establecidos para mejorar los impactos de sostenibilidad de la organización. El Programa de Mejora se elabora en base al Diagnostico de Sostenibilidad previo, el análisis de aspectos ambientales, sociales y económicos significativos así como la Política de Sostenibilidad.

Ejemplo: Programa de Mejora Ecología y Desarrollo

Objetivo Qué?		Indicador Valor meta	Actividades Cómo?	Responsable Quién? Puesto que ocupa	Fecha Hasta cuándo?
1	Mejorar la gestión de proyectos	Actividades realizadas en los plazos previstos	1.1 Definir el mapa de procesos	CC/DP	04.06
			1.2 Describir el proceso de gestión de proyectos	SB/DP	07.06
			1.3 Homogeneización de la gestión económica de proyectos	RR/DA	06.07
			1.4 Identificar indicadores de resultados e impactos claves	CC/DP	09.06
			1.5 Formación y socialización de la gestión de proyectos	CC/DP	10.06
2	Mejorar/fortalecer la capacidad institucional	Actividades realizadas en los plazos previstos	2.1 Clarificar las funciones de los órganos de gobierno e informar a la plantilla	NC/DI	06.06
			2.2 Desarrollar las actividades para promover espíritu de equipo	NC/DI	Cont.
			2.3 Definir un sistema integrado de comunicación interna	EG/DC	10.06
			2.4 Realizar un evento anual de participación de la base social	EG/DC	06/ao.
			2.5 Definir criterios para el proceso de toma de decisiones incluyendo la gestión de oportunidades	NC/DI	09.06
3	Mejorar la gestión del conocimiento institucional	Actividades realizadas en los plazos previstos	3.1 Definir reglas para obtener, almacenar y distribuir la información	AG/CI	06.07
4	Reforzar la imagen corporativa		4.1 Desarrollar el Plan de mejora de la comunicación	EG/DC	07.07
			4.2 Desarrollar una estrategia de comunicación con los medios nacionales	EG/DC	10.06

8	Mejorar la habitabilidad del espacio de trabajo y la ergonomía		8.1 Mejorar el cerramiento exterior de la oficina nueva	RR/DA	10.06
			8.2 Realizar inversiones anuales en mejora habitabilidad y ergonomía	RR/DA	anual
			8.3 Propuesta de medidas para impedir el aparcamiento de coches junto a las oficinas	RR/DA	12.06
9	Disminución del consumo de gas natural en un 5%	$m^3/^\circ C$ 7,31	Pinchar aquí para ver el listado de acciones que permitirán alcanzar la meta fijada	EM/RA	31 dic 2006
10	Disminución del consumo de electricidad en un 10%	$kWh/^\circ C$ 23,94	Pinchar aquí para ver el listado de acciones que permitirán alcanzar la meta fijada	EM/RA	31 dic 2006

Nombre Objetivo de mejora	Descripción Objetivo	Meta	Responsable verificación cumplimiento	Inicio	Fecha verificación cumplimiento
Reducción del consumo de gas para calefacción y ACS	Reducir el indicador de consumo de gas expresado como $m^3 \cdot a / ^\circ C$	Reducción del 5%	Responsable ambiental	01-04-06	
Acciones	Descripción	Responsable	Inicio	Fin	
Acción 1	Instalación de cronotermostato de control semanal para el sistema de climatización C/ Mundir .	Girasolar .	03-04-06	5-04	
Acción 2	Mejora del cerramiento exterior de local en C/ Mundir .	M3	02-05-06		
Acción 3	Instalación de una segunda puerta de acceso al local de C/ Mundir .	M3	25-04-06		
Acción 4	Formación interna del personal en el ahorro de energía	Responsable ambiental	02-05-06		

Paso 4. Implantación del SGS

Después de llevar a cabo el diagnóstico y elaborar la Política de Sostenibilidad y el Programa de Mejora el siguiente paso es la implantación del sistema de gestión sostenible. Este sistema tiene seis componentes específicos detallados a continuación.

- 1 **Estructura y responsabilidades.** Parte fundamental de la implantación del sistema de de gestión sostenible es la definición y documentación de la estructura y responsabilidades que regulan el funcionamiento del sistema de gestión.
- 2 **Formación, sensibilización e implicación de los trabajadores.** Es prioritario formar y sensibilizar a los empleados de la organización acerca del sistema de gestión, sus objetivos y correcto funcionamiento ya que la actividad de cualquier empleado dentro de la organización tiene unos impactos ambientales, sociales y económicos. Se pueden organizar sesiones de formación para fomentar la concienciación de los trabajadores y colaboradores acerca de los riesgos y aspectos críticos que podrían derivarse de actividades, productos y/o servicios específicos de la organización, y de las consecuencias que podrían surgir en caso de ocasionales desviaciones o accidentes.
- 3 **Comunicación.** El sistema de gestión sostenible debe contemplar mecanismos de comunicación interna y externa que fomenten la implicación y la participación activa de los distintos grupos de interés en la puesta en marcha y seguimiento del sistema de gestión sostenible. Para ello deben de crearse canales de comunicación específicos, efectivos y eficientes.

Es importante **comunicar a las partes interesadas** la adopción de medidas de mejora del desempeño en sostenibilidad y mostrar los resultados conseguidos, esto puede beneficiar la **confianza en la organización y su reputación.**

- 4 **Gestión de la documentación del Sistema de Gestión Sostenible.** La implantación de un sistema de gestión sostenible requiere de la elaboración de un sistema o mecanismo para mantener al día **en papel** o en **formato electrónico** toda la información relacionada con el sistema, con el objetivo de:
 - Describir los elementos básicos del sistema y su interrelación.
 - Orientar sobre la documentación de referencia

Para asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión sostenible resulta útil definir un mapa de procesos centrales de la organización, que identifique los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Será necesario definir el conjunto de procedimientos necesarios para cubrir los requisitos del Reglamento EMAS, así como otros que la organización determine con el fin de cumplir los objetivos de la política de sostenibilidad de la organización.

- 5 **Control operacional.** Para que el sistema de gestión sea efectivo, se debe pasar a la acción: es necesario regular las actividades que generan aspectos ambientales, sociales y económicos con el fin de reducir los impactos negativos y potenciar los impactos positivos de la organización.

Se debe asimismo identificar y planificar las funciones, actividades y procesos que afectan la sostenibilidad con el objeto de asegurar que dichas actividades se desarrollan en condiciones controladas. Para ello será útil disponer de los procedimientos y documentos necesarios que definan y describan detalladamente las responsabilidades y los pasos a seguir para llevar a cabo las actividades y tareas requeridas.

- 6 **Planes de emergencia y capacidad de respuesta.** Se deberán **elaborar, los necesarios** planes de emergencia para detallar los pasos a seguir en caso de accidentes e incidentes que pueden deteriorar el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.

Paso 5. Declaración ambiental y Memoria de Sostenibilidad

El siguiente paso en la implementación del sistema de gestión **EMAS^{plus}** es la elaboración y publicación de los documentos que expongan el comportamiento de la organización según una serie de criterios ambientales, sociales y económicos.

Por una parte, y con el fin de cumplir con los requisitos del EMAS, se deberá recopilar la información necesaria para la **Declaración Ambiental**.

La información clave sobre los indicadores de sostenibilidad de la organización: los sociales, los económicos y los ambientales se deberá recoger en la **Memoria o Informe de Sostenibilidad**.

La publicación de estos documentos se sustenta en una serie de valores centrales a cualquier sistema de gestión sostenible:

- 1) la transparencia informativa;
- 2) la comunicación / diálogo con los grupos de interés; y
- 3) la medición y seguimiento de indicadores clave.

Paso 6. Revisión Interna y Externa

Como último paso en la implementación del sistema de gestión EMAS^{plus} se deberá llevar a cabo una revisión interna y externa exhaustiva para comprobar el correcto funcionamiento del sistema.

Este proceso de revisión se lleva a cabo en las tres etapas que se describen a continuación.

- 1 **Auditoría Interna.** Esta auditoría, de carácter interno, sirve para detectar a tiempo cualquier funcionamiento no óptimo del sistema de gestión sostenible. Los resultados de esta auditoría interna deben servir para realizar con posterioridad las mejoras pertinentes.
- 2 **Revisión por la Dirección.** Durante esta fase, la alta dirección de la organización lleva a cabo la revisión del sistema de gestión sostenible de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. En estas revisiones se debe incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión sostenible, incluyendo la política y el programa de mejora.
- 3) **Auditoría / Verificación Externa.** El último paso es la auditoría externa que deberá llevar a cabo un verificador ambiental acreditado para certificar la implantación del sistema conforme al Reglamento EMAS y a la guía EMAS^{plus}.

Durante esta auditoría se revisa todo el contenido y funcionamiento del sistema de gestión.

Para más Información

La Guía **EMAS^{plus}**

- (insertar link)

El Reglamento EMAS

- **Legislación aplicable**

Se puede obtener en la página Web del Ministerio de Medio ambiente:

http://www.mma.es/portal/secciones/calidad_contaminacion/ecogestion_ecoauditoria/base_legal/index.htm

- **Organismos competentes**

Los organismos competentes para la aplicación del Reglamento EMAS son, en la mayoría de las Comunidades Autónomas, los departamentos responsables de la gestión ambiental y con carácter subsidiario la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental del Ministerio de Medio Ambiente.

- **Guías disponibles**

El Ministerio de Medio Ambiente ofrece desde su página Web las dos siguientes:

- **Guía para la Implementación del EMAS en PYMES**

Es una herramienta que puede aplicarse también en organizaciones sociales, facilitando una mejora en su gestión.

http://www.mma.es/portal/secciones/calidad_contaminacion/ecogestion_ecoauditoria/guia_emas_pymes/index.htm

- **Guía para la Implementación del EMAS en Municipios**

http://www.mma.es/portal/secciones/calidad_contaminacion/ecogestion_ecoauditoria/guia_emas_muni/index.htm

- **Sitio EMAS de la Comisión Europea (sólo en inglés)**

http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

- **Página Web sobre Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**

Incluye la documentación del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa así como enlaces a los principales documentos internacionales en la materia.

http://www.mtas.es/Empleo/economia_soc/RespoSocEmpresas/indiceRespo.htm

Bibliografía

AENOR. 2004. Norma española UNE-EN ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (ISO 14001:2004)

AENOR. 2004. Norma española UNE-ISO 14004. Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo. (ISO 14004:2004)

AENOR. 2000. Norma española UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2000).

Comisión de las Comunidades Europeas. 2006. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas. COM (2006) 136 final.

Comisión de las Comunidades Europeas. 2002. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM (2002) 347 final.

Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. COM (2001) 366 final.

Fundación Ecología y Desarrollo. 2006. Memoria de Sostenibilidad 2005. Disponible (*on-line*) en:
http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Memoria_ECOCODES_2005.pdf

Fundación Ecología y Desarrollo. 200. Responsabilidad social empresarial (folleto). Disponible (*on-line*) en:

Global Reporting Initiative, GRI. 2000-2006. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0. Disponible (*on-line*) en:

KATE, Centro de Ecología y Desarrollo. 2005. Guía Gestión de Sostenibilidad EMAS^{plus}.