



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Identificación de Factores condicionantes para su inclusión en la Memoria de Responsabilidad Social 2016 (RS 2016) del Ministerio de Defensa: análisis de iniciativas innovadoras de especialización, GRI-v4 y Dow Jones Sustainability

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Antonio Delage Román

DIRECTORES: Francisco Javier Rodríguez Rodríguez
Guillermo Lareo Calviño

CURSO ACADÉMICO: 2016-2017

Universida_{de}Vigo



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Identificación de Factores condicionantes para su inclusión en la Memoria de Responsabilidad Social 2016 (RS 2016) del Ministerio de Defensa: análisis de iniciativas innovadoras de especialización, GRI-v4 y Dow Jones Sustainability

Grado en Ingeniería Mecánica
Intensificación en Tecnología Naval
Cuerpo General

Universidad de Vigo

RESUMEN

Desde un punto de vista de decisión global, se exige, en el entorno empresarial, una focalización de la atención en la adopción de medidas encaminadas a la búsqueda de un equilibrio social, económico y ambiental que neutralice desequilibrios existentes y reduzca riesgos de inviabilidades futuras no reversibles. Este modelo de actuación, solicitado ya de modo intenso, debe de considerarse una inversión estratégica de cualquier organización pues conseguirá beneficios para sus grupos de interés (stakeholders), propiciará una buena imagen corporativa e inducirá una comunicación creíble, responsable y transparente del comportamiento sostenible.

Ello se ha traducido en las grandes organizaciones en la realización de esfuerzos para introducir la variable sostenible en su modelo de actuación, que se materializa documentalmente como información hacia los mencionados stakeholders mediante las Memorias de Responsabilidad Social (RS). Incluso, periódicamente, las empresas que mayores esfuerzos voluntarios desarrollan se analizan y califican respecto a su nivel de transparencia y desempeño mediante índices como el FTSE4Good y Dow Jones Sustainability (DJSI). Este último, se ha convertido por los especialistas como la referencia del concepto sostenible y responsable para los mercados. Actualmente, los 600 puntos de análisis que componen el DJSI son considerados los más duraderos a nivel global y puntos clave para aquellos inversores que tienen en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de invertir.

En este contexto, el Ministerio de Defensa ha sido pionero en las administraciones públicas en la publicación de su Memoria de Responsabilidad Social (RS 2009), se trataba del primer informe de este tipo elaborado por un Ministerio en España. Posteriormente se publicó la RS 2010. Tales documentos voluntarios se elaboraron siguiendo la propuesta metodológica de 3ª versión de la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” de Global Reporting Initiative (GRI), (actualmente se sigue la versión G4).

El presente TFG pretende identificar los puntos diferenciadores que complementen la posible elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social del año 2016 del Ministerio de Defensa, cumpliendo así tanto con el compromiso de dinámica de mejora continua establecido en la RS 2009 como con el de rendición de cuentas a la sociedad del uso eficiente y responsable de los recursos que gestiona.

PALABRAS CLAVE

Memoria, sostenibilidad, responsabilidad social, desarrollo, sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Querría agradecer la ayuda de mis tutores para realizar este TFG, con la atención puesta sobre mí en todo momento por parte del Señor Francisco Javier Rodríguez. También agradecer el apoyo incondicional por parte de mi familia, así como el de mis compañeros que me han apoyado en los momentos más complicados.

Contenido

Contenido	1
Índice de Figuras	3
Índice de Tablas.....	4
1 Introducción y objetivos	5
1.1 Introducción	5
1.2 Objetivos	5
1.3 Metodología	6
2 Estado del arte	7
2.1 El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa organizacional.....	7
2.2 Las Memorias de Responsabilidad Social (RS).....	10
2.2.1 Motivación.....	10
2.2.2 Principios para su elaboración	11
2.2.3 Pasos para su elaboración	12
2.2.4 Principios de determinación de calidad	13
2.2.5 Calificación.....	14
2.3 El Global Reporting Initiative V.4: Guía para elaboración de memorias de sostenibilidad ..	14
2.3.1 Contenidos básicos generales	14
2.3.2 Contenidos básicos específicos.....	15
2.3.3 Relación con el pacto mundial de las Naciones Unidas	16
2.4 La Guía ISO 26000	17
2.5 Glosario de definiciones.....	19
3 Análisis de la Memoria de Responsabilidad Social 2010 (RS 2010) del Ministerio de Defensa .	21
3.1 Motivación del Ministerio de Defensa: el compromiso de mejora continua	21
3.2 Contenido: principales factores reflejados	22
3.2.1 Moderna y eficiente	22
3.2.2 Legalidad y valores.....	27
3.2.3 Profesionales.....	31
3.2.4 Defensa y Medio Ambiente	34
3.2.5 Apoyo a la Base Industrial y Tecnología de la Defensa.....	35
3.2.6 Cultura de Seguridad y Defensa	37
3.3 Conclusiones parciales del análisis de este apartado	38
4 Análisis de las Memorias de Responsabilidad Social más innovadoras de las grandes organizaciones.....	39

4.1 Inditex: puntos diferenciadores destacados.....	39
4.2 Acciona: puntos diferenciadores destacados.....	41
4.3 Iberdrola: puntos diferenciadores destacados	43
4.4 Conclusiones parciales del análisis de este apartado	46
5 Análisis del Dow Jones Sustainability Index	47
5.1 Principales factores para pertenecer a este índice de sostenibilidad.....	47
5.2 Conclusiones parciales del análisis de este apartado	50
6 Propuestas de actuación: Identificación de factores condicionantes para su inclusión en la Memoria de Responsabilidad 2016 del Ministerio de Defensa	51
7 Conclusiones y líneas futuras	55
7.1 Conclusiones	55
7.2 Líneas futuras	55
8 Bibliografía.....	57
Anexo I: Metas de los objetivos de desarrollo sostenible	59
Anexo II: Principios del Charter de la Diversidad	73

Índice de Figuras

Figura 2-1 Evolución de la RSC (Extraída de [1]).....	8
Figura 2-2 Factores que engloba la RSC (Extraída de [29])	10
Figura 2-3 El proceso de definición de los aspectos materiales y su cobertura (Extraída de [3])....	13
Figura 2-4 Global Reporting Initiative (Extraída de [30])	14
Figura 2-5 Categorías y aspectos de la guía. (Extraída de [6])	15
Figura 2-6 Diagrama de modelo sostenible corporativo. (Extraída de [31]).....	16
Figura 2-7 Relación entre principios del pacto mundial de las Naciones Unidas y el GRI (Extraída de [6]).....	17
Figura 2-8 Pasos para implementar Norma ISO 26000 (Extraída de [32]).....	18
Figura 3-1 Organigrama MINISDEF (Extraído de [9])	23
Figura 3-2 Organigrama y efectivos del Ejército de Tierra (Extraído de [9]).....	24
Figura 3-3 Organigrama y efectivos de la Armada (Extraído de [9])	25
Figura 3-4 Organigrama y efectivos del Ejército del Aire (Extraído de [9])	26
Figura 3-5 Presupuesto Inicial de Defensa por capítulos. (Extraído de [9])	27
Figura 3-6 Web Ministerio de Defensa (Extraída de [34]).....	30
Figura 3-7 Personal componente del MINISDEF (Extraído de [9])	32
Figura 3-8 Evolución de la plantilla del MINISDEF (Extraído de [9])	32
Figura 3-9 Desglose personal civil de MINISDEF (Extraído de [9])	32
Figura 3-10 Desglose personal militar (Extraído de [9]).....	33
Figura 3-11 Desglose de personal por edades. (Extraído de [9])	33
Figura 3-12 Desglose de militares extranjeros. (Extraído de [9])	34
Figura 3-13 Calificación de la Memoria RS 2010 por el GRI (Extraído de [9]).....	38
Figura 4-1 Web de Inditex (Extraída de [15])	40
Figura 4-2 Logo de Acciona (Extraída de [14])	41
Figura 4-3 Normas de Acciona contra la corrupción (Extraída de [13]).....	42
Figura 4-4 Logo de Iberdrola. (Extraída de [10]).....	43
Figura 4-5 Clasificación Lista Roja UICN (Extraída de [12])	44
Figura 5-1 Segmentación por zonas del DJSI (Extraído de [30])	48
Figura 5-2 DJSI (Extraída de [35]).....	48

Índice de Tablas

Tabla 2-1 Ventajas de la RSC (Extraída de [2]).....	9
Tabla 5-1 Empresas españolas en DJSI y FTSE4GOOD (Fuente: Elaboración propia).....	50

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Introducción

Desde un punto de vista de decisión global, se exige, en el entorno empresarial, una focalización de la atención en la adopción de medidas encaminadas a la búsqueda de un equilibrio social, económico y ambiental que neutralice desequilibrios existentes y reduzca riesgos de inviabilidades futuras no reversibles. Este modelo de actuación, solicitado ya de modo intenso, debe de considerarse una inversión estratégica de cualquier organización pues conseguirá beneficios para sus grupos de interés (stakeholders), propiciará una buena imagen corporativa e inducirá una comunicación creíble, responsable y transparente del comportamiento sostenible.

Este hecho ha propiciado que las grandes empresas tengan muy en cuenta en su modelo de actuación la sostenibilidad, materializado, de modo voluntario, en las Memorias de Responsabilidad Social (RS) para la comprensión de sus stakeholders. Los organismos del Estado, en consonancia con las empresas particulares, se ven necesitados de seguir este mismo patrón. Siendo así, el Ministerio de Defensa realizó las Memorias de Responsabilidad Social de los años 2009 y 2010; y es aquí donde consideramos necesario actuar mediante el presente trabajo, pues la última memoria fue redactado hace más de seis años, surgiendo de esta forma la elevada necesidad de confeccionar una nueva memoria que actualice la versión anterior, debido a los cambios que ha sufrido la sociedad por la modernización de la misma, siguiendo las pautas que marca el Global Reporting Initiative (GRI).

1.2 Objetivos

Para ello, el presente TFG trata de encontrar las necesidades y motivaciones que inducen que diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, redacten y difundan las citadas Memorias de Responsabilidad Social, y sobre todo, se considera necesario el estudio de la guía Global Reporting Initiative (GRI), para la elaboración de memorias de sostenibilidad, pues junto con el estudio de iniciativas innovadoras planteadas e introducidas por diferentes empresas de gran envergadura en sus respectivas Memorias de RS, servirán de ayuda para la necesaria actualización de la Memoria de sostenibilidad del Ministerio de Defensa.

Además, el Dow Jones Sustainability, índice de sostenibilidad, será analizado a lo largo del presente TFG, pues de él se pueden obtener importantes ventajas a lo largo de todo su extenso contenido, propiciando una importante mejora en la Memoria de RS.

Todo ello de cara a identificar puntos diferenciadores que complementen la posible elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social del año 2016 del Ministerio de Defensa, cumpliendo así tanto

con el compromiso de dinámica de mejora continua establecido en la RS 2009 como con el de rendición de cuentas a la sociedad del uso eficiente y responsable de los recursos que gestiona.

1.3 Metodología

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se comienza por un estudio de la situación en la que se encuadra en relación con la necesaria definición del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa. A continuación se refleja una explicación de las Memorias de Responsabilidad Social, que incluye los impulsos que llevan a una determinada empresa a desarrollar tales informes, los principios en los que se basa para realizarla, así como los principios que permitan identificar su calidad y como calificar la misma. Tras ello, se analiza la Guía para elaborar memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative) en su cuarta versión, haciendo un profundo análisis de sus contenidos básicos generales, contenidos básicos específicos y la estrecha relación que éste guarda con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Junto a lo cual, se procede a una explicación de la importante guía ISO 26000:2010 de responsabilidad social y un glosario de términos que ayudarán a comprender de mejor manera el trabajo realizado.

Una vez se han estudiado todos estos factores, en el apartado 3 se procede a analizar profundamente la última Memoria de Responsabilidad Social realizada por el Ministerio de Defensa, la cual data del año 2010. De ésta se examinan los motivos que llevaron al Ministerio a desarrollarla y el contenido de la misma, que se desglosa capítulo a capítulo. Concluido este estudio se destacan las conclusiones que se han obtenido de esta memoria.

Para continuar, y siguiendo con la misma línea, en el apartado 4 se analizan las más recientes memorias de responsabilidad social de grandes empresas españolas que se encuentran en el mercado, destacando de éstas las iniciativas más importantes e innovadoras que hayan incluido en ellas. Estas empresas son Inditex, Acciona e Iberdrola. El análisis de tales memorias finaliza con las conclusiones parciales que se han obtenido de su estudio.

En el apartado 5 del TFG se analiza el Dow Jones Sustainability Index. Este índice bursátil juega un papel fundamental a nivel internacional por lo que ha sido necesario incluirlo en este trabajo. Para su análisis, en primer lugar se identifican los factores principales que toda empresa que desee pertenecer al índice debe cumplir, seguido de las conclusiones adoptadas.

Cuando todos estos puntos han sido estudiados, y con las diferentes conclusiones parciales que se han obtenido de cada apartado, se desarrollan las propuestas que a nuestro juicio se deberían incluir en una futura memoria de responsabilidad social del Ministerio de Defensa para el año 2016.

Con todo el estudio finalizado se examina el mismo y se extraen unas conclusiones globales que ayudan a reforzar y sintetizar las ideas que se han desarrollado a lo largo de todo el presente trabajo. Esto es acompañado por las líneas futuras, es decir, aquello que busca motivar este trabajo y la forma de actuación que debería resultar del estudio realizado.

Para concluir el trabajo se muestra la bibliografía utilizada para todos los análisis y los anexos que ayudan a la comprensión del ejercicio realizado.

2 ESTADO DEL ARTE

En la actualidad, inmersos en un panorama social convulso y un periodo de crisis económica, se hizo necesario que, el desarrollo de las empresas fuese de manera sostenible, manteniendo un equilibrio social, económico y responsable con el medio ambiente. Esta necesidad surge, entre otros factores, por la competitividad del mercado empresarial, pudiendo ser fundamental la percepción del cliente, priorizando a aquella empresa que respeta dichos factores. Esto es, el interés que ponga una empresa u organización en relación con la sociedad y el medio ambiente han llegado a jugar un papel crítico en el ejercicio de sus labores. La importancia de tal necesidad de comportamiento, radica, en gran medida, en la concienciación de la sociedad actual acerca de la búsqueda de la equidad social, el mantenimiento de ecosistemas y la buena práctica de las organizaciones; ya que, a largo plazo, la mayoría de las empresas desempeñan actividades que van de la mano con la salud de los ecosistemas, pues son de éstos de los que se nutren.

2.1 El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa organizacional

En las últimas décadas, los medios de comunicación se han ido haciendo eco respecto a la Responsabilidad Social que tienen las organizaciones y empresas con la sociedad; pues éstas comienzan a introducir, en sus estrategias y documentos concretos, conceptos como el desarrollo sostenible o la preocupación por el ecosistema. Fue en el año 1953, cuando Howard R. Bowen publicó el libro *“Social Responsibilities of the Businessman”*, el cual jugó un papel transcendental pues aportó, por primera vez, una definición de Responsabilidad Social. En él, se aprecia el estudio de la empresa inmersa en la sociedad y la relación que las une, promoviendo que el desarrollo de la empresa debe ser responsable con la sociedad.

Las consecuencias de la publicación de Bowen fueron plausibles, pues el tema de la Responsabilidad Social se convirtió en objeto de debate que traería gran controversia. Por un lado, surgió una corriente que defendía que una empresa únicamente debe buscar obtener el beneficio propio. Al mismo tiempo, otra corriente defendía que las empresas debían ser respetuosas y responsables con la sociedad al mismo tiempo que se desarrolla, favoreciendo los intereses de todos los grupos afectados por la actividad de la empresa. Esto comenzó a suscitar el interés de los ciudadanos, y se empezaba a notar la inmensa transcendencia que tienen las empresas y organizaciones en el entorno que les rodea.

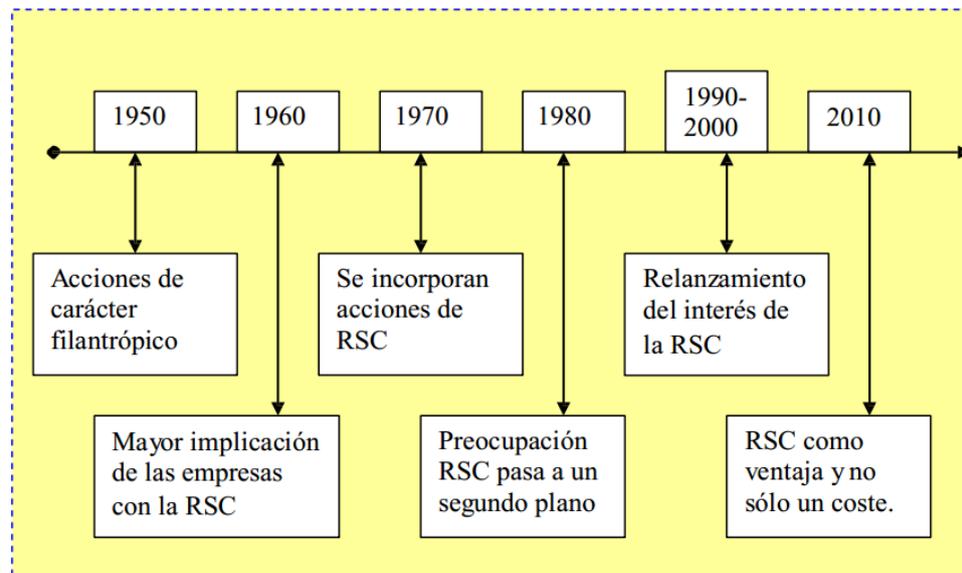


Figura 2-1 Evolución de la RSC (Extraída de [1])

De este modo, entra en escena el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y, posteriormente, el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Si bien el primero de estos conceptos hace referencia a las empresas, la RSC incluye a cualquier tipo de organización, como puede ser la Administración Pública, donde se encuadra el Ministerio de Defensa, el cual no es ajeno a esta forma de desarrollo.

Actualmente, el concepto de RSC no posee una definición concreta, pero si que podemos afirmar que, debido a la actividad que realiza una empresa y todo el impacto que esto conlleva en la sociedad y su desarrollo, las empresas y organizaciones adquieren unas responsabilidades de manera voluntaria para mostrar su compromiso con la misma sociedad, basando su actuación en el respeto por el ecosistema, las personas y stakeholders. A lo largo de los años, la Responsabilidad Social Corporativa ha sido definida de muchas maneras, desde el punto de vista nacional, la *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* la define, en el año 2003, como “*el compromiso voluntario de las empresas con la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa*”. En el estudio de esta RSC se aprecian unas características que son globales, como es la voluntariedad, ya que en la mayoría de los países no existe ninguna legalidad vigente respecto a este tema; siendo la propia empresa la que, internamente, decide tomar las medidas oportunas para promocionar el desarrollo sostenible. La integración de la variable sostenible al modelo de actuación de la empresa es otro de estos rasgos comunes. La RSC no es cosa de un momento concreto, sino que debe ser introducida e integrada en la actividad diaria de la empresa, del mismo modo, este compromiso debe de prolongarse en el tiempo; es decir, debe ser a largo plazo, para obtener la necesaria consistencia y credibilidad. Asimismo, el dialogo y la transparencia deben estar presentes siempre que se hable de RSC, pues una empresa debe estar en constante comunicación con la sociedad en la que se encuentra, la misma sociedad que precisa de transparencia para valorar el impacto que conlleva las acciones de las diferentes organizaciones. El tener en cuenta la RSC, posee numerosas ventajas para las empresas, tanto internamente como externamente.

Ventajas	
Nivel interno	Mayor productividad
	Compromiso de los trabajadores
	Fomento de cultura corporativa
	Obtención de desgravaciones fiscales
	Mejora del clima laboral
	Mejora de la comunicación interna
	Proporcionar valor añadido a los accionistas
Nivel externo	Posicionamiento y diferenciación de la marca
	Captación de nuevos clientes
	Fidelización de clientes
	Mejora de imagen de marca
	Mejora de imagen corporativa
	Mejora de relación con el entorno
	Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad
	Mejora de relaciones con los sindicatos y con la administración pública
	Descuentos publicitarios
	Apoyo al lanzamiento de nuevos productos

Tabla 2-1 Ventajas de la RSC (Extraída de [2])

No obstante, y pese a las numerosas ventajas que se pueden apreciar, aparece una corriente que se muestra crítica con este aspecto, pues, según publica Friedman en el New York Times en el año 1970: *“La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”*. Esta corriente defiende que la RSC se ve como un medio para publicitar la empresa y no como un fin. Existen autores que expresan que la RSC representa un gasto innecesario y añadido que las empresas se ven obligadas a asumir por la visión pública que ha tomado la Responsabilidad Social Corporativa en la sociedad.

En la última década, han surgido multitud de empresas que han desarrollado enormemente estos aspectos de Responsabilidad Social Corporativa; sin embargo, no sucede lo mismo con la Administración Pública, que, a pesar de introducirlo, no está a la altura de las grandes empresas en este aspecto. La necesidad y exigencia de la sociedad de tener una Administración que actúe de manera responsable y transparente ha inducido que se profundice el estudio y el desarrollo de estos factores en los últimos años. Así, la naturaleza de la función pública es servir a los ciudadanos y esta esencia se ve reflejada en el artículo 103 de la Constitución española: *“la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”*.

Melle (2007) define los siguientes principios en la implantación de la RSC en la Administración Pública: Que la organización de la propia institución incorpore la Responsabilidad Social, que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas, que la organización, dirección y gestión sean participativas, transparencia y rendición de cuentas, compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades adopción de códigos formales de Responsabilidad Social. Estos principios citados por Melle se pueden obtener estudiando la guía ISO 26000 en su cuarto apartado, referente a la Responsabilidad Social.



Figura 2-2 Factores que engloba la RSC (Extraída de [29])

El Ministerio de Defensa, pese a ser un caso muy concreto, ya que, como es obvio, aunque posee objetivos e intereses diferentes a los de cualquier empresa, no es ajeno a este desarrollo; sumándole además su obligación de ser un ejemplo de responsabilidad, pues se encuentra al servicio de los ciudadanos.

El compromiso adquirido por parte del Ministerio de Defensa, unido a la incipiente necesidad de llevar en sintonía los conceptos de cambio social y seguridad, queda patente con la elaboración de las memorias de Responsabilidad Social de los años 2009 y 2010, encaminadas, principalmente, hacia sus stakeholders, convirtiéndose de este modo en el primero y único Ministerio en realizarlo. Para su elaboración se siguió la 2ª versión de Global Reporting Initiative (GRI). En dichas memorias se recoge la información de interés y las actividades que han sido realizadas por parte del Ministerio desde el día 1 de enero al 31 de diciembre de los años anteriores a ellas, incluyendo las tareas realizadas por las Fuerzas Armadas (FFAA) en el panorama tanto nacional como internacional. Cabe destacar de modo decisivo que la memoria de 2010 obtuvo una calificación A (la más elevada) por el GRI.

2.2 Las Memorias de Responsabilidad Social (RS)

2.2.1 Motivación

El motivo esencial que lleva a las empresas a realizar estas memorias es, de algún modo, obtener beneficios de su difusión. No solo existe un motivo para ello, pues suele haber diversas razones que favorezcan esto. Los motivos que impulsan a las empresas pueden ser económicos, morales o de diferentes índoles, entre los que podemos observar los siguientes, siendo aplicables tanto al sector privado como la Administración Pública en la que se ubican las Fuerzas Armadas:

2.2.1.1 Transparencia y compromiso social

En la última década se ha visto aumentado la cantidad de clientes e inversores que muestran preocupación por el medioambiente y cómo las empresas se posicionan con respecto a este tema, dándole una importancia prioritaria a la responsabilidad mostrada por las empresas en lo que al

desarrollo sostenible se refiere. De modo que se comienzan a elaborar las primeras memorias de sostenibilidad, y así estar en comunicación con los stakeholders y la sociedad en general.

Esta comunicación muestra el funcionamiento de la empresa, aportándole la transparencia que hace que sean mejor valoradas de cara al público, pues, según diversas encuestas realizadas a más de 21000 personas, el 50% afirmó que el hecho de leer alguna de estas memorias o, simplemente escuchar acerca de ellas, mejoró su impresión de la empresa en cuestión. Otro factor de importancia son los medios de comunicación, ya que a la hora de escribir artículos sobre una determinada empresa tienen muy presente su memoria, con la trascendencia que ello conlleva.

2.2.1.2 Participación en mercados competitivos

En el contexto actual, en el cual la competitividad es máxima, en el que toda empresa busca la excelencia para así atraer inversores y clientes, la memoria de responsabilidad juega un papel diferenciador entre diferentes empresas, sirviendo como un indicador a tener en cuenta con respecto a la gestión de la empresa.

En las grandes empresas la necesidad de diferenciación resulta muy evidente, por lo que es impensable encontrar a una gran empresa en el panorama nacional e internacional que carezca de tal memoria. No sólo las grandes empresas muestran esta preocupación por mejorar a la competencia, sino que las pequeñas y medianas empresas, cada vez de manera frecuente, muestran su preocupación por la sostenibilidad a través de las memorias que elaboran y, del mismo modo que las grandes empresas, rivalizan entre ellas en un mercado que se vuelve más y más competitivo.

2.2.1.3 Ser más sostenible, planificación de actividades y darse a conocer

La utilidad de elaborar estas memorias va mucho más allá del simple hecho de mostrar a los stakeholders el funcionamiento de la propia empresa. La elaboración de estos documentos por parte de una compañía obliga a realizar una planificación más meticulosa y concienzuda si cabe. Además, el realizar una buena gestión lleva a un desarrollo comprometido con los intereses de la compañía en los ámbitos sociales, económicos y medioambientales; de la misma manera que el interés en la información, con respecto a estos factores, que ofrece al público en general, sitúa a la empresa en medio del panorama y consigue su conocimiento.

2.2.1.4 Cumplimiento de normativa

Es cierto que muchas de las organizaciones que realizan las memorias lo hacen de forma voluntaria, pero también que se preparan, así, para cumplir con la normativa actual o futura, pues en diferentes países europeos como Francia, Suecia, Países Bajos, Dinamarca y Noruega exigen a ciertas empresas que incluyan en sus informes anuales información social y medioambiental.

Esta práctica, cada vez más frecuente, se extiende más allá de las fronteras de Europa y, así, en Estados Unidos se exige la publicación de un código ético.

2.2.2 Principios para su elaboración

En la misma línea que la Memoria RS 2009, los principios seguidos por el Ministerio de Defensa son los que marca el Global Reporting Initiative en su tercera versión.

Principio de materialidad, basado en un estudio de materialidad realizado en base a preguntas parlamentarias que llegan hasta el Ministerio de Defensa a través de los Grupos Políticos, tanto en el Congreso como en el Senado, en representación de las preocupaciones de los ciudadanos. De esta forma, todos los temas que resultan decisivos por su naturaleza han sido incluidos en la Memoria de Responsabilidad Social de 2010.

Participación de los grupos de interés. El Ministerio de Defensa se encuentra en conversaciones constantes con sus grupos de interés de una manera transparente, haciendo también uso de nuevas

tecnologías de información como son las páginas webs, de cara a una comunicación de manera rápida y efectiva.

Contexto de sostenibilidad. La Memoria de RS 2010 cubre los ámbitos económicos, sociales y medioambientales, haciendo un estudio y un balance de las actividades que se realizan en el Ministerio de Defensa día a día en cuanto a la sostenibilidad de las mismas se refiere, estableciendo puntos y retos de mejora en aquellas que se aprecian deficiencias.

Exhaustividad. El elevado número de contenidos de la Memoria, realizados con todo detalle y contando con la participación de un gran número de elementos, del Ministerio de Defensa, son garantes de la exhaustividad de tal informe.

2.2.3 Pasos para su elaboración

2.2.3.1 Identificación

En primer lugar, se deben identificar los diferentes temas que sean susceptibles de ser incluidos en la memoria. Para realizar tal acción hay que tener muy en cuenta la participación con los grupos de interés, tal y como se puede apreciar en la Figura 2-3, teniendo en cuenta que no solo influyen los aspectos internos de una organización, sino que también lo hacen los externos.

2.2.3.2 Priorización

Una vez identificados los aspectos relevantes, se debe de establecer una prioridad entre ellos para establecer cuales de ellos son decisivos y conviene introducirse en la memoria, para lo cual se siguen los principios de participación de los grupos de interés y el de relevancia.

2.2.3.3 Validación

Para ello, se deben aplicar los principios de participación de los grupos de interés, así como el principio de exhaustividad; este paso acaba con la memoria, a falta del último paso de revisión, pues los contenidos quedan perfectamente definidos.

2.2.3.4 Revisión

Cuando se ha publicado la memoria es preciso su revisión, Esto se hace en el ciclo de elaboración de la próxima memoria, para, así, modificar lo necesario de la memoria antigua y considerar aquello que se puede añadir para conseguir una mejora continua Para lo que se precisa de los principios de contexto de sostenibilidad y de la participación de los grupos de interés.



Figura 2-3 El proceso de definición de los aspectos materiales y su cobertura (Extraída de [3])

2.2.4 Principios de determinación de calidad

2.2.4.1 Equilibrio

Con el objetivo de realizar una valoración correcta de la memoria, y que esté bien fundamentada, se debe valorar todos los aspectos, ya sean positivos o negativos, desde un punto de vista imparcial.

2.2.4.2 Comparabilidad

La información recabada debe presentarse de forma que los stakeholders, o grupos de interés puedan compararla con las de otras organizaciones; es decir, debe elaborarse de una manera sistemática para, así, poder valorar las diferencias y similitudes que ofrece cada empresa según los aspectos sociales, económicos y ambientales.

2.2.4.3 Precisión

La información debe ser presentada de tal manera que los grupos de interés puedan valorarla correctamente. La precisión está marcada por diversos ítems, que son diferentes dependiendo de la naturaleza de la empresa u organización y del grupo de interés al que vaya dirigida la información.

2.2.4.4 Puntualidad

Los grupos de interés deben recibir la información de las memorias en el momento oportuno para debatir sobre ella y tomar las precisas decisiones teniendo en cuenta todos los factores y realizándolo de manera eficiente. Para esta puntualidad debe cumplirse con un calendario regular.

2.2.4.5 Claridad

La memoria debe ser completamente entendible, de forma clara, para los grupos de interés a los que se dirige, además de resultar fácilmente accesible para los mismos.

2.2.4.6 Fiabilidad

Deben de ser comprobados todos los procesos y estudios que ha realizado la organización para que los grupos de interés puedan comprobar la veracidad de la memoria y, al mismo tiempo, conocer los principios aplicados en su elaboración.

2.2.5 Calificación

El Global Reporting Initiative (GRI) es el organismo que se encarga de calificar la memoria de aquella empresa que así lo desee tras realizar un análisis exhaustivo de la misma. Dicha calificación puede ser A, la mejor, B ó C.

2.3 El Global Reporting Initiative V.4: Guía para elaboración de memorias de sostenibilidad

El Global Reporting Initiative (GRI), institución independiente, creada en el año 1997, que redacta la guía para elaborar las memorias de sostenibilidad normalizadas, de la actualmente nos encontramos en la cuarta versión. Se fundamenta en el estudio de las variables sociales, económicas y medioambientales, conjugando éstas, de manera que, siguiendo los ítems marcados por dicha guía, se elabore una memoria que sea de calidad, útil y adquiera el rigor que precisa.



Figura 2-4 Global Reporting Initiative (Extraída de [30])

La última Memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa se desarrolló en base a la segunda versión del GRI. Según la cuarta versión, (GRI-v4), para elaborar la memoria se deberán seguir los siguientes pasos:

- i) *Obtener una visión de conjunto.*
- ii) *Elegir una opción entre las “de conformidad” con la guía, pudiendo elegir entre esencial o exhaustiva.*
- iii) *Preparar la exposición de los contenidos básicos generales.*
- iv) *Preparar la exposición de los contenidos básicos específicos.*
- v) *Elaborar la memoria de sostenibilidad.[3]*

2.3.1 Contenidos básicos generales

Los contenidos básicos generales recogidos en el GRI-v4 son comunes a todas las empresas y organizaciones que realizan memorias de sostenibilidad. En función de la opción de conformidad elegida variarán los contenidos básicos generales, que se dividen en siete apartados:

- i) **Estrategia y análisis.** Este apartado tiene el objetivo de facilitar la comprensión del carácter estratégico de la organización, mostrando una imagen general del funcionamiento sostenible de la misma y proporcionando información que será descrita detalladamente en apartados posteriores.
- ii) **Perfil de la organización.** Muestra una imagen de las características de una empresa u organización.
- iii) **Aspectos materiales y cobertura.** Visión del proceso que ha seguido la organización para establecer los temas que va a incluir la memoria y su contenido, de la misma manera que los aspectos decisivos de ésta y su alcance.
- iv) **Participación de los grupos de interés,** referida al periodo objeto de análisis.

- v) Perfil de la memoria. Información básica acerca de la memoria.
- vi) Gobierno. Muestra una visión de conjunto de las funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de memorias de sostenibilidad, la gestión del riesgo, la evaluación del desempeño económico, social y ambiental, la evaluación de sus competencias y su estructura.
- vii) Ética e integridad. Muestra una visión general de los valores de la organización, y de los mecanismos de la organización para favorecer las actuaciones éticas y lícitas, del mismo modo quede denuncia las poco éticas e ilícitas.

2.3.2 Contenidos básicos específicos.

Los contenidos básicos específicos que contempla la Global Reporting Initiative se dividen en tres categorías, siendo estas, la categoría económica, la social y la ambiental. Dentro de la categoría social, encontramos otra división en subcategorías: Prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

Categoría	Economía	Medio ambiente		
Aspectos ^{IV}	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Presencia en el mercado • Consecuencias económicas indirectas • Prácticas de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones • Efluentes y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento regulatorio • Transporte • General • Evaluación ambiental de los proveedores • Mecanismos de reclamación en materia ambiental 		
Categoría	Desempeño social			
Sub-categorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ^{IV}	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Relaciones entre los trabajadores y la dirección • Salud y seguridad en el trabajo • Capacitación y educación • Diversidad e igualdad de oportunidades • Igualdad de retribución entre mujeres y hombres • Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores • Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • No discriminación • Libertad de asociación y negociación colectiva • Trabajo infantil • Trabajo forzoso • Medidas de seguridad • Derechos de la población indígena • Evaluación • Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos • Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locales • Lucha contra la corrupción • Política pública • Prácticas de competencia desleal • Cumplimiento regulatorio • Evaluación de la repercusión social de los proveedores • Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad de los clientes • Etiquetado de los productos y servicios • Comunicaciones de mercadotecnia • Privacidad de los clientes • Cumplimiento regulatorio

Figura 2-5 Categorías y aspectos de la guía. (Extraída de [6])

2.3.3 Relación con el pacto mundial de las Naciones Unidas

La guía guarda un importante vínculo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas del año 2000, iniciativa que promueve hasta 10 principios universales en los ámbitos de medio ambiente, normas laborales y derechos humanos. Este Pacto es considerado la mayor iniciativa de RSC a nivel mundial, contando con más de 10000 organizaciones de diferentes países que ratifican dicho Pacto. Con la aceptación de estos principios, la Naciones Unidas buscan, además, acercarse a sus objetivos generales.



Figura 2-6 Diagrama de modelo sostenible corporativo. (Extraída de [31])

Este vínculo entre el GRI y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas se aprecia en su relación en las diferentes categorías y subcategorías en las que se divide el contenido básico específico del GRI, como muestra la Figura 2-7.

Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2000)	Guía de GRI
Principio n.º 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional	Subcategoría: Derechos humanos (todos los Aspectos) Subcategoría: Sociedad • Comunidades locales
Principio n.º 2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos	Subcategoría: Derechos humanos (todos los Aspectos)
Principio n.º 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	G4-11 Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno • Relaciones entre los trabajadores y la dirección Subcategoría: Derechos humanos • Libertad de asociación y negociación colectiva
Principio n.º 4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio	Subcategoría: Derechos humanos • Trabajo forzoso
Principio n.º 5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil	Subcategoría: Derechos humanos • Trabajo infantil
Principio n.º 6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación	G4-10 Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno (todos los Aspectos) Subcategoría: Derechos humanos • No discriminación
Principio n.º 7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales	Categoría: Medio ambiente (todos los Aspectos)
Principio n.º 8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	Categoría: Medio ambiente (todos los Aspectos)
Principio n.º 9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente	Categoría: Medio ambiente (todos los Aspectos)
Principio n.º 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno	Subcategoría: Sociedad • Lucha contra la corrupción • Política pública

Figura 2-7 Relación entre principios del pacto mundial de las Naciones Unidas y el GRI (Extraída de [6])

La última memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa fué la de 2010. Desde entonces la sociedad ha sufrido cambios y modernización, e incluso GRI se actualizado en su cuarta versión para realizar memorias. Por todo ello creemos necesaria la realización de una nueva Memoria de Responsabilidad Social.

2.4 La Guía ISO 26000

La guía ISO 26000:2010 fija los factores que pueden influir en la visión que posea la sociedad de la organización. Entre ellos, se destaca la competitividad empresarial, la reputación que adquiera tal organización en el mercado, la relación que tengan con ella entidades de gran importancia (como pueden ser un grupo de inversores o el mismo gobierno incluso) influyendo a la hora de contratar personal, siendo el compromiso social un factor de importancia para un trabajador cualificado en el momento de elegir empresa. La Guía ISO 26000 es una guía de responsabilidad social, elaborada por expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, realizada con el objetivo de ser provechosa para organizaciones, tanto del sector público como privado. La Norma se divide en siete capítulos que abordan temas relacionados con la responsabilidad social como se observa en la Figura 2-9. Los principios que rigen esta guía son los siguientes:

- i) *Rendición de cuentas.*
- ii) *Transparencia.*
- iii) *Comportamiento ético.*

- iv) *Respeto a los intereses de las partes interesadas.*
- v) *Respeto al principio de legalidad.*
- vi) *Respeto a la normativa internacional de comportamiento.*
- vii) *Respeto a los derechos humanos.* [4]

Para implantar esta norma, se deben seguir los, siguientes pasos, mostrados en la Figura 2-8.



Figura 2-8 Pasos para implementar Norma ISO 26000 (Extraída de [32])

- i) Investigación. Proceso de búsqueda de necesidades y posibles puntos de utilidad de la Norma.
- ii) Capacitación. Adaptar la empresa a los puntos de la Norma que se van a seguir.
- iii) Aprobación. Una vez adaptadas las medidas, y previo a su puesta en marcha, se deben dar como válidas.
- iv) Aplicación. Llevar a cabo las medidas adoptadas.

Esta Norma no es de obligado cumplimiento como sucede con normas como puede ser la ISO 14001, por lo que no debe utilizarse con propósitos de certificación ni pedir a ninguna empresa u organización una certificación con respecto a esa Norma. No obstante, multitud de empresas adoptan la Norma por su carácter sostenible, el cual contribuye a potenciar el desarrollo responsable.

De esta forma, y tal y como nos induce la publicación de la ISO, “ISO 26000 visión general del proyecto”, la “ISO 26000 será una herramienta de Responsabilidad Social poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones”. [5]

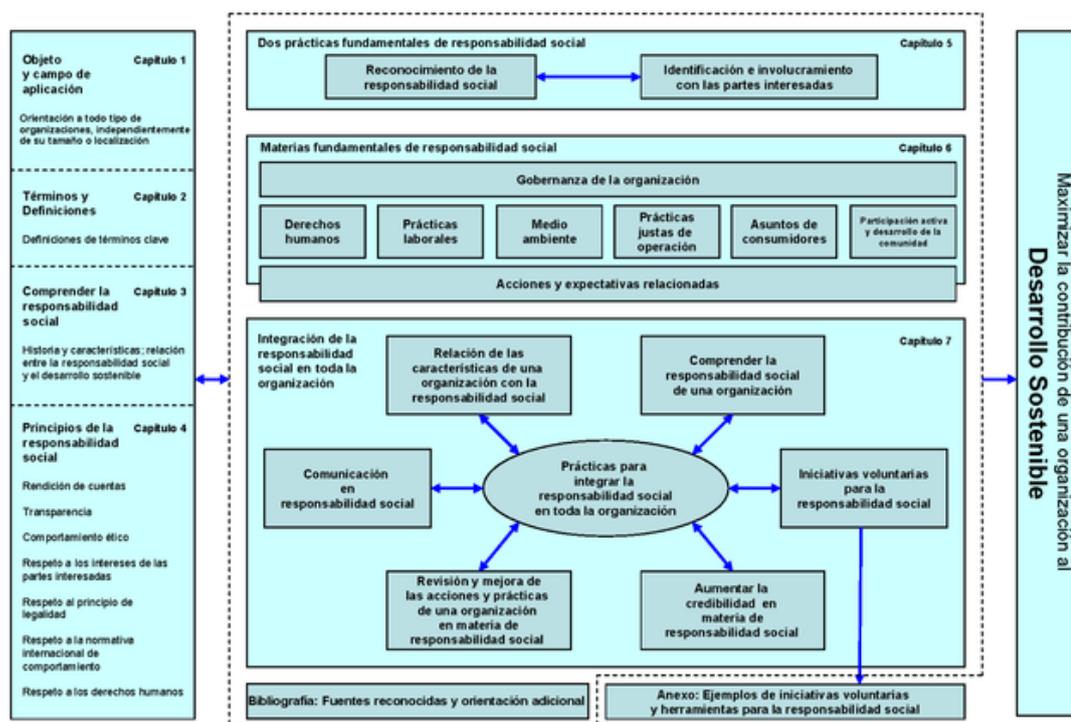


Figura 2-9 Esquema guía ISO 26000 (Extraída de [33])

Los beneficios obtenidos, de la adopción de la ISO 26000 por una empresa se pueden apreciar en diferentes aspectos como la mejora de su reputación, el aumento de la ventaja competitiva, la mejora en la capacidad de motivación de los trabajadores, así como el de la productividad y su compromiso con la empresa. Además de la mejora de las relaciones de la empresa con otras empresas, gobiernos, medios de comunicación, clientes y sociedad.

2.5 Glosario de definiciones

- **Buen Gobierno:** Agregado de consejos acerca de normas que susciten la transparencia y la opinión pública, así como el bienestar y la salud de los ciudadanos fomentando el funcionamiento de las sociedades anónimas. En el año 2006 se difundió el Código Unificado de Buen Gobierno. La diligencia de sus consejos son voluntarias para las entidades, pero en caso de no cumplirlos deberá razonar sus motivos.
- **Dow Jones Sustainability Index:** Dow Jones es un proveedor norteamericano que desarrolla índices bursátiles en la bolsa de Nueva York que sirven como referencia. El Dow Jones Sustainability Index es, en concreto, el índice que mide el grado de sostenibilidad de una organización, otorgando gran prestigio a aquellas que formen parte de este índice.
- **Stakeholders:** Grupos que, debido a la posición que tienen respecto a una organización, son de un interés especial para la misma como: los accionistas, consumidores o trabajadores de una empresa.
- **Cambio climático:** Cambio continuo de los valores predeterminados de temperaturas y otros elementos climáticos por acción de hombre, los cuales se suman a las variaciones naturales.
- **Memoria de Sostenibilidad:** Informe que muestra una imagen nivelada y juiciosa del ejercicio en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, introduciendo todos los aspectos bien sean positivos o negativos.
- **Medio ambiente:** Entorno en el que se desarrolla la vida de los seres vivos y que condiciona la forma de vida de la sociedad, formado tanto por los seres vivos como por elementos artificiales.

- **Desarrollo sostenible:** Se trata de un crecimiento global consciente que debe satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.
- **Global Reporting Initiative:** Institución independiente que realiza una línea global que sirve como guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las organizaciones que así lo precisen.
- **Norma:** Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades etc.
- **Transparencia:** Muestra de honestidad de una organización, que da a conocer todos sus movimientos y acciones que realiza.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Se trata de 17 objetivos y 169 metas firmadas por las Naciones Unidas con el objetivo de alcanzar un desarrollo completamente sostenible consiguiendo poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estas metas propuestas deben ser alcanzadas para el año 2030.
- **Compromiso con los grupos de interés:** Proceso utilizado por una empresa para implicar a los grupos de interés en la consecución de los objetivos planteados.

3 ANÁLISIS DE LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2010 (RS 2010) DEL MINISTERIO DE DEFENSA

El proceso de elaboración de la memoria del año 2010 comenzó, en primer lugar, valorando el impacto que supuso la Memoria de Responsabilidad del año 2009 en los stakeholders, así como en los medios de comunicación y sociedad española. La repercusión que tuvo en los medios fué muy positiva, suscitando un gran interés desde el momento en que fue presentada, destacando la importancia de la adhesión de una administración del sector público a esta buena práctica ya instaurada en el sector privado.

Un Grupo de Trabajo fué creado con el objetivo de abordar todos los ámbitos de las Fuerzas Armadas y del propio Ministerio de Defensa, llevando a debate las necesidades y coordinando las mismas durante el desarrollo de la Memoria. La información necesaria era recogida de diversas fuentes, entre las que destacaban los informantes que el propio Ministerio de Defensa consideraba como elementos primordiales, pues su aportación iba a ser de gran relevancia en términos cuantitativos y cualitativos.

Esta memoria muestra un conjunto de factores condicionantes relativos a Defensa, dando datos concretos cuantificados, tales como que durante el año 2010 han sido desplegados 9557 militares en operaciones en el exterior, tanto de nivel OTAN, Unión Europea y de las Naciones Unidas. Otro de los importantes datos es el presupuesto de Defensa y como el Grupo de Evaluación de Costes ha ayudado a que se produzca un importante ahorro con respecto a años anteriores; además, muestra la cantidad de profesionales civiles y militares que trabajan para Defensa y la totalidad de mujeres que hay en cada uno de ellos. Un dato relevante es las 30 emergencias en las que ha intervenido la Unidad Militar de Emergencias (UME). Tanto es el alcance de la memoria, que nos muestra hasta las 301.812.389 visitas recibidas por la página web del Ministerio de Defensa en dicho año, así como los 65 vídeos que se subieron al canal de Youtube con sus 53.806 reproducciones.

3.1 Motivación del Ministerio de Defensa: el compromiso de mejora continua

Como característica fundamental del Ministerio de Defensa, la mejora continua es un factor necesaria, pues así lo requiere la sociedad española que se halla en continua evolución. Por ello, tras realizar la memoria del año 2009, era el momento de continuar avanzando, definiendo los cambios y mejoras observadas a la antigua memoria, propiciándose la necesidad de desarrollar la Memoria que se analiza a continuación (RS 2010).

3.2 Contenido: principales factores reflejados

La Memoria de Responsabilidad Social del año 2010 consta de diferentes capítulos, los cuales engloban los factores de la misma. Estos capítulos se reflejan a continuación.

3.2.1 Moderna y eficiente

La seguridad y defensa son un servicio público que el Ministerio de Defensa está obligado a prestar a los ciudadanos para garantizar sus derechos y libertades. Para combatir las amenazas que predominan en la actualidad, como son el terrorismo o la piratería, se requiere un sistema de seguridad compartida.

De la misma manera que el resto de países europeos, España integra los recursos de los que dispone para mantener la seguridad, para ello se estableció la Directiva de Defensa Nacional (DDN) del año 2004 y se afianzó con la Ley Orgánica de Defensa Nacional 5/2005, con la Directiva de Defensa Nacional 1/2008 y la Directiva de Política de Defensa 1/2009. Todo esto se aúna para conseguir la seguridad necesaria en todos los aspectos cotidianos de la sociedad, no solo del ámbito militar de la Defensa.

Esta Directiva de Defensa Nacional establece la política de Defensa y su desarrollo en líneas generales para poder garantizar una defensa de España de manera eficiente. La DDN marca unas pautas las cuales se pueden congregar en tres apartados:

- Directrices de carácter general.
- Directrices de ámbito nacional, que se agrupan en aportación de la Defensa a la Seguridad Nacional, organización de la Defensa y de las FAS y otras contribuciones a la Defensa Nacional.
- Directrices de ámbito internacional.

De modo que, la Directiva de Defensa Nacional, se trata de una guía para “conseguir la plena identificación de las FAS con la sociedad a la que sirven” y, a la inversa, que éstas sean las Fuerzas Armadas que los españoles sienten como suyas. [9]

Es el Ministerio de Defensa el organismo encargado de arreglar, desplegar y llevar a cabo la política de defensa así como la gestión de la Administración Militar. Siendo el Gobierno quien establece las líneas de la política de Defensa una vez han sido debatidas en las Cortes Generales, siendo tarea del Presidente del Gobierno dirigirla y establecer los objetivos. Como dice la Ley Orgánica 5/2005, es el Presidente del Gobierno el encargado de enunciar la Directiva de Defensa Nacional, cuyas pautas establecen la base del planteamiento de la Defensa.

La estructura orgánica de la Administración General del Estado fue modificada según el Real Decreto 495/2010 a fin de optimizar la estructura Ministerial, lo que llevó a una reforma en la disposición del Departamento para tener una mejor gestión de la administración militar y adaptarla a la ejecución de la política de defensa. Debido a esto, se aprueba el Real Decreto 1287/2010, que desarrolla la estructura básica del Ministerio de Defensa, introduciendo las siguientes novedades:

- a) Dentro del ámbito de la Secretaría de Defensa:
 - *Asume nuevos cometidos relacionados con la gestión del patrimonio histórico militar, museos y archivos militares. De esta forma, la Subdirección General de Patrimonio Histórico-Artístico pasa a depender del Secretario de Estado de Defensa.*
 - *Dentro de la Dirección General de Armamento y Material (DGAM) se reorganizan las funciones de Investigación y Desarrollo, antes integradas en la Subdirección General de Tecnología y Centros (SDGTECEN), en dos nuevos organismos: la Subdirección General de Tecnología e Innovación (SDGTECIN) y el Instituto Tecnológico “La Marañosa” (ITM).*
 - *Dentro de la Dirección General de Infraestructuras (DIGENIN) se reorganizan los sistemas y tecnologías de información con la creación de la Subdirección General de Tecnologías de la*

Información, así como la creación de la Subdirección General de Sostenibilidad Ambiental y Eficiencia Energética que desarrolla la política medioambiental. [9]

- b) Dentro del ámbito de la Subsecretaría de Defensa:
 - En la Dirección General de Personal se produce una reorganización creando la Subdirección General de Recursos Humanos y la Subdirección General de Planificación y Coordinación Militar desapareciendo la Subdirección General de Gestión de Enseñanza y Desarrollo Profesional.
- c) Desaparece la Dirección General de Comunicación.

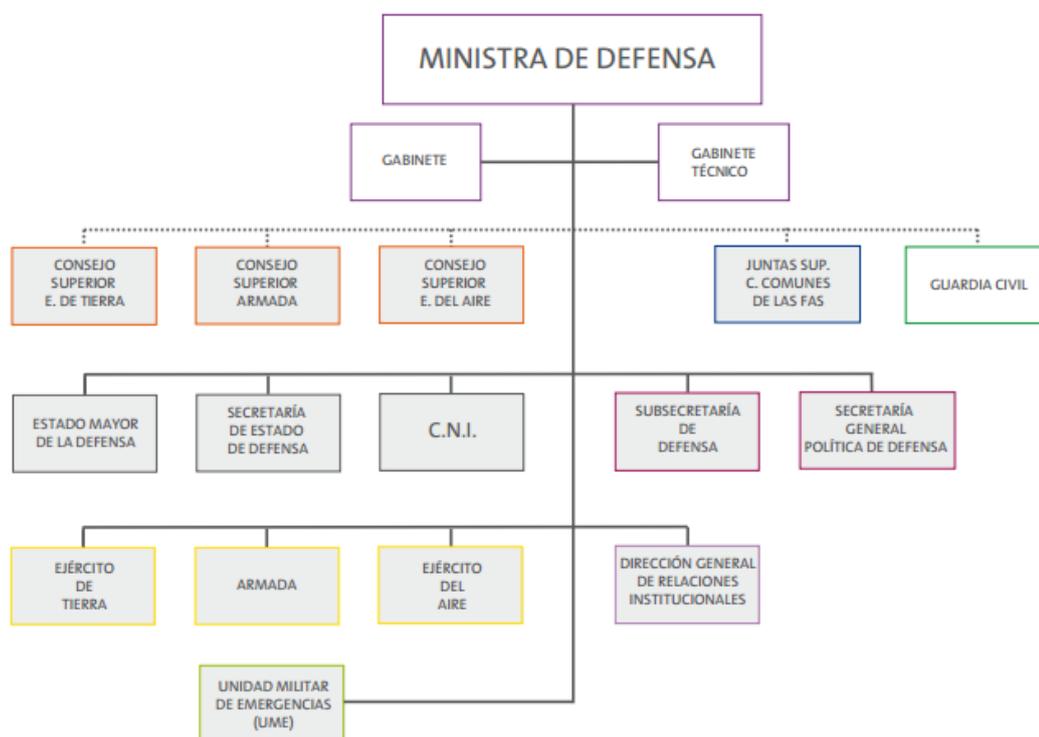


Figura 3-1 Organigrama MINISDEF (Extraído de [9])

Asimismo, este capítulo del presente Trabajo de Fin de Grado ofrece, a continuación, el organigrama de cada uno de los tres ejércitos y los efectivos con los que cuentan los mismos.

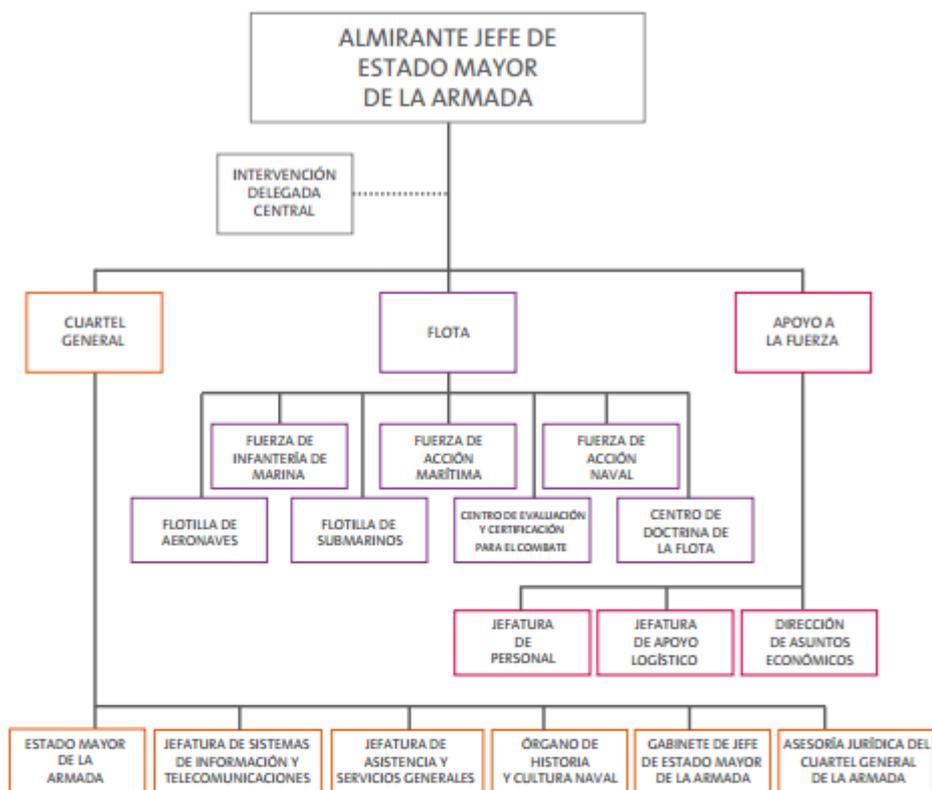


Efectivos del Ejército de Tierra

EJÉRCITO DE TIERRA		2009	2010
Total		87.004	83.789
Oficiales		9.448	9.264
Suboficiales		15.974	16.315
Tropa		60.157	57.507
Alumnos		1.425	703
CUERPOS COMUNES	Total	843	864
C. Jurídico		42	44
C. Militar de Sanidad		523	537
C. Militar de Intervención		16	16
C. Militar de Músicos		262	267

Figura 3-2 Organigrama y efectivos del Ejército de Tierra (Extraído de [9])

1.2.2. Armada



Efectivos de la Armada

ARMADA		2009	2010
Total		22.476	22.065
Oficiales		3.107	3.075
Suboficiales		4.868	4.941
Tropa		13.939	13.774
Alumnos		562	275
CUERPOS COMUNES Total		430	444
C. Jurídico		32	34
C. Militar de Sanidad		259	275
C. Militar de Intervención		13	18
C. Militar de Músicos		126	117

Figura 3-3 Organigrama y efectivos de la Armada (Extraído de [9])



Efectivos del Ejército del Aire

EJERCITO DEL AIRE	2009	2010
Total	22.496	22.207
Oficiales	2.849	2.850
Suboficiales	6.872	6.921
Tropa	12.024	12.160
Alumnos	751	276
CUERPOS COMUNES Total	413	414
C. Jurídico	22	23
C. Militar de Sanidad	261	266
C. Militar de Intervención	13	12
C. Militar de Músicos	117	113

Figura 3-4 Organigrama y efectivos del Ejército del Aire (Extraído de [9])

Con el objetivo de mantener los programas de Defensa Nacional en esta época marcada por el Plan de Austeridad, se ha trabajado a fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles y la asignación de los mismos. Por lo que, en el año 2010, se establece una nueva estructura económica del gasto para que el proceso de elaboración de los presupuestos de Defensa sean mejores y más transparentes, por lo que se han adoptado medidas según la Memoria de Responsabilidad Social de 2010:

- Utilizar las comisiones presupuestarias que fueron creadas en el año 2009 para analizar y controlar la gestión del presupuesto mediante la realización de propuestas y el seguimiento de estas.
- Establecimiento de una estructura administrativa moderna respecto al gasto del Ministerio de Defensa.
- Mejora de técnicas presupuestarias en la gestión económico-financiera de operaciones de mantenimiento de la paz.[9]

Para mejorar esta transparencia se muestra el desglose del presupuesto de Defensa en los años 2008, 2009 y 2010 en los diferentes capítulos.

CAPITULOS	2008	2009	2010
1. GASTOS DE PERSONAL	4.937.592.710	5.048.514.020	5.040.792.680
2. GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SERVICIOS	1.073.286.840	1.048.412.240	1.043.366.280
3. GASTOS FINANCIEROS	-	-	-
4. TRANSFERENCIAS CORRIENTES	339.865.670	347.298.450	334.923.360
TOTAL OPERACIONES CORRIENTES	6.350.745.220	6.444.224.710	6.419.082.320
6. INVERSIONES REALES	2.038.256.170	1.733.481.680	1.202.048.910
7. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	102.310.310	75.225.370	70.863.810
TOTAL OPERACIONES DE CAPITAL	2.140.566.480	1.808.707.050	1.272.912.720
TOTAL OPERACIONES NO FINANCIERAS	8.491.311.700	8.252.931.760	7.691.995.040
8. ACTIVOS FINANCIEROS	2.795.380	2.840.500	2.867.220
9. PASIVOS FINANCIEROS	-	-	-
TOTAL OPERACIONES FINANCIERAS	2.795.380	2.840.500	2.867.220
TOTALES	8.494.107.080	8.255.772.260	7.694.862.260

Figura 3-5 Presupuesto Inicial de Defensa por capítulos. (Extraído de [9])

Además, con el objetivo de adaptar el gasto a la situación económica actual se crean el Programa Permanente de Eficiencia y Economía en el Gasto (PPEEG) y el Programa de Mejora de la Gestión Estratégica de los Recursos (MGER).[9]

3.2.2 Legalidad y valores

Es evidente e ineludible el compromiso que el Estado español tiene con los valores contraídos en la Carta de las Naciones Unidas, de la misma manera que en nuestra propia Constitución. Y es que, nuestras Fuerzas Armadas cuentan con una magnífica popularidad en todo el mundo debido a su eficacia y solidaridad, hecho que se ha ganado con un comportamiento ejemplar a lo largo de las más de cincuenta misiones de paz internacionales. Tanto es el reconocimiento que reciben las Fuerzas Armadas españolas que, en el año 2010, de cuatro misiones internacionales en las que participaban, tres eran mandadas por militares españoles.

En este ámbito, se consiguieron diferentes hitos a lo largo del 2010 como se presentan a continuación:

3.2.2.1 Código Deontológico

Se elabora la Ley Orgánica de Derechos y Deberes de los miembros de las FAS, con el resultado de la presentación de la misma, por parte del Gobierno, en la Mesa de la Cámara el 23 de julio del 2010.

3.2.2.2 Estrategia española de seguridad

El Ministerio de Defensa colabora en la realización de la Nueva Estrategia Española de Seguridad, para formular las líneas estratégicas en todos los aspectos que engloba el concepto moderno de seguridad. Este documento se presentó al Presidente del Gobierno el día 30 de noviembre de 2010.

3.2.2.3 Presidencia española de la Unión Europea

La presidencia española ha mostrado su compromiso en todo momento con el desarrollo de la Política Común de Seguridad y Defensa (PCSD) actuando en diferentes ámbitos, el institucional, el desarrollo de capacidades y la consolidación del enfoque integral en las respuestas a la crisis. Dentro del ámbito institucional, España promovió las reuniones entre los responsables de Defensa de los diferentes Estados Miembros, del mismo modo que ha fomentado el papel de la Agencia Europea de la Defensa para fortalecer la cooperación en materia de armamento y para fortalecer la Industria Europea

de la Defensa. Además de esto, planteó propuestas para la realización de una “Estrategia Europea de Seguridad para el Entorno Marítimo Global”.

3.2.2.4 OTAN

España ha contribuido en la elaboración del nuevo concepto estratégico de la OTAN mediante la organización y participación en varios seminarios, presentación a nuestros aliados de un “Discussion Paper” con nuestras consideraciones sobre los elementos claves que deberían ser abordados en el nuevo concepto estratégico y con la presencia de un embajador español entre las 12 personalidades que integraban el grupo de expertos convocado por el Secretario General. [9]

Del mismo modo que los hitos cumplidos, en la RS 2010 se presentaban diferentes retos a cumplimentar en el año siguiente, estos retos eran:

- *Terminar los trámites parlamentarios para la posterior aprobación de la Ley Orgánica de Derechos y Deberes de los Miembros de las FAS. Se espera una votación en la Cámara Baja en el segundo trimestre de 2011.*
- *Aprobación de la primera Estrategia Española de Seguridad y la creación de un Consejo de Seguridad Nacional como órgano supra ministerial.*
- *Impulsar activamente la Política Común de Seguridad y Defensa.*
- *Apoyar la política de partenariados y reforzar las relaciones OTAN-UE.*
- *Contribuir al proceso de reforma de la OTAN tras nuestra participación en la elaboración del Nuevo Concepto Estratégico.*
- *Colaborar intensamente en la formación y despliegue de unidades afganas para favorecer el proceso de transición acordado en la Cumbre de Lisboa.*
- *El Ministerio continuará contribuyendo a la lucha contra los efectos de las minas antipersonal y restos de explosivos de guerra impartiendo cursos a personal militar y civil. Se tiene previsto impartir cursos a personal de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Estos serán los primeros en beneficiarse de esta actividad docente. [9]*

Además de esto, este capítulo de la RS 2010 establece que según la Directiva de Defensa Nacional, el Consejo de Defensa Nacional es el encargado de verificar el grado de cumplimiento de las pautas marcadas por la DDN para lo cual se pronuncian los mecanismos de control en la Comisión Interministerial de Defensa (CID) dando lugar a un informe anual que debe ser presentado al Presidente del Gobierno. Por lo que se ha rendido el segundo informe de este tipo en base a las actividades desarrolladas en el año 2010.

En cuanto a la rendición de cuentas, es la Instrucción de Contabilidad para la Administración General del Estado, que se aprueba a través de la Orden HAC/1300/2002, la que decreta que deberán ser rendidas las cuentas de manera anual por medio de los titulares de los departamentos ministeriales. La información presente en dicha instrucción se divide en los siguientes puntos:

- *Información sobre la ejecución de los gastos públicos, referida a las unidades durante el año 2010. Las características de control se detallan en la Ley 47/2003, General Presupuestaria, y son la función interventora, control financiero permanente y auditoría pública.*
- *Información sobre la ejecución de los ingresos públicos, referido a la cantidad de personas que han realizado estas actuaciones de control a lo largo del año 2010.*
- *Información sobre las inversiones financieras, en cuanto a las disposiciones adoptadas debido a las oportunidades de mejora en el control interno. Se han continuado desarrollando diversos medios de control, así como seguimiento de debilidades. Sobre este aspecto, resaltan las Instrucciones Generales 1/2010, de Control Financiero Permanente, y la 2/2010, de Auditoría Pública, como normativa desarrollada por la Intervención General de Defensa. En estas normativas se emplean formas de control que instaura la Intervención General de la Administración del Estado, adaptados a las necesidades que conlleva el Ministerio de Defensa. La acentuación de las labores de control se extienden a nuevas entidades con son los*

tres Centros Universitarios de la Defensa (CUD), donde participan tanto el Ministerio de Defensa como el INVIED.

- *Información sobre el endeudamiento.[9]*

El compromiso que España adquiere con las Naciones Unidas queda patente en la multitud de decisiones que desarrolla con la misma, al mismo tiempo que el apoyo, con presupuesto y participación, en las operaciones de paz internacionales por parte de la policía y de los militares situando a España en el sexto lugar como contribuyente a los fondos, programas y agencias de las Naciones Unidas y, en cuanto a despliegues en operaciones ONU, España se sitúa como el tercer país europeo. Este último año la ONU alcanzó sus mayores cifras en el ámbito de operaciones desplegadas. Además, durante la presidencia española de la ONU se desarrollaron temas de vital importancia como la protección de civiles, la estrategia global y de apoyo sobre el terremoto de Haití, o el proyecto Goalkeeper, que tiene el objetivo de crear una base de datos para el posible despliegue en misiones internacionales de personal civil.

No solo adquiere un compromiso con las Naciones Unidas, sino que España tiene un fuerte compromiso con la Unión Europea, el cual queda ratificado a través del Tratado de Lisboa, que introdujo ciertas primicias en materia de Seguridad y Defensa. De todas ellas cabe resaltar, la creación del puesto del Alto Representante para la Política Exterior y de Seguridad, los sistemas de Presidencia en equipos de 18 meses y el Servicio Europeo de Acción Exterior. Una medida destacable es la Clausula de Asistencia Mutua, según la cual, los Estados firmantes del Tratado deberán prestar su ayuda y servicio a otro de los Estados firmantes, en caso que éste haya sido objeto de una agresión armada en su territorio. De la misma manera, si alguno de los Estados se ve afectado por una catástrofe natural o un ataque terrorista, los demás Estados deberán ayudar al afectado por la Clausula de Solidaridad. Además, el Tratado refuerza la Agencia Europea de la Defensa (AED), que promueve la colaboración entre los Estados de forma permanente en los asuntos que atañen a la capacidad defensiva.

Durante el periodo de presidencia español, se promovieron mejoras en las operaciones en curso de la Unión Europea en el ámbito de la Política Común de Seguridad y Defensa, destacando el aumento de tareas en la Operación Atalanta y el inicio de la operación de entrenamiento de las Fuerzas de Seguridad Somalíes.

En cuanto los derechos humanos, cabe destacar el compromiso de la política de defensa española con los valores que se reflejan en la Carta de las Naciones Unidas, quedando refrendada en numerosos artículos de la Constitución Española. Pues, además de cumplir la tarea de defender el territorio nacional, las FAS tratan de extender la paz a través de las diferentes fronteras mediante la participación en misiones de paz internacionales.

Las Reales Ordenanzas, en el título IV dentro del capítulo VI, regulan el Derecho Internacional Humanitario y los principios básicos de la Ética en Operaciones de Paz. Los militares españoles deben instruirse y poner todo su interés en el conocimiento y comprensión de la cultura y costumbre propias de la zona de despliegue, elementos que respetarán salvo que comprometan la misión encomendada o la seguridad propia y la de sus subordinados. [9]

La política de comunicación desarrollada por el Ministerio posee un carácter de política abierta y transparente, para que, de este modo, la sociedad pueda comprender la misión constitucional de las FAS. Tanto es así que en esta memoria (RS 2010) se promueven medidas para que la sociedad española logre identificarse completamente con sus FAS y valoren la labor que desempeñan. Para ello, utilizan los medios de comunicación como la página web del Ministerio de Defensa, que ha sido modificada a fin de hacerla más accesible y sencilla. Acompañando a la página web se encuentra el canal de Youtube, donde todos los internautas tienen disponible fácilmente información y videos relacionados con las FAS, todo ello con el objetivo de acercarse a la sociedad española.



Figura 3-6 Web Ministerio de Defensa (Extraída de [34])

El Ministerio de Defensa muestra el compromiso con los discapacitados colaborando con este grupo, promoviendo la igualdad de oportunidades, etc. Este compromiso se observa en el Convenio Marco de Colaboración entre la Fundación ONCE y el Comité Español de Representación de Personas con Discapacidad (CERMI), el cual se siguió desarrollando a lo largo del año 2010 con iniciativas como:

- *Compromiso con la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) y la cuota del 2%, en el cual se establece que el Ministerio no contratará a empresas que no cumplan la reserva de empleo para personas con discapacidad, siendo el primer Ministerio en comprometerse con esta causa.*
- *Organización de Simposios sobre trato e interacción con las personas con discapacidad en las Oficinas de Atención al Ciudadano, con el fin de dar aplicación a la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y al Real Decreto 366/2007, de 16 de marzo,” por el que se establecen las condiciones de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad en sus relaciones con la Administración General del Estado”.*
- *Publicación por primera vez en braille del “Panorama Estratégico 2009-2010”, presentado en el mes de abril, y la elaboración de una Guía sobre accesibilidad y el asesoramiento específico a las Oficinas de Atención al Ciudadano distribuido internamente por el Ministerio.[9]*

Con el objetivo de asegurar la accesibilidad de las personas discapacitadas a las diferentes Oficinas de Atención al Ciudadano, bibliotecas, museos y diferentes servicios que el Ministerio de Defensa pone a disposición del ciudadano, se están tomando las medidas necesarias, dando de esta forma cumplimiento al Real Decreto 366/2007. Para conocer el grado de conformidad el Ministerio realizó un estudio del cual se determinó que los edificios de las Delegaciones, Subdelegaciones de Defensa y Oficinas Delegadas se encuentran bien señalizados; por el contrario, se obtuvo la necesidad de mejorar la accesibilidad, pues esta es deficiente para personas mayores o discapacitadas, donde uno de cada cinco usuarios opina que la accesibilidad es regular o pésima.

3.2.3 Profesionales

El escenario internacional turbulento requiere de la modernización de la gestión y formación de sus profesionales, sacando provecho del uso de las nuevas tecnologías, garantizando la conciliación familiar y la igualdad de oportunidades. Un factor muy desarrollado ha surgido en el ámbito de reclutamiento, consiguiendo a los hombres y mujeres una mejor preparación para las funciones que desempeñan, dando como resultado, a las Fuerzas Armadas actuales, de un nivel excepcional para realizar misiones internacionales.

El presente capítulo de la Memoria RS 2010 muestra los hitos logrados en cuanto a captación y retención de los mejores profesionales se refiere, destacando la gran aceptación que ha tenido la implantación del nuevo modelo de enseñanza universitaria en los centros militares de formación de oficiales, aumentando el número de solicitudes a las 6,63 solicitudes por plaza convocada en el año 2010; así como la puesta en marcha del desarrollo de la Ley de Tropa y Marinería en lo relativo al acceso a las Administraciones Públicas (AAPP), dando lugar a un proceso nuevo de reclutamiento. Otro hito relevante ha sido la incorporación de cursos para facilitar la promoción interna del personal, así como la creación de un módulo de gestión de plantillas que permite gestionar y controlar las características retributivas de la relación de puestos militares. Uno de los objetivos más destacables es la integración de la mujer en las FAS, celebrándose el seminario, mediante el Observatorio de la Mujer en las FAS, de “La aplicación de las resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre mujer, paz y seguridad en el entorno de la Política Común de Seguridad y Defensa y los países de la Unión Europea, con especial atención al papel de la mujer de uniforme”.

Los retos que se propone el Ministerio de Defensa, según la RS 2010, en este ámbito se dividen en cinco bloques:

- a) Profesionales y ciudadanos:
 - *Tramitación de los expedientes de pensiones de forma telemática.*
 - *Aplicación de los nuevos modelos y normas reguladoras de los Informes Personales de Calificación (IPEC) y la hoja de servicios de los militares de tropa y marinería temporales, así como el Reglamento de Especialidades de Trayectoria Profesional de las FAS.*
 - *Conclusión del proceso de integración del personal laboral del área funcional de actividades específicas de la red hospitalaria de la Defensa.*
 - *Convocatoria de concursos de provisión de puestos de trabajo de personal funcionario, de procesos selectivos de consolidación y Oferta de empleo Público.*
 - *Continuación de la difusión del Nuevo Modelo de Enseñanza de Formación de Suboficiales.[9]*
- b) Igualdad entre hombres y mujeres:
 - *Elaboración de un protocolo de actuación ante situaciones de acoso por razón de sexo, acoso sexual y violencia de género en el ámbito de las FAS.*
 - *Análisis, y en su caso revisión, de las pruebas físicas para mujeres en el ingreso en la Escala de Oficiales.*
 - *Completar la aplicación transversal de la igualdad de género y la mejora de la conciliación de la vida profesional, personal y familiar.[9]*
- c) Seguridad y salud:
 - *Configuración de los Servicios de Prevención de los Ejércitos y provisión de vacantes.[9]*
- d) Implantación de medidas de fomento de la igualdad:
 - *Implementación del Plan de Igualdad.[9]*
- e) Relaciones laborales:
 - *Celebración de elecciones sindicales.[9]*

En cuanto al personal, se observa un crecimiento cuantitativo, llegando a formar parte del Ministerio de Defensa, a 31 de diciembre de 2010, un total de 180.602 personas, de los cuales 150.890 son militares profesionales, y 16.097 son mujeres, como se observa en la Figura 3-7. Asimismo se puede apreciar la evolución de la plantilla en la Figura 3-8.

Equipo Humano	Hombres	Mujeres	Total
Personal FAS	134.793	16.097	150.890
Personal civil	16.362	13.350	29.712
% sobre total por sexo	83,70	16,30	100
Totales	151.155	29.447	180.602

Figura 3-7 Personal componente del MINISDEF (Extraído de [9])

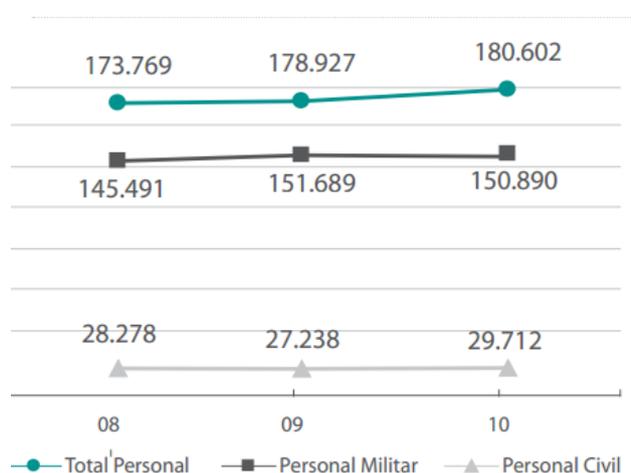


Figura 3-8 Evolución de la plantilla del MINISDEF (Extraído de [9])

También existe división dentro del personal civil en funcionarios, laboral y estatutarios (siendo un total de 29.712) así como dentro del personal militar, que se divide en oficiales, suboficiales y tropa y marinería, (sumando entre ellos 146.900).

Colectivo	Activo	Otras Situaciones
Personal funcionario	6.041	91
Personal laboral	18.950	3.270
Personal estatutario	1.239	121
Totales	26.230	3.482
Total (Personal civil)	29.712	

Figura 3-9 Desglose personal civil de MINISDEF (Extraído de [9])

Categoría personal militar (Situaciones de activo y reserva con y sin destino)	Total	
	Nº	%
Oficiales	30.769	20,95
Suboficiales	30.838	20,99
Tropa y marinería	85.293	58,06
Totales	146.900	100,00

Figura 3-10 Desglose personal militar (Extraído de [9])

Asimismo, cabe destacar que la mayor parte del personal del Ministerio de Defensa se encuentra entre los 25 y 35 años de edad.

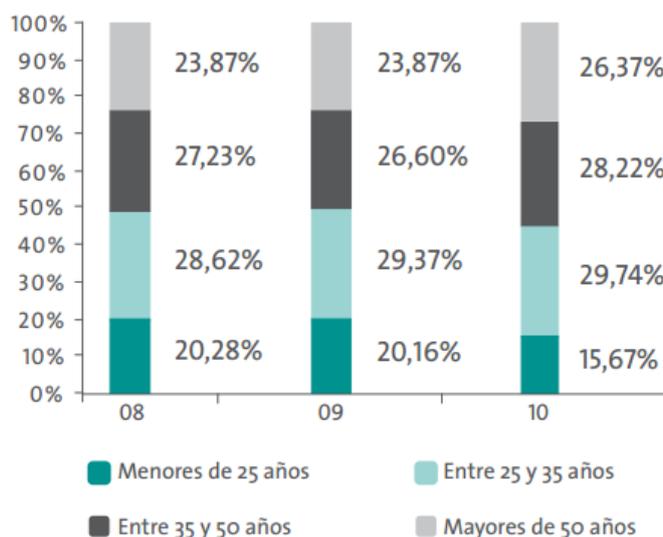


Figura 3-11 Desglose de personal por edades. (Extraído de [9])

Dentro del Ministerio se aprecian multitud de nacionalidades extranjeras, formando un total de 4.812 efectivos⁰ que significan un 5,64%.

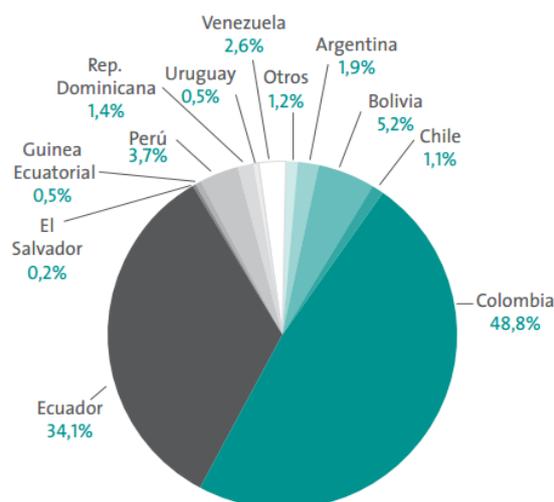


Figura 3-12 Desglose de militares extranjeros. (Extraído de [9])

3.2.4 Defensa y Medio Ambiente

La Unión Europea recientemente ha constituido una serie de pautas con un objetivo claro, un futuro sostenible; al mismo tiempo que promueve una economía que sea más responsable con el medio ambiente, competitiva y más eficiente en la administración de los recursos. Esto generará que el uso de los recursos y el desarrollo de la economía vayan de la mano, invirtiendo y desarrollando las energías renovables. No es nuevo para el Ministerio de Defensa este aspecto, pues el medio ambiente es uno de los pilares de su gestión, fomentando las políticas de ahorro y eficiencia energética.

Entre los hitos que se han conseguido cumplir respecto al medio ambiente, y que así se redactan en este capítulo de la RS 2010 está la creación de la Subdirección General de Sostenibilidad Ambiental y Eficiencia Energética con el fin de aumentar el potencial en cuanto a sostenibilidad y eficiencia energética por parte del Ministerio de Defensa. Asimismo, se han realizado 11 dictámenes de nuevas Bases, Acuartelamientos y Establecimientos, que se corresponden con la 1ª Fase del Plan de Gestión del Medio Ambiente. Un objetivo alcanzado relevante es el avance del Plan de Prevención y Recuperación de suelos contaminados en instalaciones militares.

Tal y como sucede en los otros capítulos, en éste se proponen una serie de retos a seguir:

a) Compromiso ante el Cambio Climático:

- *Se continuará con la repoblación forestal en los Campos de Maniobras y Tiro (CMTs) en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Medio Marino (MARM).*
- *Se promoverán mecanismos para la cuantificación de las emisiones contaminantes que el Ministerio vierte a la atmósfera.*
- *Se liderará la redacción del Dossier de Cambio Climático como parte de los trabajos realizados por DEFNET. Este liderazgo se hará en colaboración con el MARM y el representante permanente en la Comisión Europea.[9]*

b) Eco-eficiencia:

- *Se promoverán los contratos de colaboración público-privada entre el Ministerio y empresas de servicios energéticos, para impulsar la eficiencia energética en las 23 bases de la 2ª fase del Plan de Activación del Ahorro y la Eficiencia Energética del Departamento.[9]*

c) Conservación, restauración y mejora de los espacios:

- *Se adaptará y aprobará el Plan de Prevención y Recuperación de Suelos Contaminados así como la Guía de Prevención y Control de la Contaminación del Suelo.[9]*

d) Residuos:

- *Se pondrá en marcha un estudio piloto para el desguace ecológico y reciclaje de buques.*
- *Se firmará el contrato centralizado para la gestión de residuos en el Ejército del Aire.[9]*

e) Ruidos:

- *Se actualizarán los Mapas de Ruidos de 5 Bases Aéreas.[9]*
- f) Compromiso con la protección de la biodiversidad:
 - *Se elaborará un inventario de los Recursos Naturales existentes en los Campos de Maniobras y Tiro.*
 - *Se potenciarán las actuaciones en materia de prevención y extinción de incendios forestales.*
 - *Se continuará, con el apoyo de la Unidad Militar de Emergencias (UME), en la formación del personal de los retenes contra incendios de los CMTs y sus usuarios.[9]*
- g) Fomento de la sensibilidad ambiental. Labor divulgadora:
 - *Se difundirán los resultados obtenidos en el inventario de los Recursos Naturales existentes en los Campos de Adiestramiento Militar.[9]*
- h) Sistemas de Gestión Ambiental (SGA):
 - *Se certificarán 10 nuevas BAEs.[9]*
- i) Normativa y Legislación:
 - *Se aprobará una nueva Instrucción sobre Sostenibilidad Ambiental y Eficiencia Energética en el ámbito del Departamento.[9]*

El Ministerio de Defensa es consciente de la necesidad de cuidar el medio ambiente, por lo que trata de desarrollar el uso de energías renovables que sean respetuosas con el ecosistema; aunque, al mismo tiempo, es realista y no prescinde de las energías disponibles actualmente como las basadas en el carbono. Con el fin de alcanzar tal resultado, en primer lugar, el Ministerio trata de concienciar al personal de las Fuerzas Armadas para fomentar el ahorro energético. Para alcanzar todos estos objetivos se creó el Plan General de Medio Ambiente, donde se recoge la incorporación paulatina de las fuentes de energía renovables en las instalaciones de las FAS.

Destacan los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), que sirven de gran ayuda para la conservación de los campos de maniobras llegando a pertenecer a la Red Natura 2000. Los SGAs están certificados por las organizaciones competentes que son independientes de las FAS, lo que hace visible la efectividad de estos SGAs. Tanto es el compromiso de España con el medio ambiente que se trata del país que mas instalaciones militares certificadas por la norma ambiental ISO 14001 posee de toda la Unión Europea.

El cambio climático es un problema global y el Ministerio de Defensa ha desarrollado, en este sentido, una agenda sobre el cambio climático y su seguridad. Así ha participado en la Comisión Interministerial para el Cambio Climático, del mismo modo ha participado en los ejercicios que han propiciado la postura común de la Presidencia Española en la Cumbre de Cambio Climático de Cancún.

Consciente del necesario compromiso con el cambio climático, unido a la necesidad de ahorrar en estos tiempos de crisis, se hace obligatorio reducir los consumos energéticos así como las emisiones. Con tal objetivo, se han adoptado medidas como la adhesión al Plan de Acción de Ahorro y Eficiencia Energética en las instalaciones de la Administración General. Con estas medidas, se prevé que en seis años se produzca una reducción del 20% del consumo energético lo que conlleva a un ahorro de 40 millones de euros, este compromiso queda patente con la Ley 2/2011 de Economía Sostenible.

3.2.5 Apoyo a la Base Industrial y Tecnología de la Defensa

La continua modernización industrial y tecnológica hace necesario que las Fuerzas Armadas cambien, ininterrumpidamente, en busca de mantenerse a la vanguardia en el contexto internacional. Ello implica que el Gobierno invierta en desarrollo, adquisición de armamento y, en definitiva, en empresas nacionales; pues, con esto, no solo obtiene bienes útiles y necesarios para las Fuerzas Armadas, también se generará un motor para el crecimiento de las industrias españolas.

Los objetivos alcanzados en este ámbito a lo largo del último curso se aprecian en diferentes aspectos como la aprobación del Plan Integral de Política Industrial por parte del Gobierno con la

participación del Ministerio de Defensa o el programa de Cooperación en Investigación Científica y Desarrollo en Tecnologías Estratégicas (COINCIDENTE), que, junto al convenio de colaboración firmado entre el Ministerio de Defensa y el Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial, tratan de apoyar la promoción de las tecnologías de doble uso.

En cuanto a los retos en este ámbito, se detallan los siguientes,

- a) Plan General de Potenciación del Sector Industrial de Defensa:
 - *Acciones encaminadas a realizar actividades en cuanto a publicación y aplicación del Código de Conducta para contratistas y subcontratistas de armamento y material, elaboración de un Catálogo de Capacidades Industriales y Tecnológicas y desarrollo e implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento Industrial (SGCI).[9]*
- b) Actividades de apoyo a empresas. Contribución al desarrollo del tejido industrial de defensa:
 - *Actividades para atender solicitudes de apoyo referidas a aspectos tales como: presentaciones de productos, aseguramiento de la calidad, apoyo a la realización de pruebas, estudios técnicos, ensayos, etc.*
 - *Desarrollo de un Catálogo de Servicios que se pueden proporcionar a las empresas desde la Dirección General de Armamento y Material.*
 - *Tecnópolis: Creación de un vivero de empresas en las instalaciones del Instituto Tecnológico “La Marañosa” (ITM), para que las empresas del sector de defensa interesadas se establezcan, facilitando así la colaboración en proyectos de interés común para la defensa y la sociedad utilizando las instalaciones del Instituto.[9]*
- c) Estrategia de Tecnología e Innovación de la Defensa (ETID):
 - *Acciones encaminadas a su implantación.[9]*
- d) Sistema de Observación Prospectiva Tecnológica:
 - *Acciones encaminadas a su consolidación.[9]*
- e) Programa COINCIDENTE:
 - *Fomentar la participación de las administraciones públicas y otros organismos en proyectos del programa COINCIDENTE, mediante la publicación de una convocatoria del proceso de selección para el año 2011.[9]*
- f) Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical (REACH):
 - *Publicación del Real Decreto del Reglamento del REACH y la normativa que lo desarrolle. Creación de la oficina de exenciones del REACH.[9]*
- g) Gestión del I+D:
 - *Actividades encaminadas a desarrollar el Plan General de I+D que regule la planificación, programación y ejecución de la I+D de defensa.[9]*

El Ministerio trabaja en una política multidisciplinar basándose en un sistema de obtención de servicios y armas para las FAS, para lo que se ha adaptado la política a la realidad industrial de los países europeos, pues una de las principales particularidades del desarrollo de la industria es la progresiva internacionalización.

La industria de la defensa en España es muy concreta, ya que la oferta está agrupada en unos pocos proveedores y la demanda es únicamente por parte de los organismos del Gobierno. Por ello, los esfuerzos del gobierno van dirigidos tanto a estos proveedores como a las PYMES; pues éstas, pese a contar con la tecnología, no poseen recursos suficientes para entrar en el mercado. Esto es en lo que tanto España como la UE basan sus políticas industriales, fomentando, de esta manera, la competitividad empresarial y la transparencia.

Se convierte en necesario el aseguramiento de la calidad, y esto se consigue apoyándose en disciplinas de gestión de calidad, gestión de configuración y gestión de riesgos. Por lo que el Ministerio cuenta con un sistema de control de calidad para que las empresas que suministran al propio Ministerio sigan las normas de calidad PECAL.

3.2.6 Cultura de Seguridad y Defensa

El Ministerio de Defensa posee como uno de sus objetivos primordiales, conseguir que la sociedad española se sienta completamente identificada con las Fuerzas Armadas. Debido a ello, trata de divulgar el propósito de garantizar la libertad y la convivencia en paz a través del servicio a los demás que ofrecen todos los miembros de las Fuerzas Armadas. De este modo, proporciona multitud de información acerca de todas las actividades que se realizan para servir a los ciudadanos.

Los objetivos cumplidos en el ámbito de la cultura de seguridad y defensa han sido numerosos, entre los que destacan el progreso del Plan Director de Cultura de Defensa, en el cual se han ido concretando los objetivos principales del mismo. Del mismo modo, y a fin de fomentar la cultura de defensa española, se ha afianzado el Catálogo Colectivo de la Red de Bibliotecas de Defensa, el cual se encuentra disponible vía intranet del Ministerio. Además, para promulgar la cultura de defensa entre la sociedad, y especialmente entre la juventud, se han realizado convenios con universidades, participación en seminarios y la renovación de la página web del Instituto Español de Educación para fomentar tales objetivos.

En cuanto a los hitos que se marcan para el año 2011 se encuentran,

a) Relaciones institucionales:

- *Finalizar los trabajos relativos al nuevo Plan Director de Cultura de Seguridad y Defensa.*
- *Exposición sobre el X aniversario de las Fuerzas Armadas Profesionales en el Museo del Ejército.[9]*

b) Documentación y publicaciones:

- *Mejorar e incrementar la difusión del contenido editorial del Ministerio a través del Portal de Cultura en Internet.*
- *Exposición de tesoros bibliográficos hasta ahora desconocidos por el gran público.*
- *Biblioteca Virtual de Defensa: se pretende organizar una biblioteca virtual y fomentar el uso de recursos electrónicos y facilitar el acceso a todos los ciudadanos a los recursos de información bibliográfica a través del catálogo colectivo en Internet.[9]*

c) Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE):

- *Continuar con la labor de difusión de la Cultura de la Seguridad y Defensa en la sociedad española y llevar a cabo estudios de investigación en ese ámbito.*
- *Coordinar la realización del IX Estudio de Investigación Sociológica “La Defensa Nacional y las FAS” que con carácter bianual se lleva a cabo en colaboración con el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).[9]*

d) Patrimonio cultural:

- *Elaboración de un Plan Integrado de Archivos Militares.*
- *Creación del Museo de Intendencia del Ejército en el Palacio de Polentinos de Ávila.*
- *Constitución, mediante Real Decreto, del Archivo General e Histórico de Defensa.*
- *Firma de convenios de colaboración con instituciones para el desarrollo de la Ley de la Memoria Histórica en el ámbito documental.[9]*

En función de toda la información analizada anteriormente, relativo a la RS 2010, se puede destacar como el buen hacer por parte del Ministerio de Defensa se ha transformado que dicha Memoria de Responsabilidad 2010 obtuviese una calificación A por parte del Global Reporting Initiative.



Figura 3-13 Calificación de la Memoria RS 2010 por el GRI (Extraído de [9])

3.3 Conclusiones parciales del análisis de este apartado

Tras realizar un exhaustivo estudio y análisis de la Memoria de Responsabilidad Social de 2010 se puede indicar que se trata de un informe que detalla, de modo muy preciso, las principales y más destacadas acciones que han realizado las Fuerzas Armadas Españolas y el Ministerio de Defensa. Pese a ello, se aprecian ciertos aspectos en los que dicha Memoria adolece de algunas carencias, especialmente en los factores medioambientales y sociales, además posee escasos certificados que le proporcionen un valor añadido, como pueden ser, por ejemplo, de seguridad y salud ocupacional o de gestión de la innovación.

El informe sería susceptible de pertenecer al índice de sostenibilidad Dow Jones introduciendo mejoras en algunos ámbitos que posibiliten este hito. Esto no quiere decir que la citada Memoria de Responsabilidad Social no posea elevadísima calidad; es más, esta es una memoria exhaustiva, lo que ocurre es que la sociedad española ha evolucionado enormemente, lo que induce que sea necesario, en nuestra opinión, un estudio y desarrollo de una nueva memoria moderna e innovadora que se sustente en el Global Reporting Initiative en su cuarta versión y se fije en los criterios del Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

4 ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MÁS INNOVADORAS DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES

A la hora de analizar memorias de responsabilidad empresariales se han considerado factores como la situación geográfica de las mismas o la dimensión y repercusión que tienen éstas en todo el mundo. Por tales motivos se estudian empresas españolas, pues por cultura y zona geográfica son las que más se aproximan a la del Ministerio de Defensa. Entre la multitud de empresas españolas, se analizan tres de diferentes ámbitos, para así observar diferentes puntos de vista dentro del panorama nacional. Con estos requerimientos nos encontramos con mucha variedad de grandes empresas, de modo que, para decidir entre estas, se atiende a su pertenencia a dos índices de sostenibilidad internacionales que son el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4GOOD. Con todos estos requisitos cumplidos, las memorias a analizar fueron las siguientes:

4.1 Inditex: puntos diferenciadores destacados

Inditex es de una de las grandes empresas españolas de éxito en el mundo, contando con más de 7000 tiendas en 88 diferentes mercados, que está incluida dentro de diferentes índices bursátiles de sostenibilidad como son el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4GOOD, además de formar parte del IBEX35. En el año 2015, el DJSI sitúa a Inditex como la organización líder en el sector textil en la dimensión ambiental, obteniendo una puntuación de 98 sobre un máximo de 100. Debido al pensamiento de esta empresa de que la evolución debe ir ligada al avance social y sostenible del entorno, unido a la gran aceptación y utilidad de las memorias de sostenibilidad que han ido realizando, Inditex, un año más, vuelve a mostrar su compromiso elaborando una memoria que se encuentra a la vanguardia en este ámbito, y de la cual se pueden obtener importantes ítems que hacen de esta una gran memoria.

Contribución al bienestar comunitario: es uno de los pilares fundamentales de Inditex, que busca el aportar un valor a la sociedad, de la que se aprovecha para, al mismo tiempo, crear valor para la organización. Las Naciones Unidas establecen una serie de Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales Inditex trata de promover y cumplir al aportar este valor, y así mejorar la vida de las personas. Para ello colabora con organizaciones como Médicos Sin Fronteras (MSF) o Cáritas, unido a nuevas colaboraciones con Water.org, China Youth Development o Every Mother Counts. El impacto creado en aquellas personas que se benefician de las ayudas sociales se evalúa en la memoria según el tipo de impacto y la profundidad del mismo. En este ámbito, Inditex utilizó un 27% de su inversión en el año 2015 a ayuda humanitaria y programas sociales para mejorar la situación de los grupos más

vulnerables; siguiendo esta línea filantrópica, se mantiene el compromiso con MSF, adquirido en 2011, mediante la donación de 300000 euros anuales, posibilitando la rapidez y la seguridad en las necesidades urgentes que surgen por todo el mundo.

Con el fin de suscitar la reflexión comunitaria, la formación académica y la investigación aplicada sobre responsabilidad e innovación social de las administraciones y organismos públicos, se realiza la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la Universidad de A Coruña. A lo largo del año 2015, mostrando su creciente interés por el tema social, ha tenido lugar por cuarto año consecutivo el Curso de Especialización en Responsabilidad e Innovación Social (CERIS), en el cual han participado 31 alumnos, de los cuales 13 han sido becados con los fondos aportados por la propia empresa, impartiendo un total de 626 horas de formación certificada.

En cuanto a los consumos energéticos, se aprecia una notable disminución (un 11% del consumo relativo por prenda) motivado por las actividades desarrolladas eficientemente por parte de la compañía. Inditex cree en las fuentes de energías renovables, pues apuesta fuertemente por ellas, haciendo de éstas una de las principales dentro de su esquema energético, combinando en sus centros diferentes energías a través de placas fotovoltaicas y solares térmicas, la geotermia y la generación eólica, de las plantas de trigeneración, cogeneración y las calderas de climatización y así abastecer las necesidades de la empresa de una forma sostenible. Se integra la novedad de comprar energía renovable con certificado para complementar la demanda de las instalaciones, dando lugar a un consumo de 224 millones de kWh de fuentes de energía renovables, posibilitando dejar de emitir a la atmosfera 74.799 toneladas de dióxido de carbono. Una de las medidas más características para el ahorro en el consumo energético ha consistido en la sustitución de las luminarias fluorescentes por bombillas LED de alta eficiencia.

Figura 4-1 Web de Inditex (Extraída de [15])

Un objetivo primordial en la política de Inditex es la mejora continua de la calidad del empleo, tratando de aumentar las posibilidades de ofrecer estabilidad en el trabajo. Con este objetivo, se han comenzado a desarrollar diferentes iniciativas en diversos países. Prueba de ello, es que en España la tasa de empleo indefinido de esta empresa se encuentra por encima del 73% y los contratos a jornada completa superan el 42% según los datos extraídos del último año. Inditex también muestra una gran preocupación por la seguridad laboral, por lo que introduce cátedras y cursos de formación (tanto que en el último curso dedicó 65.106 horas en formación de profesionales en Prevención de Riesgos Laborales).

Inditex siempre ha sido una empresa comprometida con la igualdad entre hombres y mujeres; pues, ya en el año 2006, ratificó el Proyecto Equal Diversidad Activa, que cofinancia la Comisión Europea y dirige la Coordinadora Española de Lobby Europeo de mujeres y la Fundación Carolina. Durante el año 2015 se han llevado a cabo distintas iniciativas con el fin de promover la sensibilización y difusión de los planes y protocolos de prevención de acoso sexual y por razón de

sexo, con medidas como el nuevo protocolo en massimo Dutti y la incorporación de la formación en igualdad en los planes de acogida del empleado en el área de logística.

En el año 2015 todas las sociedades de diseño, tiendas, logísticas y fábricas en España han obtenido la certificación OHSAS 18001 de Seguridad y Salud Ocupacional, lo que garantiza la implicación e integración de todos los departamentos y trabajadores; además, en este año, se ha alcanzado en Italia, Irlanda y Reino Unido la certificación internacional en este ámbito.

La atención al cliente desempeña una función primordial para Inditex, por lo que desarrolla programas para formar a sus empleados de tiendas focalizados en la atención al consumidor. En estos programas se elige a personas concretas destinadas a evaluar y mejorar las relaciones con el cliente, centrandó ésta en las demandas e inquietudes del cliente, aunque también en la moda o las colecciones, pues la preocupación por la sociedad y la comunidad que les define como ciudadanos no es ajena a Inditex.

4.2 Acciona: puntos diferenciadores destacados

Acciona es una de las empresas más importantes en todo el mundo en su sector, lo que la ha hecho merecedora de pertenecer al Dow Jones Sustainability Index y al FTSE4GOOD; manteniendo, un año más, su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo responsable. De este modo, la galardonada memoria, que se realizó siguiendo el Global Reporting Initiative v-4, recoge todos los hitos que se han alcanzado en esta empresa en el año 2015. Para esto, se basa en cuatro principios fundamentales: de inclusividad (pues tiene en cuenta a todos sus grupos de interés), de relevancia (por la identificación de aquellos asuntos de ámbito social), ético y medioambiental de mayor impacto, de capacidad de respuesta (tratando de responder a todas aquellas cuestiones que se plantean a lo largo de la memoria) y de alcance (dando una visión de todos los puntos que trata de abordar el informe desglosándolo por divisiones y, en la medida de lo posible, por áreas geográficas). Los valores que mueven a esta empresa son la honestidad, la responsabilidad social, el liderazgo, el enfoque a largo plazo, la innovación, la solidez financiera, el cuidado de las personas, la orientación al cliente, la preocupación por el entorno y la excelencia.

Acciona, en el año 2015, vió como la cifra de negocio sufrió un aumento del 0,7% con respecto al año anterior debido a una combinación entre el crecimiento de los ingresos de Energía, como consecuencia principalmente de Acciona Windpower, la adición de nueva capacidad a los mercados internacionales y el buen comportamiento de la actividad de generación internacional.



Figura 4-2 Logo de Acciona (Extraída de [14])

Acciona muestra su firme compromiso con el cambio climático, quedando patente en su introducción en el índice ClimateA list 2015, por eso se sitúa como una de las empresas de su sector que más promueve la transición hacia la economía baja en carbono. Para llevar a cabo este desarrollo, teniendo la sostenibilidad como un pilar fundamental, se elabora el Plan Director de Sostenibilidad de

2015, estableciendo objetivos e introduciendo iniciativas en los campos de innovación, entorno, sociedad, personas, círculo de valor, buen gobierno, dialogo con grupos de interés, difusión y liderazgo y rendición de cuentas. Ello resultó un éxito, motivo por el que se ha desarrollado el Plan Director de Sostenibilidad del año 2020, marcando hitos en las mismas áreas. Asimismo, se desarrolla el proyecto Renewat para reducir los consumos energéticos en las diferentes instalaciones mediante la introducción de energías renovables. Este plan ha generado 63.260 kWh de energía renovable, propiciando que se hayan dejado de emitir a la atmósfera un total 4.119 kilogramos de dióxido de carbono. Para el año 2016, uno de los objetivos marcados por la compañía fue ser neutral en carbono.

La conservación de la biodiversidad, así como el uso responsable del patrimonio natural es, para Acciona, además de una condición necesaria para la sostenibilidad global, un compromiso ético que la empresa debe cumplir. Esta responsabilidad adquirida se observa en planes adoptados como el Casetas-nido, que consiste en la construcción de más de 500 casetas-nido para diferentes especies de aves, la mayoría de ellas en España.

El principal efectivo de la empresa se trata de las personas, por lo que trabaja insistentemente en la mejoría del capital humano, entre estas acciones se hallan la renovación, un año más, de la certificación OHSAS 18001 de Seguridad y Salud Ocupacional en todos los ámbitos de la compañía, se ha logrado reducir el índice de frecuencia de accidentes un 31,57% ó un incremento de la representación de mujeres en el colectivo de un 1,57%, en otros avances. Acciona se ha adherido al Día Internacional de las Personas con Discapacidad, como muestra de compromiso con este colectivo, promoviendo de esta manera la sensibilización con los discapacitados y el análisis de los avances que se han logrado en este aspecto.

Como empresa comprometida con la sociedad, lanza un programa de formación para la prevención de delitos y anticorrupción a los empleados que ocupen puestos claves dentro de la compañía, así como la implantación del modelo de prevención de delitos y anticorrupción extendida a todos los niveles de la empresa. Asimismo, se consumaron las normas de actuación en anticorrupción que marcan las acciones a tomar de obligado cumplimiento para evitar esta clase de sucesos:

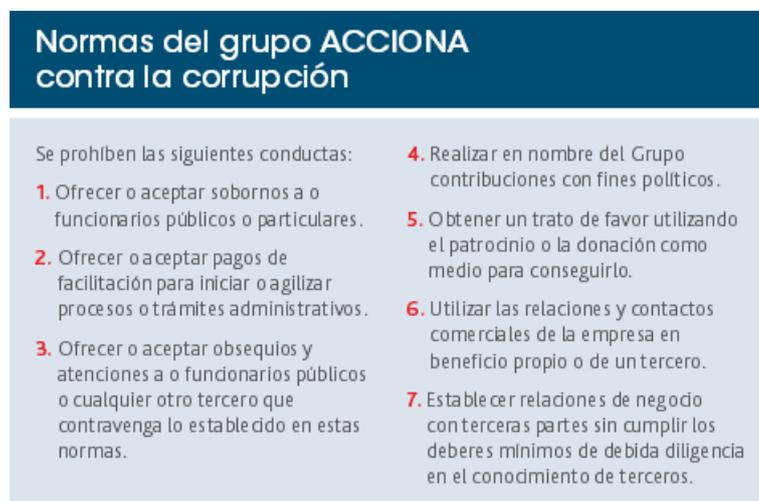


Figura 4-3 Normas de Acciona contra la corrupción (Extraída de [13])

Acciona introduce la iniciativa de la creación de un canal ético online para luchar contra el acoso, el cual se encuentra disponible para empleados, proveedores y contratistas de la compañía, ofreciendo un medio que permite la comunicación por e-mail o correo postal, donde se puede trasladar cualquier comportamiento que vaya contra el código de conducta y los valores que posee la empresa.

La gestión del riesgo es un factor que juega un papel primordial en una empresa de este ámbito, por ello Acciona siempre ha trabajado en su estudio llegando, en el año 2015, a hacer un diagnóstico de riesgos de derechos humanos siguiendo los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos* de la ONU. Este diagnóstico se basa en cuatro categorías de gestión del riesgo, que son:

riesgos laborales, riesgos sobre las comunidades, riesgos sobre grupos vulnerables y riesgos derivados de la seguridad personal. Con el objetivo de reforzarse en este aspecto, Acciona examinó las normas en este ámbito aplicando las mejoras posibles a las mismas, para ello tomó como referencia los estándares del Instituto Danés de Derechos Humanos y el Grupo Global Compact de Naciones Unidas. Para la prevención de los riesgos derivados de la actividad, Acciona imparte diversos cursos de Protección de Riesgos Laborales a trabajadores de la empresa. Una de las iniciativas más innovadoras de esta organización es el proyecto *Behavior Based Safety (BBS4U)*, este proyecto incluye la variable de la actitud como aspecto determinante en el que se debe trabajar y sobre el que trazar acciones específicas para los empleados, implicándolos en el control del riesgo desde una aproximación de carácter actitudinal.

Acciona introduce un día conocido como el día del voluntariado en el que empleados de la empresa acuden, por cuarto año seguido, voluntariamente a colegios en los que imparten talleres de sostenibilidad proporcionando formación a más de 8.000 escolares. Estos voluntarios han sido previamente instruidos en este ámbito.

La organización tiene el objetivo de innovar, en la medida de lo posible, por lo que se han desarrollado nuevos métodos e instrucciones que estén en sintonía con la norma UNE 16002:2014 de Gestión de la Innovación, dando lugar a la revisión de los planes estratégicos tratando de introducir las ideas innovadoras. Como resultado de este suceso, Acciona se vió recompensada en la segunda auditoría de AENOR en noviembre del 2015.

4.3 Iberdrola: puntos diferenciadores destacados

Esta empresa es una de las principales en cuanto a empresas eléctricas se refiere, alcanzando una valoración de 87 puntos para el Dow Jones Sustainability Index, siendo la única empresa europea en este ámbito que ha sido seleccionada en las 16 ediciones del índice. Asimismo es la única empresa eléctrica española que se encuentra entre las 100 primeras del mundo. Iberdrola publica su informe de sostenibilidad basándose en el GRI en su cuarta versión de acuerdo con los compromisos adquiridos en sus políticas corporativas.



Figura 4-4 Logo de Iberdrola. (Extraída de [10])

Continuando con su labor de compromiso social, Iberdrola emplea 38 horas de formación para cada uno de sus empleados y oferta 2400 plazas para promocionar, incluyendo a 550 jóvenes en prácticas. Cabe destacar la gran labor fiscal que ofrece en todo el mundo, que supera los 5500 millones de euros anuales. Uno de los factores más destacables de la empresa es el compromiso con la sostenibilidad, afianzándose como una de las empresas del mundo que se muestran más respetuosas con el medio ambiente; pues, pese a que actualmente las emisiones por kWh generadas son un 30% inferior a la media de empresas eléctricas, Iberdrola se ha propuesto reducir las emisiones de dióxido de carbono un 50% respecto a las del año 2007 para el año 2030 y para el año 2050 ser neutros en carbono. Actualmente, ya se ha conseguido reducir más del 25% de emisiones sobre las del año 2007. Otro de los pilares en los que se apoya esta organización es la I+D+i, situándose como un referente internacional al destinar 200 millones de euros al año a estas actividades. Esta continua búsqueda de la

innovación se ve reflejada en el Plan de Innovación 2015-2017, elaborado por esta empresa para un desarrollo cada día más sostenible.

Una de las novedades incluidas es el Análisis de ciclo de vida (ACV) como elemento innovador y de conocimiento del impacto ambiental de la Compañía, realizando simulacros de emergencias en las diferentes posesiones que posee la empresa, llevándose a cabo análisis de las causas y soluciones para así prevenir posibles accidentes.

Los grupos de interés son una preocupación principal para la compañía, por lo que sigue la norma AA1000 de relación con los grupos de interés que se basa en los principios de inclusión, relevancia y capacidad de respuesta. Esta norma se encuentra en su segunda versión, la de 2011, tras actualizar la que fue desarrollada en el año 2005.

Un punto innovador de esta empresa es la realización de debates y talleres abierto a todo el público, en el que se encuadran un importante número de accionistas y trabajadores de la empresa, a fin de conocer mejor las preocupaciones y dudas de los grupos de interés y resolver éstas; al mismo tiempo que se proporciona información sobre las actividades que se van a desarrollar por la sociedad. En cuanto a formación, la organización realiza aulas de energía en España, que atrajo a más de 15000 personas a lo largo del último curso.

Iberdrola se muestra plenamente comprometido por los acuerdos adoptados en París en la COP21 para evitar que el aumento de la temperatura global no aumente más de 2°C, además de sentar las bases de dicho acuerdo en los sucesivos años. Al mismo tiempo apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron aprobados por las Naciones Unidas en septiembre de 2015 en Nueva York, formado por 17 objetivos principales y 169 objetivos concretos. Iberdrola trata de cumplir con los requerimientos establecidos por la UE en la agenda de medio ambiente lanzada en 2015 que sostiene que para el año 2030 se reduzcan un 40% del total de emisiones de gases de efecto invernadero y un aumento del 27% del uso de fuentes de energía renovables. Sustitución en las instalaciones de iluminación por LEDs. Con el fin de reducir el impacto directo de la acción de la organización con el medio ambiente se realizan diversos planes como son el plan para la protección directa de la fauna, y de la flora o el plan para la mejora de hábitats. Muestra especial cuidado con la biodiversidad en aquellos lugares en los que Iberdrola tiene instalaciones y existen especies amenazadas, según la lista roja de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).

Clasificación lista roja UICN	Nº especies
En peligro crítico (CR)	21
En peligro (EN)	57
Vulnerable (VU)	79
Casi amenazada (NT)	80
Preocupación menor (LC)	576
No evaluada (NE)	201

Figura 4-5 Clasificación Lista Roja UICN (Extraída de [12])

Asimismo, se acoge a la norma ISO 14064 de emisión de gases de efecto invernadero para los diferentes edificios que forman parte de la organización, para verificar de forma completamente voluntaria los informes de emisiones de estos gases, así como para aquellas actividades secundarias como transportes o distribución de energía entre generadores que derivan en la emisión de gases de

efecto invernadero. Iberdrola, en el año 2015, desarrolló el Plan de Movilidad Sostenible que agrupó las iniciativas existentes, a las que se añaden unas nuevas y se trata de optimizar las ya establecidas para conseguir desarrollar la empresa de manera mas eficiente y sosteniblemente.

En cuanto a la política social de la empresa, divide la política de recursos humanos en cuatro pilares siendo estos: política de reclutamiento y selección, política de gestión del conocimiento, política de igualdad de oportunidades y conciliación y política de seguridad y salud laboral.

La subcontratación, uno de los temas tratados en su informe, debe ser acorde con la política de recursos humanos; pues la empresa subcontratada de cumplir estos valores exigidos en sus labores técnicas así como sus practicas laborales, sociales y medioambientales, siendo siempre supervisados por personal de la organización. La totalidad de este personal subcontratado debe de haber recibido formación tanto de seguridad como de higiene. Además, previamente a ser contratado, el contratista deberá presentar un informe de accidentalidad de los tres últimos años.

La compañía desarrolla la política de seguridad y salud laboral para tender a 0 accidentes y, durante el pasado año se lleva a cabo un Sistema Global de Seguridad y Salud Laboral; siguiendo los estándares más exigentes a nivel internacional, que se complementa con el anterior Plan Estratégico de Seguridad y Salud Laboral. Todas estas medidas hacen posible que esta empresa sea merecedora del certificado OHSAS 18001 de salud y seguridad laboral.

El grupo Iberdrola se muestra enormemente comprometido con la política de igualdad y conciliación, adoptando medidas para la no discriminación por sexo, edad, raza o discapacidad ofreciendo a estos últimos la formación necesaria para que puedan desempeñar correctamente sus funciones así como medidas de adaptación y accesibilidad a los diferentes puestos de trabajo que puedan ocupar. De hecho, la compañía ratificó, en el año 2015, el *Charter de la Diversidad*, lo cual respeta la normativa vigente de igualdad de oportunidades y antidiscriminación. Para conocer el grado de conformidad de la plantilla con estos aspectos, se realiza la prestigiosa encuesta “The Loop” que trata de temas de igualdad de oportunidades y discriminación laboral, realizada por un 70% de la plantilla, de los cuales un 74% se muestra orgulloso de pertenecer a esta empresa y el 66% de los mismos opina que las nuevas medidas adoptadas en las políticas de recursos humanos favorecen la diversidad y respetan los valores para un trabajador en su puesto de trabajo. Para favorecer estos aspectos se han tomado acciones como programas de intercambio cultural, como son Hello-Hola y Mi Invitado, para hijos de empleados que favorece la diversidad cultural entre España y Reino Unido y Estados Unidos. Para favorecer la integración de discapacitados, se han integrado, en el año 2015, a 72 personas discapacitadas en la plantilla de Iberdrola.

Como organización adherida al Pacto Mundial desde el año 2002, ha continuado con las labores que viene realizando y, a lo largo del año 2015 muestra este compromiso presentando el informe de progreso con respecto al año 2014, participando en la Asamblea General Ordinaria de la Red Española o participando en el Comité Ejecutivo de la Red Española.

Iberdrola lucha firmemente contra la corrupción, para ello crea la política para la prevención de delitos y contra el fraude, y difundiendo el principio de tolerancia cero frente a esta clase de hábitos. Para ello, realiza programas de formación anticorrupción tanto presenciales como online para sus empleados y dando a conocer las consecuencias según el Código Penal español.

La compañía hace uso del modelo London Benchmarking Group (LBG) para evaluar y medir el impacto en la sociedad, debido a su gran reconocimiento a nivel mundial. Este modelo ha determinado el gran beneficio que genera esta empresa en la comunidad española. A todo ello se debe sumar los programas de voluntariado corporativo, a través de los cuales Iberdrola coopera con diversas ONGs, llegando a ser seleccionada como empresa solidaria del año 2015 por la ONG Cooperación Internacional. Entre sus acciones mas destacadas en este ámbito se encuentran la recogida de casi 6500 kilogramos de alimentos o el programa Electricidad Para Todos en varios países africanos.

4.4 Conclusiones parciales del análisis de este apartado

Tras estudiar detalladamente las memorias de sostenibilidad de estas organizaciones referentes se puede observar el enorme compromiso que muestran las grandes empresas con la sociedad. Esto se debe a que todos los beneficios que recogen las empresas son fruto de la sociedad en la que se encuentran y del medio ambiente. Por este motivo, además de cubrir las acciones que realizan como objeto de su naturaleza, la organización de las mismas ó la gestión del presupuesto, destinan una gran cantidad de sus esfuerzos a la labor social. Estos esfuerzos se ven reflejados en multitud de medidas que tratan del respeto al medio ambiente, a las personas y de promover el desarrollo sostenible. Para conseguirlo, las grandes empresas se fijan en los estándares marcados por diferentes normas como pueden ser las UNE, y tratan conseguir las certificaciones que garanticen el buen hacer por su parte en materias concretas como gestión del riesgo ó seguridad de sus empleados. También es destacable, que todas ellas ansían formar parte de los más prestigiosos índices de sostenibilidad y así obtener reconocimiento mundial. Esta es una de las causas que sus memorias de responsabilidad presenten ideas tan innovadoras y responsables con el desarrollo sostenible, ya que para pertenecer a tales índices deben cumplir con los múltiples ítems que estos índices establecen. A todo esto, se le suma la labor colaborativa que presentan, pues todas estas compañías realizan acciones para ayudar a los más desfavorecidos, por ejemplo desarrollando programas de recogida de alimentos o directamente realizando donaciones a ONGs.

5 ANÁLISIS DEL DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

5.1 Principales factores para pertenecer a este índice de sostenibilidad

En el ámbito civil empresarial la sostenibilidad juega un papel fundamental, dando lugar a que grandes empresas como Inditex, por ejemplo, inviertan una importante parte de su capital, así como de su personal, en departamentos de sostenibilidad y realicen esfuerzos por integrar la variable sostenible en su modelo de actuación. Este desarrollo ha conseguido tanta importancia que ha surgido la necesidad de su medición, apareciendo, así, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), índice sostenible de la bolsa de Nueva York, creado en diciembre de 1998. El DJSI analiza y califica a las empresas en función de su sostenibilidad, aportando un gran prestigio a aquellas empresas que sean acreedoras de tal distinción. Para ello deben cumplir con los más de 50 exigentes criterios. Este índice favoreció el avance de las empresas alrededor del desarrollo sostenible. A día de hoy, 18 años después de su creación, el índice mantiene su relevancia y cada vez es mayor el número de empresas que basan su desarrollo tratando de seguir los criterios que éste marca.

Sólo un 10% de los valores que forman parte del Dow Jones Global Index, formado por compañías cotizadas de los principales mercados del mundo, está presente en el Dow Jones Sustainability Index, tras ser sometidas a un riguroso proceso de análisis y selección.[8]

Los índices de Dow Jones se encuentran fragmentados por zonas, tal como muestra la Figura 5-1, entre los que se encuentran: Mundial, Europa, zona euro, países nórdicos, América del Norte, Estados Unidos, Asia-Pacífico y Corea. Esta fragmentación hace que los inversores puedan realizar la inversión en sectores más concretos.

Index	Components	Weighted by
DJSI World	342	Fee-float market cap
DJSI World Enlarged	559	Fee-float market cap
DJSI World ex US	282	Fee-float market cap
DJSI World 80	80	Sustainability Score
DJSI World ex US 80	80	Sustainability Score
DJSI Europe	172	Fee-float market cap
DJSI Eurozone	97	Fee-float market cap
DJSI Europe 40	40	Sustainability Score
DJSI Eurozone 40	40	Sustainability Score
DJSI Nordic	31	Fee-float market cap
DJSI North America	143	Fee-float market cap
DJSI United States	119	Fee-float market cap
DJSI North America 40	40	Sustainability Score
DJSI United States 40	40	Sustainability Score
DJSI Asia Pacific	156	Fee-float market cap
DJSI Asia Pacific 40	40	Sustainability Score
DJSI Japan 40	40	Sustainability Score
DJSI Korea	52	Fee-float market cap
DJSI Korea 20	20	Sustainability Score

Figura 5-1 Segmentación por zonas del DJSI (Extraído de [30])

El hecho de generar confianza hace que las empresas deseen pertenecer al DJSI, ya que, en un mercado tan volátil, el formar parte de este índice proporciona una gran reputación y da seguridad en cuanto a los factores de riesgo. Los inversos requieren conocer a que destinan su dinero y como se hace uso del mismo en los negocios, de modo que al invertir en empresas integrantes del Dow Jones Sustainability Index tienen la garantía de que invierten en un desarrollo sostenible y responsable.

Es importante subrayar que las empresas incluidas en el DJSI también generan un modelaje corporativo que demuestra que es posible obtener éxito económico y obtener, además, una excelente rentabilidad con criterios de sostenibilidad. O sea que las nociones de sostenibilidad y rentabilidad son altamente compatibles.

Los criterios en los que se basa el DJSI para valorar a una empresa son diferente índole económica, social y ambiental:

- Económicos: Código de conducta, gestión de crisis y riesgos, gobierno corporativo y criterios específicos de cada sector.
- Sociales: Indicadores laborales, ciudadanía corporativa y filantropía, análisis social, atracción y detección del talento, desarrollo del capital y criterios específicos del sector.
- Medioambientales: Eco-eficiencia, respeto al medio ambiente, análisis medioambiental y criterios relacionados con el sector.



Figura 5-2 DJSI (Extraída de [35])

Además de estos criterios, se realizan una serie de encuestas a las empresas, de diferentes factores según el sector en que se encuentren. Este cuestionario es la principal fuente de información utilizada por el DJSI para introducir a una empresa en el índice, entre los documentos que se les exigen a una

compañía se encuentran: los análisis de sostenibilidad, medio ambiente, sociales, cuentas anuales, análisis sanitarios y de seguridad, diferentes fuentes de información (como dosieres o páginas web) y análisis especiales como, por ejemplo, la relación con los empleados o la gestión del capital intelectual. Se calcula que, anualmente, el volumen de negocio que genera el Dow Jones Sustainability Index ronda los 4.000 millones de euros.

A raíz del DJSI, aparece en el panorama internacional el índice de sostenibilidad creado por la bolsa de Londres, en junio de 2001, el conocido FTSE4Good, que, del mismo modo, que ocurre con el DJSI, evalúa a las empresas en el panorama mundial basándose en los principios de inversión responsable.

Multitud de empresas españolas han obtenido el reconocimiento de estos índices, varias de ellas incluso de ambos, como podemos apreciar en la siguiente tabla:

	Dow Jones Sustainability	FTSE4GOOD
Abertis	X	X
ACS		X
Amadeus	X	X
Acciona	X	X
Arcelormit.		X
Atresmedia		X
Banco Popular		X
Banco Santander	X	X
Bankia	X	X
BBVA		X
BME		X
Caixabank	X	X
Cellnex		X
Dia		X
Ebro foods		X
Enagás	X	X
Ence		X
Endesa	X	
FCC		X

Ferrovial	X	X
Gamesa	X	X
Gas Natural	X	X
IAG		X
Iberdrola	X	X
Inditex	X	X
Indra	X	X
Logista		X
Mapfre		X
Mediaset		X
Melia Hotels		X
NH Hotels		X
OHL		X
Prisa		X
Prosegur		X
Red Electrica de España	X	X
Repsol	X	X
Sacyr		X
Telefonica	X	X

Tabla 5-1 Empresas españolas en DJSI y FTSE4GOOD (Fuente: Elaboración propia)

5.2 Conclusiones parciales del análisis de este apartado

Formar parte del Dow Jones Sustainability Index es uno de los objetivos que toda gran empresa desea, pues ser integrante de este índice es sinónimo de éxito; por ello, las grandes organizaciones siguen las pautas que marca el Dow Jones en los diferentes aspectos sociales, económicos y medioambientales.

Pese al esfuerzo que realizan las empresas para pertenecer al Dow Jones Sustainability Index solo unas pocas seleccionadas consiguen el objetivo y esto es debido a que se trata de un índice muy exigente y con requisitos rigurosos.

6 PROPUESTAS DE ACTUACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CONDICIONANTES PARA SU INCLUSIÓN EN LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD 2016 DEL MINISTERIO DE DEFENSA

Mediante el análisis de las memorias de responsabilidad las diferentes empresas de referencia actualmente se han identificado posibles mejoras de introducirse en una futura Memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa, estas propuestas deben ser adaptadas, debido a la diferente naturaleza de esta organización. La mayor parte de las propuestas que han sido halladas pertenecen al ámbito medioambiental y energético. A continuación se detallan las propuestas que, a nuestro juicio, deberían incluirse en la RS 2016 basándonos en los estudios de la RS 2010 y las memorias de sostenibilidad de Inditex, Iberdrola y Acciona:

- i. **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** Una de las propuestas que se encuentran en todas las memorias de las grandes empresas y que no se posee en la Memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa es el cumplimiento, y promoción, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Véase Anexo I). Esto va muy unido a lo que persiguen este tipo de informes, por lo que el hecho de seguir estos objetivos e introducirlos en la RS 2016 le aportarán un valor añadido. Los ODS fueron firmados en septiembre de 2015, proponiendo metas específicas en cada objetivo a alcanzar para el año 2030. Estos objetivos son: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumos responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos. La última memoria carece de estas metas ya que fueron firmados en el año 2015 mientras ésta data del año 2010.
- ii. **Fuentes de energía renovable:** Las fuentes de energía renovables son otro factor que las empresas tratan de desarrollar lo máximo posible, y se proponen objetivos muy ambiciosos en este aspecto. La memoria de Defensa del año 2010 ya hace referencia al uso de fuentes de energía renovable pero con objetivos que, a día de hoy, son mejorables debido a los avances en tecnología en otros factores. Por ello, otra de las propuestas es el desarrollo de fuentes de energía renovables en las diferentes instalaciones del Ministerio de Defensa, como pueden ser mediante placas fotovoltaicas o solares térmicas que sean

capaces de cubrir gran parte de la demanda energética de tales instalaciones, especialmente en aquellas que no requieran consumir una gran cantidad de energía. Además de esto, se propone que la energía que deba ser adquirida, al menos un porcentaje de ella, sea de energía renovable con certificación, y así evitar la emisión de una gran cantidad de toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera. Una de las medidas más concretas que se puede adoptar para la memoria es el cambio de las bombillas de las instalaciones del Ministerio de Defensa por bombillas LED de alta eficiencia, hecho que favorecerá una importante reducción en el consumo energético.

- iii. **Discriminación:** El Ministerio de Defensa es un ejemplo de la lucha contra la discriminación y el acoso por razones de sexo, religión etc. Aún así, se aprecia cierta escasez de medidas en la RS 2010 para luchar contra estas actividades indeseables; por ello, y según se ha observado en las diferentes memorias que destacan en el panorama internacional, se propone la realización de campañas de sensibilización y difusión de los planes con los que cuenta el Ministerio de Defensa contra el acoso, impartiendo diversas charlas y cátedras en las unidades que forman parte del ministerio y así conseguir avanzar un paso más en este ámbito. En esta misma línea se propone la firma del “*Charter de la Diversidad*” (Véase Anexo II) de la fundación Alares, que se trata de una directiva europea totalmente gratuita y voluntaria que tiene los objetivos de mejorar la eficacia empresarial, la sostenibilidad social y el respeto a la legislación vigente en materia de diversidad y de no discriminación, razones por la que su firma ayudaría a promover estos valores que trata de infundir el Ministerio de Defensa.
- iv. **Certificaciones:** Obtener certificaciones de diferentes ámbitos es fundamental para garantizar la consecución de un objetivo determinado y, en este caso, la seguridad y salud en el trabajo es un factor primordial para las Fuerzas Armadas Españolas y el Ministerio de Defensa, por lo que se propone trabajar para cumplir los requisitos que permitan la obtención del estándar OHSAS 18001. Esta certificación favorece el desarrollo de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como reconocer escenarios de emergencia potenciales y hallar insuficiencias del sistema de gestión. Además, tal certificación va alineada con las normas ya recogidas por la Memoria de Responsabilidad Social del año 2010, ISO 14001 y la norma ISO 9001.
Otra de las certificaciones que resultaría muy favorable para el Ministerio de Defensa es la certificación LEED, que premia aquellos edificios que han sido construidos de manera sostenible. Esta certificación trae consigo los siguientes beneficios: reducción de los gastos energéticos y de operación durante la vida útil del edificio, aumento de la mejora del ambiente interno, acreditación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y aportación de prestigio y diferenciación a la organización. Por ello, consideramos que el Ministerio de Defensa debería trabajar para, en la medida de lo posible, obtener la certificación LEED para sus edificios.
- v. **Gestión de riesgos:** La gestión de riesgos resulta de vital importancia para el Ministerio de Defensa, especialmente en las Fuerzas Armadas, por lo que es un factor en el que se debe trabajar, pese a que ya se hace mención a estos aspectos, para mejorar en él. Por ello, se identifica, como una medida beneficiosa, el adoptar los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Referente a este tema, sería muy interesante la inclusión de un programa similar al “*Behavior Based Safety*” (BBS4U) de Acciona adaptado al Ministerio de Defensa, introduciendo la actitud como factor importante en la gestión del riesgo planteando acciones concretas que implique a todos los empleados en ésta.
- vi. **Corrupción:** Otra deficiencia que se observa en el informe es la ausencia de referencias a temas de corrupción y prevención de delitos, siendo este uno de los asuntos que figuran en las memorias de todas las empresas de gran entidad. Por ello, una de las proposiciones, según lo incluido en estos escritos, es impartir cursos de formación al personal que ocupe

- puestos de especial relevancia y que puedan incurrir en tales hechos, y de prevención de delitos y anticorrupción, al mismo tiempo que se desarrolle un modelo muy detallado de anticorrupción y prevención de delitos.
- vii. **Innovación:** La innovación es otro de los pilares que se aprecian en la Memoria de Responsabilidad Social del año 2010, por lo que se hace necesario, para continuar con esta buena práctica, el desarrollo de nuevos métodos e instrucciones basándose en la norma UNE 16002:2014, ya que en el momento de la redacción de la memoria aún no se había firmado norma de gestión de la innovación.
 - viii. **Grupos de interés:** Los grupos de interés son la razón de ser del Ministerio de Defensa y, por eso, la memoria invierte parte de sus esfuerzos en éstos. Aún así, con idea de fijarse en unos estándares, se propone seguir la norma AA1000 de 2011, que se fundamenta en los principios de inclusión, relevancia y capacidad de respuesta.
 - ix. **Subcontratación:** El informe no destaca nada acerca de la subcontratación, y es una práctica bastante recurrida en el Ministerio de Defensa, por lo que se considera que debería de ser un aspecto a tener en cuenta en dicha memoria, detallando el plan de subcontratación del ministerio, que esté en concordancia con la política de recursos humanos, forzando a la empresa que se subcontrata a cumplir los valores que requiere el Ministerio de Defensa en las diferentes labores que vayan a desempeñar.
 - x. **Impacto:** Otra de las propuestas recomendables a adoptar en la RS 2016 tiene como objetivo conocer el impacto que genera el Ministerio de Defensa en la sociedad, para lo que se sugiere hacer uso del modelo “*London Benchmarking Group (LBG)*”, como hace Iberdrola, ya que es un modelo muy prestigioso, y así conocer la opinión de la sociedad española y los puntos a mejorar.

7 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

7.1 Conclusiones

Una vez finalizado el exhaustivo estudio del presente Trabajo de Fin de Grado, se concluye que la responsabilidad social es un tema en auge que cada día adquiere mayor importancia en todo el mundo llegando a ser un pilar fundamental en las políticas de los países y empresas. También se observa que el “*Global Reporting Initiative*” es una herramienta que las empresas utilizan a la hora de realizar sus respectivas memorias de sostenibilidad. En estas memorias, las variables medioambientales y sociales adquieren mayor importancia con el paso del tiempo. Las empresas utilizan estas variables, con doble propósito: el de ser sostenible y el de generar una imagen a la sociedad de empresa comprometida con el desarrollo de la misma que le permita ser competitiva en el mercado global turbulento. Así, las grandes organizaciones realizan esfuerzos por integrar la variable sostenible en su modelo de actuación.

Una vez analizada la Memoria de Responsabilidad Social del año 2010 del Ministerio de Defensa, se puede concluir que es una Memoria muy bien definida y con unos alcances amplios, pero se encuentra anticuada ya que en los últimos años han surgido multitud de cambios en la sociedad debido a los diversos escenarios de conflictos globales y el continuo calentamiento global, por lo que se hace necesario desarrollar una Memoria moderna que integre las medidas necesarias para actualizarla, y siga las medidas del GRI en su última versión y trata de adoptar, en la medida de lo posible, las pautas marcadas por el Dow Jones Sustainability Index que ayuden al Ministerio de Defensa a alcanzar una evolución lo mas sostenible posible.

7.2 Líneas futuras

La línea que pretende motivar este Trabajo de Fin de Grado es la de, en primer lugar, la realización de la Memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa del año 2016 y, a partir de ahí, continuar con el estudio diario de las medidas que se han adoptado buscando siempre la mejora continua que permita encontrar aquellos puntos en los que es posible introducir ideas innovadoras. Para ello, se deberán analizar las memorias de sostenibilidad futuras de las grandes empresas y adaptar las medidas que sean posibles para el Ministerio de Defensa, teniendo siempre presente las pautas marcadas por el índice de sostenibilidad Dow Jones para tratar de formar parte del mismo con el transcurso de los años. Esta línea debería seguir realizándose año tras año para proporcionar la información necesaria a la sociedad española y que, independientemente del gobierno que se encuentre, no se acabe con la práctica, pues con que se deje de realizar un año, se apreciaría un atraso indeseable e impermissible para el Ministerio de Defensa de España.

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Miguel Calero Córdoba, Propuesto de diseño de un plan de formación en Responsabilidad Social en la Administración Pública: Aplicación a la Generalitat Valenciana, 2012.
- [2]. Ricardo Fernández García, Responsabilidad Social Corporativa, Editorial Club Universitario (ECU),.
- [3]. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad versión 4 (GRI-v4).
- [4]. «Web ecointeligencia, » <http://www.ecointeligencia.com/2015/07/iso-26000/>. [Último acceso: 19 enero 2017].
- [5]. « Web Solutions for your Business Quality, »[En línea]. Available: <http://www.sbcconsultores.es/>[Último acceso: 16 de enero 2017].
- [6]. Guía para elaboración de memorias de sostenibilidad Global Reporting Initiative version 4.
- [7]. Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2000.
- [8]. «Web de negocios sostenibles, » [En línea]. Available: <https://negociosostenible.wordpress.com> [Último acceso: 25 de enero 2017].
- [9]. Memoria de Responsabilidad Social 2010 del Ministerio de Defensa.
- [10]. « Web de Iberdrola, » [En línea]. Available: <https://www.iberdrola.com> [Último acceso: 9 de febrero 2017].
- [11]. Informe anual Inditex año 2015.
- [12]. Informe anual de sostenibilidad de Iberdrola año 2015.
- [13]. Informe anual Acciona año 2015.
- [14]. « Web de Acciona, » [En línea]. Available:<https://www.acciona.com> [Último acceso: 17 de febrero 2017].
- [15]. « Web de Inditex, » [En línea]. Available:<https://www.inditex.com> [Último acceso: 30 de enero 2017].
- [16]. « Web de Gestipolis, » [En línea]. Available:<https://www.gestipolis.com> [Último acceso: 21 de febrero 2017].
- [17]. « Web de Faircompanies, » [En línea]. Available:<https://www.faircompanies.com> [Último acceso: 4 de febrero 2017].
- [18]. « Web de Eticagro, » [En línea]. Available:<https://www.eticagro.org> [Último acceso: 28 de enero 2017].
- [19]. « Web de Compromiso Empresarial, » [En línea]. Available:<https://www.compromisoempresarial.com> [Último acceso: 17 de enero 2017].

- [20]. « Web de Guioteca, » [En línea]. Avalaible:<https://www.guioteca.com> [Último acceso: 21 de febrero 2017].
- [21]. « Web de Naciones Unidas, » [En línea]. Avalaible: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [Último acceso: 11 de febrero 2017].
- [22]. Charter de la Diversidad de la fundación Alares.
- [23]. OHSAS 18001:2007. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de AENOR.
- [24]. Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU.
- [25]. Norma AA1000 de Compromiso con los grupos de interés.
- [26]. Trabajo fin de grado: Técnicas de ingeniería sostenible para la gestión responsable de la cadena de suministro de los centros de la defensa, del AN Álvaro Fernández Martín.
- [27]. Dossier explicativo Memoria Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa de 2009.
- [28]. Cátedra de Responsabilidad Social de Inditex de la Universidad de La Coruña.
- [29]. « Web de Finanzas y Economía, » [En línea]. Avalaible: <http://www.finanzas.com/milton-friedman-rsc> [Último acceso: 22 de enero 2017].
- [30]. « Web de Redacción Corporativa, » [En línea]. Avalaible: http://www.redaccioncorporativa.co/?lightbox=image_11eq [Último acceso: 30 de enero 2017].
- [31]. « Web de Linea Base, » [En línea]. Avalaible: <http://www.lineabase.es> [Último acceso: 3 de febrero 2017].
- [32]. « Web de Slideshare, » [En línea]. Avalaible: <https://pt.slideshare.net/gajs0205/norma-iso-26000-35939092> [Último acceso: 3 de febrero 2017].
- [33]. « Web de ISO, » [En línea]. Avalaible: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> [Último acceso: 2 de marzo 2017].)
- [34]. « Web de Ministerio de Defensa, » [En línea]. Avalaible: <http://www.defensa.gob.es/#> [Último acceso: 2 de marzo 2017].
- [35]. « Blog de ferrovial, » [En línea]. Avalaible: <https://blog.ferrovial.com/> [Último acceso: 1 de marzo 2017].
- [36]. « Web de Fundación Diversidad, » [En línea]. Avalaible: <http://fundaciondiversidad.org/charter/> [Último acceso: 4 de marzo 2017].
- [37]. « Web de Ecopetrol, » [En línea]. Avalaible: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web> [Último acceso: 16 de febrero 2017].

ANEXO I: METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El presente anexo muestra las metas específicas que tratan de alcanzar cada uno de los 17 objetivos que forman los ODS (extraído de [21]):

- a) Fin de la pobreza:
 - i. Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares de los Estados Unidos al día.
 - ii. Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.
 - iii. Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los vulnerables.
 - iv. Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.
 - v. Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras crisis y desastres económicos, sociales y ambientales.
 - vi. Garantizar una movilización importante de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para poner en práctica programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.
 - vii. Crear marcos normativos sólidos en los planos nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.
- b) Hambre cero:
 - i. Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.
 - ii. Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.
 - iii. Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

- iv. Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.
 - v. Para 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente.
 - vi. Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.
 - vii. Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios mundiales, entre otras cosas mediante la eliminación paralela de todas las formas de subvenciones a las exportaciones agrícolas y todas las medidas de exportación con efectos equivalentes, de conformidad con el mandato de la Ronda de Doha para el Desarrollo.
 - viii. Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a información sobre los mercados, en particular sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.
- c) Salud y bienestar:
- i. Para 2030, reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos.
 - ii. Para 2030, poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, logrando que todos los países intenten reducir la mortalidad neonatal al menos hasta 12 por cada 1.000 nacidos vivos, y la mortalidad de niños menores de 5 años al menos hasta 25 por cada 1.000 nacidos vivos.
 - iii. Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.
 - iv. Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.
 - v. Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.
 - vi. Para 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.
 - vii. Para 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.
 - viii. Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esencial de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
 - ix. Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.

- x. Fortalecer la aplicación del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco en todos los países, según proceda.
 - xi. Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo y facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración de Doha relativa al Acuerdo sobre los ADPIC y la Salud Pública, en la que se afirma el derecho de los países en desarrollo a utilizar al máximo las disposiciones del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio en lo relativo a la flexibilidad para proteger la salud pública y, en particular, proporcionar acceso a los medicamentos para todos.
 - xii. Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
 - xiii. Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.
- d) Educación de calidad:
- i. Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces.
 - ii. Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.
 - iii. Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
 - iv. Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
 - v. Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.
 - vi. Para 2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencias de lectura, escritura y aritmética.
 - vii. Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.
 - viii. Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
 - ix. Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de África, para que sus estudiantes puedan

- matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, en países desarrollados y otros países en desarrollo.
- x. Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros calificados, entre otras cosas mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
- e) Igualdad de género:
- i. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
 - ii. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos públicos y privados, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
 - iii. Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.
 - iv. Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
 - v. Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
 - vi. Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.
 - vii. Emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
 - viii. Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.
 - ix. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.
- f) Agua limpia y saneamiento:
- i. Para 2030, lograr el acceso universal y equitativo al agua potable, a un precio asequible para todos.
 - ii. Para 2030, lograr el acceso equitativo a servicios de saneamiento e higiene adecuados para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones vulnerables.
 - iii. Para 2030, mejorar la calidad del agua mediante la reducción de la contaminación, la eliminación del vertimiento y la reducción al mínimo de la descarga de materiales y productos químicos peligrosos, la reducción a la mitad del porcentaje de aguas residuales sin tratar y un aumento sustancial del reciclado y la reutilización en condiciones de seguridad a nivel mundial.
 - iv. Para 2030, aumentar sustancialmente la utilización eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir sustancialmente el número de personas que sufren de escasez de agua.

- v. Para 2030, poner en práctica la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.
 - vi. Para 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.
 - vii. Para 2030, ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al agua y el saneamiento, incluidos el acopio y almacenamiento de agua, la desalinización, el aprovechamiento eficiente de los recursos hídricos, el tratamiento de aguas residuales y las tecnologías de reciclaje y reutilización.
 - viii. Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.
- g) Energía asequible y no contaminante:
- i. Para 2030, garantizar el acceso universal a servicios de energía asequibles, confiables y modernos.
 - ii. Para 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía.
 - iii. Para 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.
 - iv. Para 2030, aumentar la cooperación internacional a fin de facilitar el acceso a la investigación y las tecnologías energéticas no contaminantes, incluidas las fuentes de energía renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructuras energéticas y tecnologías de energía no contaminante.
 - v. Para 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios de energía modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo.
- h) Trabajo decente y crecimiento:
- i. Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.
 - ii. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandose en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.
 - iii. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.
 - iv. Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.
 - v. Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
 - vi. Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.
 - vii. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la

- utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.
- viii. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
 - ix. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
 - x. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.
 - xi. Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso en el contexto del Marco Integrado Mejorado de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio para los Países Menos Adelantados.
 - xii. Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.
- i) Industria, innovación e infraestructura:
- i. Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.
 - ii. Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.
 - iii. Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
 - iv. Para 2030, mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países adopten medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.
 - v. Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030.
 - vi. Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo con un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico a los países de África, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
 - vii. Apoyar el desarrollo de tecnologías nacionales, la investigación y la innovación en los países en desarrollo, en particular garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.
 - viii. Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.
- j) Igualdad:
- i. Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.

- ii. Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.
 - iii. Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
 - iv. Para 2030, mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países adopten medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.
 - v. Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030.
 - vi. Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo con un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico a los países de África, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
 - vii. Apoyar el desarrollo de tecnologías nacionales, la investigación y la innovación en los países en desarrollo, en particular garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.
 - viii. Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.
- k) Ciudades sostenibles:
- i. Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.
 - ii. Para 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación vulnerable, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.
 - iii. Para 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.
 - iv. Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.
 - v. Para 2030, reducir de forma significativa el número de muertes y de personas afectadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y reducir sustancialmente las pérdidas económicas directas vinculadas al producto interno bruto mundial causadas por los desastres, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones vulnerables.
 - vi. Para 2030, reducir el impacto ambiental negativo per capita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

- vii. Para 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.
 - viii. Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional.
 - ix. Para 2020, aumentar sustancialmente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan y ponen en marcha políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.
 - x. Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante la asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.
- l) Producción y consumo responsable:
- i. Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.
 - ii. Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
 - iii. Para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per capita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.
 - iv. Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
 - v. Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
 - vi. Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
 - vii. Promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.
 - viii. Para 2030, velar por que las personas de todo el mundo tengan información y conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.
 - ix. Apoyar a los países en desarrollo en el fortalecimiento de su capacidad científica y tecnológica a fin de avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.
 - x. Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca los efectos en el desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
 - xi. Racionalizar los subsidios ineficientes a los combustibles fósiles que alientan el consumo antieconómico mediante la eliminación de las distorsiones del mercado, de acuerdo con las circunstancias nacionales, incluso mediante la reestructuración de los sistemas tributarios y la eliminación gradual de los subsidios perjudiciales, cuando existan, para que se ponga de manifiesto su impacto ambiental, teniendo plenamente en cuenta las necesidades y condiciones particulares de los países en desarrollo y

reduciendo al mínimo los posibles efectos adversos en su desarrollo, de manera que se proteja a los pobres y las comunidades afectadas.

m) Acción por el clima:

- i. Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.
- ii. Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
- iii. Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.
- iv. Poner en práctica el compromiso contraído por los países desarrollados que son parte en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático con el objetivo de movilizar conjuntamente 100 000 millones de dólares anuales para el año 2020, procedentes de todas las fuentes, a fin de atender a las necesidades de los países en desarrollo, en el contexto de una labor significativa de mitigación y de una aplicación transparente, y poner en pleno funcionamiento el Fondo Verde para el Clima capitalizándolo lo antes posible.
- v. Promover mecanismos para aumentar la capacidad de planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, centrándose en particular en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas.

n) Vida submarina:

- i. Para 2025, prevenir y reducir de manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme, incluidos los detritos marinos y la contaminación por nutrientes.
- ii. Para 2020, gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros con miras a evitar efectos nocivos importantes, incluso mediante el fortalecimiento de su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos con objeto de restablecer la salud y la productividad de los océanos.
- iii. Reducir al mínimo los efectos de la acidificación de los océanos y hacerles frente, incluso mediante la intensificación de la cooperación científica a todos los niveles.
- iv. Para 2020, reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, la pesca no declarada y no reglamentada y las prácticas de pesca destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, por lo menos a niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas.
- v. Para 2020, conservar por lo menos el 10% de las zonas costeras y marinas, de conformidad con las leyes nacionales y el derecho internacional y sobre la base de la mejor información científica disponible.
- vi. Para 2020, prohibir ciertas formas de subvenciones a la pesca que contribuyen a la capacidad de pesca excesiva y la sobreexplotación pesquera, eliminar las subvenciones que contribuyen a la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y abstenerse de introducir nuevas subvenciones de esa índole, reconociendo que la negociación sobre las subvenciones a la pesca en el marco de la Organización Mundial del Comercio debe incluir un trato especial y diferenciado, apropiado y efectivo para los países en desarrollo y los países menos adelantados.
- vii. Para 2030, aumentar los beneficios económicos que los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados reciben del uso sostenible de los recursos

- marinos, en particular mediante la gestión sostenible de la pesca, la acuicultura y el turismo.
- viii. Aumentar los conocimientos científicos, desarrollar la capacidad de investigación y transferir la tecnología marina, teniendo en cuenta los criterios y directrices para la transferencia de tecnología marina de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental, a fin de mejorar la salud de los océanos y potenciar la contribución de la biodiversidad marina al desarrollo de los países en desarrollo, en particular los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados.
 - ix. Facilitar el acceso de los pescadores artesanales en pequeña escala a los recursos marinos y los mercados.
 - x. Mejorar la conservación y el uso sostenible de los océanos y sus recursos aplicando el derecho internacional reflejado en la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, que proporciona el marco jurídico para la conservación y la utilización sostenible de los océanos y sus recursos, como se recuerda en el párrafo 158 del documento «El futuro que queremos».
- o) Vida de ecosistemas terrestres:
- i. Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.
 - ii. Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.
 - iii. Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.
 - iv. Para 2030, velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.
 - v. Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica y, para 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.
 - vi. Promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos, como se ha convenido internacionalmente.
 - vii. Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna y abordar la demanda y la oferta ilegales de productos silvestres.
 - viii. Para 2020, adoptar medidas para prevenir la introducción de especies exóticas invasoras y reducir de forma significativa sus efectos en los ecosistemas terrestres y acuáticos y controlar o erradicar las especies prioritarias.
 - ix. Para 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.
 - x. Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas.
 - xi. Movilizar un volumen apreciable de recursos procedentes de todas las fuentes y a todos los niveles para financiar la gestión forestal sostenible y proporcionar incentivos adecuados a los países en desarrollo para que promuevan dicha gestión, en particular con miras a la conservación y la reforestación.

- xii. Aumentar el apoyo mundial a la lucha contra la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, en particular aumentando la capacidad de las comunidades locales para promover oportunidades de subsistencia sostenibles.
- p) Paz, justicia e instituciones sólidas:
- i. Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo.
 - ii. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños.
 - iii. Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.
 - iv. Para 2030, reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de bienes robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
 - v. Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
 - vi. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
 - vii. Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles.
 - viii. Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.
 - ix. Para 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.
 - x. Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.
 - xi. Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles, en particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.
 - xii. Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.
- q) Alianzas:
- i. Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.
 - ii. Velar por que los países desarrollados cumplan cabalmente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo y del 0,15% al 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; y alentar a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren fijar una meta para destinar al menos el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.
 - iii. Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo.
 - iv. Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación, el alivio y la reestructuración de la deuda, según proceda, y hacer frente a la deuda externa de los países pobres muy endeudados a fin de reducir el endeudamiento excesivo.
 - v. Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados.

- vi. Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, entre otras cosas mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular en el ámbito de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.
- vii. Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, por mutuo acuerdo.
- viii. Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnología instrumental, en particular de la tecnología de la información y las comunicaciones.
- ix. Aumentar el apoyo internacional a la ejecución de programas de fomento de la capacidad eficaces y con objetivos concretos en los países en desarrollo a fin de apoyar los planes nacionales orientados a aplicar todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.
- x. Promover un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, incluso mediante la conclusión de las negociaciones con arreglo a su Programa de Doha para el Desarrollo.
- xi. Aumentar de manera significativa las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales para 2020.
- xii. Lograr la consecución oportuna del acceso a los mercados, libre de derechos y de contingentes, de manera duradera para todos los países menos adelantados, de conformidad con las decisiones de la Organización Mundial del Comercio, entre otras cosas velando por que las normas de origen preferenciales aplicables a las importaciones de los países menos adelantados sean transparentes y sencillas y contribuyan a facilitar el acceso a los mercados.
- xiii. Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia normativas.
- xiv. Mejorar la coherencia normativa para el desarrollo sostenible.
- xv. Respetar el liderazgo y el margen normativo de cada país para establecer y aplicar políticas orientadas a la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible.
- xvi. Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.
- xvii. Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.
- xviii. Para 2020, mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados por grupos de ingresos, género, edad, raza, origen étnico, condición migratoria, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.

- xix. Para 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir progresos logrados en materia de desarrollo sostenible y que complementen los utilizados para medir el producto interno bruto, y apoyar el fomento de la capacidad estadística en los países en desarrollo.

ANEXO II: PRINCIPIOS DEL CHARTER DE LA DIVERSIDAD

Las empresas que voluntariamente son signatarias del Charter de la Diversidad respetan la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidad y anti-discriminación, y asumen los siguientes principios básicos (Extraído de [36]):

- i. **Sensibilizar sobre los principios de igualdad** de oportunidades y de respeto a la diversidad, incluyéndolos como valores de la empresa y difundiéndolos entre su personal.
- ii. **Avanzar en la construcción de una plantilla diversa**, fomentando la integración de profesionales con perfiles diversos independientemente de su género, orientación sexual, raza, nacionalidad, procedencia étnica, religión, creencias, edad, discapacidad, o cualquier otra circunstancia personal o social.
- iii. **Promover la inclusión**, favoreciendo la integración efectiva, evitando cualquier tipo de discriminación (directa o indirecta) en el trabajo.
- iv. **Considerar la diversidad en todas las políticas de recursos humanos**, gestionando la diversidad de manera transversal, como base y principio de todas las decisiones que se tomen en éste ámbito.
- v. **Impulsar la conciliación** a través de un equilibrio en los tiempos de trabajo, familia y ocio, estableciendo mecanismos que permitan la armonización de la vida laboral con la familiar y personal de todo su personal.
- vi. **Reconocer la diversidad de sus clientes**, siendo esta también, fuente de innovación y desarrollo.
- vii. **Extender y comunicar el compromiso** hacia su personal, compartiendo y extendiendo a toda la empresa la responsabilidad que la organización adquiere al ser signataria del Charter de la Diversidad.
- viii. **Difundir el compromiso entre sus empresas proveedoras**, invitándoles a unirse a la comunidad de empresas que en España se adhieren al compromiso voluntario que promueve el Charter.
- ix. **Trasladar y hacer llegar este compromiso a administraciones**, organizaciones empresariales, sindicatos, y demás agentes sociales.
- x. **Reflejar las actividades de apoyo a la no discriminación**, así como los resultados que se van obteniendo de la puesta en práctica de las políticas de diversidad en la memoria anual de la empresa.