



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Técnicas de Ingeniería Sostenible para la gestión responsable de la cadena de suministro de los Centros de la Defensa: Estrategias para la comunicación de una actuación responsable social-económica y ambiental.

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Álvaro Fernández Martín

DIRECTORES: Francisco Javier Rodríguez Rodríguez
Rafael María Carreño Morales

CURSO ACADÉMICO: 2014-2015

Universida_{de}Vigo



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

Técnicas de Ingeniería Sostenible para la gestión responsable de la cadena de suministro de los Centros de la Defensa: Estrategias para la comunicación de una actuación responsable social-económica y ambiental.

Grado en Ingeniería Mecánica
Intensificación en Tecnología Naval
Cuerpo General

UniversidadeVigo

RESUMEN

La introducción de la variable sostenible en el modelo de actuación de una organización es una fuente clara de competitividad y progreso, pues ayuda a reducir la prima de riesgo en los mercados financieros, aumenta el valor de la marca, facilita la fidelización de los empleados y, de cara a la sociedad, afianza la legitimidad para una comunicación de actuación responsable. En este sentido, las políticas de transparencia de las organizaciones están moviéndose hacia un modelo de Sostenibilidad bajo la triple dimensión económica, social y ambiental.

Así, la puesta en práctica de la gestión de la equidad social y la protección medioambiental no se han de limitar a las operaciones propias de las organizaciones sino que se han de extender también a toda su cadena de suministro, a partir de la concienciación sobre el hecho de que la organización ya no sólo es responsable de sus actos, sino también las acciones de sus proveedores, distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc.

En este contexto, el presente TFG pretende abordar, de modo introductorio, la temática de la gestión responsable de la cadena de suministro de los Centros de la Defensa teniendo en cuenta sus factores peculiares condicionantes. Este TFG estaría enfocado a desarrollar posteriormente, mediante otros TFG, un protocolo metodológico de actuación tipo basado en la aplicación de conceptos y técnicas de ingeniería sostenible, lo que permitiría a Defensa comunicar una actuación responsable y sostenible de sus actuaciones.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, desarrollo sostenible, cadena de suministro, sostenibilidad, Ministerio de Defensa.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer la enorme comprensión demostrada por mi director, D. Francisco Javier Rodríguez Rodríguez, ante las peculiares vicisitudes que implica la formación académica militar, así como valorar especialmente la colaboración de todas aquellas personas, civiles y militares, que con su aportación desinteresada me han ayudado a desarrollar el presente TFG.

Mención singular a toda mi familia y mis amigos Cristian, Adrián y Alejandro, por el incondicional apoyo demostrado desde la distancia, sin olvidarme de mis dos devociones marianas, la Virgen del Carmen, patrona de la Armada Española y de la ciudad de San Fernando, y la Virgen de la Soledad, por haber sido mis Guías particulares en los momentos de impotencia, duda y desazón.

Contenido

Contenido	1
Índice de Figuras	3
Índice de Tablas.....	4
1 Introducción.....	5
2 Estado del arte	8
2.1 Concepto de Responsabilidad Social Corporativa.....	8
2.2 Motivación y ventajas de la adopción de medidas para la RSC.....	11
2.2.1 Sociedad.....	11
2.2.2 Educación	12
2.2.3 Administraciones Públicas.....	13
2.2.4 Empresas.....	13
2.3 La RSC en la empresa: Tipologías detectadas según la actuación desarrollada.	14
2.4 Estrategias sostenibles de los Ministerios de Defensa de nuestro entorno.....	15
2.4.1 OTAN	15
2.4.2 Estados Unidos	16
2.4.3 Reino Unido.....	17
2.4.4 Francia	17
2.5 Actualidad RSC en España. La estrategia española en Responsabilidad Social Corporativa.	18
2.6 Organismos y entidades que potencian la adopción de la RSC.....	20
2.7 La transparencia del comportamiento sostenible de las organizaciones	22
2.8 Contexto legislativo relativo a la sostenibilidad.....	23
2.8.1 Europa.....	24
2.8.2 España.....	25
3 La Responsabilidad Social Corporativa en el Ministerio de Defensa: situación actual.....	27
3.1 El entorno económico existente: influencia y posibles soluciones	28
3.2 Enfoque básico de la variable sostenible en el Ministerio de Defensa.....	30
3.3 Justificación de esfuerzos para la gestión responsable de la cadena de suministro en los Centros de la Defensa: necesidad de potenciar la variable sostenible.....	33
4 Medidas de actuación en la cadena de suministro de los Centros de la Defensa	35
4.1 Plan de Contratación Pública Verde	35
4.2 Ley de Contratos del Sector Público.....	36
4.3 Códigos de conducta	38
4.4 Normas PECAL	39

5 Análisis de la gestión de la RSC en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas que contratan con el Ministerio de Defensa.....	41
5.1 Grupo ACS.....	42
5.2 Endesa.....	43
5.3 Fomento de Construcciones y Contratas (FCC).....	43
5.4 Gamesa Corporación Tecnológica.....	44
5.5 Gas Natural Fenosa.....	44
5.6 Iberdrola.....	45
5.7 Indra.....	46
5.8 Obrascón, Huarte, Lain (OHL).....	46
5.9 Red Eléctrica de España.....	47
5.10 Repsol.....	47
5.11 Telefónica.....	48
6 Recomendaciones de actuación: propuesta de posibles medidas a tener en cuenta para la gestión sostenible de la cadena de suministro de los Centros de la Defensa.....	50
6.1 Metodología de trabajo Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.....	50
6.1.1 Primera Fase: Diagnóstico.....	51
6.1.2 Segunda Fase: Planificación conjunta e implantación de una estrategia.....	51
6.1.3 Tercera Fase: Supervisión de la cadena de suministro.....	52
6.1.4 Cuarta Fase: Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones.....	52
6.2 Informe DHL: " <i>Closing The Loop: Building the Environmental Supply Chain</i> ".....	53
6.3 Herramientas para promover la RSC en las Administraciones Públicas.....	53
6.4 Otras medidas de interés.....	54
7 Conclusiones y líneas futuras de estudio.....	56
7.1 Conclusiones generales.....	56
7.2 Conclusiones particulares.....	57
7.3 Futuras líneas de estudio.....	58
8 Bibliografía.....	59
Anexo I: Empresas españolas incluidas en el <i>yearbook</i> 2014 de RobecoSAM.....	61
Anexo II: Medidas Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.....	62
Anexo III: Apartados quinto y sexto del anexo I del Código de Conducta de suscripción voluntaria para contratistas y subcontratistas de armamento y material del Ministerio de Defensa.....	70
Anexo IV: Grado cumplimiento Plan de Contratación Pública Verde.....	72
Anexo V: Ordenación de países según su nivel de ingresos.....	77

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama Responsabilidad Social Corporativa. Fuente: Internet.	9
Figura 2. Empresas que invierten con criterio de sostenibilidad. Fuente: Encuesta elaborada por Novethic.	19
Figura 3. Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.	20
Figura 4. Diagrama de modelo sostenible corporativo. Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas.	21
Figura 5. Nivel de aplicación GRI Memoria Sostenibilidad 2010 Ministerio Defensa. Fuente: MINISDEF.	23
Figura 6. Evolución compañías españolas firmantes del Pacto Mundial y que aplican las guías GRI. Fuente: EERSE.	25
Figura 7. página web Ministerio de Defensa de España.	30
Figura 8. Certificación ISO 14001 Sistema Gestión Ambiental ROA.	32
Figura 9. Riesgo en la cadena de suministro. Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, "La empresa y su cadena de suministro: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro".	50

Índice de Tablas

Tabla 1. Instalaciones militares en distintas fases de implementación del SGA. Fuente: www.defensa.gob.es	31
Tabla 2. Análisis de riesgo en la cadena de suministro. Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, "La empresa y su cadena de suministro: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro"	42
Tabla 3. Empresas españolas incluidas en el <i>Yearbok</i> 2014 de RobecoSAM.	61
Tabla 4. Medidas Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.	69
Tabla 5. Grado cumplimiento medidas Plan de Contratación Pública Verde.....	76
Tabla 6. Economías países de ingresos bajos.	77
Tabla 7. Economía países ingresos medio-bajo.	78
Tabla 8. Economía países ingresos medio-alto.	78
Tabla 9. Economía países ingresos altos.....	79

1 INTRODUCCIÓN

La actuación responsable en el triple ámbito social, económico y medioambiental es una estrategia cada vez presente con más fuerza en cualquier empresa u organismo. Diseñada originariamente para dar respuesta a una incipiente preocupación a nivel social sobre las prácticas dañinas efectuadas sobre el medio ambiente, esta estrategia ha evolucionado con el paso de las décadas para situarse, a día de hoy, como una forma de proceder no solo recomendable sino necesaria, en la que las grandes empresas han conseguido encontrar rentabilidad también dentro de las “buenas prácticas”. Enmarcada dentro del desarrollo sostenible las técnicas de ingeniería sostenible tienen en la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** su máximo exponente a nivel empresarial.

El Ministerio de Defensa, como organismo público al servicio de los ciudadanos, no puede ser ajeno a las prácticas sostenibles. Con unos intereses evidentemente distintos a los de una empresa convencional, comparte, sin embargo, la misma necesidad de llevar a cabo una política de actuación sostenible a la que se ha de añadir el imperativo de presentarse como un ejemplo de responsabilidad dada su naturaleza de organización pública, conformando un sector con un elevado aporte a la sociedad.

Desde comienzos del siglo XXI, el Ministerio de Defensa ya ha trabajado en la Responsabilidad Social Corporativa. Ha sido el primer ministerio del Gobierno de España en publicar una Memoria de Responsabilidad Social (año 2009) y son notables sus actuaciones a nivel social y medioambiental. Sus misiones constitucionales son un notable exponente de una actuación ética en lo social. Además, la cada vez más demandada transparencia por parte de los ciudadanos de las Administraciones Públicas imprime un valor añadido de compromiso por parte del Gobierno en general, y del Ministerio en particular, por ofrecer un marco de garantías en el que combinar las exigencias de discreción que el servicio militar requiere, en muchos aspectos, con las prácticas de transparencia que otorguen toda la validez colectiva posible al ámbito castrense en el contexto social actual.

La cadena de suministro es un subsistema dentro del sistema organizativo del Ministerio que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de los productos. Esto incluye tanto una parte interna de la gestión de nuestros suministros como una parte externa de la obtención y distribución de éstos. Por lo tanto, resulta importante el papel jugado por las empresas civiles con las que trabaja el Ministerio de Defensa, involucrando a personas, recursos, actividades, información, tecnología y gestión logística que quedan fuera del alcance del Ministerio, pero de los que debe exigir una continuación en ellos de su propia política de RSC. Para ello, los departamentos con competencias en la cadena de suministro, tanto a nivel ministerial como de los tres ejércitos, ya aplican métodos socialmente responsables que permiten expandir la RSC ministerial a su máxima extensión, en un camino comenzado pero no terminado.

A continuación se relaciona una serie de definiciones que facilitan la posterior comprensión de la terminología empleada en el presente TFG.

- **Buen Gobierno:** Es la capacidad de un gobierno de promover la transparencia y la opinión pública, proveer eficiente y efectivamente servicios públicos, promover la salud y bienestar de los ciudadanos y crear un clima favorable para un crecimiento económico estable.
- **Cambio Climático:** Cambio persistente en los valores de determinadas variables climáticas, como modificaciones en las temperaturas, la velocidad del viento, las precipitaciones y otros elementos del clima, atribuibles directa o indirectamente al conjunto de actividades llevadas a cabo por el ser humano, y que vienen a sumarse a los cambios climáticos naturales observados durante períodos de tiempo equiparables.
- **Código de Buen Gobierno** (“*Code of good governance*”): Conjunto de recomendaciones sobre los principios y normas que deben inspirar el funcionamiento de las sociedades anónimas. En 2006 se difundió el Código Unificado de Buen Gobierno (“Código Conthe”). La aplicación de las recomendaciones que contiene es voluntaria para las entidades, pero en caso de no asumirla, las empresas deberán explicar el motivo (principio de “cumplir o explicar”).
- **Gestión de riesgos** (“*Risk Management*”): Metodología encaminada a controlar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo.
- **Gobierno corporativo** (“*corporate governance*”): Término que alude al conjunto de principios, normas y prácticas encaminadas a garantizar que la arquitectura de poder de las organizaciones sirva a los accionistas de las mismas y garantice adecuadamente la representación de sus legítimos intereses.
- **Grupos de Interés** (“*Stakeholders*”): Individuos o grupos interesados en la empresa, debido a la posición que ocupan respecto a la misma (trabajadores, consumidores, accionistas, etc.)
- **Huella de Carbono:** Medida capaz de cuantificar los efectos de los gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera como consecuencia de la producción o consumo de bienes y servicios. Dicho patrón se ha transformado en un patrón de competitividad, permitiendo analizar la eficiencia energética y su impacto en los costes de la organización. Por tanto, además de contribuir a la sostenibilidad ambiental, puede llevar una mejora del margen de beneficios de la organización.
- **Índices de Sostenibilidad:** Muchas compañías proveedoras de índices bursátiles han empezado a suministrar a sus clientes índices de sostenibilidad, que pueden seguir criterios de selección negativos (excluyendo compañías *sin*) o positivos (incluyendo sólo las compañías “*best-in-class*”). Destacan los índices Dow Jones Sustainability Indexes y FTSE4Good.
- **ISR** (Inversión Socialmente Responsable): Toda inversión que, aparte de buscar la máxima rentabilidad y liquidez con el mínimo riesgo, se exige también que esté en consonancia con la moral, valores y sistemas de creencias del inversor, integrando de esta manera objetivos éticos, medioambientales y sociales con los puramente financieros.

- **Memoria de Sostenibilidad:** Informe que proporciona una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, incluyendo tanto las contribuciones positivas como las negativas.
- **Norma:** Conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones reguladas y aceptadas ampliamente.
- **Triple Balance:** Técnica que permite a la organización reunir información cuantitativa y cualitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y ambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implantación de programas de carácter social, tanto internos como externos.

2 ESTADO DEL ARTE

2.1 Concepto de Responsabilidad Social Corporativa

Actualmente la gestión ambiental en el ámbito de la gestión empresarial se define como un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de una organización como en la calidad del producto, en el coste de la comercialización y en la competitividad. Así, las organizaciones cada vez enfocan más su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial ante las amenazas de la competencia. Las entidades públicas y privadas adquieren un activo protagonismo en las actuaciones ambientales, con lo que es menester que sus gestores cuenten con una serie de técnicas precisas que les permitan determinar tanto el valor de los impactos derivados de su actividad como su extensión a la cadena de suministro.

El papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales constituye un mercado en rápida expansión y, por lo tanto, una oportunidad de negocio y creación de empleo, obteniendo además una importante mejora en la imagen corporativa al integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las organizaciones. En definitiva, se trata de un entorno que exige un diseño de objetivos en base a una doble dimensión social y medioambiental que complemente a la económica. Los gestores, directivos y mandos no pueden ser ajenos a esta evolución del entorno si desean mantener la capacidad competitiva y estratégica. En el ámbito empresarial ya no se trata solo de asumir la responsabilidad social por razones éticas, sino por mera cuestión de supervivencia.

Para algunos autores el medio ambiente es un factor más del entorno general (o macro entorno) que hay que analizar junto a los cuatro factores tradicionalmente más estudiados: entorno sociocultural, entorno político-legal, entorno económico y entorno tecnológico. Por tanto, es necesario tener presente que el medio ambiente debe ser parte del pensamiento estratégico, al constituirse éste como una parte fundamental del entorno empresarial.

Ante la valoración de los efectos que sobre la organización genera este nuevo entorno, hay quienes han adoptado un enfoque negativo, avalados por las opiniones expresadas por órganos de dirección en algunos estudios. Según estos estudios, incluir el medio ambiente en la gestión empresarial equivale a una pérdida de competitividad, considerando que la Naturaleza y las empresas no pueden beneficiarse al mismo tiempo debido a los costes que conlleva: impuestos, tasas, licencias, inversiones en modificar los equipos productivos, control de las emisiones, instalación de filtros anticontaminantes, seguros por riesgo medioambiental, etc. No obstante, estratégicamente hablando este enfoque se demuestra limitado. Si bien es cierto que los cambios provocados por el factor medioambiental equivalen a modificar la actuación empresarial desde su estrategia corporativa hasta la funcional, también lo es que

se produce un efecto similar en otros factores característicos de la evolución del entorno empresarial, como la globalización de la economía, el desarrollo de las tecnologías de la información o el mayor nivel cultural de la población.

Las organizaciones actúan en un entorno competitivo global, caracterizado por su incertidumbre, dinamismo y complejidad. La dirección estratégica a desarrollar tiene que ser la encargada de adaptarse a los cambios que se produzcan, tratando de transformar un entorno dominador en un entorno dominado. La estrategia empresarial ha de intentar transformar riesgos en oportunidades; de este modo, el factor medioambiental afectará solo cuando se reaccione tarde o, simplemente, no se reaccione. Sin embargo, afectará de manera positiva a todos aquellos que se adapten mejor, dado que este nuevo entorno supone la aparición de nuevas ventajas competitivas susceptibles de ser aprovechadas.

De forma análoga a la gestión de la calidad, las inversiones y los incrementos de costes derivados de adaptar los procesos y los productos a criterios medioambientales más estrictos (costes de prevención) pueden ser amortizados a través del ahorro procedente de aspectos legales y mejora de imagen. Precisamente ganar una imagen de empresa respetuosa con el entorno natural es valioso no solo de cara a consumidores potenciales, sino también de cara a otros factores de la empresa como: actuales y futuros empleados; organismos públicos que comiencen a incorporar la variable sostenible en los procesos de compra pública y licitaciones de obras; potenciales inversores en un escenario donde cada vez más personas buscan invertir su dinero de forma acorde a sus valores éticos; y las entidades financieras, las cuales comienzan a incluir consideraciones medioambientales en el proceso de concesión de créditos.

En este contexto, buscar estrategias de actuación responsable dentro de una organización no es una política de reciente implantación. Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, si bien es importante hacer primero una distinción entre los conceptos “desarrollo sostenible” y “responsabilidad social”.

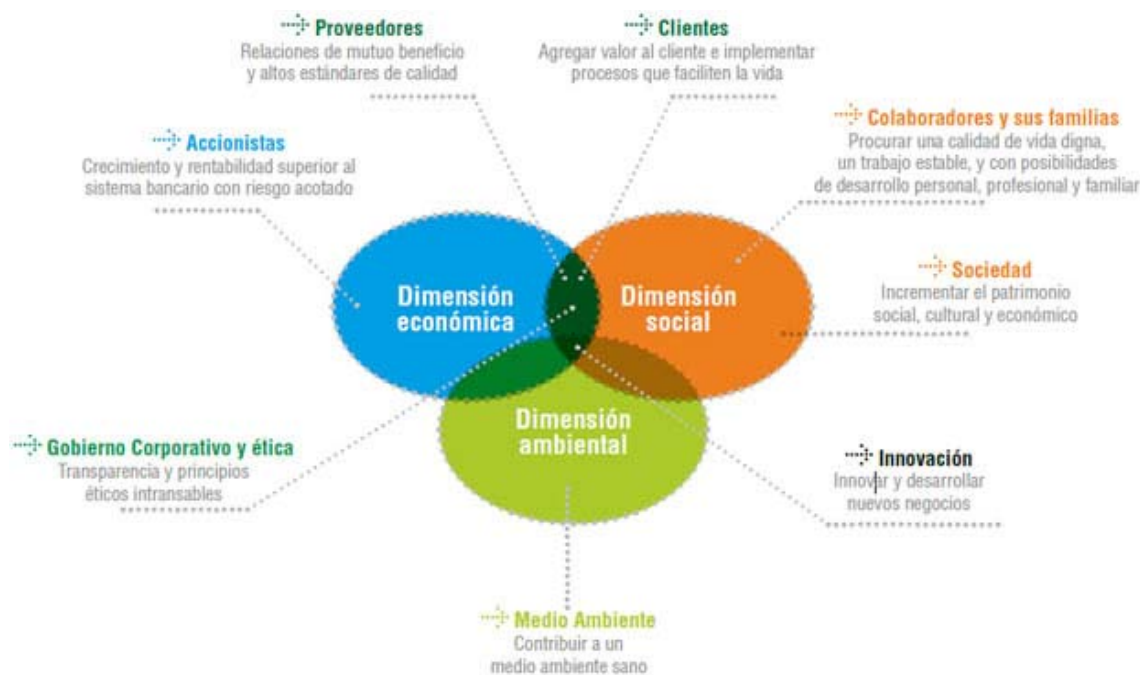


Figura 1. Diagrama Responsabilidad Social Corporativa. Fuente: Internet.

Aunque los dos conceptos comparten un mismo esquema básico (figura 1), existe una sutil diferencia en sus definiciones. Así, el **desarrollo sostenible** consiste en “satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta sin comprometer la capacidad de la

generaciones futuras de satisfacer sus necesidades”, mientras que la **responsabilidad social** “tiene a la organización como su centro de interés, considerando las responsabilidades de una organización respecto a la sociedad y el medio ambiente”. Por lo tanto, de ambas definiciones se concluye que la responsabilidad social contribuye al desarrollo sostenible[1].

Por otro lado, la responsabilidad social es tratada en dos términos de prácticamente igual significado: Responsabilidad Social Corporativa y **Responsabilidad Social Empresarial**. Poco es el consenso que existe a la hora de delimitar claramente ambos conceptos, llegándose a usar en numerosas ocasiones por igual. Sin embargo, mientras que la RSE se limita al ámbito empresarial, la RSC va más allá en la búsqueda de la responsabilidad social en ámbitos que abarcan también a otras organizaciones y agencias gubernamentales; por lo que, con carácter general, y dada la naturaleza de este Trabajo Fin de Grado, se hará referencia a la RSC.

La triple relación económica-social y ambiental se genera en tiempo y modo distintos. Al criterio **económico**, inherente en casi cualquier actividad desarrollada por el ser humano a lo largo de toda la Historia, se le añade en Estados Unidos y Europa la preocupación por lo **social** en la segunda mitad del siglo XIX, ayudado por el nacimiento del sindicalismo y una corriente de filantropía que busca integrarse dentro de las instituciones como una muestra de preocupación por el bienestar de los empleados. Sin embargo, no es hasta los años 1970 cuando los países desarrollados toman consciencia de que la huella ecológica mundial (impacto **ambiental** generado por la demanda humana) supera la capacidad regenerativa de la Tierra, poniendo en peligro la prosperidad a nivel económico y social.

Es entonces cuando no solo las empresas y estamentos gubernamentales sino también la sociedad en general se da cuenta de las enormes magnitudes que las actividades económicas desarrolladas por el ser humano tienen sobre el medio ambiente y, paradójicamente, sobre él mismo. Continuar con una línea donde solo cabe la preocupación por la rentabilidad económica a costa de cualquier otro criterio tiene muy poco margen de futuro. Comienza a ser importante el valorar en qué forma nuestras actuaciones perjudican nuestro entorno, cómo un impacto insostenible puede mermar las capacidades futuras de desarrollo, e incluso las actuales, y cómo esto degenera en un empeoramiento de la calidad de vida de las diversas clases sociales.

A partir de los años 1990, entrelazados ya los tres factores que dan lugar al desarrollo sostenible y que tiene en la responsabilidad social corporativa su más fuerte apoyo a nivel de organizaciones, se acelera el proceso de concienciación dentro del marco de la “ética de las organizaciones”. La consideración de la dimensión social y medioambiental adquiere una importancia notable en los últimos años, erigiéndose como un valor añadido al cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas.

A su vez, organismos internacionales y gobiernos nacionales toman la iniciativa abordando el desarrollo sostenible a nivel mundial a través de cumbres, tratados y conferencias, mientras que cobran importancia diversas organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a la defensa del medio ambiente. En consonancia con esta mayor preocupación en materia de sostenibilidad, estas mismas organizaciones, gobiernos y otras entidades e iniciativas nacionales se especializan en el tema de la RSC, tratando de delimitarlo en su concepto teórico para una posterior aplicación.

En España, el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa establece estos cinco principios de RSC:

- **Carácter global**. La RSC afecta a todas las áreas de las organizaciones y sus proveedores, así como a todas las zonas geográficas donde se desarrollen sus actividades. Afecta, por tanto, a toda la **cadena de suministro** necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.

- **Ética**. La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

- **Impactos.** La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad en el ámbito social, medioambiental y económico.

- **Expectativas.** La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

- **Normas.** Han de cumplirse tanto la legislación vigente como las normas internacionales: OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, etc.

2.2 Motivación y ventajas de la adopción de medidas para la Responsabilidad Social Corporativa en la sociedad, la educación, administraciones públicas y empresas

2.2.1 Sociedad

La sociedad constituye el agente principal que más ha reclamado la necesidad de un cambio en las actuaciones del tejido empresarial y de las administraciones públicas. Además de las preocupaciones meramente relacionadas con lo social en el ámbito laboral, numerosos colectivos de ciudadanos llevan años comprometidos con la protección del medio ambiente, constituyendo organizaciones no gubernamentales y organismos de otra índole con el objetivo de preservar los valores naturales e intentar conseguir de las empresas y gobiernos una concienciación por lo ambiental con la que avanzar en la búsqueda de un equilibrio económico-ambiental-social que preserve el bienestar de las generaciones futuras a la par que se obtiene frenar los procesos globales de cambio climático.

El principal cambio registrado a nivel ciudadano en las últimas décadas es, quizás, la propia concienciación como estamento de gran peso e influencia también en las acciones nocivas de carácter social y medio ambiental. Así, los ciudadanos de países como España convergen como líderes en conciencia colectiva, solidaridad y apoyo a los problemas sociales y medio ambientales. Ya no basta con reclamar actuaciones responsables sino que se ha de llevar a cabo también por parte de la propia ciudadanía. Cada vez es más extendida la preocupación por temas como el reciclaje, la polución derivada de nuestras actividades diarias e incluso temas relativamente poco observados como la contaminación acústica y lumínica.

Las nuevas tecnologías han ayudado sobremanera a la expansión y proliferación de las ONG, alcanzando e implicando a un mayor número de colectivos sociales. Hoy en día las denuncias sociales y ambientales se extienden con mayor rapidez y magnitud auspiciadas por el auge de las redes sociales, lo que puede ir en beneficio o detrimento según las actuaciones de empresas y organismos públicos. Ser socialmente responsable mejora no solo la imagen de una institución sino la de una propia persona, lo que ayuda a contribuir a la sólida posición de muchas organizaciones humanitarias a través de numerosos donativos (de carácter periódico o esporádico) y del propio trabajo de numerosos voluntarios.

El entorno de crisis económica ha acelerado este proceso de concienciación, relacionando muchas prácticas ahorrativas con las medioambientalmente sostenibles. Así, limitar en los hogares el consumo de electricidad, agua o gas, hacer uso de otros medios de transporte distintos al vehículo particular o prolongar el uso de objetos antes de desecharlos son medidas consecuencia del menor poder adquisitivo de las familias que contribuyen al desarrollo sostenible. En lo social, la situación financiera ha provocado, por un lado, que la sociedad sea más consciente de las necesidades de los sectores más desfavorecidos y, por otro, la imposibilidad de poder demostrar una solidaridad a nivel económico debido a estrictas restricciones en las economías familiares. Pese a ello, la reclamación social por eliminar las desigualdades sociales ha contribuido a que numerosos organismos, de toda índole, expandan sus actuaciones altruistas, consiguiéndose en algunos casos aumentar estas actuaciones respecto a años anteriores.

En el último lustro la proliferación en los medios de comunicación de casos relacionados con la corrupción en los ámbitos políticos, empresarial y público ha generado un notorio malestar dentro de la ciudadanía. Las exigencias por aclarar estos casos, así como medidas que hagan de la Justicia un poder estricto y firme ante la corrupción, son ejemplos de cómo la sociedad requiere de empresas, partidos políticos y administraciones públicas un esfuerzo por construir un marco legislativo donde la ética y la transparencia sean, de aquí en adelante, agentes primordiales en las actuaciones de las organizaciones.

2.2.2 Educación

La educación se perfila como motor de la continuación futura de la RSC por parte de las generaciones venideras. Varias son las iniciativas a nivel internacional que tratan de desarrollar la RSC desde los propios estamentos educativos. Entre ellas, la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible de la UNESCO o los Principios para una Educación Responsable en Gestión, del Pacto Mundial, además de la Unión Europea, abogan por la educación y formación en áreas propias de la RSC, como la igualdad, la ciudadanía activa, el acceso y la solidaridad.

Muchas universidades, además de constituirse como verdaderos referentes a la hora de aplicar políticas de RSC dentro de sus propias instalaciones, ofertan también estudios y titulaciones en los que se recoge esta triple preocupación social-económica-ambiental. Existen ya muchas asignaturas, tanto de carácter obligatorio como voluntario, que recogen la responsabilidad social corporativa con entidad propia dentro de algunas titulaciones. Los estudios de posgrado, debido a su mayor flexibilidad, son los que ofrecen una mayor variedad de titulaciones específicas sobre RSC, aunque cada vez es más notoria la voluntad de hacer extensible esta materia al resto de programas con el fin de asegurar la necesaria integración ética de los valores en los negocios para la formación de directivos socialmente responsables.

Así, destacan el grado y el máster en Ingeniería Ambiental, disponibles en las universidades españolas más prestigiosas y que equilibran las actividades industriales y los procesos de transformación de productos con el impacto que producen en el medio ambiente, en busca de un desarrollo sostenible para racionalizar las necesidades materiales de la sociedad dentro del respecto a la naturaleza. Ejemplos de titulaciones similares son el Máster en Gestión del Desarrollo Sostenible de la Universidad de Vigo, el Máster en Sostenibilidad y RSC de la UNED o el Máster en Ingeniería Energética Sostenible de la Universidad del País Vasco. Las cátedras de empresa son también un buen ejemplo de lo que el mundo académico puede aportar al empresarial, actuando como una simbiosis formativa en ambos sentidos en cuanto a buenas prácticas se refiere.

La educación pre-universitaria, consciente de representar un papel protagonista como base educativa de la sociedad, tiende a un nuevo modelo educativo integrador y transversal que tiene en cuenta no solo los conocimientos técnicos, sino también los **valores humanos** aplicados a ellos. La incorporación de la responsabilidad corporativa responde a las notas de equilibrio, responsabilidad y reconocimiento de la importancia de la cultura del saber y los principales valores de un país [2]. Mientras que Primaria y Secundaria recogen dos competencias relacionadas con RSC como son el conocimiento e interacción con el mundo físico y la competencia social y ciudadana, el Bachillerato, según su modalidad, abarca la gestión sostenible del planeta, el medio ambiente e incluso la “Valoración de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa” dentro del área de Economía de la empresa.

Por su parte, la formación profesional no recoge titulación específica de RSC, si bien incluye muchos de sus ámbitos como la seguridad y salud laboral (PRL), medio ambiente y relaciones laborales. Destaca el módulo sobre “Gestión de la calidad, prevención de riesgos laborales y protección ambiental”. Muchos, por su parte, incorporan valores éticos y sociales entre los contenidos de su asignatura.

2.2.3 Administraciones Públicas

Como ya se ha enfatizado, las Administraciones Públicas de cualquier estado, por el mero hecho de serlas, han de constituirse como garantes y ejemplo ante sus ciudadanos, empresas y resto de organizaciones de una gestión que incluya una preocupación por las variables social, medioambiental, económica y ética, valores a los que se ha de añadir en la actualidad el de la transparencia.

Años atrás, cuando en el ámbito empresarial el concepto de responsabilidad social comienza a ser una realidad, el sector público apenas da muestras de integrar la RSC en su día a día. Por entonces se entiende que un organismo público, como su propio nombre indica, ya es de “interés público”. Sin embargo, la diferencia entre lo público y lo socialmente responsable estriba en que lo primero se limita a realizar las labores de manera correcta desde un punto de vista exclusivamente normativo y de calidad, mientras que con la responsabilidad social las maneras, las buenas prácticas, adquieren un impacto laboral y de reputación que también hay que gestionar.

Es un hecho que, durante las últimas décadas, la ciudadanía constata una pérdida de confianza hacia las instituciones públicas, comportamiento atribuible a varios motivos. A los casos de corrupción pública hay que añadir la incipiente percepción por la gestión bajo prácticas opacas (falta de transparencia), la lentitud burocrática y falta de adaptación y respuesta a los nuevos retos que la sociedad va planteando con el paso de los años. Además, la crisis económica potencia la idea de que la clase política y las instituciones que gobiernan están gestionando de manera deficiente la relación que tienen con el principal grupo al que se deben, el de la ciudadanía.

Por lo tanto, se hace evidente que las Administraciones Públicas tienen en la RSC una de las vías para erigirse en lo que la sociedad reclama que sea, así como mecanismo de comunicación de buena actuación, responsabilidad y rendición de cuentas. No solo conlleva un impacto positivo en lo público sino cada vez más necesario, en un tiempo donde el descontento y la valoración de los ciudadanos por sus organismos es cada vez menor. Así, la mejora de la gobernanza, la eficacia y eficiencia de las políticas públicas, la participación, la transparencia, la legitimidad y los valores éticos son pilares fundamentales que, más allá de la legislación, resulta de adecuada conveniencia priorizar dentro de la clase política, gobiernos y organismos públicos.

2.2.4 Empresas

Mientras que siglos atrás el Estado era el principal administrador del gasto social y, por lo tanto, el responsable de equilibrar las desigualdades y contribuir al mayor bienestar posible de sus ciudadanos, el contexto actual hace que las empresas también sean reclamadas para que en sus políticas estén incluidos conceptos sociales que se muestren como un añadido eficaz al bienestar que ha de aportar el Estado.

Ante esta tesitura, la economía actual de mercado favorece la implementación de políticas socialmente responsables por parte de las empresas como un elemento diferenciador y de legitimidad ante los distintos grupos de interés con los que se relacionan (*stakeholders*), de manera que la conducta de una empresa se ponga al mismo nivel de las normas, valores sociales y expectativas prevalecientes en un determinado momento o espacio.

Sin embargo, el comportamiento social de una empresa no debe ser solo una herramienta de rentabilidad sino una auténtica política principal. De lo contrario, la falta de una base sustancial en los procedimientos responsables puede provocar que las acciones sociales se limiten a ideas mercantilistas y de propagandas, con posibles efectos favorables a corto plazo pero de escasa perduración al no llegar a alcanzar legitimidad social, la cual, en su mayoría, se obtiene por comportamientos perseverantes en el tiempo.

En este sentido, y dada la naturaleza relativamente reciente y desconocida de la RSC como parte de la política de empresa de cara a los consumidores, hay que tener en cuenta que en la actualidad el

consumidor, con carácter general, no premia a las empresas socialmente comprometidas, pero sí castiga a las que no lo son. Esto es, la sociedad da por hecho que una empresa ha de velar no solo por lograr una rentabilidad económica lo más alta posible sino por tener en cuenta su impacto medioambiental (ajustándolo en todo caso a unos márgenes coherentes) y su compromiso social, de modo que aquellas que evidencien carencias en este sentido obtienen repercusiones negativas a la hora de participar en el mercado. Por otro lado, solo aquellas que destaquen claramente por su ejemplaridad en las políticas RSC podrían obtener una notable respuesta por parte de los consumidores, grupo además muy heterogéneo en el que se pueden identificar muy diversas motivaciones a la hora de realizar un consumo responsable: ahorro, reciclaje, preocupación por el futuro, etc.

2.3 La Responsabilidad Social Corporativa en la empresa: Tipologías detectadas según la actuación desarrollada.

No todas las empresas y organismos tienen un posicionamiento común respecto a la RSC. En general, en España la gran mayoría de las pymes tienen una posición muy atrasada respecto a las políticas RSC desarrolladas por las empresas de mayor magnitud. Éstas, que han reaccionado de forma implicada y mostrando un general y significativo interés hacia la responsabilidad corporativa, se pueden dividir en tres categorías diferentes, según sus intereses, su naturaleza de actuación o sus posibilidades:

La **primera** es la que aprovecha la responsabilidad social como una herramienta de mejora en la rentabilidad de la compañía, integrando los recursos humanos en el proyecto final de la corporación a través de la generación de valor y confianza de los grupos de interés, consiguiendo una mayor reputación y diferenciación dentro del mercado y entre su competencia. De este modo, usan la RSC como una estrategia más de la empresa, creando una dirección o departamento específico para ella, elaboran memorias de sostenibilidad periódicas buscando obtener la certificación de los estándares internacionales (como GRI) y se adhieren a movimientos internacionales de elevada reputación. Aprovechan también las certificaciones en responsabilidad social como SA8000, SR10 o SGE21 para demostrar su cumplimiento de los principios establecidos por la ONU en las convenciones de la Declaración de los Derechos Humanos y de la Organización Internacional del Trabajo en los países más desfavorecidos. Trasladan su estrategia RSC a los proveedores de su cadena de suministro.

Se estima que en España en torno a 20 empresas situadas en esta categoría lideran los índices de sostenibilidad más prestigiosos a nivel internacional (véase Anexo 1). Los índices bursátiles de sostenibilidad son indicadores que seleccionan empresas que combinan el éxito económico con el desarrollo sostenible, incorporando a las sociedades cuyo comportamiento es especialmente destacable en temas de gobierno corporativo, éticos, sociales y medioambientales. Los índices más reconocidos a nivel internacional son el **Dow Jones Sustainability Index**, formado por 316 compañías, y el **FTSE4 Good Index**, integrado por 275 compañías en su versión europea [3].

La **segunda** categoría, compuesta por unas 250 empresas en España, y situada cerca de la primera, aglutina a todas las corporaciones que tienen a la RSC como necesaria para su gestión, de tal modo que consigan legitimidad y presencia en los mercados. Sin embargo, el posicionamiento no es tan implicado y, aunque llevan a cabo mucho de los puntos descritos en el párrafo anterior, su sistema de gestión no contempla en toda su extensión la responsabilidad social.

La **tercera** y última categoría concierne a las empresas que están desarrollando algunas líneas de actuación relacionadas con la RSC, en gran medida debido a los requerimientos de sus clientes, de la Administración o de su propia competencia, pero siempre de forma discontinua y nunca conformando un posicionamiento estratégico.

2.4 Estrategias sostenibles de los Ministerios de Defensa de nuestro entorno

Como país occidental, constituido en Estado social y democrático de derecho y perteneciente a la Unión Europea, España tiene en los países aliados de su entorno numerosos ejemplos en diversos ámbitos en los que llevar a cabo una mutua reciprocidad con objeto de consolidar de forma conjunta nuestra posición destacada como países garantes de la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. En la vertiente militar la Organización del Tratado del Atlántico Norte (**OTAN**) se constituye como la principal alianza colectiva occidental de defensa conjunta, de la cual España es miembro desde 1982, abarcando más de la mitad del gasto militar mundial [4].

Por lo tanto, es interesante analizar muy someramente qué estrategias registran los Ministerios de Defensa de las mayores potencias de nuestro entorno, así como de la OTAN, como contexto para comprender posteriormente nuestra situación actual en sostenibilidad militar respecto a ellos y considerar posibles medidas aplicadas en estos países.

2.4.1 OTAN

La estrategia sostenible de la OTAN es, al fin y al cabo, la estrategia sostenible de sus estados miembros. Es importante valorar dos factores que dificultan analizar la estrategia sostenible de la Alianza Atlántica a nivel común, siendo necesario hacerlo miembro por miembro. El primer elemento a tener en cuenta es la relativa desigualdad entre sus miembros. Desde Albania a los Estados Unidos, un elenco de 28 países con muy diversa economía e influencia política, algunos totalmente occidentales y otros provenientes del Pacto de Varsovia o en vías de occidentalización, hacen de la OTAN una alianza con un fin común a base de medios muy diferentes y variados. El segundo factor pone de relieve una diferencia notoria con, por ejemplo, la Unión Europea. La cohesión y fundamento de la organización va poco más allá de su naturaleza estrictamente militar, no aprovechando apenas la unidad de estos países para avanzar en otras políticas.

No obstante, existen no pocos aspectos en la política común OTAN relacionados con la sostenibilidad. En 1969 se crea el CCMS (*Comité on the Challenges to Modern Society*), un comité de la OTAN que defiende la importancia vital de la misión medioambiental de las Fuerzas Armadas de la Organización y que se encarga de dar respuesta a las preocupaciones que éstas y otras cuestiones generan en la sociedad. En el ámbito operacional destacan los estudios sobre los efectos perjudiciales en relación con el uso del uranio empobrecido durante el conflicto de los Balcanes en 1999, la revisión de los conceptos y política medioambiental llevada a cabo por el Comité Militar en junio de 2003, las doctrinas conjuntas desarrolladas como el STANAG 7141 (acuerdo de estandarización sobre protección medioambiental en operaciones y ejercicios dirigidos por la OTAN) y los propios estudios piloto del CCMS sobre implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental en el sector militar.

Otro hito que cada vez cobra más interés medioambiental en el seno de la Alianza es la preocupación por la seguridad energética de sus estados miembros, fruto del cambiante escenario mundial relacionado con la fuerte dependencia energética de países como Rusia o el aún protagonista papel de un recurso fósil como el petróleo, cuyas mayores reservas se localizan en países de Oriente Medio y otros de incierta estabilidad. El ex Secretario General de la OTAN, Jaap de Hoop Scheffer, considera en el documento “*1999 Strategic Concept*” que la energía debería formar parte de las misiones de la organización[5].

Esto lleva al planteamiento de buscar energías alternativas que satisfagan las necesidades energéticas de cada estado, entre los que la dependencia energética también varía, con países como Eslovaquia con prácticamente una total dependencia del gas y petróleo ruso. Estas energías alternativas tienen en la eficiencia energética y en las energías renovables sus dos máximos patrones de guía en la consecución de lo que acaba constituyéndose como un objetivo doble a medio y largo plazo: mitigar la dependencia energética en busca de la autosuficiencia y liderar a nivel mundial la implantación de energías renovables en nuestro modelo energético.

El gran reto de la Alianza es lograr el equilibrio entre la gestión que dictan los imperativos operativos y las políticas y principios de protección ambiental, unido a las desiguales líneas de actuación medioambientales llevadas a cabo por los países miembros y, en consecuencia, encontradas en muchos de los cambiantes escenarios donde la OTAN desarrolla misiones. En esta línea, la Organización, en su programa Seguridad a través de la Ciencia, reúne anualmente a prestigiosos científicos con el fin de establecer lazos de cooperación en proyectos y estudios de seguridad medioambiental.

Con relación a la Responsabilidad Social Corporativa, cabe destacar el esfuerzo que realiza la alianza en comunicar a la sociedad sus actuaciones por medio de la creación de cuentas corporativas en las principales redes sociales, como Facebook o Twitter, con el fin de dar a conocer su actividad diaria sobre todo en un sector, el juvenil, más crítico a la hora de justificar la legitimidad de la OTAN en sus misiones a nivel global.

2.4.2 *Estados Unidos*

Estados Unidos es uno de los países que más contaminan en el mundo. Así, aparece en segunda posición en la mayoría de indicadores y estudios a este respecto, principalmente por ser una potencia petrolera y disponer de un denso tejido industrial. Es conocido el continuo llamamiento de la comunidad internacional para que los países que más contaminan se comprometan a disminuir la huella de carbono e incentivar el desarrollo de tecnologías sostenibles. Sin embargo, la competitividad y la salvaguarda de intereses enfrentados entre las mayores potencias globales ha frenado, en gran medida, el compromiso y esfuerzo requeridos por partes de éstos para hacer frente al cambio climático.

Resulta pues interesante citar la nueva **Estrategia de Seguridad Nacional (NNS)**, comunicada por la Casa Blanca en febrero de 2015. Ya en su introducción explica textualmente “El cambio climático es una amenaza urgente y que va aumentando, provocando más desastres naturales, oleadas de refugiados y enfrentamientos por recursos básicos como la comida o el agua. Estados Unidos está liderando los esfuerzos internos y en el ámbito internacional para afrontar este reto”[6]. No solo se valora el problema medioambiental a la altura de las circunstancias, sino que el propio presidente Barack Obama afirma que “el cambio climático es la mayor amenaza para las generaciones futuras”[7]. Unos meses antes, en octubre de 2014, el Departamento de Defensa de Estados Unidos reconoce ya en el informe “**Hoja de Ruta para una Adaptación al Cambio Climático**” que el cambio climático plantea “riesgos inmediatos” para la seguridad nacional.

Es de suponer que de ahora en adelante el compromiso estadounidense frente a los desafíos que plantea la contaminación mundial se incrementará, planteando la posibilidad de ejercer su influencia sobre otros países en el plano internacional. Así, la administración Obama comienza a exponer ya líneas de futuro en busca de un crecimiento equilibrado y sostenible que permita equiparar la prosperidad futura a la actual. Incide en la necesidad de promocionar un orden internacional justo a la par que sostenible, donde la amplia capacidad militar de los Estados Unidos continúe perfilándose como agente eficaz disuasorio y de respuesta cuando la situación así lo requiera.

Respecto a la estrategia actual, el Departamento de Defensa emite anualmente el informe “**DoD Strategic Sustainability Performance Plan**” (*SSPP*), un plan estratégico, estipulado hasta 2020, para el desarrollo de conceptos sostenibles y políticas a alto nivel estratégico a través de todos los departamentos militares. Mientras busca una significativa reducción en los niveles de emisión de gases de efecto invernadero y en el consumo de energía de las instalaciones militares, realiza también hincapié en relacionar la sostenibilidad con el ahorro económico. Son buena muestra de ello el propio *SSPP* y la página web del Departamento de Defensa dedicada a la sostenibilidad, donde en lugar destacado se puede leer “*Investing in Energy Conservation Expected to Save Millions*”[8].

Otros puntos a destacar de la estrategia de sostenibilidad del Departamento de Defensa son los premios “**Secretary of Defense Environmental Awards**”, creados en 1962 y que anualmente premian, a

nivel individual y colectivo, todos aquellos esfuerzos y logros realizados en Defensa en materia de innovación medioambiental, promoción de la calidad de vida y buenas prácticas. Dentro de los ejércitos, la Marina estadounidense, a través de la “*Office of Naval Research*”, realiza investigaciones para el desarrollo de recursos energéticos alternativos en sus buques, unidades e instalaciones.

2.4.3 Reino Unido

En la misma línea que el Departamento de Defensa estadounidense, el Ministerio de Defensa del Reino Unido toma conciencia del cambio climático como potencial amenaza para los intereses del país, haciendo mención a este fenómeno en su “*Sustainable Development Strategy*”[9], proyectada para el período 2011-2030. El cambio en los patrones climatológicos o la subida del nivel del mar se consideran como un auténtico desafío para las capacidades de la defensa del territorio nacional y su proyección exterior.

Dentro de esta estrategia, las dos actuaciones básicas pretendidas por el Ministerio son las de adaptarse a las actuales y futuras amenazas económicas, sociales y medioambientales y mitigar los impactos negativos que las actividades desarrolladas por los tres ejércitos pueden provocar sobre la población, economía y medioambiente del Reino Unido y sus posesiones. En ambos sentidos, se enfatiza en lo comprometido que puede resultar a medio plazo la asfixiante presión que las actividades humanas están realizando sobre la naturaleza, poniendo en riesgo la efectividad de las actuaciones estratégicas futuras del Ministerio de Defensa en su labor de defensa de los intereses del país.

Mitigando sus impactos negativos, el Ministerio pretende justificar y dar validez a su política, aportando sus esfuerzos en el empeño global de desacelerar el cambio climático. Otros intereses son comunes tanto a la OTAN como al resto de países de nuestro entorno: reducir la dependencia energética a base de alternativas a los combustibles fósiles; anticiparse a costos futuros adaptando equipamientos, infraestructuras y planes de adiestramientos y políticas actuales a las previsibles necesidades del futuro; reducir el consumo energético y de agua y disminuir la producción de residuos con el objeto de obtener un considerable ahorro económico y transformar la política sostenible en un mayor apoyo ciudadano, mejorando los intereses del Reino Unido en aspectos como el reclutamiento o la cultura de la defensa.

También se focaliza la atención en la cadena de suministro dentro de su estrategia sostenible. Con el fin de consolidar una férrea industria armamentística y de seguridad británica y de apoyar el progreso de las empresas que apuestan por la innovación, así como la posibilidad de lograr creación de empleos en estos sectores, se considera decisivo otorgar importancia apropiada a los impactos que las decisiones del Ministerio de Defensa pueden tener en la economía del Reino Unido en general y en la de estos sectores en particular.

Se puede considerar las políticas de sostenibilidad del Ministerio de Defensa británico dentro de las más avanzadas de nuestro entorno. Una de las claves puede ser la anticipación que está demostrando en relación a los posibles escenarios que los años venideros se pueden plantear para esta nación y cómo entrelaza esta visión con el compromiso social, económico y medioambiental. En la página web del Ministerio es llamativo el poder interactuar con los datos de consumo energético del edificio del Ministerio[10].

2.4.4 Francia

Francia, con una de las Fuerzas Armadas más potentes de nuestro entorno y uno de los mayores presupuestos de Defensa, también cuenta con una desarrollada estrategia sostenible, recogida en la “*Strategie de Développement Durable de la Defense*”, conocida como **S3D**. Tras un arduo proceso de elaboración, en el que participan agentes externos e internos, en 2012 se formalizó la S3D existente, nacida para el período 2010-2013, mientras que la que corresponde al período actual es la S3D 2014-2017.

A través de resaltar el rol fundamental de las Fuerzas Armadas como fin primordial de defensa de los ciudadanos, del territorio y de los intereses de Francia en el mundo, y de demostrar las capacidades militares de adaptación a la actual evolución del contexto estratégico, la estrategia destaca tres aspectos en los que también el estamento castrense influye: el poder económico en las bases industriales y tecnológicas del país, repercutiendo en la creación y mantenimiento de empleo y contribuyendo al dinamismo e innovación de la industria; el papel importante sobre la sociedad como órgano que aglutina a más de 300.000 hombres y mujeres garantes de los valores sobre lo que se asienta la soberanía nacional; y la responsabilidad medioambiental tanto en los espacios que posee el Ministerio como en los que ha de proteger, como la Zona Económica Exclusiva (la segunda más grande del mundo). De este modo, la estrategia desarrolla 9 puntos basados en el modelo de la “*Stratégie Nationale*” (SNDD):

- **Consumo y producción responsable**, sistematizando el reciclaje, la reutilización y el tratamiento de desechos.
- **Sociedad del conocimiento**, fomentando el conocimiento de Defensa y la formación de sus miembros.
- **Gobernanza**, extendiendo los objetivos de desarrollo sostenible a todos los niveles de la cadena jerárquica.
- **Cambio climático y energías**, reforzando políticas energéticas que combinen la seguridad del abastecimiento energético y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Transporte responsable**, adoptando medios de transporte más eficientes y menos contaminantes.
- **Conservación y gestión responsable de la biodiversidad y los recursos naturales**, conciliando las actividades operacionales con los imperativos de conservación del medioambiente.
- **Sanidad pública, prevención y gestión de riesgos**, asegurando un alto nivel del sistema de salud militar y su contribución al servicio público.
- **Demografía, inmigración e inclusión social**, manteniendo una dinámica favorable dentro de las Fuerzas Armadas para el acceso, la oportunidad de hacer carrera y las facilidades para la reincorporación laboral.
- **Desafío universal en materia de desarrollo sostenible y pobreza en el mundo**, formando parte como actor activo en las acciones armadas y civiles de solidaridad internacional.

2.5 Actualidad RSC en España. La estrategia española en Responsabilidad Social Corporativa

No todos son avances en materia RSC en nuestro país. La teoría, entendida y aceptada por un amplio sector de nuestro tejido empresarial y organismos públicos, no se corresponde siempre con la práctica que, a día de hoy, llevan a cabo en sus actuaciones. Los datos demuestran que el 94% de las empresas presentes en el Ibex 35 sigue teniendo sociedades radicadas en paraísos fiscales.

Debido al carácter preeminentemente voluntario de la RSC, la legislación existente al respecto es de tal laxitud que, de los 3,1 millones de empresas que hay en el país, apenas un 0,008% tienen que cumplir algún tipo de exigencia al respecto, principalmente por la posibilidad legal de poder explicar por qué no se cumple la ley (*comply or explain*). Este hecho contrasta con el caso noruego, donde su gobierno ha invertido más de 600.000 millones de euros (procedente del petróleo) en compañías

éticamente responsables. En Alemania el 94% de las empresas de mayor magnitud ejercen políticas ISR (Inversión Socialmente Responsable) frente al 54% que lo hace en España (figura 2).

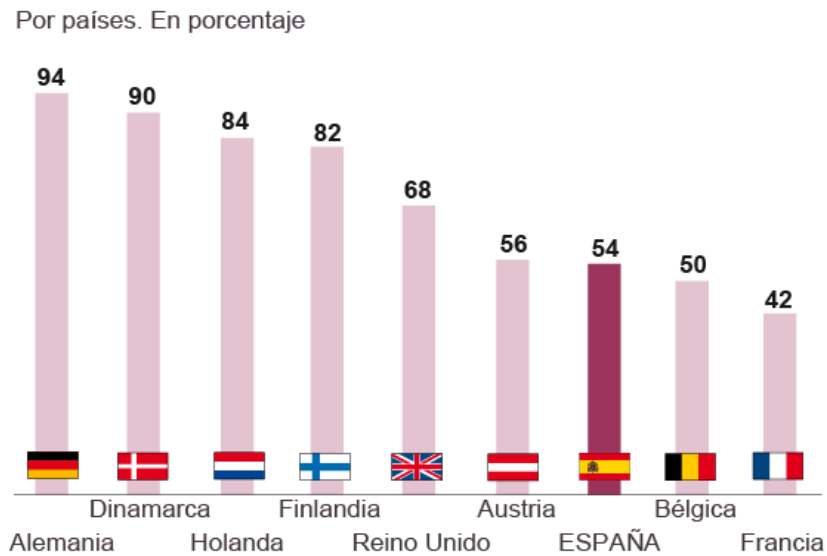


Figura 2. Empresas que invierten con criterio de sostenibilidad. Fuente: Encuesta elaborada por Novethic.

A pesar de que España es el cuarto país del mundo donde se publican más informes anuales en RSC y cuenta con más de 70 cátedras universitarias sobre la materia, esto no es indicador necesario de una representación verdadera de la gestión de las empresas, sino en muchos casos un ejercicio de *marketing* o comunicación que no da respuesta a desafíos como la corrupción o el desempleo.

La actual **Estrategia Española de Responsabilidad Social** se configura como el marco nacional de referencia en materia de RSC y tiene como objetivo ser el instrumento que favorezca el impulso y desarrollo de la RSC en el tejido productivo de España y en sus administraciones públicas. Elaborada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en colaboración con otros departamentos ministeriales, así como Comunidades Autónomas, provincias y entidades locales, esta estrategia es aprobada en julio de 2014 y tiene validez para el período 2014-2020.

Se trata de un proyecto alineado con los objetivos de la **Estrategia Europea 2020** y recoge medidas del Fondo Social Europeo. Consta de 60 medidas (véase Anexo 2) que desarrollan 10 líneas principales de actuación y 4 objetivos (figura 3).

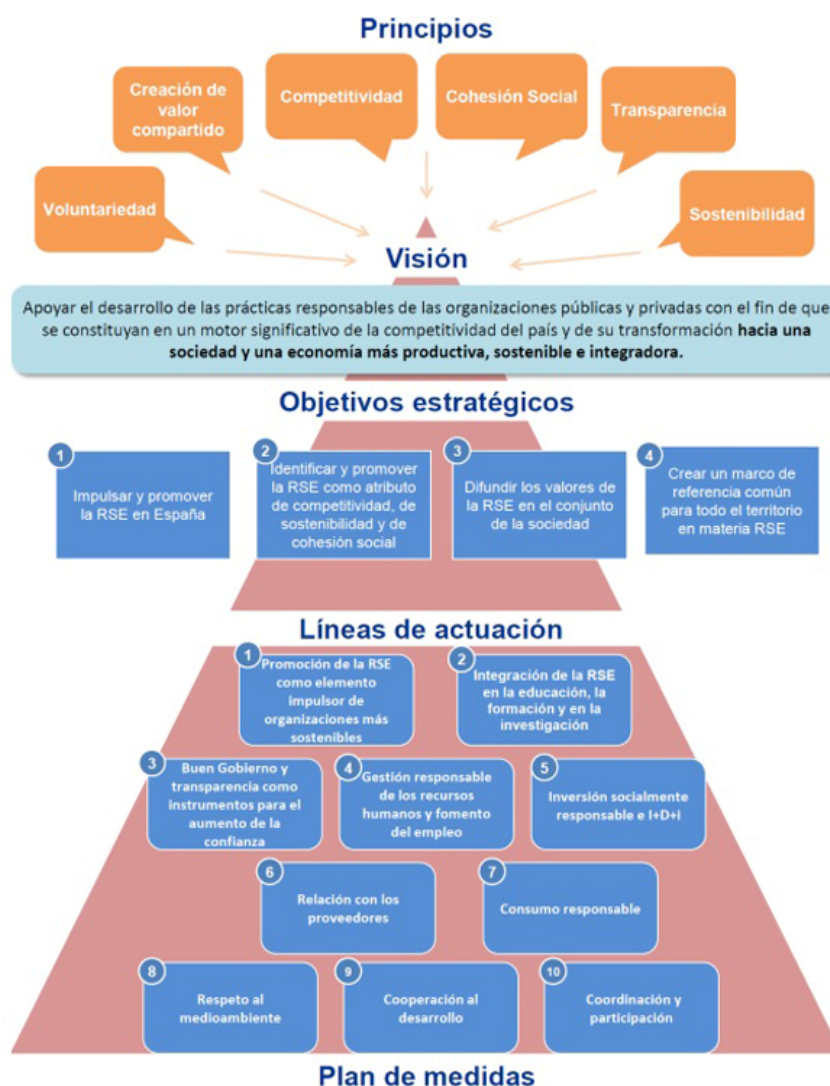


Figura 3. Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.

2.6 Organismos y entidades que potencian la adopción de la Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas y organismos públicos tienen en la RSC una de las mejores herramientas para conseguir una clara diferenciación y mejora de su imagen de cara a la sociedad; el primer grupo en busca de una mayor rentabilidad que le de ventaja dentro del marco competitivo entre sus clientes y el segundo tratando de conseguir una justificación responsable de sus actuaciones. Para ello, usar instrumentos como sellos e indicadores o acreditar actuaciones respaldadas por convenios y pactos a nivel mundial son la mejor manera de conseguir este objetivo. De este modo, muchas son las iniciativas y organismos que se destacan en este sentido ofreciendo pautas y garantías de buenas actuaciones a las que poder acogerse empresas y agentes públicos, tanto nacionales, europeos o internacionales.

A nivel internacional, hasta finales del siglo XX no se constituyen organizaciones que empiezan a proponer directrices en materia RSC. A raíz del Foro Económico de Davos se constituye el *Global Compact* o **Pacto Mundial** de las Naciones Unidas en el año 2000, iniciativa internacional que promueve implementar hasta 10 principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente e incluso lucha contra la corrupción (principio adoptado

en 2004) en las actividades y la estrategia de negocio de la empresas [11]. Así, se erige como la mayor iniciativa de RSC en el mundo, aglutinando más de 12.000 entidades firmantes en más de 145 países. El Pacto Mundial pone en disposición de sus entidades firmantes recursos para poder llevar a cabo modelos de negocio dentro del marco de la sostenibilidad corporativa (figura 4). Además, a través de sus 10 Principios, pretende apoyar objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos en los ODM (Objetivos de Desarrollo el Milenio).



Figura 4. Diagrama de modelo sostenible corporativo. Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El Pacto Mundial se afianza en España a través de la “**Red Española de Pacto Mundial**”, que aglutina 2.600 organizaciones, en su mayoría pymes. Dentro de las diferentes redes nacionales que han sido constituidas a raíz del Pacto Mundial, la española se sitúa en una posición avanzada respecto a las demás (ha recibido varios premios de diversa índole desde su creación), con una gestión y estructuras sólidas y un variado abanico de actividades y herramientas que fomentan los 10 Principios del Pacto Mundial.

Poco antes, en 1997, la alianza entre la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) constituyó la *Global Reporting Initiative (GRI)*, una organización sin ánimo de lucro. Su principal misión es la de producir un completo marco para la elaboración de **Memorias de Sostenibilidad**, estableciendo indicadores que las empresas y organizaciones usan para medir su labor económica, social y ambiental. Mantiene relaciones y alianzas con importantes organizaciones internacionales, como la OCED (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y la ISO (Organización Internacional de Normalización). La propia Memoria de Responsabilidad Social elaborada por el Ministerio de Defensa en el año 2010 está confeccionada bajo la metodología GRI.

En cuanto a sistemas de gestión certificables, la Organización Internacional de Normalización es un organismo no gubernamental creado en 1947 y, aunque carece de autoridad para imponer sus normas, el hecho de ser el mayor desarrollador mundial de normas internacionales le proporciona una sólida posición de referente mundial en el campo de la normalización. En el año 2010, tras años de debate y diseño, se crea la norma **ISO 26.000** de “Responsabilidad Social” que, a pesar de no tener carácter certificatorio, asiste y apoya a las empresas para establecer, implementar y mejorar los marcos RSC. Muestra de la notoriedad de esta norma es su presencia en la portada de la página web de la ISO [12], junto con otras normas que también avalan la gestión perdurable y sostenibles de las empresas como la ISO 9.000 (Sistemas de Calidad) o la ISO 14.000 (Sistema de Gestión Ambiental).

En el 2012 aparece la **SR10** “Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social”, la primera norma internacional que permite una **certificación integral** de la responsabilidad corporativa para las organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones ya existentes sobre

responsabilidad social, haciendo especial referencia al estándar ISO 26.000. Está enfocada a todo tipo de organizaciones públicas o privadas, tanto grandes empresas como pymes y se complementa con otras certificaciones como la GRI. Otros destacados sistemas certificables son las normas AA1000 de “Aseguramiento de Sostenibilidad” y el estándar SA8000, basado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Una de las organizaciones no gubernamentales más importantes del mundo en materia medio ambiental [13] es la *Carbon Disclosure Project*, la cual mantiene la mayor base de datos mundial de información corporativa sobre cambio climático, planes de reducción de emisiones contaminantes y transparencia de las actuaciones de las organizaciones que aglutinan esta ONG. En España tiene una notable influencia a través de su informe “Carbon Disclosure Project España”, que introduce a las empresas, a través de un análisis de sus emisiones de carbono, hacia un marco de desarrollo económico bajo en carbono. A nivel mundial, su informe anual sobre emisiones de gases de efecto invernadero abarca casi 1.600 empresas, responsables de un 25% de estas emisiones.

En el ámbito europeo destaca el modelo de excelencia de la **EFQM** (*European Foundation for Quality Management*), que anualmente reconoce los modelos basados en la excelencia cualitativa, dentro de cuyos parámetros de ponderación se incluye el de la gestión responsable. Además, esta fundación cuenta con modelos pensados para las Administraciones Públicas, reconocido en España por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Las referencias nacionales emanan de la diversa oferta de certificación y de las guías ya citadas a nivel mundial. De este modo, las empresas españolas dan gran protagonismo a los más prestigiosos estándares y organizaciones potenciadoras de la RSC internacionales, si bien entidades como la Asociación Española de Normalización y Certificación (**AENOR**), ofrecen certificaciones cada vez más notorias y necesarias para la competitividad de las empresas. El propio gobierno, mediante la Ley Española 2/2011, de Economía Sostenible, regula los informes RSC y las Memorias de Sostenibilidad de las empresas, con el fin de unificar informaciones, evitar duplicidades y confusión y conseguir una evaluación precisa de las empresas independientemente del estándar seguido.

En el sector de la defensa, el estándar **PECAL** “Requisitos OTAN de aseguramiento de la calidad” es el usado por la DGAM (Dirección General de Armamento y Material del MINISDEF) para el aseguramiento de la calidad del armamento y el material, su normalización, catalogación y homologación, así como su fabricación y comercialización, de acuerdo con nuestro ordenamiento jurídico. De esta manera el Ministerio se asegura y adquiere confianza de que se cumplen los requisitos contractuales relativos a la calidad y buenas prácticas de las empresas.

2.7 La transparencia del comportamiento sostenible de las organizaciones: La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Una de las medidas más relacionadas con la RSC reside en la elaboración de memorias de sostenibilidad. La *Global Reporting Initiative* (GRI) produce el marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más extendido del mundo. Este marco incluye la Guía para la elaboración de memorias y recoge los principios e indicadores que las organizaciones pueden usar para medir su implicación económica, social y ambiental, así como para darla a conocer de cara a la transparencia del comportamiento sostenible.

En este sentido, la transparencia es uno de los comportamientos más destacados por GRI. La redacción de las memorias y su difusión a todos los estamentos sociales suponen una manera de justificar el desempeño de las organizaciones a la hora de valorar sus impactos económicos, sociales y ambientales, siguiendo un procedimiento ampliamente aceptado entre los grupos de interés, que redundará en una mayor transparencia por parte de las corporaciones.

Las ventajas de elaborar esta memoria con carácter periódico son, por tanto, numerosas: mejorar la reputación de la organización; facilitar a los grupos de interés la comprensión de las políticas de sostenibilidad llevadas a cabo; dar valor y enfatizar la relación desempeño financiero y no financiero; comparar la estrategia sostenible de la organización con respecto a lo establecido en las leyes, normas y códigos actuales; y realzar la idea de cómo la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sostenible.

Cuando se publica una memoria, la organización indica el nivel de aplicación más ajustado al número y secciones de contenidos básicos de la Guía que se han utilizado para la elaboración de la memoria. Estos pueden ser: A, B o C. Seguidamente el Servicio de Verificación del Nivel de Aplicación de la GRI analiza y confirma si el nivel asignado está en consonancia con el grado de desarrollo de la Guía. Cuando la GRI concluye que el nivel de aplicación asignado por la compañía no es el adecuado, provee a ésta de una serie de acciones correctivas con el fin de que adapte su memoria a ese nivel de aplicación. Tras una segunda revisión, y una vez satisfechas las recomendaciones de la GRI, la memoria de la organización recibe el “*GRI Application Level Service Icon*” (véase ejemplo en figura 5)[14].



Figura 5. Nivel de aplicación GRI Memoria Sostenibilidad 2010 Ministerio Defensa. Fuente: MINISDEF.

2.8 Contexto legislativo relativo a la sostenibilidad

Para analizar toda la legislación que ha aparecido, sobre todo en las dos últimas décadas, en relación a las actuaciones responsables y la sostenibilidad, es imprescindible remarcar el carácter totalmente **voluntario** de la RSC para las empresas y organizaciones, careciéndose en este sentido de un marco normativo vinculante. Aparte de las leyes que regulan ámbitos relacionados con la RSC como los derechos humanos, los aspectos medio ambientales o las relaciones laborales, las

denominadas “buenas prácticas”, esencia de la RSC y marco bajo el que las empresas buscan el elemento diferenciador que les de ventaja competitiva en el mercado, pueden ser valoradas positivamente dentro de la legislación nacional e internacional, incluso recompensadas, pero no en el sentido contrario, penadas o sancionadas, más allá del castigo o perjuicio que pueda suponer para una empresa una mala imagen de cara al consumidor.

2.8.1 Europa

Europa ha jugado, y juega, un papel determinante en la labor de consolidación de la RSC. Además de ser las empresas del Viejo Continente las que, junto a las estadounidenses, más destacaron en la implementación de la RSC en sus políticas. Las instituciones más representativas de la Unión Europea, como son el Parlamento, el Consejo y la Comisión, llevan 14 años avanzando de manera exhaustiva en la elaboración de prácticas, estrategias y comunicaciones relativas a la responsabilidad social, hasta el punto de influir en gran medida en qué entendemos actualmente por RSC.

Así, el primer hito se produce en el año 2001 con la publicación del “**Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas**”, que durante una década supuso el impulso de esta materia ganando progresivamente más protagonismo en la agenda de prioridades europeas. En este documento se afirma que “ser socialmente responsable no solo significa cumplir plenamente las obligaciones jurídica aplicables, sino también ir más allá e invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas”.

En 2002 la Comisión Europea presenta una comunicación bajo el título “**RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible**”, la cual da lugar a la creación del Foro Europeo Multistakeholder. La **Resolución del Consejo de 6 de febrero de 2003**, relativa a la responsabilidad social de las empresas, remarca la naturaleza **voluntaria** de la RSC, aspecto de suma importancia sobre el que se incidirá más adelante. En 2006, la Comisión Europea presenta otra comunicación, anunciando la creación de la **Alianza Europea para la RSE**, donde se crean varias líneas de trabajo como los “Laboratorios RSE”, proyectos específicos impulsados de forma voluntaria por empresas, que tratan de resolver los principales retos de responsabilidad social. En 2010 se firma la estrategia “**Europa 2020**”, cuyos pilares principales velan por un crecimiento inteligente, sostenible e integrador que buscan un nuevo enfoque de RSC en Europa.

En octubre de 2011 la Comisión Europea presenta la “**Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas**”, donde introduce la responsabilidad de las empresas en sus “impactos a la sociedad”, establece compromisos por parte de la propia comisión y realiza recomendaciones a empresa y estados. Incide también en la presentación de una propuesta legislativa sobre transparencia de la información facilitada por las empresas y da por vez primera valor a la extensión de la RSC a la cadena de suministro de las empresas.

La **Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013**, sobre comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible relaciona, por primera vez, la “crisis económica mundial” con la responsabilidad social de las empresas, situando en el origen de la crisis “errores fundamentales en relación con la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad”, por lo que insta a mejorar la transparencia y la eficacia de las políticas de responsabilidad social y el vínculo entre éstas y los ciudadanos.

Cabe destacar la iniciativa de la Unión Europea, recogida en la **Recomendación de la Comisión de abril de 2014**, del reconocimiento del principio de “cumplir o explicar”, una invitación a empresas e instituciones de informar sobre determinadas cuestiones (financieras o no) a fin de mejorar la transparencia o, en caso de negativa, informar de la razón de ésta, buscando así una mejor imagen de las empresas de cara a la sociedad en su conjunto.

2.8.2 España

A nivel nacional España ha aprovechado su posición estratégica como miembro de la Unión Europea para acelerar la implantación de la RSC tanto en empresas como en instituciones. Muestra de ello es el gran número de empresas que llevan años informando sobre los estándares internacionales de transparencia y reporte, además de suscribir los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Ya en 2002 siete organizaciones y empresas nacionales usaron el *Global Reporting Initiative* para elaborar sus informes anuales de RSC, pasando a ser esta cifra de 180 en 2012 y elevándose a 1381 las que suscriben el Pacto Mundial, situando a España como el país con el máximo nivel de aplicación de las guías GRI (figura 6).

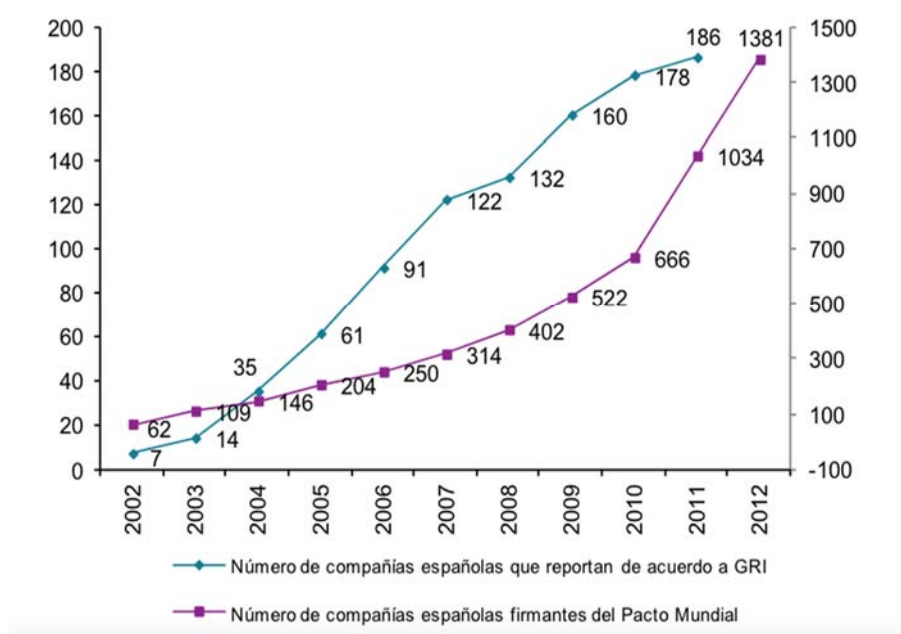


Figura 6. Evolución compañías españolas firmantes del Pacto Mundial y que aplican las guías GRI. Fuente: EERSE.

No solo las grandes empresas apuestan en nuestro país por la RSC. Numerosas pequeñas y medianas empresas (pymes) también lo hacen, mientras que sindicatos, ONG, medios de comunicación, Administraciones Públicas y universidades contribuyen a su promoción y desarrollo.

Resulta lógico y positivo que las Administraciones Públicas sean sectores activos en iniciativas RSC, teniendo en cuenta la primordial función de todo estado de salvaguardar el bien común y generar una situación suficiente de bienestar social. Así, durante la última década tanto la Administración General del Estado como las Comunidades Autónomas han desarrollado distintas iniciativas públicas con el objeto de promover la RSC.

La primera iniciativa en el ámbito público español se trata de la creación en 2002 de una **Comisión Técnica de Expertos** en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para redactar un informe sobre RSC. En 2006 el **Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la RSE** supone una primera recopilación de iniciativas y nuevas tendencias vinculadas a la responsabilidad social, con propuestas para potenciarla y promoverla.

La **Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, incluye en su Título VII la realización **voluntaria** de acciones de responsabilidad social, centrándose en el fomento de una presencia equilibrada de hombres y mujeres a través de criterios donde prevalezcan el talento y el rendimiento profesional.

Pero no es hasta el 2008 cuando el Gobierno da el primer paso de importancia en materia RSC, con la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (**CERSE**). Surgido de las recomendaciones del Parlamento del Foro de Expertos de RSE y de la Mesa de Diálogo Social, se trata de un órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y pionero dentro de los países de nuestro entorno. Con el objetivo de estimular y difundir buenas prácticas RSC, a la par que se impulsan dentro de las propias administraciones públicas, analiza además el desarrollo de la responsabilidad social en España y en la Unión Europea e informa sobre las actuaciones en esta materia.

La **Ley 2/2011**, de 4 de marzo, de Economía Sostenible incluye tres referencias de impulso a la responsabilidad social: principios de buen gobierno corporativo, sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas y promoción de la RSE. Igualmente, potencia la responsabilidad de órganos reguladores y la inversión socialmente responsable, así como la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones.

La **Ley 11/2013**, de 26 de julio, define la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, a la que pueden adherirse todas las entidades públicas y privadas que defiendan iniciativas con el fin de facilitar el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo. La estrategia lleva asociada la concesión del sello “Entidad adherida a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016”, reconociendo así a las “entidades responsables con el empleo joven”.

La **Ley 19/2013**, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno busca un triple objetivo en RSC: reforzar la transparencia en la actividad pública, garantizar a todos los ciudadanos el acceso a la información y establecer recomendaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos.

La **Ley sobre Actualización, Adecuación y Modernización del Sistema de la Seguridad Social** establece que la comisión de control del fondo de pensiones incluirá en su declaración de principios de políticas de inversión si tiene en consideración los riesgos extra financieros (sociales, medioambientales y éticos) que afectan a los diferentes activos que integran el fondo de pensiones.

La **Ley 14/2013**, de 27 de diciembre, de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización, incluye más de 200 medidas en busca de una gestión más eficiente y responsable por parte de la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. Asimismo, nuevas leyes aprobadas durante la última década, si bien no abordan de manera explícita la RSC, ayudan a su potenciación, sobre todo las relativas a personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.

El **Real Decreto 919/2014**, de 31 de octubre, aprueba el **Estatuto del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno**, organismo encargado de promover la transparencia de la actividad pública, velar por el cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, salvaguardar el ejercicio del derecho de acceso a información pública y garantizar la observancia de las normas de buen gobierno, actuando con plena autonomía e independencia en el cumplimiento de sus fines.

3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL MINISTERIO DE DEFENSA: SITUACIÓN ACTUAL

Relacionar un Ministerio de Defensa y sus Fuerzas Armadas con conceptos como desarrollo sostenible y RSC puede resultar, a priori, contradictorio por dos razones. La primera es cómo integrar un concepto del mundo empresarial (RSC) en el marco de actuación castrense; la segunda es, salvada la primera, ver qué puede aportar una institución armada al entorno ético, socio-cultural, económico y medioambiental que la sociedad exige hoy en día.

Como parte de las Administraciones Públicas, el Ministerio de Defensa ha de regirse y velar en todo momento por unas políticas socialmente responsables. Como se ha visto en el apartado anterior, España y sus instituciones, auspiciadas por el empuje europeo, llevan una década desarrollando una cada vez mayor labor en RSC. La Administración General del Estado ha hecho suya una preocupación originaria en el ámbito empresarial, hasta el punto de ser poco menos que inconcebible que un organismo público no trabaje para constituirse como ejemplo en RSC de cara a la sociedad y a las mismas empresas. Por lo tanto, independientemente de la variedad y diversa naturaleza de los ministerios españoles, todos han de ser partícipes destacados, incluso protagonistas activos, en la RSC, incluido el Ministerio de Defensa.

Las Fuerzas Armadas, en todas sus dimensiones, puede dar respuesta a lo que la sociedad exige en materia de sostenibilidad, incluso su propia naturaleza le permite aportar más que muchos otros ministerios. La Constitución Española, en su Artículo 8.1, recoge: *“Las Fuerzas Armadas, constituidas por el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire, tienen como misión garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional”*. Esta frase muestra el innegable componente tanto **social** como **cultural** que las FAS llevan inherentes a su condición de institución garante de la seguridad y salvaguarda de la sociedad de la que forman parte, exigiendo en sí misma un sentido **ético** a todos sus miembros y las actuaciones que llevan a cabo.

Además, el considerable número de personas que componen el Ministerio de Defensa y sus Fuerzas Armadas, la ingente cantidad de instalaciones que dependen de él, su propio presupuesto anual y sus actividades inversoras y contractuales son muestra inequívoca del relativo peso que presenta en la economía nacional, indicador de que el ámbito **económico** tampoco debe ser ajeno para este ministerio, debiendo pues aplicar políticas de sostenibilidad económica que, por otro lado, permita dar respuesta a la cada vez mayor demanda por parte de la sociedad en cuanto a justificación de gastos en Defensa se refiere.

El entorno **medio ambiental** tampoco puede ser indiferente al Ministerio de Defensa. Sin ir más lejos, solo en campos de entrenamiento las Fuerzas Armadas controlan una extensión de unas 150.000

hectáreas, repartidas por todo el territorio nacional y que cuentan con una gran variedad y riqueza de fauna y flora. De nuevo aquí la sociedad demanda hitos en la protección de estos espacios y el Ministerio ha de ser capaz de compatibilizar la actividad militar con la conservación y las buenas prácticas.

3.1 El entorno económico existente: influencia y posibles soluciones

La actual situación de crisis económica no es indiferente al fenómeno social, económico y ambiental que constituye la Responsabilidad Social Corporativa. Muchas de las medidas que aúnan el esfuerzo de empresas y organismos públicos por definir una estrategia de sostenibilidad diferenciadora y eficaz requieren de esfuerzos desde el punto de vista económico, como inversiones o una rentabilidad menor a corto plazo a cambio de una mayor a medio-largo plazo condicionada además a la repuesta de los consumidores. Es éste un esfuerzo que se ve recompensado finalmente con la mejora de la marca de la empresa u organización, lo que redundará en rentabilidad en muchos sentidos, como el económico. Sin embargo, no todas las corporaciones pueden hacer frente, o ven rentable hacerlo ahora mismo, a este esfuerzo inicial.

Los organismos públicos, con presupuestos enormemente menguados y una consiguiente capacidad de acción cada vez más limitada, unido a la necesidad de centrar el trabajo en políticas de primera necesidad para solucionar las consecuencias más inmediatas que la crisis está generando en gran parte de la sociedad, tampoco se salvan de estos recortes en sostenibilidad. Cada vez son más los analistas de campos tan diversos como la economía, la educación o la ecología que ligan la RSC a la necesidad de implementar un nuevo modelo económico que surja como consecuencia del actual pero sea capaz de hacer frente con garantías a los escenarios ante los que ha sucumbido éste, un modelo económico, en definitiva, basado en la **sostenibilidad**.

En el período 1996-2006 la economía española crece a un ritmo medio del 3,5%/año, disminuyendo el paro hasta situarse por vez primera al nivel de los países más avanzados de nuestro entorno y alcanzándose los 19 millones de afiliados a la Seguridad Social. La deuda pública española se sitúa en 2007 en el 36%, muy por debajo de la media europea (58,9%) y de potencias económicas como Francia (64,2%) o Alemania (65,27%). Se produce entonces un punto de inflexión que da lugar a una desregulación económica global originada por dos causas principales: una crisis crediticia e hipotecaria surgida en Estados Unidos y extendida a la mayoría de países desarrollados y una crisis alimentaria y energética mundial por la evolución desmesuradamente ascendente de los precios de las materias primas.

En España los efectos de la crisis se acentúan debido a nuestro modelo económico. La entrada en la Unión Europea y los cambios en las políticas de sucesivos gobiernos enfocan nuestra economía a una dependencia del sector servicios en detrimento del industrial. La construcción supone un importante peso del PIB nacional, lo que origina graves problemas estructurales donde, a pesar del sólido crecimiento del PIB, la competitividad respecto a un mercado cada vez más global es mínima y la productividad, indicativo esencial de la fortaleza de una economía, es negativa.

El crédito experimenta un vertiginoso ascenso, concediéndose en muchos casos bajo dudosa garantía de devolución y centralizándose en su mayoría en el sector de la construcción, donde la Ley del Suelo de 1998 favorece un fuerte desarrollo urbanístico. El exceso de crédito supera el volumen de los depósitos y los bancos nacionales recurren a los mercados internacionales para invertir en el ámbito inmobiliario, llegando a suponer éste un 60% del crédito (en torno al billón de euros).

Esto da lugar a una economía especulativa con los sectores financieros e inmobiliarios fuera de control (burbuja inmobiliaria). La construcción supone un 20% del PIB nacional y la creación de numerosos puestos de trabajo, por lo que los gobiernos temen repercusiones políticas y sociales en las medidas que muchos expertos ya reclaman. Se demuestra un modelo de crecimiento insostenible y

desordenado y un crecimiento vertiginoso de la deuda privada que acaba convirtiéndose en deuda soberana y, por lo tanto, es pagada por todos los contribuyentes.

Al contrario que en otros países, la destrucción del empleo difícilmente obtiene alternativas de creación, debido al mal modelo productivo y una baja cualificación fruto de trabajadores que dejaron sus estudios tempranamente atraídos por los buenos salarios de la construcción en los años previos a la crisis, por lo que su recolocación en otros sectores es difícil y costosa. El litoral español sufre una notable degradación de sus ecosistemas, los recursos hídricos se ven mermados por la desahogada construcción turística y los incendios forestales aumentan a causa de una mala proyección urbanística, especialmente en las zonas montañosas más cercanas a la costa.

Los organismos públicos nacionales, autonómicos y locales no saben aprovechar los excedentes de los años de bonanza y expansión económica, realizando en muchas ocasiones inversiones no sostenibles e iniciando construcciones faraónicas de dudosa necesidad, rentabilidad y aprovechamiento. La tasa de pobreza aumenta considerablemente, así como la desigualdad, que en 2014 se sitúa en la segunda mayor de toda la Unión Europea[15].

Queda patente así la necesidad imperiosa de un cambio en nuestro modelo. Para ello es imprescindible ser conscientes del mercado global en el que participa España, donde la obtención de una ingente cantidad de productos se ha trasladado a países en los que los trabajadores cuentan con un nivel de renta menor y son, por tanto, más económicos los costes de producción de una empresa. El elemento diferenciador que vuelva a colocar a España en una situación de referencia no puede ser bajar el nivel de vida para hacer así nuestra economía más competitiva, sino buscar nuevas tecnologías que, junto a la innovación, permitan un abaratamiento de los costes de producción y abrir los mercados.

En consecuencia, la inversión en I+D+i ha de ser una prioridad para España, así como una educación sólida que forme generaciones responsables en lo económico, social y ambiental, para generar un modelo económico dinámico, competitivo y perdurable en el tiempo. La forma de producir ha de ser diferente, con una mayor participación de todos los estamentos de las organizaciones que redunde en más implicación e integración fortaleciendo la imagen corporativa y el bienestar de los trabajadores.

Las administraciones públicas han de encaminar sus incentivos a empresas y ciudadanos en busca de la sostenibilidad, potenciando un turismo de calidad respetuoso con el bien común social y ambiental y favoreciendo políticas encaminadas a reforzar la agricultura ecológica como modelo respetuoso con el medio ambiente, sano para los ciudadanos y que favorezca el consumo de alimentos nacionales como motor de creación de empleo. La innovación ha de centrarse en reducir la huella de carbono.

Gran parte de este cambio pasa por el propio cambio en el actual modelo de consumo, que se muestra como insostenible a largo plazo y que es parcial causante de la situación de crisis económica. Es por esta razón que la RSC no solo debe potenciarse en un escenario de crisis sino que se perfila como uno de los pilares fundamentales para la creación de un nuevo modelo. La conjunción empresa-estado-sociedad, con la educación y cultura como nexo de unión, ha de avanzar por un camino en el que las empresas sean conscientes de que la RSC consiste en tener en cuenta el impacto de sus propias decisiones y corregirlas si es necesario; la sociedad ha de aprender a valorar la responsabilidad corporativa a todos los niveles e incorporarla a su día a día para hacer que la sostenibilidad sea un valor rentable para las empresas; los estados se han de constituir como ejemplos de estos valores en todas sus actuaciones y desarrollar una legislación justificada por la cultura sostenible que la educación ha de ser capaz de inculcar¹.

¹ Resumen entorno económico existente, influencias y líneas de futuro extraídos del documental audiovisual “La salida del laberinto”, Observatorio de RSC y UNED, 2014.

En este contexto, el Ministerio de Defensa no es una excepción y cuenta con una actual capacidad presupuestaria muy limitada. Como departamento gubernamental sus líneas de actuación van en consonancia con las del resto de ministerios y las del propio Gobierno, centrando sus prioridades en aquellas situaciones y ámbitos relacionados con su naturaleza castrense. Sin embargo, en el siguiente apartado se da debida cuenta de cómo la sostenibilidad ya es una política totalmente integrada en el día a día de este Ministerio, con un enfoque considerablemente desarrollado a la par de un margen de mejora notable en relación con lo desarrollado en este apartado.

3.2 Enfoque básico de la variable sostenible en el Ministerio de Defensa

El mejor ejemplo para destacar el compromiso del Ministerio de Defensa con la sostenibilidad y la responsabilidad social es su página web (figura 7). En la parte superior figuran los epígrafes "Cultura de Defensa", "Área I+D", "Medio Ambiente", "Observatorio para la igualdad" y "Responsabilidad Social", muestra de la importancia que la variable sostenible y su divulgación tiene en el seno del ministerio, dando sentido al concepto **defensa sostenible**.



Figura 7. página web Ministerio de Defensa de España.

Las Fuerzas Armadas es una institución cada día más consciente del creciente deterioro ecológico dentro y fuera de nuestras fronteras. La realidad actual es que es erróneo relacionar las actividades llevadas a cabo por los tres Ejércitos de España con prácticas destructivas con el medio ambiente. En los campos de entrenamientos, zoólogos y botánicos son actores privilegiados del libre desarrollo de la fauna y flora, un bien salvaguardado de la presión agrícola y la especulación urbanística. Más del 25% de los espacios naturales propiedad de Defensa integran la **Red Natura 2000**, red ecológica europea centralizada en la conservación de la biodiversidad. Destacan, por ser enclaves de excepcional valor ecológico, el campo de tiro de El Teleno, el campo de tiro y de maniobras de San Gregorio o el de las Cumbres del Teide; además, existen tres convenios con la Junta de Andalucía que permiten abordar cuestiones de gran relevancia para la biodiversidad:

- En el Acuartelamiento de Camposoto y en la Base Naval de Rota, ambos en la provincia de Cádiz, se van a llevar a cabo trabajos para favorecer la protección del Camaleón común (*Chamaleo chamaleon*).

- El Centro Militar de Cría Caballar (Jerez de la Frontera), será el escenario ideal para llevar a cabo labores de conservación del águila imperial (*Aquila adalberti*)
- En los terrenos del Campo de Adiestramiento de El Retín (Cádiz) se ha firmado el correspondiente convenio para la protección del Ibis eremita (*Geronticus eremita*).

Existen otros importantes hitos de interés en materia medioambiental: en Canarias, el Ejército del Aire ha reducido en un 80% los efectos corrosivos de la Base Aérea de Gando al repoblar la zona con especies vegetales autóctonas; el litoral ocupado por el Centro de Ensayos de Torregorda (Cádiz) ha sido limpiado de proyectiles y cedido para reconvertirlo en espacio natural y playa para los ciudadanos de Cádiz y San Fernando; los buques de nueva construcción de la Armada cuentan ya con capacidad para eliminar vertidos, adaptándose a los protocolos de protección medioambiental más exigentes. Además, los Ministerios de Defensa y Medio Ambiente llevan más de 25 años trabajando de forma conjunta para conservar los espacios naturales y lograr frenar la degradación del entorno.

El **Plan General de Medio Ambiente** aprobado por el Ministerio de Defensa para el período 2007-2021 establece como objetivos del Departamento el ahorro energético, el desarrollo de energías alternativas renovables, la reducción de la generación de residuos mediante su reciclado y reutilización y el uso ordenado de los recursos naturales. Este Plan General está en consonancia con la normativa genérica del Gobierno de España relativa a concienciación medioambiental, como el Plan de Activación de la Eficiencia Energética en los edificios de la Administración General del Estado. Así, alrededor de 70 bases, acuartelamientos e instalaciones de Defensa están comprometidos en el desarrollo de este plan. Muestra de ello es la propia Sede Central del Ministerio, donde la nueva instalación de una planta solar fotovoltaica para la obtención de energía eléctrica se suma a la planta solar térmica que ya da apoyo al suministro de agua caliente sanitaria del edificio.

Del mismo modo se implementan los **Sistemas de Gestión Medioambiental (SGA)**, basados en la norma ISO 14001 y que aseguran de una forma simple, clara y concisa la continua revisión y control de los efectos que las actividades desarrolladas por Defensa puedan tener sobre el medio ambiente (figura 8). En este momento, más del 80% de las instalaciones militares cuentan con un SGA conforme a la norma ISO 14001 y en torno a la mitad están ya certificadas (tabla 1).

-	Susceptibles de implementación	Pendientes de inicio	En proceso de implementación	Certificadas
ÓRGANO CENTRAL Y CENTROS DIRECTIVOS	20	5	9	6
EJÉRCITO DE TIERRA	135	31	18	86
ARMADA	45	0	19	26
EJÉRCITO DE AIRE	51	0	30	21
Total	251	36	76	139

Porcentajes sobre el total de las BAE susceptibles de implementación

Certificadas	55,38
En implementación más certificadas	85,66.

Tabla 1. Instalaciones militares en distintas fases de implementación del SGA. Fuente: www.defensa.gob.es



Figura 8. Certificación ISO 14001 Sistema Gestión Ambiental ROA.

La inquietud demostrada por Defensa en lo medioambiental también viene recogida en el gran volumen de **publicaciones** ofertadas por el Ministerio² y representan sobre el papel, y a modo divulgativo, un alto porcentaje de las actividades realizadas en los establecimientos militares. Destacan las siguientes publicaciones:

- Espacios Naturales del Ministerio de Defensa; varios autores.
- Base Aérea de Gando, una barrera vegetal contra las arenas corrosivas; Dirección General de Infraestructura.
- La Sierra de Atapuerca, el campo militar de adiestramiento de Matagrande y sus condiciones ambientales; Jesús Tornero Gómez.
- Medio Ambiente y Defensa (XIII Jornadas UCM-CESEDEN); Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.
- Informe Ambiental, memoria 2005 y actuaciones 2006; Dirección General de Infraestructura y Subdirección General de Planificación y Control.

² Fuente: Subdirección General de Documentación y Publicaciones, Secretaría General Técnica, Ministerio de Defensa.

- La Sierra de El Teleno, el campo militar de adiestro de El Teleno y sus condiciones ambientales; Jesús Tornero Gómez.

- Fuerzas Armadas y Medio Ambiente; Revista Española de Defensa.

En lo **social**, el Ministerio de Defensa está realizando un esfuerzo para reforzar la **Cultura de Defensa** en todos los ámbitos de la sociedad. Centralizando esta labor en la Dirección General de Relaciones Institucionales de la Defensa (DIGERINS), el **Plan Director de Cultura de Defensa** (pendiente de actualización con el nuevo Plan Director de Cultura de Seguridad y Defensa) y la Directiva de Defensa Nacional 1/2008 hacen referencia a la necesidad de *“fomentar y promover la cultura de seguridad y defensa en la sociedad, propiciar un mayor conocimiento del papel que nuestra Constitución otorga a las Fuerzas Armadas y promover el más amplio apoyo de los ciudadanos a sus Ejércitos”*.

Órganos como el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, los Institutos de Historia y Cultura Militar y Naval y los museos militares repartidos por toda la geografía española son auténticos referentes en la divulgación cara a la sociedad de la labor y los componentes culturales de los tres ejércitos. Las unidades y buques de la Armada ya realizan jornadas de puertas abiertas para dar a conocer su trabajo diario, con visitas guiadas, exposiciones y juras de banderas civiles que buscan una mayor interacción entre lo civil y lo militar. La solidaridad, potenciada aún más si cabe ahora por el entorno de crisis económica, es un elemento presente a través de campañas de recogida de productos de primera necesidad o recaudación de fondos para organizaciones benéficas con conciertos de bandas de música militares, entre otras iniciativas.

La educación es un medio usado en todos sus niveles. Campañas científicas como la Antártica son ejemplos del compromiso del Ministerio con la divulgación científica e intelectual, línea en la que los Ejércitos han estado a la vanguardia durante toda su historia. Se realizan también cursos de verano con universidades como la Complutense o la Menéndez Pelayo y seminarios y jornadas con sectores como el periodístico encaminados a fortalecer las relaciones con los medios de comunicación y ofrecer una imagen real, actual y de transparencia de la institución. En la enseñanza primaria y secundaria, concretamente en la asignatura "Educación para la ciudadanía y derechos humanos", se le facilitan a los alumnos los elementos para que valoren el servicio que las Fuerzas Armadas prestan a la sociedad.

El Ministerio de Defensa constituye un claro ejemplo de políticas avanzadas en materia de igualdad de género. En poco más de 25 años, la integración de las mujeres en las Fuerzas Armadas se ha convertido en toda una realidad, alcanzando a todas las escalas y, a diferencia de muchas de las Fuerzas Armadas de países de nuestro entorno, permitiendo el acceso de mujeres a cualquier unidad o especialidad. El Observatorio para la igualdad vela en la actualidad por mantener esta realidad, amparada en una sólida legislación que favorece la integración profesional de la mujer y tiene en cuenta circunstancias como la conciliación familiar o la violencia de género.

3.3 Justificación de esfuerzos para la gestión responsable de la cadena de suministro en los Centros de la Defensa: necesidad de potenciar la variable sostenible

Justificado el enfoque global de lo que la RSC aporta y representa actualmente para el Ministerio de Defensa, es menester analizar someramente el alcance que ésta puede tener en su **cadena de suministro**.

La cadena de suministro se define como *“la red de organizaciones conectadas e interdependientes trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios finales”* [16]. De la propia definición se concluye que una cadena de suministro no es controlada exclusivamente por una empresa u organización, sino que existe un flujo continuo entre la empresa contratante y su red de proveedores, que son generalmente pymes.

Así, las prácticas RSC derivan en que, mientras que anteriormente en este flujo imperaban los criterios de precio, calidad y plazo de entrega, ahora la empresa contratante requiere también objetivos ligados a pautas éticas, sociales y medio ambientales para configurar su red de suministro. Esto implica una dificultad añadida a la hora de implementar la RSC: independientemente de la gestión responsable llevada a cabo por una empresa, la necesidad de trasladar esta gestión también a su cadena de suministro le hace depender de las actuaciones responsables que lleven a cabo, o no, otras empresas, quedando este ámbito fuera de su control, salvo en los casos de gran influencia, y produciéndose la tesitura de ver en qué medida compensa elegir un proveedor por su RSC o incluso darse el caso de no encontrar ningún proveedor que lleve a cabo políticas de responsabilidad social.

En este contexto, durante los últimos años, las grandes empresas han detectado cómo la falta de responsabilidad social y la mala gestión de factores relacionados con la sostenibilidad pueden afectarles seriamente, aumentando el porcentaje de consumidores que prefieren productos y servicios procedentes de empresas responsables e incluso de los que están dispuestos soportar un precio superior. Es por ello que se han producido avances relevantes en la incorporación de criterios sociales, éticos y ambientales en el proceso de selección y contratación de nuevos proveedores. Según la última encuesta sobre la implantación del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, un 65% de las empresas extienden su adhesión al Pacto Mundial también a su cadena de suministro y el 12% de éstas **exigen** a sus proveedores su participación en dicho pacto para poder así ser elegibles como proveedores [17].

Cabe destacar el informe comisionado por una de las empresas líderes en el sector logístico, DHL, "*Closing The Loop: Building the Environmental Supply Chain*", que concluye cómo la cadena de suministro ha pasado de representar al eslabón más débil en los resultados de una compañía a convertirse en un área fundamental para generar ingresos e incrementar su reputación corporativa e imagen de marca. Para los expertos, una cadena de suministro sostenible permite, entre otras cosas, reducir la huella medioambiental, proporcionar ahorros significativos en los costes y, además, mejorar sensiblemente la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la compañía. En concreto, la compañía P&G, líder mundial en distribución, ha logrado ahorrar 1.000 millones de dólares gracias a su apuesta por una cadena de suministro sostenible y British Airways, que, entre otros proyectos, está construyendo una planta medioambiental capaz de transformar 575.000 toneladas de residuos en 120.000 toneladas de combustibles limpios y ha conseguido además reducir el 70% de los costes del transporte de los residuos de alimentos de sus flotas gracias a la inclusión de equipos específicos de reciclaje en la cadena de suministro.

Por lo tanto, son las organizaciones mejor valoradas las que dejan de percibir la sostenibilidad como un coste adicional para pasar a concebirla como una oportunidad para crear valor. Cuando la cadena de suministro se gestiona correctamente hacia la sostenibilidad, las empresas observan un aumento de ingresos y de prestigio social, garantizando al mismo tiempo que su negocio funciona de acuerdo a las medidas de cumplimiento necesarias con respecto a temas medioambientales.

Esto conlleva el traslado de las obligaciones RSC a lo largo de la cadena de suministro de las grandes empresas, incluso por parte de la Administración y, por ende, del Ministerio de Defensa, que ya incorpora cláusulas medio ambientales y sociales en la gestión de sus compras y licitaciones, constituyéndose en un desafío para las pymes, que cuentan proporcionalmente con una menor cantidad de recursos para implantar políticas RSC, pues introducir la variable sostenible en la línea del negocio implica realizar esfuerzos, llegando a ver limitadas sus posibilidades de ser contratadas.

4 MEDIDAS DE ACTUACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS CENTROS DE LA DEFENSA

4.1 Plan de Contratación Pública Verde

La Orden PRE/116/2008, de 21 de enero de 2008, hace publico el Acuerdo de Consejo de Ministros por el que se aprueba el **Plan de Contratación Pública Verde (PCPV)** de la Administración General del Estado (AGE), sus organismos Públicos y las Entidades Gestoras de la Seguridad Social. El principal objetivo del Plan es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente en la contratación pública, de forma que se alcance antes del 31 de diciembre de 2010, la meta fijada por la Unión Europea en la **Revisión de la Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible** del año 2006.

El Plan establece objetivos cuantificados para la incorporación de consideraciones ambientales en las adquisiciones y contrataciones de 8 grupos de productos, servicios y obras considerados como prioritarios. Estos grupos son:

- Construcción y mantenimiento
- Transporte
- Energía
- Equipos de oficina
- Papel/Publicaciones
- Mobiliario
- Limpieza
- Eventos

Por su parte, los objetivos fijados por el Plan son:

- Ahorro energético del 9% antes de 31 diciembre de 2010 y del 20% antes del 31 de diciembre de 2016, de acuerdo con los objetivos del PAEE-AGE.
- Ahorro de agua del 20% antes de 31 de diciembre de 2010.
- Asegurar mejoras ambientales generales de los edificios en casos de rehabilitación integral.
- Asegurar mejoras ambientales en el mantenimiento de los edificios.

En síntesis, el Plan de Contratación Pública Verde significa el primer gran paso de un verdadero cambio de hábitos en la gestión y el consumo en la cadena de suministro de la Administración General

del Estado. Todas las medidas contenidas en el Plan conceden plazos (desde 2010 hasta 2015), con el objeto de que los mercados puedan adaptarse.

En paralelo, el Ministerio de Defensa desarrolla a lo largo de 2010 iniciativas para potenciar las “**compras verdes**”. La expresión “compras verdes” equivale a compras inteligentes, es decir, comprar productos que ayuden a conservar los recursos naturales, ahorren energía y eviten el desperdicio. Estas compras implican aprender sobre todas las maneras en las que un producto puede afectar al medio ambiente durante su ciclo de vida, los materiales que se usaron para la fabricación, la manera como se usan o qué se hace con él cuando se termine su uso.

Estas iniciativas marcan acciones para potenciar la adquisición y contratación de productos, servicios y obras considerados como “verdes”, sin que esto suponga mayor gasto presupuestario. Así mismo, estas compras podrán ser cuantificadas para conocer la reducción en el consumo de energía derivado de dichas iniciativas. De esta manera, se han implantado prácticas respetuosas con el medio ambiente en la contratación, de forma que se apoye en el alcance, en 2010, de la meta fijada por la Unión Europea en la Estrategia Revisada para un Desarrollo Sostenible. La puesta en marcha del plan de “compras verdes” comporta beneficios ambientales directos, así como beneficios socioeconómicos ligados a la importancia de la Administración Pública como agente económico que compra y contrata servicios, lo que redundará en la ampliación de los mercados respetuosos con el medio ambiente, con un efecto positivo sobre los precios.

En 2011 el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino publica el **Primer Informe General sobre el estado de la Contratación Pública Verde**, a través de la Dirección General de Servicios. Consiste en la elaboración de un cuestionario sobre el cumplimiento de los objetivos y medidas para los grupos de productos, servicios y obras que se encuentran recogidos en el Anexo del PCPV, remitido a cada departamento ministerial englobando un total de 49 entidades objeto de estudio. Según los resultados, la mayoría de las entidades ponen en marcha las medidas necesarias para la ejecución del Plan de Contratación Pública Verde, observándose un mayor cumplimiento en la recogida selectiva de residuos, la incorporación de parámetros ambientales en los proyectos de obras, en la adquisición de equipos informáticos de alta eficiencia energética (etiquetado "Energy Star") y en la ejecución de servicios de limpieza (véase Anexo IV). Destaca la actuación del Ministerio de Defensa sobre el resto del Ministerio, ya que de las 1.603 dependencias ministeriales a los que se hace referencia en el cuestionario, 923 pertenecen a Defensa.

4.2 Ley de Contratos del Sector Público

La Ley de Contratos del Sector Público, aprobada por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, y que transpone la **Directiva 2014/24/UE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública, integra en un texto único las numerosas modificaciones introducidas a la Ley 30/2007, de 30 de octubre (como la Ley 24/2011, de 1 de agosto, de Contratos del Sector Público en los ámbitos de la Defensa y la Seguridad), además de integrar las disposiciones vigentes relativas a la captación de financiación privada para la ejecución de contratos públicos. Esta ley contiene las siguientes cláusulas sociales y medioambientales relativas a la contratación pública, imperando de nuevo el carácter de **voluntariedad** en las acciones a desarrollar:

- **Art. 81:** En los contratos sujetos a una regulación armonizada, los órganos de contratación **podrán** exigir la presentación de certificados expedidos por organismos independientes que acrediten que el empresario cumple determinadas normas de **gestión medioambiental**.

- **Art. 117.** Obligación de definir (**en la medida de lo posible**) las prescripciones técnicas de los contratos teniendo en cuenta criterios de **accesibilidad universal** (para personas discapacitadas) y de diseño para todos.
- **Art. 118:** En relación con la ejecución de los contratos, los órganos de contratación pueden establecer condiciones especiales, referidas concretamente a consideraciones de carácter **medioambiental o social** con el fin de promover el empleo de personas con dificultades particulares de inserción en el mercado laboral, eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer en dicho mercado, combatir el paro, favorecer la formación en el lugar de trabajo, u otras finalidades que se establezcan con referencia a la estrategia coordinada para el empleo, definida en el artículo 145 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, o garantizar el respeto a los derechos laborales básicos a lo largo de la cadena de producción mediante la exigencia del cumplimiento de las Convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo.
- **Disposición adicional 4ª:** Que establece que:
 - o Los órganos de contratación ponderarán en los supuestos que ello sea obligatorio, que los licitadores cumplen lo dispuesto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, de **integración social** de los minusválidos. (P.e. exigiendo entre la documentación que han de presentar licitadores un certificado en el que conste el número global de trabajadores en plantilla y el particular de trabajadores con discapacidad).
 - o Los órganos de contratación **podrán** señalar en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos para las proposiciones presentadas por aquellas empresas que tengan en su plantilla un número de trabajadores con **discapacidad** superior al 2 por 100, siempre que dichas proposiciones igualen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios que sirvan de base para la adjudicación.
 - o Idéntica preferencia y con las mismas condiciones, **puede** establecerse en los pliegos para las proposiciones presentadas por empresas de **inserción** (reguladas por la Ley 44/2007, de 13 de diciembre).
 - o Análogamente **podrá** establecerse tal preferencia en la adjudicación de los contratos relativos a prestaciones de carácter **social o asistencial** para las proposiciones presentadas por entidades sin ánimo de lucro siempre que su finalidad o actividad tenga relación directa con el objeto del contrato que se licite.
 - o Finalmente, los órganos de contratación **podrán** señalar en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos que tengan como objeto productos en los que exista alternativa de **Comercio Justo** para las proposiciones presentadas por aquellas entidades reconocidas como Organizaciones de Comercio Justo.
- **Disposición adicional 18ª:** **Exige iguales criterios** de accesibilidad y diseño para los medios de comunicación, elementos instrumentales e implantación de trámites procedimentales en el ámbito de la contratación pública.

El incumplimiento de estas condiciones especiales puede conllevar:

- La imposición de penalidades o;

- La resolución del contrato o;
- En su caso, de establecerse así en los pliegos o el contrato, infracción grave a los efectos de prohibición para contratar.

La **Directiva 2014/24/UE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE, incluye nuevas medidas y consideraciones de carácter social y medioambiental, aunque debida a su reciente aprobación aún no están traspuestas a nuestro Derecho nacional. Destacan las siguientes:

- **Art. 18:** Insta a los Estados a que garanticen el cumplimiento en la ejecución de los contratos de las obligaciones en materia **social, medioambiental y laboral**.
- **Art. 20:** Establece la figura de los contratos reservados a los talleres protegidos y operadores económicos cuyo objetivo principal sea la **inserción social y profesional** de personas discapacitadas y marginadas.
- **Art. 42:** Para toda contratación que esté destinada a ser utilizada por personas físicas, ya sea el público en general o el personal del poder adjudicador, las especificaciones técnicas se redactarán, salvo en casos debidamente justificados, de manera que se tengan en cuenta los criterios de **accesibilidad** para las personas con discapacidad o el diseño para todos los usuarios.
- **Art. 43:** Sobre adquisiciones con características específicas de tipo medioambiental, social u otro, y **posibilidad de exigir**, en las especificaciones técnicas, en los criterios de adjudicación o en las condiciones de ejecución del contrato, una etiqueta específica como medio de prueba de que las obras, servicios o suministros corresponden a las características exigidas.
- **Art. 67:** Sobre evaluación de la mejor relación calidad-precio, a la hora de determinar la oferta económicamente más ventajosa, en función de **criterios medioambientales y/o sociales** vinculados al objeto del contrato público.
- **Art. 70:** En relación a la **posibilidad** de establecer condiciones especiales de ejecución de los contratos relativas a consideraciones **sociales, medioambientales o de empleo**.

4.3 Códigos de conducta

A nivel de su cadena de suministro, el Ministerio de Defensa tiene como objetivo primordial conseguir una base tecnológica e industrial de Defensa competitiva a nivel mundial, capaz de suministrar a las Fuerzas Armadas los productos y servicios necesarios para que éstas afronten con éxito las misiones que le son encomendadas. La creciente complejidad del escenario geopolítico y la aparición de nuevas amenazas para la Seguridad y la Defensa hacen que las necesidades militares aumenten, se diversifiquen y evolucionen rápidamente, siendo necesaria la implicación del conjunto del tejido industrial en el desarrollo de los productos y servicios de defensa.

En este contexto, el Ministerio considera a las pymes como agentes protagonistas en el apoyo y complementación del papel de las grandes empresas. Para lograr un mayor protagonismo de las pequeñas y medianas empresas, el Código de Conducta de contratistas y subcontratistas de armamento y material del Ministerio de Defensa, aprobado por Instrucción 4/2011, de 8 de julio, del Secretario de Defensa, establece en su anexo I un código de suscripción **voluntaria** en consonancia con el Código de Conducta de Proveedores (*The Code of Conduct on Defence Procurement*) de la Agencia Europea de Defensa y el Código de Buenas Prácticas en la Cadena de Suministro (*Code of Best Practices in the Supply Chain*), aprobado por la *AeroSpace and Defense Industries Association* (ASD) y los países miembros de la Agencia Europea de Defensa, que persigue promover la justa competencia a nivel

nacional.

Debida a las inherentes características que relacionan a este Ministerio con la Seguridad Nacional, tradicionalmente la información y publicidad proporcionada para la libre concurrencia en la adjudicación de contratos había sido limitada, encauzada principalmente a contratistas principales. Con este Código se persigue así que los mecanismos de publicidad tengan efecto en toda la cadena de suministro de los Centros de la Defensa, generando igualdad de oportunidades y fomentando la participación de pymes como subcontratas de los contratistas principales, lo que favorece la generación de empleo en territorio nacional. Los apartados quinto y sexto del Anexo I del Código de Conducta hacen referencia a los principios y los compromisos que han de establecer las empresas (véase Anexo III).

A nivel gubernamental se ha desarrollado un **Código de buenas prácticas ambientales para los contratos de mantenimiento y las obras menores** para el desarrollo del Plan de Contratación Pública Verde de la AGE, con el objetivo de que estos contratos se conviertan en un instrumento de mejora ambiental continua. Se trata de un código de buenas prácticas para orientar a las personas responsables de dichos contratos en el sentido de aprovechar, en la medida de lo posible, los avances y las mejoras de tipo ambiental que el mercado pueda ofrecer. Engloba el ciclo completo de la contratación, incluidas la fase previa de identificación de necesidades y la posterior de ejecución y control, estableciendo las consideraciones ambientales que pueden ser tenidas en cuenta en las distintas fases. En paralelo a este código se desarrollan otros dos: el **Código de buen uso del papel y las publicaciones** y el **Código de buenas prácticas ambientales para la contratación de los servicios de limpieza de los edificios**.

En cuanto a los criterios ambientales de tipo técnico, existen numerosos manuales, recomendaciones u otro tipo de instrumentos, especialmente ecoetiquetas, europeos, estatales y autonómicos, que recogen criterios técnico-ambientales específicos. El Código de buenas prácticas recoge las principales referencias que los responsables de la elaboración de los pliegos de cláusulas administrativas particulares y de prescripciones técnicas deben conocer para elaborar las cláusulas ambientales que se han de aplicar en cada caso.

En términos generales, todas las acciones de mejora ambiental que se desarrollan como parte de una política de compra y contratación pública verde van más allá de criterios estrictamente de gestión, ya que tienen una doble finalidad:

- Mejorar el balance ambiental del edificio en términos de rendimientos (por ejemplo en términos de aislamiento térmico).
- Mejorar el balance ambiental global, en términos de materiales y productos en todo su ciclo de vida.

4.4 Normas PECAL

Con objeto de mejorar la eficiencia en la entrega de las adquisiciones de defensa, el Aseguramiento Oficial de la Calidad (AOC) se realiza en base a disciplinas técnicas de gestión de calidad, gestión de configuración y gestión de riesgos. El Ministerio cuenta con un sistema de control de calidad, en el cual las empresas suministradoras del Ministerio acreditan sus sistemas de calidad de acuerdo con la normas de calidad PECAL/AQAP (*Allied Quality Assurances Publication*), sin coste añadido para las mismas. Actualmente existen más de 163 empresas españolas acreditadas por el Departamento de acuerdo a estas normas. Durante 2010 se concede o renueva la acreditación a 86 empresas. Así mismo, con objeto de mejorar la calidad en los productos, se mantienen contactos

oficiales regulares en el ámbito de la normalización con otros departamentos de la Administración y organismos civiles nacionales como la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) o el MITyC.

Adicionalmente, el Ministerio presta apoyo en el Aseguramiento Oficial de la Calidad en adquisiciones de material y equipos de defensa para exportación a países de la OTAN y para terceros países fuera del ámbito de la Alianza, lo que facilita la **confianza y las posibilidades de la industria española** para la adjudicación de contratos a nivel internacional. Los trabajos de aseguramiento de la calidad se llevan a cabo al amparo del acuerdo STANAG 4107 (*Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and usage of the AQAP's*), de los diferentes acuerdos bilaterales suscritos con diversos países no OTAN y de la Orden Ministerial 97/1982, de 15 de junio, de apoyo a la exportación.

Así, durante el año 2010 se lleva a cabo el Aseguramiento Oficial de Calidad en 40 solicitudes recibidas de expedientes de contratos de países como Alemania, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos, Hungría, Italia, Polonia, Reino Unido y de agencias OTAN, como la Agencia de Mantenimiento y abastecimiento (NAMSA) y OCCAR (Organización de Cooperación Conjunta en Materia de Armamentos) en aplicación del STANAG 4107 y de los acuerdos establecidos. Se han recibido también 12 peticiones de Inspección de Control de Calidad de Armamento y Material dedicado a la exportación, que han sido solicitadas por las propias empresas para sus exportaciones a Estados Unidos o a países no OTAN como Brasil, Chile, Colombia, Emiratos Árabes y México. Así mismo, se han atendido más de 62 solicitudes de Aseguramiento Oficial de la Calidad contra Almacén (AOCA's) para productos que son fabricados y que permanecen en "stock" a la espera de formalizar los correspondientes contratos para su adjudicación.

5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA RSC EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE CONTRATAN CON EL MINISTERIO DE DEFENSA

El Ministerio de Defensa tiene una estrecha relación con muchas de las principales empresas españolas, en forma de contratos, acuerdos o investigaciones y en muchos aspectos de la actividad de Defensa: suministro de energía, diseño, construcción o mantenimiento de unidades. La importancia de apoyar la actividad castrense en el tejido industrial nacional es capital, mostrándose como una manera de incentivar el desarrollo industrial y tecnológico en España, propiciar generación de empleo y bienestar y dar síntomas de fortaleza interna a nivel internacional.

Analizar qué políticas incorporan estas empresas en su cadena de suministro aporta una doble visión desde los puntos de vista de transponer algunas de sus políticas a los ámbitos de actuación internos del Ministerio y de poder reconsiderar, llegado el caso, futuros contratos en base a la buena o mala gestión responsable que estas empresas implementen en sus respectivas cadenas de valor. Para ello es interesante realizar el análisis³ en base a unos riesgos establecidos según qué condicionantes por la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (tabla 2), sintetizando de esta manera cómo los proveedores, sus productos, sus lugares de actuación (Véase anexo V), el servicio que proporciona e incluso la notoriedad mediática de la empresa pueden tener influencia en la evaluación de los riesgos ambientales, sociales y económicos de la cadena de suministro del Ministerio de Defensa.

³ Fuente del análisis: "La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas", Ecología y Desarrollo.

¿Tengo una marca conocida por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra productos de alto riesgo o proviene de un sector de alto riesgo ?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un país de alto riesgo ?	Riesgo de la cadena de suministro	
SI	SI	SI	Muy alto	
		NO	Alto	
	NO	SI		Moderado
		NO	Bajo	
NO	SI	SI		Bajo
		NO		
	NO	SI		Mínimo
		NO		

Tabla 2. Análisis de riesgo en la cadena de suministro. Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, "La empresa y su cadena de suministro: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro".

5.1 GRUPO ACS

El grupo ACS se dedica a cuatro áreas de actividad: construcción (obra civil y edificación), concesiones, medio ambiente (conservación y mejora, tratamiento de residuos y externalización del mantenimiento integral de edificios) y servicios industriales (instalaciones, proyectos, sistemas de control, etc.). En la actualidad algunas de sus filiales, como Clece, están contratadas por el Ministerio para los servicios de limpiezas de bases y acuartelamientos.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Construcción y Servicios (Riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
Código de conducta extensible a proveedores. En parte de contratos de 2010 se incluyen cláusulas de rescisión por incumplimiento del código.	<ul style="list-style-type: none"> • Varía dependiendo de la empresa. <input type="checkbox"/> • Obligaciones laborales y de ética empresarial. • Requerimientos medioambientales.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
En las distintas compañías del grupo la gestión de la cadena se lleva a cabo a través del departamento de compras mediante el sistema de gestión. Este es un sistema de clasificación y homologación de proveedores y contratistas, que incluye mapas de riesgo de proveedores (posee categorías de riesgo en sostenibilidad).	
Paralelamente, el grupo proporciona formación en calidad, medio ambiente, seguridad y ejecución de los trabajos. Existe "guía medioambiental para subcontratistas".	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La monitorización de los proveedores se lleva a cabo a través de los sistemas de evaluación del desempeño (este, según el informe de responsabilidad social, es un principio básico de actuación que se desarrollará por las diferentes empresas según las prioridades estratégicas). Entre los criterios que considera este sistema se encuentra la obligatoriedad de cumplir	

toda la legislación vigente en términos sociales, laborales, de seguridad y salud, y medioambientales.

Las auditorías son llevadas a cabo tanto por personal interno como independiente. Si el resultado es negativo se elimina al proveedor de la base de datos, excepto si este es de importancia estratégica, en cuyo caso se plantean medidas que incluyen actividades formativas.

5.2 Endesa

Las actividades principales de la compañía son la generación (termal, hidráulica y nuclear), transporte y venta de energía eléctrica, así como la distribución de gas natural. También desarrolla actividad en el sector de la minería. Forma parte, con su red de distribución, del acuerdo marco para la suministro de energía eléctrica al Ministerio de Defensa y sus Organismos Autónomos[18].

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Generación de energía (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de cláusulas de rescisión en contratos con proveedores por incumplimiento en materias de seguridad y salud laboral. Contratos incluyen compromisos en materia ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Obligaciones en materia de seguridad y salud. Compromisos y obligaciones en aspectos medioambientales. 530 los 726 contratos que Endesa considera significativos incluyen cláusulas sobre derechos humanos o han sido objeto de evaluación.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
Endesa imparte formación a proveedores en seguridad y salud.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
Endesa lleva a cabo la monitorización de sus proveedores a través de su sistema de evaluación <i>VendoRating</i> , que permite considerar a los proveedores en materias de sostenibilidad.	
La compañía realiza auditorías a proveedores potencialmente estratégicos en medio ambiente (ISO 14001), calidad (ISO 9001) y seguridad laboral (OSHAS 18001). Se tiene en cuenta en la evaluación la firma del Pacto Mundial o la disponibilidad de un código ético.	
En el informe de responsabilidad social se informa de que 89 de los 617 proveedores o contratistas significativos (14,4%) han sido evaluados en aspectos de derechos humanos. De estos, 70 son de España y Portugal (de un total de proveedores de 343, lo que supone un 20,4%).	

5.3 Fomento de Construcciones y Contratas (FCC)

La compañía desarrolla todas sus actividades agrupadas en tres líneas. Infraestructuras, que incluye construcción (infraestructuras y equipamientos), industria (gestión integral de proyectos), cemento y concesiones; servicios, donde está presente en medio ambiente urbano e industrial, gestión integral del agua, mobiliario urbano, logística y servicios aeroportuarios; energía, con instalaciones eólicas, termo solares y fotovoltaicas. Con Defensa tiene contratos de recogida de RSU (residuos sólidos urbanos) en varias dependencias navales con base en San Fernando.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Construcción y servicios (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS

	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatoriedad de respetar normas de Pacto Mundial. Su incumplimiento puede llevar a la cancelación de contratos.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
Respecto a la gestión, sólo comenta que se llevan a cabo acciones formativas y campañas de sensibilización a los proveedores. No cuenta con canales de comunicación específicos para estos. 600 proveedores bajo modelo de gestión de compras.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La compañía no proporciona información pública (informes anuales y de responsabilidad social) sobre mecanismos de control de proveedores en materias de responsabilidad social.	

5.4 Gamesa Corporación Tecnológica

Gamesa desarrolla una actividad vertical que consiste en el diseño, producción, instalación y mantenimiento de aerogeneradores. Además, ha tenido relación con el ámbito de la Defensa a través de su división aeronáutica, amén de otras participaciones en el sector del armamento y municionamiento.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Ingeniería y maquinaria (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones generales de contratación incluyen, de manera explícita, el respeto a los derechos humanos, prácticas laborales, posicionamiento contra fraude y corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas de carácter social en la contratación. • <input type="checkbox"/> En medio ambiente, a algunos proveedores se les exige poseer ISO 14001 o un compromiso de implantarla.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La compañía informa sobre los diversos canales de comunicación que posee con los proveedores. Entre ellos se encuentran foros y conferencias sectoriales, encuentros con proveedores, y sesiones individualizadas con proveedores. Por otra parte, existe un portal en internet para aspectos técnicos y de entregas.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La compañía lleva a cabo la selección y evaluación de proveedores a través de un proceso de auditorías en las que se comprueba la capacidad técnica y la implantación de normas como las ISO 9001 y 14001, o la OSHAS 18001.	

5.5 Gas Natural Fenosa

La compañía se dedica a la generación eléctrica, suministro, distribución y comercialización de energía eléctrica y gas natural, habiendo suministrado energía eléctrica a las instalaciones del Ministerio en todo el territorio nacional durante los años 2012 y 2013.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Distribución de energía y combustible (riesgo bajo)	Actividad en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones generales de contratación con cláusulas de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las condiciones medioambientales y de calidad de la compañía. • Cumplimiento de la normativa en vigor de prevención y riesgos laborales. • Desarrollo del plan de seguridad y salud

	<p>laboral en todas las obras y servicios afectados por la legislación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento código ético de la compañía.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>La gestión de los proveedores de Gas Natural se canaliza a través del portal de proveedores en España (1,752 empresas inscritas), mediante el cual se gestionan ofertas, pedidos, documentación y normativa.</p> <p>El sistema de información de la compañía se basa en el uso de la plataforma RePro y un modelo de homologación de proveedores y productos que se está implementando en España en distribución y generación.</p> <p>La empresa ha desarrollado campañas de formación y sensibilización en distintos ámbitos de RSE en Argentina y Colombia.</p>	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>La monitorización de proveedores se lleva a cabo mediante la supervisión de contratistas y subcontratistas de distribución eléctrica según el procedimiento del sistema de gestión de la prevención OSHAS. Por otro lado se envían cuestionarios de forma puntual sobre alguna acción particular.</p>	

5.6 Iberdrola

La actividad principal de Iberdrola comprende la generación, distribución y comercialización de electricidad, tanto de fuentes renovables como convencionales. Otros negocios en los que está presente son el suministro de gas, actividades de ingeniería y negocio inmobiliario. También participa en el acuerdo marco para la suministro de energía eléctrica al Ministerio de Defensa y sus Organismos Autónomos.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Generación de energía (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja. Realiza compras en algunos países de riesgo (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Política medioambiental extensible a proveedores. • Requisitos de RSE en contratos con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En medio ambiente, cumplimiento de la política ambiental de Iberdrola y de los requisitos específicos de los contratos. • En aspecto sociales, cumplimiento de requisitos de los contratos.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>Para gestionar la cadena de suministro, la compañía utiliza distintos canales específicos de comunicación como encuentros particulares con proveedores, encuestas, jornadas con entidades empresariales, portal proveedor, etc. Iberdrola, además, en colaboración con otras entidades, envía metodología para la implantación de la RSE en las PYMES. La información sobre los proveedores en materia RSE se empezó a clasificar en 2010 (187 proveedores con puntuación en RSE).</p> <p>La compañía incentiva mediante escritos a los proveedores para que se certifiquen en calidad, riesgos laborales y medio ambiente.</p>	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>Los mecanismos de control a proveedores incluyen encuestas de emisiones de CO2 a algunos proveedores, y la evaluación de su cadena de suministro en tres áreas, siendo una de estas la responsabilidad social (incluyendo seguridad y prevención de riesgos laborales y medio ambiente). De esta monitorización se derivan indicadores mensuales y ratios de mejora anual en RSE.</p>	

5.7 Indra

Su actividad consiste en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas basados en el uso de tecnología de la información para distintas áreas de aplicación: Transporte y tráfico, energía e industria, administraciones públicas y sanidad, servicios financieros, seguridad y defensa, y telecomunicaciones y medios de comunicación. Mantiene una relación estrecha con Defensa a través de contratos relacionados con la tecnología de la información en ámbitos tan variados como sistemas desarrollados para buques de nueva construcción de la Armada o simuladores de tiro para el Ejército de Tierra.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Servicios informáticos (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (bajo)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Código ético para proveedores. □ • Principios marco de relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En aspectos sociales, principios marco (no obliga pero lo tiene en consideración) y código de conducta para proveedores. • En aspectos medioambientales, consideración de los principios marco.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La empresa somete a los potenciales proveedores a un proceso de homologación que tiene en cuenta aspectos económicos, sociales y medioambientales. Posee además comunicación específica con proveedores a través de encuestas de satisfacción.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
El control se realiza mediante una evaluación anual a una muestra de proveedores, pero se especifica en su informe de responsabilidad social si esta evaluación contiene aspectos relacionados con la RSE.	

5.8 Obrascón, Huarte, Laín (OHL)

La actividad fundamental de la compañía es la construcción, sin embargo, también desarrolla otras áreas de negocio como son las concesiones (autopistas, ferrocarriles, puertos y aeropuertos), los proyectos de ingeniería (y construcción de proyectos industriales), el desarrollo de proyectos inmobiliarios, y el medio ambiente, fundamentalmente a través del tratamiento de aguas (desalación, depuración, tratamiento de agua potable y de fangos). A lo largo de la última década ha sido contratada por Defensa para proyectos de diversa naturaleza, como la limpieza general del Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA).

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Construcción (riesgo bajo)	Opera en países de renta baja (bajo)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de compras con cláusulas de compromiso de cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • En temas sociales, exigencia de cumplir el plan de seguridad y salud a empresas colaboradoras, y en España, en los contratos con empresas, estas deben aportar el alta de seguridad social de todos sus trabajadores. • En área medioambiental se realiza una evaluación inicial a proveedores para asegurar que cumplen requisitos ambientales. Dependiendo del tipo de producto o servicio prestado, se les exige algún

	tipo de certificación.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
Para la gestión de la cadena de suministro, la compañía posee canales de comunicación específicos con proveedores como son el portal del proveedor o la facilitación a los proveedores de la documentación necesaria para los planes de gestión de cada obra (buenas prácticas, guías de gestión ambiental y laboral).	
La información correspondiente a su cadena de suministradores la extrae del sistema informático de compras, que marca las pautas a seguir en materia de control y el estado de los proveedores.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La monitorización de los proveedores se lleva a cabo mediante el sistema informático de compras, que establece unas directrices para las inspecciones necesarias a los proveedores para asegurar que se siguen cumpliendo los requisitos de contratación.	

5.9 Red Eléctrica de España

Red Eléctrica es el operador del sistema eléctrico en España, coordinando y garantizando continuidad, seguridad y transporte. Es asimismo el gestor del transporte único de la red hasta los puntos de distribución para los consumidores. Posee una filial, Red eléctrica internacional, que se dedica a la inversión en infraestructuras de transporte eléctrico en América del sur (Bolivia y Perú). Destaca el acuerdo alcanzado con la Unidad Militar de Emergencias (UME) en 2013 para desarrollar un protocolo de actuación conjunto con el fin de garantizar el suministro eléctrico ante desastres naturales.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Distribución de energía y combustible (riesgo bajo)	Actividad en España (mínimo)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> Política ambiental considera requisitos ambientales como criterio en selección de proveedores. Cláusulas en condiciones generales de contratación sobre RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> En aspectos sociales, condiciones del Pacto Mundial. En aspectos medioambientales, además de Pacto Mundial, a proveedores estratégicos o de riesgo, existencia de certificación ambiental.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
Como canal específico de comunicación con proveedores, la compañía posee un portal para el proveedor. La gestión responsable se lleva a cabo con proveedores estratégicos o de riesgo mediante un sistema de calificación. Este comienza con un cuestionario y evaluación inicial en que se tienen en cuenta factores relacionados con calidad, seguridad y medio ambiente.	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
La compañía no especifica mecanismos de control más allá de los cuestionarios y evaluaciones iniciales. Se proporciona información sobre proveedores de productos y de servicios. De los primeros, 151 están calificados medioambientalmente, y de los que proveen servicios, los que están calificados son 13. No obstante, no se proporciona información sobre el tamaño total de la cadena.	

5.10 Repsol

La actividad (y estructura organizativa) gira en torno a las siguientes áreas de negocio: *Upstream* (exploración y desarrollo de reservas de crudo y gas natural), negocio de gas natural licuado, *downstream* (refino, comercialización de productos petrolíferos, química y gas natural licuado), y

desde 2010, nuevas energías, para identificar oportunidades en las que puedan existir sinergias con su actividad. Otras dos áreas de negocio son las participaciones estratégicas de YPF y Gas Natural Fenosa. En la actualidad mantiene un contrato con Defensa para el suministro, en tres lotes diferenciados, de combustible durante un período de dos años.

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Generación de energía (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> Condiciones particulares sobre aspectos sociales y medioambientales en la contratación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> En aspectos medioambientales, cumplir con la legislación vigente en el país y con las establecidas en la normativa y práctica interna de Repsol. En aspectos sociales, cumplir Declaración de derechos humanos, y la Declaración de principios y derechos fundamentales de la OIT.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>La gestión de la cadena se fundamenta en un sistema de información unificado (Sispro) sobre los proveedores. En él se incluye información relativa a su calificación inicial (en 2010 5.048 proveedores y contratistas calificados), su evaluación de desempeño, información referente a RSE, etc.</p> <p>La compañía también lleva a cabo actividades de formación. En 2010 estas actuaciones tuvieron lugar en Argelia, Bolivia, Ecuador y México.</p>	
MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>El control de la cadena de suministro se lleva a cabo especialmente con proveedores de criticidad alta (valorada en función del país y el producto o servicio). Se basa en cuestionarios de calificación y auditorías de control (798 auditorías en 2010 en 13 países, 111 de ellas en España) que incluyen la evaluación del cumplimiento de los requisitos éticos, de derechos humanos y medioambientales.</p> <p>Si se incumplen los requisitos se comunica al proveedor y se intenta solucionar el problema existente. Si persiste, se cancela el contrato. A lo largo de 2010, el 6.8% de proveedores no superaron la calificación y 10 contratos fueron cancelados por suspender la evaluación.</p> <p>La compañía posee un canal de comunicación con la comisión de ética. En 2010, un 16% de las denuncias estuvieron relacionadas con proveedores y contratistas.</p>	

5.11 Telefónica

La compañía se dedica a proveer y operar un amplio espectro de servicios de telecomunicaciones. Su actividad se desarrolla en las líneas de negocio de banda ancha móvil, telefonía móvil, banda ancha y telefonía fija, y televisión de pago. Es la empresa protagonista en los contratos de servicios de telecomunicaciones de propósito general del Ministerio de Defensa[19].

SECTOR DE ACTIVIDAD	RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO
Telecomunicaciones (riesgo bajo)	Actividades en países de renta baja (moderado)
COMPROMISO SOSTENIBLE	ALCANCE COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> Política de responsabilidad en la cadena de suministro. Pertenencia a iniciativas sectoriales relacionadas con cadena de suministro (GESI, <i>Tin supply chain initiative</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Compromisos de la política de responsabilidad de la cadena de suministro incluyen estándares éticos, derechos humanos, seguridad y salud y aspectos medioambientales.
MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<p>La gestión de los proveedores incluye la comunicación a través del portal proveedor (condiciones de contratación, modelo de gestión, productos que compra telefónica, etc.), encuentros con proveedores y eventos con proveedores y organizaciones de responsabilidad social corporativa. La compañía también lleva a cabo actividades de formación y sensibilización de forma puntual con grupos de proveedores.</p>	

MECANISMOS DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los mecanismos de control de la cadena de suministro de Telefónica pasan por la realización de auditorías in situ para comprobar que los proveedores siguen cumpliendo con los requisitos de responsabilidad social con el paso del tiempo. En 2010 se realizaron 1,163 auditorías en aspectos de derechos humanos, y 400 auditorías en asuntos de gestión ambiental. La compañía posee asimismo una herramienta de GESI de autoevaluación para proveedores. Por último, Telefónica posee canales confidenciales habilitados para posibles denuncias de irregularidades

6 RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN: PROPUESTA DE POSIBLES MEDIDAS A TENER EN CUENTA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS CENTROS DE LA DEFENSA

Una vez presentado el estado actual de las políticas socialmente responsables que lleva a cabo el Ministerio de Defensa en su cadena de suministro, así como las empresas más importantes a nivel nacional con las que mantiene contratos, se indican a continuación una serie de actuaciones que en un futuro serían de interés analizar para determinar su posible viabilidad en la cadena de suministro de los Centros de la Defensa, desde el nivel más local (buques o acuartelamientos) hasta al estratégico, teniendo en cuenta que algunas de ellas ya se llevan a cabo en algunos casos puntuales, surgiendo la necesidad entonces de extenderlas a todo el ámbito de aplicación del Ministerio y sus proveedores.

6.1 Metodología de trabajo Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

En consonancia con el análisis de riesgo efectuado en el apartado 5, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas propone una guía responsable en la que desarrolla una metodología de trabajo, estructurada en cuatro fases con un total de diez medidas, a llevar a cabo sobre los proveedores según su factor potencial de riesgo (figura):

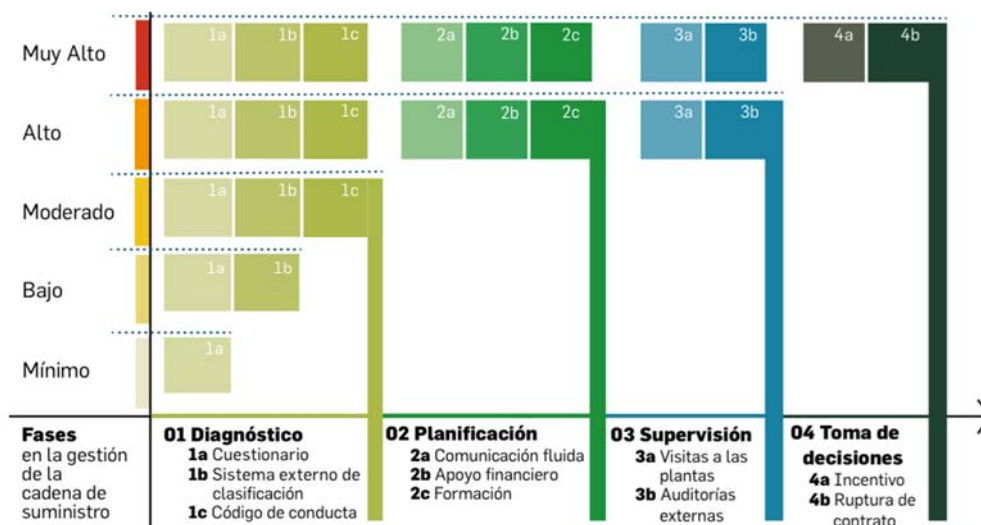


Figura 9. Riesgo en la cadena de suministro. Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, "La empresa y su cadena de suministro: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro".

6.1.1 Primera Fase: Diagnóstico

Con el objeto de mejorar el conocimiento de los miembros de la cadena de suministro, se definen unos requisitos mínimos que muestren el nivel de consonancia con los valores corporativos de la organización, mediante las siguientes herramientas:

a) **Cuestionario:** con preguntas de diversa naturaleza, que varían según el perfil de riesgo del proveedor, el sector al que pertenezca o su nivel de importancia sobre la cadena de suministro. Las posibles preguntas a plantear, según el grado de exhaustividad, son:

- Datos de identificación de la empresa.
- Persona de contacto.
- Actividad de la empresa.
- Productos/servicios suministrados.
- Tenencia de una certificación de calidad, manual de calidad o departamento de calidad.
- Realización de auditorías por parte de la empresa cliente o acceso a los resultados de una auditoría previa de un tercero.
- En caso de no disponer de un sistema de calidad, planes futuros para implantarlo e implicaciones.
- Política de calidad, gestión de los empleados, aprovisionamiento y regularidad de los controles internos y externos.
- Control de calidad interno.
- Conocimiento e implantación de los 10 Principios del Pacto.
- Planes de formación del personal.
- Análisis previo a las inversiones de los posibles impactos Mundial.
- Aspectos medioambientales: certificación, acreditación o implantación de un Sistema de Gestión Ambiental (o previsión de hacerlo).
- Existencia de un departamento de Recursos Humanos.
- Condiciones de trabajo de los convenios.
- Prevención de riesgos laborales.
- Memoria de sostenibilidad.
- Adhesión a estándares de RSC.

b) **Sistema externo de clasificación:** se plantea como una herramienta de gestión con el fin de facilitar la subcontratación de suministros sin poner en riesgo el valor corporativo de la organización, útil cuando se opera en varios países o en sectores de muy diversa naturaleza.

c) **Código de conducta:** con el objetivo de plantear de forma clara unos requisitos mínimos en la cadena de suministro, la organización debe elaborar un código de conducta interno basado en normas, certificaciones y legislaciones comúnmente aceptadas a nivel nacional e internacional, exigiendo no solo el conocimiento de este código por parte de sus proveedores sino también que sean parte activa de él.

6.1.2 Segunda Fase: Planificación conjunta e implantación de una estrategia

En base a los resultados obtenidos en la primera fase, todos aquellos aspectos negativos o susceptibles de mejorar han de ser tenidos en cuenta en una planificación conjunta de la organización y el proveedor, según las siguientes medidas:

a) **Comunicación fluida:** facilitar el seguimiento de los pedidos o hacer más ágil la relación organización-proveedor es fundamental a la hora de mejorar la gestión de la cadena de suministro. Formas de mejorar esta comunicación son el establecimiento de reuniones periódicas o la creación de un **portal del proveedor** en el que aunar todas las comunicaciones con los proveedores de una manera práctica, sencilla y rápida.

b) **Apoyo financiero al proveedor:** con el objeto de mejorar la marca corporativa dentro de la cadena de suministro, es interesante la posibilidad de apoyar económicamente a los proveedores que operan en países en vías de desarrollo para aumentar los sueldos mínimos de sus trabajadores, financiar programas de mejora para asegurar un suministro a largo plazo o asegurar la producción de materias primas de calidad mediante la inyección de ayudas económicas.

c) **Formación por parte de la organización:** aprovechando los propios cursos de formación enfocados dentro de la propia organización, extenderlos a los proveedores es una manera de mejorar la relación con éstos y conseguir un incremento de su eficiencia económica y calidad en la producción.

6.1.3 Tercera Fase: Supervisión de la cadena de suministro

Para asegurar el éxito de la segunda fase es importante no limitar la mejora de los aspectos negativos detectados en la gestión responsable de nuestros proveedores a la planificación, sino mantener una supervisión constante para asegurar la implantación de las medidas acordadas de manera conjunta; si bien, es recomendable incluir esta supervisión en el contrato, de manera que se eviten posibles malentendidos entre ambas partes.

a) **Visitas a las plantas:** correlacionadas con un informe de evaluación, hay que tener en consideración que una mínima programación de estas visitas es suficiente para que el proveedor pueda subsanar de manera momentánea, previa a la visita, posibles irregularidades.

b) **Auditorías externas:** con la ventaja de que las principales empresas auditoras internacionales cuentan con personal local en las áreas donde principalmente residen los proveedores (como Asia) y, por lo tanto, pueden realizar visitas al proveedor auditado en cualquier momento, este sistema de control se constituye como una forma de mostrar la información de los resultados de manera estandarizada y concisa.

6.1.4 Cuarta Fase: Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones

Para finalizar, toda vez que la organización dispone de los criterios suficientes para determinar el grado de responsabilidad social alcanzado por sus proveedores, posee dos vías para desarrollar su relación futura con éstos:

a) **Incentivos:** caso de que el proveedor satisfaga los requerimientos de calidad de su producto y las exigencias de RSC estipuladas en el contrato, la organización puede incentivarlo de tres maneras distintas:

- **Apoyo económico** para favorecer la compra de maquinaria y aumentar las retribuciones de sus empleados, repercutiendo en la mejorar de la calidad de la producción.

- **Contrato a largo plazo** que le permita llevar una planificación prolongada en el tiempo con el fin de mejorar su proceso productivo.

- **Accesibilidad** a otros potenciales clientes, fruto de la mejora de su reputación al recibir buenas críticas por parte de la organización.

b) **Ruptura del contrato:** un proveedor que incumpla alguna de las cláusulas sostenibles del contrato puede perjudicar a la imagen corporativa de la organización. Por lo tanto, ante este incumplimiento la organización tiene la posibilidad de aplicar una penalización, conceder un período de gracia o, como último recurso, rescindir el contrato con el proveedor.

6.2 Informe DHL: "*Closing The Loop: Building the Environmental Supply Chain*"

Citado ya en el apartado 3.3, el informe de septiembre de 2014 de DHL, la empresa líder en el sector logístico, sobre la necesidad de fomentar una cadena de suministro sostenible en las empresas, menciona ciertas actuaciones de interés:

a) Las **cuatro R** de sostenibilidad en la cadena de suministro.

Aplicado a todo el ciclo de vida de un producto y, por tanto, implementadas desde el inicio de la cadena de valor hasta su devolución como desecho por parte del cliente, las cuatro R buscan cerrar el ciclo de los productos, minimizando los desechos y las emisiones de gases de efecto invernadero; además, refuerza la concienciación en los siguientes conceptos:

- **Reducir**: reducir la generación de residuos en la cadena de suministro, reducir el uso de material de embalaje, reducir el uso del parque automovilístico potenciando el uso de conexiones ferroviarias, etc.

- **Reutilizar**: reutilizar todos los productos posibles considerados como desecho al final de su ciclo de vida, en especial los electrónicos.

- **Reciclar**: reciclar de otro modo todos aquellos residuos que no puedan ser reutilizados.

- **Recaptura**: degradar los productos al final de su vida útil para lograr de ellos materias primas que sirvan para la elaboración de nuevos productos.

b) Implementación del *LED (Lead Environmental Partner)*.

La figura del **LED** consiste en introducir un supervisor que actúe como "socio ambiental" en la cadena de suministro de la organización, de manera que gestione todos los flujos de materiales y localice posibles mejoras que redunden en una mayor eficiencia ambiental y económica. Haciendo uso de herramientas analíticas en tiempo real, un LED ha de ser capaz de supervisar y evaluar la condición y el rendimiento de la cadena de suministro, gestionando proveedores de tratamiento de residuos en busca del que ofrezca un menor costo ambiental y económico, con cumplimiento de estándares internacionales y alta proyección en reciclaje. Asimismo, aplica una lista de control de proceso en cada una de las etapas de la cadena de suministro, de manera que ayuda a garantizar que las prácticas de sostenibilidad llevadas a cabo son las más adecuadas. Se encarga también del seguimiento en la evolución de estas prácticas para poder anticiparse a futuras necesidades.

6.3 Herramientas para promover la RSC en las Administraciones Públicas

Como parte de las AA.PP., el Ministerio de Defensa debe tener en cuenta los siguientes puntos que podrían formar parte de un futuro programa RSC del Gobierno de España, complementando la actual Estrategia Española de Responsabilidad Social Corporativa:

- i. Obligación de realizar un informe anual de responsabilidad social para las AA.PP. más relevantes, siguiendo las pautas, convenientemente adaptadas, de los informes del GRI para las empresas.
- ii. Incentivar la generalización de clasificaciones de ciudades, países, regiones, etc., en relación con los distintos temas de la RSC, como transparencia y buen gobierno. Todo ello con la finalidad de propiciar un proceso continuo de mejora en las prácticas de la responsabilidad social de las AA.PP.
- iii. Recopilar y divulgar guías de buenas prácticas en responsabilidad social de las AA.PP. en Europa.

- iv. Establecer un programa de la Unión Europea cuyo foco sea la innovación y el fomento de la responsabilidad social de las AA.PP. Con parecida ambición a lo que ha significado el Programa *Life* para los temas ambientales.
- v. Crear una certificación de buena gobernanza pública que los dirigentes públicos tengan que poseer para acceder a puestos de responsabilidad del sector público [20].
- vi. Sería conveniente estudiar la posibilidad de organizar una conferencia con carácter internacional que reúna a gobiernos, organizaciones, grupos de interés y expertos en RSC con el fin de plantear y analizar la necesidad de reflejar en la legislación el carácter obligatorio de todas aquellas políticas de sostenibilidad en lo social, ambiental y económico que sean de urgencia implementar por el actual estado de deterioro medioambiental, la situación financiera o la desigualdad.
- vii. Establecer un sistema de asistencia en la incorporación de consideraciones ambientales en los pliegos de cláusulas administrativas particulares y de prescripciones técnicas, de manera destacada en los grupos de mantenimiento y obras, limpieza, mensajería e impresión de publicaciones.
- viii. Elaboración y difusión de directrices en ámbitos como la organización de eventos sostenibles.
- ix. Realización de actuaciones de concienciación y sensibilización del personal en materias relacionadas con el ahorro energético y de agua, gestión de residuos, etc. adicionales a los cursos de formación que se organizan periódicamente.
- x. Mantener una ronda de contactos con los responsables de los distintos Departamentos con la finalidad de conocer las dificultades que hayan podido encontrar en la implantación de medidas sostenibles y el motivo por el que algunas de ellas no se han implantado todavía.
- xi. Incorporar en la página web de la Plataforma de Contratación del Sector Público [21] referencias a la Responsabilidad Social Corporativa, tal y como existe ya en las páginas web de muchas AA.PP., que informan del compromiso de éstas en materia ambiental, igualdad o I+D. En esta línea resaltar también de manera singular la legislación que fomenta la contratación pública sostenible, de forma que produzca un efecto de sensibilización sobre el contratante.
- xii. Integrar en un solo órgano central todas las organizaciones públicas que actualmente velan por el desarrollo de actuaciones y políticas socialmente responsables (CERSE, Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, Consejos de RSE autonómicos, etc.), de manera que se lleve a cabo una labor lo más homogénea posible, ganando fluidez y consenso con otras organizaciones internacionales.

6.4 Otras medidas de interés

Como extracto de lo que se ha analizado en el presente TFG relativo a actuaciones sostenibles en organizaciones y empresas de muy diversa índole, se proponen a continuación las siguientes posibles medidas. Hay que tener en cuenta, además, que la mejora en la sostenibilidad de la cadena de suministros de los Centros de la Defensa pasa por ser el propio Ministerio el que se constituya como un referente nacional en la implementación de la RSC a todos sus niveles, para, de esta manera, poder ser ejemplar a la hora de actuar de cara a la sociedad y poder exigir a sus proveedores.

- i. Creación de unos **premios** con carácter anual que valoren el esfuerzo de los contratistas y proveedores de Defensa en materia RSC, revirtiendo en potenciación de marca para los galardonados y sirviendo de estímulo para el resto de empresas de cara a conseguirlo en

- siguientes ediciones. Los premios podrían estar dotados de cantidades económicas o de mejoras en los contratos (por ejemplo, prolongándolos).
- ii. Otorgar **estatus especiales** a los proveedores que verifiquen actuaciones acordes a la Responsabilidad Social, en semejanza con la política llevada a cabo actualmente por *Starbucks Coffee Company* en su cadena de suministro[22].
 - iii. Aplicar de manera decidida las medidas propuestas en la Estrategia Española de Responsabilidad Social Corporativa, en especial las siguientes: **35, 36, 37, 38, 45, 46, 47, 48 y 49** (véase Anexo II). Además, se deberían de proponer posibles mejoras a las medidas en las que el Ministerio cuente con mayor implicación por su naturaleza, en base a la experiencia o contactos con Ministerios de Defensa de países de nuestro entorno.
 - iv. Potenciar las relaciones con administraciones locales y autonómicas en el intercambio bidireccional de las experiencias con pymes que destaquen por su RSC, de manera que tengan un acceso preferente, en la medida de lo posible, a los contratos locales de Defensa.
 - v. Divulgar el compromiso en materia RSC del Ministerio a todas las grandes empresas y pymes españolas, por medio de campañas publicitarias en estos ámbitos, conferencias, uso de internet (correos electrónicos), etc., para que el tejido empresarial adquiriera conciencia de la importancia que tienen las políticas socialmente responsables en el Ministerio de Defensa.
 - vi. Valorar la implantación de las normas **ISO 14.000, ISO 9.000 e ISO 26.000** por parte de los proveedores, así como otros sistemas de certificación y estandarización de reconocido prestigio.
 - vii. Realizar un informe que analice la gestión sostenible de la cadena de suministro de los Ministerios de Defensa de los países de nuestro entorno, proponiendo las medidas más adecuadas para la implantación en la cadena de suministro de los Centros de la Defensa.

7 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE ESTUDIO

7.1 Conclusiones generales

El desarrollo del presente TFG deja patente la importancia de las actuaciones responsables en el triple ámbito social, económico y medioambiental. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa se erige como la herramienta que las organizaciones han de usar para plasmar una estrategia en la que las políticas de sostenibilidad ocupen un puesto destacado. Las Administraciones Públicas han de tomar conciencia de la doble responsabilidad que tienen como órganos encargados de incentivar en las empresas el uso de las buenas prácticas, a la vez que la aplican a todos los niveles del estamento público.

Respecto a la cadena de suministro, una sólida política de RSC revierte en una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos aplicables también al Ministerio de Defensa, su cadena de suministro y su relación con las empresas con las que mantiene contratos:

- i. Mejora de la gestión interna, respondiendo a las exigencias de la sociedad en hitos como la transparencia.
- ii. Producción sostenible y rentable, proporcionando estabilidad financiera y un aumento de la productividad.
- iii. Cuidado de la imagen corporativa y la reputación, disminuyendo riesgos como las denuncias por malas prácticas.
- iv. Ventajas competitivas a los proveedores y contratistas más comprometidos, lo que incentiva la mejora de la motivación de los empleados y de sus condiciones de trabajo.
- v. Captación de inversores comprometidos con la sostenibilidad (Inversión Socialmente Responsable), decididos a realizar desembolsos económicos en I+D y en las organizaciones que destaquen por su gestión responsable.

Cabe destacar la intangible necesidad que el Ministerio de Defensa tiene de justificación de todas y cada una de sus actuaciones ante la ciudadanía. Ciertas cuestiones relacionadas con la Defensa Nacional requieren de actuaciones discretas que ven imposibilitadas su divulgación total o parcial a la sociedad, lo que provoca en ésta la sensación ocasional de falta de transparencia y el cuestionamiento de ciertas medidas, inversiones o compras que van en detrimento de la imagen corporativa de las Fuerzas Armadas. Es menester, entonces, inculcar en la sociedad la necesidad de salvaguardar nuestros intereses relativos a la Defensa Nacional y justificar la existencia de estas actuaciones, a la misma vez que se fortalecen el resto de ellas a base de una implementación de criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo y ética.

7.2 Conclusiones particulares

- i. Es innegable que la Responsabilidad Social Corporativa está ya presente en la gran mayoría de las organizaciones, públicas y privadas, así como en la legislación autonómica, nacional y europea. Dirigentes, ejecutivos y políticos tienen, en casi todos los casos, una percepción correcta de la necesidad de cambiar el actual modelo de desarrollo social y económico hacia una realidad sostenible que garantice un futuro sólido a las próximas generaciones a la par que asegura un correcto desarrollo a las presentes.

Buena muestra de los conceptos anteriores lo constituye el alcance que están adquiriendo las premisas relacionadas con la Responsabilidad Social en el día a día de empresas y organismos públicos: memorias de sostenibilidad, aplicación de cláusulas sociales y ambientales, información y actualidad sobre la sostenibilidad corporativa en plataformas web e informes, etc. El esfuerzo en este sentido es evidente y notorio en la última década.

- ii. Sin embargo, las estadísticas desglosadas a lo largo del presente TFG no reflejan siempre esta realidad: a pesar de que España es uno de los países líderes en cuanto a divulgación de informes de RSC, esto no se ajusta a la representación verdadera de la gestión de las empresas. Excepto casos notorios de implementación de medidas sociales y ambientales en toda la estructura organizativa de la empresa, la percepción actual es que las empresas y las AA.PP. han tomado la RSC como un ejercicio de comunicación, primando un carácter centrado en la imagen para generar valor a corto plazo.

En este sentido, la teoría no se percibe en la práctica cotidiana: la existencia de una parafernalia ingente de herramientas sostenibles, políticas y códigos, así como un exacerbado negocio de certificación, asesoramiento y consultoría alrededor de las organizaciones, no se corresponden más que a un aspecto superficial de la variable sostenible que no se ve reflejada en la forma en la que la organización lleva a cabo sus actividades.

- iii. Por lo tanto, de nuevo se plantea la cuestión de la voluntariedad en la legislación que se viene desarrollando en materia de sostenibilidad. Además, el principio de "cumplir o explicar", en el que se amparan un gran número de empresas para justificar sus acciones menos comprometidas con la RSC, ha de derivarse a un nuevo principio que refleje la necesaria obligatoriedad de aplicar medidas de sostenibilidad en aquellos ámbitos que los gobiernos y las organizaciones internacionales consideren que son de urgencia corregir por el bien presente y futuro de los ciudadanos y el medio ambiente, dejando otros ámbitos de menor importancia a un nivel de voluntariedad legal pero decididamente incentivado por una serie de medidas que hagan atractivas a las empresas una gestión sostenible y a la sociedad un consumo de los bienes y servicios de éstas.
- iv. Es importante destacar el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación de las actuaciones socialmente responsables. En concreto, la potenciación de las plataformas web y el uso de las redes sociales como herramientas para mejorar la fluidez en la comunicación y la divulgación del compromiso sostenible, a la vez que se ejerce una labor de sensibilización sobre los ciudadanos y empresas, se han de constituir como métodos paralelos a la educación escolar y universitaria y los cursos de formación de las organizaciones.

Así, es una buena línea de mejora para el Ministerio trasladar el trabajo de empresas privadas que ya cuentan con portales web y otros canales de comunicación específicos con todos sus proveedores y contratistas, de forma que se mejore la fluidez en la comunicación y sea posible inculcar metodología sostenible a aquellas empresas que tengan más

dificultades para su implementación, como es el caso de las pymes nacionales. También sería de utilidad el uso de las redes sociales para divulgar la gestión sostenible de las Fuerzas Armadas, como complemento a una labor consistente en conferencias y seminarios en centros docentes de todos los niveles educativos.

7.3 Futuras líneas de estudio

La Responsabilidad Social Corporativa no es un concepto estático, sino que conforma un conjunto de elementos inmersos en una dinámica de mejora continua con el objeto de lograr una aplicación, lo más precisa y eficiente posible, en las actuaciones sostenibles de una organización. Esto provoca la necesidad de mantener este concepto bajo la óptica del estudio permanente.

En el caso particular del Ministerio de Defensa y su cadena de suministro, el presente TFG ha servido de base para justificar la importancia que una gestión responsable tiene en todo el ámbito de actuación castrense, del mismo modo que se ha realizado un análisis somero de la actual política responsable llevada a cabo en la cadena de suministro de Defensa y las empresas más importantes con las que tiene relación.

Se plantea, así, la necesidad de realizar un futuro TFG que refleje un análisis exhaustivo y pormenorizado de la realidad de las políticas de gestión responsable en la cadena de suministro del Ministerio, diferenciando entre los tipos de contrataciones y los tipos de empresas con el objeto de realizar una propuesta precisa de las medidas a aplicar de manera general y específica según las peculiaridades de cada tipo de contratación. La propuesta de estas medidas deberían situarse en consonancia a un estudio de campo en el que se valore el grado de aplicación real de las actuales medidas (legislación, códigos de conducta, etc.), teniendo en cuenta las particularidades que entraña la propia naturaleza de las Fuerzas Armadas y el carácter preeminentemente voluntario de la RSC a día de hoy.

Se plantea, igualmente, la posibilidad de abordar un estudio específico, a modo de TFG, de las actuaciones en la cadena de suministro de empresas multinacionales con reconocido prestigio internacional en la gestión responsable y sostenible en toda su cadena de valor, así como en la de los Ministerios de Defensa que cuenten con una política destacadamente avanzada en este sentido, como forma de colocar a las Fuerzas Armadas en la vanguardia internacional de la sostenibilidad y las políticas socialmente responsables, mediante el desarrollo de un nuevo protocolo metodológico de actuación en toda su cadena de suministro, en una labor integrada con el resto de AA.PP.

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] P. Puterman, «Foro Iberoamericano de la Responsabilidad Social.» [En línea]. Available: <http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com.es/2010/03/la-responsabilidad-social-vs-el.html>. [Último acceso: 13 Enero 2015].
- [2] Club de Excelencia en Sostenibilidad, “Una aproximación al estado de la RSE en la enseñanza en España.” 2010.
- [3] CaixaBank, «Caixabank. El aula del accionista.» [En línea]. Available: <http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixaBank/aula774.pdf>. [Último acceso: 19 Febrero 2015].
- [4] Stockholm International Peace Research Institute, 15 Abril 2013. [Online]. Available: www.sipri.org/media/pressreleases/2013/pr_translations_13/milex-press-release-spanish. [Accessed 12 Febrero 2015].
- [5] NATO Parliamentary Assembly, [Online]. Available: www.nato-pa.int/Default.asp?SHORTCUT=2074. [Accessed 12 Febrero 2015].
- [6] United Nations, “United Nations. Framework Convention on Climate Change.” [Online]. Available: newsroom.unfccc.int/es/bienvenida/por-primera-vez-estados-unidos-califica-cambio-climatico-como-amenaza-mayor/. [Accessed 12 Febrero 2015].
- [7] United Nations, “United Nations. Framework Convention on Climate Change.” [Online]. Available: newsroom.unfccc.int/es/bienvenida/barak-obama-el-cambio-climatico-es-la-mayor-amenaza-para-las-generaciones-futuras/. [Accessed 12 Febrero 2015].
- [8] U.S. Department of Defense, [Online]. Available: www.defense.gov/home/features/2010/1010_energy/. [Accessed 12 Febrero 2015].
- [9] U.K. Ministry of Defence, “Sustainable Development Strategy,” London, 2011.
- [10] U.K. Ministry of Defence, [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about/our-energy-use>. [Accessed 12 Febrero 2015].

- [11] Red Pacto Mundial España, “Quiénes somos: Red Pacto Mundial España,” [Online]. Available: www.pactomundial.org/conocenos/. [Accessed 21 Enero 2015].
- [12] ISO, [Online]. Available: www.iso.org/iso/home.html. [Accessed 2 Febrero 2015].
- [13] Harvard Business Review, “The Most Powerful Green NGO You've Never Heard Of,” [Online]. Available: <https://hbr.org/2010/10/the-most-powerful-green-ngo.html>. [Accessed 5 Febrero 2015].
- [14] GRI, “GRI-Application Level Service,” [Online]. Available: <https://www.globalreporting.org/reporting/report-services/application-levels/Pages/default.aspx>. [Accessed 16 Febrero 2015].
- [15] El País, “El País-Economía: "La desigualdad en España",” [Online]. Available: economia.elpais.com/economia/2014/06/26/actualidad/1403806469_557818.html. [Accessed 17 Febrero 2015].
- [16] R. d. I. G. Mora, «Tuposgradour,» [En línea]. Available: <http://www.tuposgradour.com/portals/0/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro.pdf>. [Último acceso: 14 Enero 2015].
- [17] Ecología y Desarrollo, “La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas.”
- [18] Boletín Oficial del Estado, «Anuncio de licitaciones públicas y adjudicaciones del Ministerio de Defensa,» 3 de julio de 2012.
- [19] Boletín Oficial del Estado, «Anuncio de formalización de contratos de: Junta de Contratación del Ministerio de Defensa. Objeto: Contrato de los servicios de telecomunicaciones de propósito general del Ministerio de Defensa,» 31 de julio de 2014.
- [20] A. Olcese, La Responsabilidad Social, motor del cambio empresarial., Mc Graw Hill Education, 2014.
- [21] Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, «Plataforma de Contratación del Sector Público,» 28 Febrero 2015. [En línea]. Available: <https://contrataciondelestado.es/wps/portal/plataforma>.
- [22] Starbucks Coffee Company, «Manual de procedimientos para verificadores e inspectores de C.A.F.E. Practices».
- [23] Banco Mundial, «Data, Country and Lending Groups,» [En línea]. Available: http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups#Low_income. [Último acceso: 26 Febrero 2015].
- [24] A. Olcese, La responsabilidad social, motor del cambio empresarial., Mc Graw Hill Education, 2014.

ANEXO I: EMPRESAS ESPAÑOLAS INCLUIDAS EN EL YEARBOOK 2014 DE ROBECOSAM.

Líder	Gas Natural SDG, S.A.
Oro	Gas Natural SDG, S.A.
Plata	Iberdrola, S.A.
	Enagas, S.A.
	Aguas de Barcelona, S.A.
	Repsol, S.A.
Bronce	Banco Santander, S.A.
	Ferrovial, S.A.
	Endesa, S.A.
	Amadeus It Holding, S.A.
	Telefónica, S.A.
	Abertis Infraestructuras, S.A.
Miembros	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
	Caixabank, S.A.
	ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A.
	Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.
	Acciona, S.A.
	Red Eléctrica Corporación, S.A.
	MAPFRE, S.A.
	Indra Sistemas, S.A.
	Industria de Diseño Textil, S.A.

Tabla 3. Empresas españolas incluidas en el *Yearbok* 2014 de RobecoSAM.

ANEXO II: MEDIDAS ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS⁴

Nº	Medida	Medición del Impacto	Destinatario	Impulsor
1	Sensibilizar a las empresas con los modelos de gestión responsable y sostenible, para un desempeño socialmente responsable de su actividad.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas • CERSE
2	Fomentar plataformas de comunicación y espacios de diálogo entre las organizaciones y los grupos de interés.	Medio Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE • CERSE
3	Puesta en marcha del procedimiento de publicación de memorias e informes de responsabilidad social y sostenibilidad.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Administraciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
4	Herramienta para el envío de las memorias e informes de RSE.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Administraciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
5	Crear un espacio Web accesible especializado en RSE.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Administraciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
6	Fomentar la integración de prácticas de responsabilidad social en las Pymes y entidades de la Economía Social.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Pymes • Entidades de la Economía Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE • CERSE • Administraciones Públicas
7	Dar a conocer y divulgar el esfuerzo de las empresas comprometidas con la responsabilidad social empresarial.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • CERSE
8	Consultar periódicamente a los ciudadanos y a las partes interesadas sobre su percepción del grado de	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado

⁴ Fuente: Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE). Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

	penetración de la RSE en España.		<ul style="list-style-type: none"> • Interlocutores sociales 	
9	Promover que los criterios de la responsabilidad social se constituyan en un referente.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Administraciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas • CERSE
10	Continuar impulsando el compromiso de las entidades públicas y privadas con el fomento del empleo joven, mediante la adhesión a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven y la obtención del sello de "Entidad Adherida".	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas y privadas • Beneficiarios: menores de 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
11	Desarrollar programas para promover el conocimiento y cumplimiento de los principios internacionales por parte de las organizaciones que operan en España.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y Organizaciones • Oficina de Derechos Humanos • Ministerio de Economía y Competitividad: Punto Nacional de Contacto (PNC) • CERSE
12	Impulsar la incorporación del valor de la contribución personal y social a un modelo de sociedad más sostenible en los planes de estudio.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación, Cultura y Deporte • Universidades • Comunidades autónomas • CERSE
13	Potenciar el estudio de la RSE tanto en las instituciones educativas para la formación profesional como en las universidades para la enseñanza universitaria, así como en los centros de investigación.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Educación • Universidades • Comunidades autónomas
14	Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Nacional del Mercado de Valores • Ministerio de Justicia • Ministerio de Economía y Competitividad • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • CERSE
15	Garantizar que las empresas del sector público empresarial elaboren informes de gobierno corporativo y memorias de	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas del sector público 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE

	sostenibilidad.			<ul style="list-style-type: none"> • CERSE
16	Fomentar la fiscalidad responsable en las organizaciones	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas
17	Impulsar actuaciones dirigidas a combatir el fraude, tanto laboral como fiscal, y la economía sumergida.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas
18	Promover la ética y la transparencia en las organizaciones	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • CERSE • Oficina de Derechos Humanos
19	Impulsar la RSE como mecanismo para fortalecer la imagen de España y la percepción positiva de los productos y servicios españoles.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • CERSE
20	Fomentar la elaboración de informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales, y de buen gobierno.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • CERSE • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
21	Elaboración de una guía sobre divulgación de información no financiera.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • CERSE • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE
22	Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas • Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocutores sociales • Empresas • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
23	Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Empresas • Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad • Tercer sector • Interlocutores sociales

TÉCNICAS DE INGENIERÍA SOSTENIBLE PARA LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LA
CADENA DE SUMINISTRO DE LOS CENTROS DE LA DEFENSA

24	Incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Sanidad y Servicios Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad • Empresas y organizaciones • Interlocutores sociales
25	Favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad • Empresas y organizaciones
26	Respeto y protección de los Derechos Humanos en toda la cadena de valor	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Ciudadanos • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (Oficina de DDHH)
27	Potenciar la contratación indefinida	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Trabajadores • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Administraciones Públicas • CERSE
28	Facilitar y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Trabajadores • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas
29	Elaborar una guía de buenas prácticas en materia de inversión socialmente responsable.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • CERSE
30	Fomentar la utilización de la ISR por los Fondos de Pensiones de Empleo.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Economía y Competitividad • CERSE
31	Propiciar la celebración de encuentros entre emprendedores e inversores socialmente responsables.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Empresas y Organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado
32	Fomentar que las entidades gestoras de fondos de inversión y planes de pensiones, indiquen si tienen en cuenta solo criterios financieros en las	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • Ministerio de Economía y Competitividad

	decisiones de inversión y, cuando tengan en consideración riesgos extra financieros, mencionen esta circunstancia.			
33	Impulsar la investigación, la innovación sostenible y el desarrollo de productos y servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía y Competitividad • Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente • CERSE
34	Impulsar el emprendimiento social	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Economía y Competitividad • Comunidades Autónomas • CERSE
35	Impulsar la investigación, la innovación sostenible y el desarrollo de productos y servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas y empresas • CERSE
36	Fomentar las actuaciones dirigidas a satisfacer los compromisos que las organizaciones adquieren con sus proveedores.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas y empresas • CERSE
37	Instar a las Administraciones públicas a que adapten sus criterios de solvencia técnica y económica en los procedimientos de licitación pública, al fomento del emprendimiento.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas
38	Fomentar la incorporación de criterios sociales, ambientales, de derechos humanos y éticos en las licitaciones y adquisiciones públicas, vinculados al objeto del contrato.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones Públicas
39	Promover el consumo responsable, los derechos de los consumidores y la integración de los principios de RS en las políticas consumo.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de Asociaciones de consumidores • Administraciones públicas
40	Extender la utilización del etiquetado como	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Administraciones

	instrumento de información al consumidor y herramienta informativa del cumplimiento de criterios de sostenibilidad.		<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos 	<p>Públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • CERSE
41	Elaborar un código de buenas prácticas sobre información para evitar la publicidad engañosa y garantizar una comunicación ajustada a la realidad del producto ofertado.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • CERSE
42	Promover políticas de comunicación y publicidad responsables.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Empresas y organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y organizaciones • Administraciones Públicas • CERSE
43	Apoyar las iniciativas de fomento de la RSE realizadas por las organizaciones e instituciones de defensa de los derechos de los consumidores.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Organizaciones de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones e Instituciones de defensa de los derechos de los consumidores • Administraciones Públicas
44	Reducir el impacto medioambiental por parte de todas las organizaciones	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y Organizaciones • Administraciones Públicas
45	Reforzar la información orientada al control y consumo responsable de los recursos naturales.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
46	Seguir apoyando aquellas medidas dirigidas a proteger el medio ambiente, minimizando el impacto ambiental, así como los programas orientados a prevenir y mitigar la contaminación ambiental.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y Organizaciones • Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
47	Hacer seguimiento y reforzar los programas de prevención y gestión de residuos, mediante el uso de las tecnologías más adecuadas.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
48	Avanzar en los programas cuyo objetivo es reducir y minimizar las emisiones directas e indirectas.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

49	Impulsar el uso de tecnologías limpias	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y organizaciones • Administraciones Públicas
50	Favorecer la difusión y consideración de actividades de Acción Social de las empresas y organizaciones para su reconocimiento por la sociedad.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad • Ministerio de Empleo y Seguridad Social
51	Impulsar la difusión por parte de las empresas multinacionales españolas de los principios internacionales de RSE.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (oficina de Derechos Humanos) • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Economía y Competitividad: Punto Nacional de Contacto (PNC) • Empresas y organizaciones • CERSE
52	Promover la constitución de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación • CERSE
53	Impulsar los servicios de asesoramiento y orientación prestados a las PYMES, emprendedores y autónomos, interesados en operar en países socios de la Cooperación Española.	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Pymes • Emprendedores y Autónomos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • CERSE
54	Diseñar y poner en marcha programas junto con la Cooperación Española.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones • Ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
55	Estudio del “informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los Derechos Humanos y las Empresas Transnacionales y otras empresas, John Ruggie”, del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas.	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • CERSE
56	Potenciar las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales a través del Punto Nacional de Contacto.	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Interlocutores sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía y competitividad: Punto Nacional de Contacto (PNC)

57	Poner en marcha mecanismos de coordinación entre la AGE y las CCAA	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado
58	Extender y promover la RSE en todo el territorio	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Administración local • Empresas • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General del Estado • Administración local • CERSE • Red RETOS
59	Puesta en marcha del Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas, en el seno del CERSE	Medio plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Ciudadanos • Organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y RSE • CERSE
60	Impulsar el intercambio de experiencias con otros países	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Empleo y Seguridad Social • Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación • CERSE

Tabla 4. Medidas Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.

ANEXO III: APARTADOS QUINTO Y SEXTO DEL ANEXO I DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE SUSCRIPCIÓN VOLUNTARIA PARA CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS DE ARMAMENTO Y MATERIAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA⁵

Quinto. *Principios del Código de Conducta.* □ Los principios básicos sobre los que se asienta este código de conducta son los siguientes:

a) Maximizar las oportunidades de negocio y la competencia abierta y justa a lo largo de la cadena de suministro.

b) El contratista principal será el último responsable de elegir y gestionar a sus subcontratistas a lo largo de la cadena de suministro, siempre de acuerdo a la normativa reguladora de la contratación pública y a las correspondientes bases de la licitación.

c) Excepcionalmente, el Ministerio de Defensa podrá imponer condiciones sobre los proveedores y/o sobre la gestión de la cadena de suministro si esto fuese necesario para preservar la Seguridad Nacional.

Sexto. *Compromisos de las empresas.*

En línea con los principios del apartado anterior, las empresas suscriptoras de este código de conducta se comprometen a:

a) Publicar bajo la fórmula de «Anuncio Previo» el valor total estimado de los sub-contratos que, para cada área de producto/servicio, tengan intención de celebrar en los siguientes 12 meses.

b) Publicar la convocatoria de concurso para la adjudicación de cada subcontrato cuyo valor sea igual o superior a los 412.000 ` (IVA no incluido), según se indica en el artículo 52 de la Directiva 2009/81/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de julio de 2009. Así mismo, los contratistas se comprometen a no dividir un contrato en varios de menor cuantía con el fin de eludir este umbral.

c) No aplicar a la convocatoria ninguna limitación a la concurrencia de proveedores más que aquellas que se deriven de las establecidas por el Ministerio de Defensa en virtud de la preservación de la Seguridad Nacional en las partes del contrato en las que así se especifique.

d) Conceder un plazo razonable en función de la envergadura y complejidad del contrato, que normalmente estará comprendido entre 22 y 40 días naturales desde la publicación de la convocatoria de concurso, para que los proveedores potenciales presenten sus ofertas.

e) La publicación de la convocatoria de concurso deberá realizarse en español. La versión en español será obligatoria, pudiendo verse complementada, a voluntad del contratista, con versiones redactadas en otras lenguas oficiales.

⁵ Instrucción 44/2011, de 8 de julio, del Secretario de Estado de Defensa, BOD núm. 146 de 27 de julio de 2011.

f) Actuar con transparencia e igualdad, proporcionando la misma información y trato a todos los proveedores potenciales.

g) Evaluar y adjudicar las ofertas en base a criterios claros y objetivos, que deberán ser comunicados de antemano a los proveedores potenciales junto con la publicación de la convocatoria de concurso, proporcionando a éstos un plazo razonable en función de la envergadura y complejidad del contrato. El plazo para el análisis de las ofertas presentadas por los subcontratistas se recomienda que no sea superior a 20 días naturales.

h) Definir los requisitos y especificaciones de forma clara e imparcial, evitando ambigüedades y haciendo referencia, siempre que sea posible, a características funcionales o parámetros medibles y/o comparables objetivamente.




i) Comunicar a los candidatos que lo soliciten los motivos por los que no han resultado adjudicatarios con el objetivo de que las empresas sean conscientes de los aspectos donde deben mejorar. Esta comunicación debe realizarse por parte del contratista en un plazo no superior a 1 mes. Este proceso siempre se realizará respetando la confidencialidad comercial del resto de empresas que concurren al concurso.

j) No aplicar a los subcontratos condiciones más exigentes que las que el Ministerio de Defensa aplica en el contrato principal en lo relativo a penalidades, garantías y condiciones de pago, avales, seguros, financiación de inversiones.

k) Trasladar los mismos términos establecidos entre el Contratista Principal y el Ministerio de Defensa en cuanto a los derechos de propiedad intelectual a lo largo de la cadena de suministro.

l) Distribuir la prima de riesgo que supone el beneficio del contrato a lo largo de la cadena de suministro de forma proporcional al riesgo asumido por cada uno de los componentes de la cadena de suministro.

ANEXO IV: GRADO CUMPLIMIENTO PLAN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA VERDE⁶

LEYENDA	
	Indica que las acciones llevadas a cabo por la AGE no son suficientes para la consecución del objetivo en el plazo previsto.
	Indica que, si bien se están desarrollando actuaciones y la tendencia es positiva, existe un riesgo de que, si no se realiza un esfuerzo adicional, no se cumpla con el objetivo recogido por el PCPV en el plazo estipulado.
	Muestra que, con las medidas adoptadas por la AGE y si sigue la misma tendencia, es muy probable que se cumpla el objetivo establecido en el PCPV en el plazo fijado.

PREGUNTA CUESTIONARIO	OBJETIVO-MEDIDAS PLAN	GRADO CUMPLIMIENTO
1.a.- Recogida de residuos	<p>Objetivo: Asegurar mejoras ambientales en el mantenimiento de los edificios</p> <p>Medida: Antes del 31 de diciembre de 2008, todos los edificios contarán con sistemas de recogida selectiva de residuos</p>	<p>El 91,8% de las entidades (45 entidades) cuentan con la recogida selectiva de algún tipo de residuo.</p> <p>El 85,9% de los servicios de recogida existentes fueron implantados con anterioridad al 31 de diciembre de 2008, por lo que la implantación de la recogida selectiva de residuos en los edificios de la AGE en esa fecha era del 78,8%.</p>
1.b.- Sistemas de ahorro de agua	<p>Objetivo: Ahorro de un 20% de agua antes del 31 de diciembre de 2010</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de sistemas de ahorro de agua en todas las dependencias antes del 31/12/10 - Elaboración de un Plan de implantación para el trienio 2008-2010 	<p>Un 65,3% de las entidades han incorporado sistemas de ahorro de agua.</p> <p>Un 33% de las entidades tiene un Plan de Implementación para 2008- 2010.</p>
1.c.- Pliegos de Prescripciones Técnicas en proyectos de rehabilitación y obras de mantenimiento	<p>Objetivo: Asegurar mejoras ambientales generales de los edificios en casos de rehabilitación integral</p> <p>Medidas: Inclusión en los proyectos de rehabilitación y obras de mantenimiento las siguientes prescripciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso preferente de materiales reciclados, • Uso de materiales fácilmente reutilizables o recuperables 	<p>Un 63,2% de las entidades ha incluido alguno de los tres criterios.</p> <p>El primer criterio lo incluyen un 18% de las entidades, el segundo un 29%, y el tercero un 59% de las entidades.</p> <p>Un 18,36% de las entidades incluyen los tres criterios.</p>

⁶ Fuente: Apartado 6 Informe General sobre el Estado de la Contratación Pública Verde. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

	<p>[...],</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención y gestión de residuos 	
1.d.- Contratos de mantenimiento	<p>Objetivo: Asegurar mejoras ambientales en el mantenimiento de los edificios</p> <p>Medida: Antes del 31 de diciembre de 2009, se incorporará el mantenimiento preventivo en todos los edificios que no lo tengan implantado</p>	<p>El 90% de las entidades han incorporado en sus contratos de mantenimiento el mantenimiento preventivo de las instalaciones. El porcentaje medio de implantación en dichas entidades es del 76%. Cabe resaltar que un 69,4% de las entidades incorporan el mantenimiento preventivo a todas sus instalaciones.</p>
2.a.- Vehículos híbridos	<p>Objetivo: Antes del 31 de diciembre de 2012, consumo de un 38% de biocombustibles respecto del total de combustibles consumidos en el PME (Parque Móvil)</p> <p>Medida: A partir de 1 de enero de 2008 incorporar la compra de vehículos de motor híbrido, para su destino como coches de incidencias que realizan recorridos fundamentalmente urbanos, siempre que existan en el mercado productos que permitan la concurrencia</p>	<p>A día de hoy, se ha realizado la adquisición de 12 (0,14%) vehículos híbridos. Existen en la actualidad 8.770 vehículos en total</p>
2.b.- Filtros de partículas	<p>Objetivo: Disminución de la contaminación atmosférica generada por los vehículos</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de un filtro de partículas (para los vehículos diesel) en los vehículos del PME, cuando sea tecnológicamente adecuado, en el plazo de un año a partir de la vigencia del Plan - Inclusión como norma de valoración las mejoras respecto de la norma EURO en vigor 	<p>El PME tiene 286 coches diesel. De ellos 195 (68,2%) llevan ya incorporado un filtro antipartículas. Todos los coches diesel que se adquieren tienen un filtro antipartículas incorporado. A los que no lo llevan incorporado, no se les instala por el elevado coste de la operación. El resto de entidades cuenta con un total de 1.738 vehículos diesel, de los cuales 396 (22,78%) disponen de filtros antipartículas.</p>
2.c.- Vehículos de clasificación energética IDAE AoB	<p>Objetivo: Reducción del 20% del consumo total de combustibles fósiles en referencia al año 2006</p> <p>Medida: Inclusión como criterio de valoración la clasificación de eficiencia energética contemplada en el catálogo de automóviles del IDAE</p>	<p>De los 8.770 vehículos objeto de estudio, 750 (8,55%) tienen clasificación energética IDAE A o B. El PME cuenta con 415 (40,8%) vehículos con clasificación energética IDAE A o B de los 1.018 que posee.</p>
2.d.- Criterios de eficiencia energética en el contrato de mensajería	<p>Objetivo: Reducción del 20% del consumo total de combustibles fósiles en referencia al año 2006</p> <p>Medida: Incorporación de criterios de valoración de eficiencia energética en los contratos de servicios de mensajería de 3 ministerios antes del 31 de diciembre de 2010 y en el 100% antes del 31 de diciembre de 2015</p>	<p>En 8 entidades objeto de estudio se han incorporado aspectos de eficiencia energética en los contratos de mensajería y paquetería.</p>
3.a.- Equipos certificados con la etiqueta Energy Star	<p>Objetivo: Reducción del consumo de energía y de papel y uso de papel reciclado</p> <p>Medida: Incorporación como criterios energéticos obligatorios los</p>	<p>El 75% de los equipos informáticos de las entidades objeto de este estudio han sido certificados con la etiqueta "Energy Star".</p>

	establecidos en la etiqueta “Energy Star” consolidada durante el año anterior al momento de la compra en el 100% de las compras de ordenadores personales de sobremesa y portátiles, monitores, fotocopiadoras, impresoras y equipos multifuncionales de impresión realizadas antes del 31 de diciembre de 2010 y del 100% de los equipos antes de 31 de diciembre de 2015	
<p>3.b.- Equipos de impresión a doble cara</p> <p>3.c.- Equipos de impresión con compatibilidad con papel reciclado</p>	<p>Objetivo: Reducción del consumo de energía y de papel y uso de papel reciclado</p> <p>Medida: Inclusión de la opción de impresión a doble cara y de la compatibilidad con el papel reciclado en el 100% de las compras de fotocopiadoras, impresoras o equipos multifuncionales de uso común en oficina (Monopuesto o de grupo) realizadas antes de 31 de diciembre de 2010 y del 100% de los equipos antes de 31 de diciembre de 2015</p>	<p>El 57% de los equipos de impresión tienen la opción de impresión a doble cara. De esos equipos el 42% tienen la opción configurada como automática, esto supone que un 23% del total de los equipos tienen configurada la opción de impresión a doble cara de forma automática.</p> <p>El 75% de los equipos de impresión tienen el compromiso de compatibilidad con papel reciclado.</p>
<p>4.a., b. y c.- Consumo de papel: papel reciclado y papel de fibra virgen de bosques gestionados de forma sostenible</p>	<p>Objetivo: Alcanzar un consumo del 50% respecto del total de papel reciclado y/o fibra virgen procedente de bosques gestionados de forma sostenible, antes del 31 de diciembre de 2010 y del 90% antes del 31 de diciembre de 2015</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las publicaciones que no se hagan en papel de origen reciclado, exigirán el cumplimiento de los requisitos que para las fibras vírgenes establece la Unión Europea para la concesión de la etiqueta comunitaria - Incorporación de criterios de sostenibilidad en todos los concursos de compra de papel, tanto reciclado como no reciclado antes del 31 de diciembre de 2010, recogidos en los requisitos de concesión de la eco-etiqueta europea 	<p>El 34% del consumo total de papel es de papel reciclado.</p> <p>Un 30% del consumo total de papel es de fibra virgen de bosques gestionados de forma sostenible.</p>
<p>4.d.- Tipo de blanqueamiento</p>		<p>De las 49 entidades preguntadas 12 trabajan con blanqueamiento TCF, 13 con blanqueamiento EFC y 7 trabajan con ambos tipos de blanqueamiento. En total, dichas entidades suman 1.390 edificios, lo que supone que un 86,7% del total de edificios de la AGE utilizan algún tipo de blanqueamiento sostenible.</p> <p>Del total de entidades que presentan algún tipo de blanqueamiento, un 37,5% utiliza TCF, un 40,6% usa EFC y un 21,9% trabaja con ambos tipos de blanqueamiento.</p>
<p>4.e.- Sustitución a publicaciones</p>	<p>Objetivo: Reducción de las</p>	<p>Existen 14 entidades de las que se</p>

electrónicas	<p>publicaciones en soporte papel de un 40% respecto al año 2006 antes de diciembre de 2015.</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajuste y reducción del tiraje de impresión de todas las publicaciones antes de 31 de diciembre de 2010 y realización de un segundo procedimiento de racionalización antes de 31 de diciembre de 2015 -Analizar la posibilidad de eliminar las publicaciones en papel y su sustitución por los sistemas electrónicos 	<p>dispone de datos suficientes para hacer una valoración real. Del 61,7% de publicaciones en formato papel en 2007 se ha pasado al 46,4% en 2009 (reducción del 35,2%), y del 38,3% de publicaciones en formato electrónico en 2007 se ha pasado al 53,6% en 2009 (aumento del 20,7%), lo que supone un incremento relativo del 15,3%.</p> <p>Del resto de entidades no es posible ofrecer una conclusión a nivel global</p>
4.f.- Criterios de sostenibilidad e los concursos de diseño y/o impresión de publicaciones	<p>Objetivo: Reducción de las publicaciones en soporte papel de un 40% respecto al año 2006 antes de diciembre de 2015</p> <p>Medida: Incorporación de criterios de sostenibilidad en los concursos de diseño y/o impresión de publicaciones antes de 31 de diciembre de 2010</p>	<p>Un 55,1% de las entidades objeto de estudio han incorporado, al menos un criterio de sostenibilidad en los concursos de diseño y/o impresión de publicaciones.</p>
5.a.- Condiciones para los productos	<p>Objetivo: -</p> <p>Medida: Inclusión como criterio de ejecución de los nuevos contratos, a partir de la vigencia del Plan de los siguientes requisitos referidos a los productos: ser altamente biodegradables y exentos de sustancias peligrosas</p>	<p>Un 53% de las entidades ha incorporado como condiciones de ejecución del contrato los aspectos referidos a los productos. Dichas entidades tienen incluido este aspecto en el 95% de sus edificios.</p> <p>Por instalaciones, se aplican en el 79% del total de edificios de la AGE.</p> <p>Siete entidades, si bien no incluyen dichas condiciones en sus contratos, sí las valoran positivamente.</p>
5.b.- Toallitas y papel higiénico de papel reciclado	<p>Objetivo: 100% de los productos de papel, de origen reciclado antes de 31 de diciembre de 2010</p> <p>Medida: Inclusión del uso de papel higiénico reciclado y toallas de celulosa 100% reciclada como criterio obligatorio en el 100% de los contratos suscritos a partir de la vigencia</p>	<p>Un 57,1% de las entidades han incorporado en sus contratos, la condición de suministro de toallitas y papel higiénico de origen reciclado. El grado de implantación medio en estas entidades es del 90%.</p> <p>El grado de implantación es del 74% sobre el total de edificios objeto de este estudio, o lo que es lo mismo, sobre 1.182 edificios.</p>
5.c.- Papeleras, contenedores, bolsas de basura y otros recipientes de materiales reciclados	<p>Objetivo: 100% de pequeños contenedores, de origen reciclado antes del 31 de diciembre de 2015</p> <p>Medida: Inclusión del uso de papeleras, contenedores, bolsas de basura u otros recipientes de materiales 100% reciclados, a partir de la vigencia del Plan</p>	<p>El 38% de las entidades han incorporado en el 81% de sus edificios la condición de suministro de papeleras, contenedores, bolsas de basura y otros recipientes de materiales de origen reciclado, siendo la implantación total del 67%.</p>
6.a.- Propaganda de transporte público en eventos organizados	<p>Objetivo: Aumento del uso del transporte público o colectivo para acceder a los actos</p> <p>Medida: Inclusión obligatoria de información de los transportes públicos existentes para acceder al recinto en la propaganda de todos los actos.</p>	<p>En el 36% de los eventos organizados, se da propaganda con información de cómo acceder al acto en transporte público.</p>
6.b.- Recogida selectiva de los	<p>Objetivo: Minimización y correcta gestión de residuos</p>	<p>En el 46% de los eventos organizados, se ha incluido la recogida selectiva de</p>

residuos generados en los actos	Medida: Inclusión de recogida selectiva de residuos para la organización y el público general en todos los actos	los residuos generados como consecuencia del acto.
---------------------------------	---	--

Tabla 5. Grado cumplimiento medidas Plan de Contratación Pública Verde.

ANEXO V: ORDENACIÓN DE PAÍSES SEGÚN SU NIVEL DE INGRESOS

Como manera de clasificar a los países dentro del marco de análisis de riesgo efectuado por la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas en su informe "La empresa y su cadena de suministro: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro", se anexa la siguiente clasificación con los países ordenados según su Renta Nacional Bruta per cápita, calculado por el Banco Mundial, organismo especializado de Naciones Unidas, para el año fiscal 2015[23]. Como ente público y militar, el Ministerio de Defensa ha de tener en cuenta el factor estratégico y político de los territorios en los que operan con asiduidad sus proveedores.

Economía países de ingresos bajos (1.045 dólares o menos)		
Afganistán	Gambia	Myanmar
Bangladesh	Guinea	Nepal
Benín	Guinea-Bissau	Níger
Burkina Faso	Haití	Ruanda
Burundi	Kenia	Sierra Leona
Camboya	República Democrática de Corea	Somalia
República Centroafricana	Liberia	Tayikistán
Chad	Madagascar	Tanzania
Comoras	Malawi	Togo
República Democrática del Congo	Malí	Uganda
Eritrea	Mozambique	Zimbawe
Etiopía		

Tabla 6. Economías países de ingresos bajos.

Economía países ingresos medio-bajo (de 1.046 a 4.125 dólares)		
Armenia	Kiribati	Santo Tomé y Príncipe
Bután	Kosovo	Senegal
Bolivia	Kirguistán	Islas Salomón
Camerún	Laos	Sudán del Sur
Cabo Verde	Lesoto	Sri Lanka
República del Congo	Mauritania	Sudán
Costa de Marfil	Micronesia	Suazilandia
Yibuti	Moldavia	Siria
Egipto	Mongolia	Timor Oriental
El Salvador	Marruecos	Ucrania

Georgia	Nicaragua	Uzbekistán
Ghana	Nigeria	Vanuatu
Guatemala	Paquistán	Vietnam
Guayana	Papúa Nueva Guinea	Territorios Palestinos
Honduras	Paraguay	Yemen
Indonesia	Filipinas	Zambia
India	Samoa	

Tabla 7. Economía países ingresos medio-bajo.

Economía países ingresos medio-alto (de 4.126 a 12.745 dólares)		
Angola	Fiyi	Namibia
Albania	Gabón	Palaos
Argelia	Granada	Panamá
Samoa	Hungría	Perú
Argentina	Irán	Rumanía
Azerbaiyán	Iraq	Serbia
Bielorrusia	Jamaica	Seychelles
Belice	Jordania	Suráfrica
Bosnia-Herzegovina	Tuvalu	Santa Lucía
Botsuana	Kazajistán	San Vicente y las Granadinas
Brasil	Líbano	Surinam
Bulgaria	Libia	Tailandia
China	Macedonia	Tonga
Colombia	Malasia	Túnez
Costa Rica	Maldivas	Turquía
Cuba	Islas Marshall	Turkmenistán
Dominica	Mauritania	Venezuela
República Dominicana	Méjico	
Ecuador	Montenegro	

Tabla 8. Economía países ingresos medio-alto.

Economía países ingresos altos (más de 12.746 dólares)		
Andorra	Polinesia Francesa	Noruega
Antigua y Barbuda	Alemania	Omán
Aruba	Grecia	Polonia

Australia	Groenlandia	Portugal
Austria	Guam	Puerto Rico
Bahamas	Hong Kong	Qatar
Bahréin	Irlanda	Rusia
Barbados	Islandia	San Marino
Bélgica	Isla de Man	Arabia Saudí
Bermuda	Israel	Singapur
Brunei	Italia	Sint Maarten
Canadá	Japón	Eslovaquia
Islas Caimán	República de Corea	Eslovenia
Islas del Canal	Kuwait	España
Chile	Letonia	San Cristóbal y Nieves
Croacia	Liechtenstein	San Martín
Curasao	Lituania	Suecia
Chipre	Luxemburgo	Suiza
República Checa	Macao	Trinidad y Tobago
Dinamarca	Malta	Islas Turcas y Caicos
Estonia	Mónaco	Emiratos Árabes Unidos
Guinea Ecuatorial	Países Bajos	Reino Unido
Islas Feroe	Nueva Caledonia	Estados Unidos
Islandia	Nueva Zelanda	Uruguay
Francia	Islas Mariana	Islas Virginia

Tabla 9. Economía países ingresos altos.