



Escuela de Administración Pública  
de Castilla y León

JUNIO / 2024

# Es posible una ESG en el sector público I

## Macrotendencias más relevantes / CONTEXTO



Envejecimiento



Mayor  
demanda y  
competencia  
por el talento  
y el  
conocimiento



Globalización



Tecnificación



Sociedad de  
la  
Información  
/  
IA



Conciencia  
“verde”



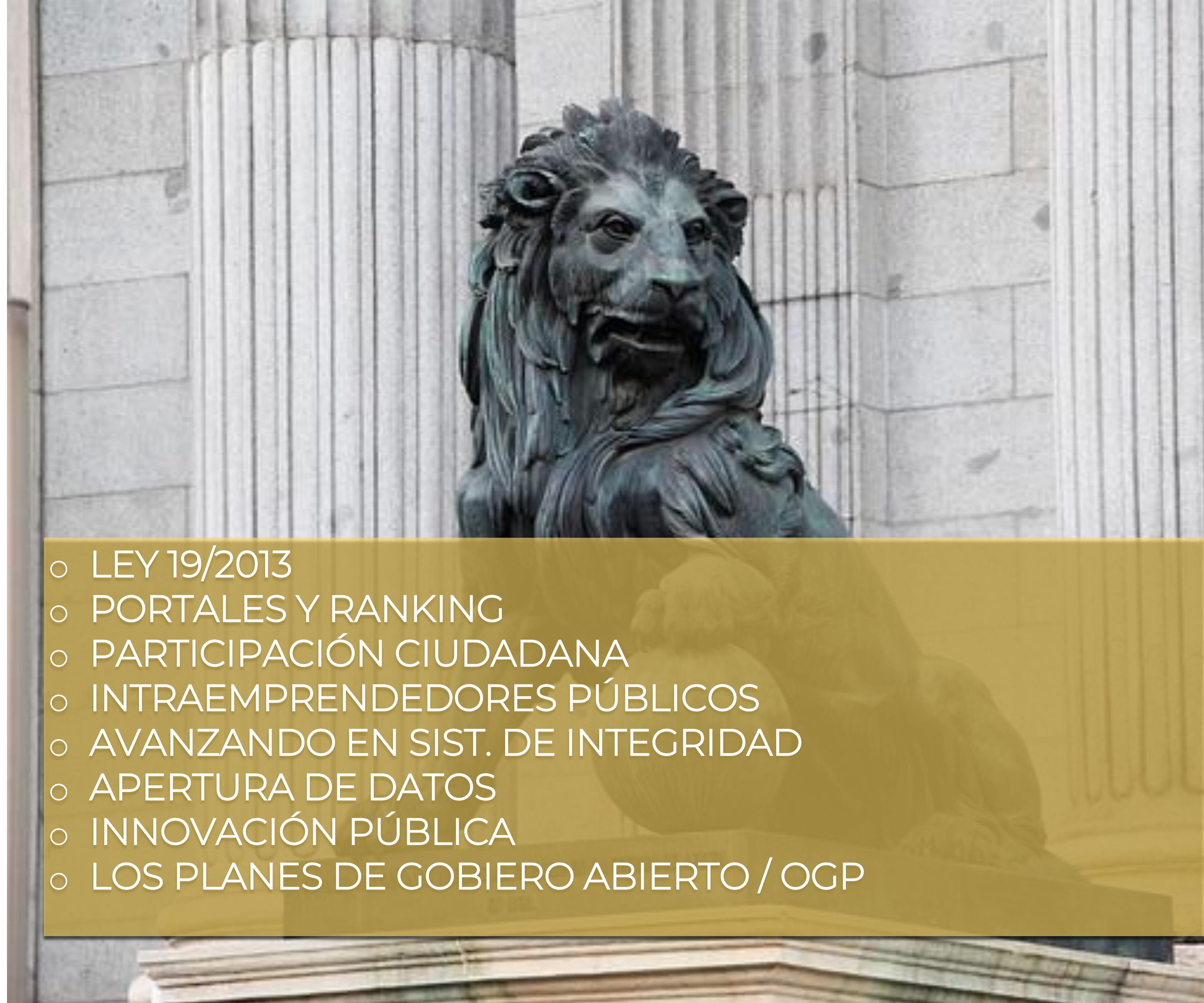
Ciudadanía y  
grupos  
de interés  
“inteligentes”  
y con valores



Igualdad

# De la transparencia al Gobierno Abierto

- LEY 19/2013
- PORTALES Y RANKING
- PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- INTRAEMPRENDEDORES PÚBLICOS
- AVANZANDO EN SIST. DE INTEGRIDAD
- APERTURA DE DATOS
- INNOVACIÓN PÚBLICA
- LOS PLANES DE GOBIERNO ABIERTO / OGP





Unión Europea

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Open  
Government  
Partnership



NACIONES UNIDAS



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La necesidad de avanzar en el Buen Gobierno está avalada por múltiples referencias nacionales e internacionales. Señalamos a continuación algunos ejemplos:

- [Recomendación de la OCDE sobre Gobierno Abierto](#)
- [Política de transparencia y ética de las Instituciones de la Unión Europea](#)
- [Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto](#)
- [Consejo de Europa: Establecimiento del Grupo de Estados contra la Corrupción](#)
- [Iniciativa Open Government Partnership \(OGP\)](#)
- [IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024](#)
- [ODS 16 y 17 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#)
- [Libro Blanco sobre la Gobernanza.](#)

## Configurar el futuro digital de Europa

La transición digital debe redundar en beneficio de todos, dando prioridad a las personas y creando nuevas oportunidades para las empresas. Las soluciones digitales también son esenciales para luchar contra el cambio climático y culminar la transición ecológica.

### CONTENIDO DE LA PÁGINA

#### Soluciones digitales que dan prioridad a las personas

Estas soluciones digitales:

- crearán nuevas oportunidades para las empresas
- impulsarán el desarrollo de tecnologías de confianza
- promoverán una sociedad abierta y democrática
- harán posible una economía dinámica y sostenible
- contribuirán a luchar contra el cambio climático y a culminar la transición ecológica

## La tecnología al servicio de las personas



### La Estrategia Digital de la UE

- invertirá en capacidades digitales para todos los europeos
- protegerá a las personas contra las amenazas ciberneticas (pirateo, programas de secuestro, robos de identidad, etc.)
- garantizará que la inteligencia artificial se desarrolle de manera respetuosa con los derechos de las personas y merezca su confianza
- acelerará el despliegue de la banda ancha ultrarrápida para los hogares, las escuelas y los hospitales de toda la UE
- ampliará la capacidad de supercomputación de Europa para desarrollar soluciones innovadoras en medicina, transporte y medio ambiente

## Una economía digital justa y competitiva



### La Estrategia Digital de la UE

- posibilitará que una comunidad dinámica de empresas emergentes y pequeñas empresas innovadoras y de rápido crecimiento acceda a la financiación y se expanda
- reforzará la responsabilidad de las plataformas en línea al proponer una Ley de Servicios Digitales y clarificar las normas sobre servicios en línea
- garantizará que las normas de la UE sean adecuadas para la economía digital
- velará por que en Europa todas las empresas compitan en condiciones justas
- mejorará el acceso a datos de alta calidad al tiempo que se garantiza la protección de los datos personales y sensibles

## Una sociedad abierta, democrática y sostenible



### La Estrategia Digital de la UE

- utilizará la tecnología para ayudar a que Europa sea climáticamente neutra de aquí a 2050
- reducirá las emisiones de carbono del sector digital
- brindará a los ciudadanos un control y una protección mayores de sus datos
- creará el [Espacio Europeo de Datos Sanitarios](#), que favorecerá la investigación, el diagnóstico y el tratamiento específicos
- luchará contra la desinformación en línea y fomentará la diversidad y fiabilidad de los contenidos en los medios de comunicación

# EL V PLAN DE GOBIERNO ABIERTO



## Te damos la bienvenida

**HazLab** es un laboratorio digital en fase de experimentación. Un espacio de trabajo para conectar el talento interno y externo a la Administración, y encontrar soluciones innovadoras a los retos públicos.

[Conócenos](#)[Infografía](#)

# HazLab



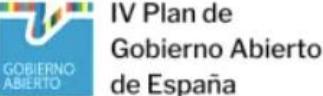
Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBiERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA



IV Plan de  
Gobierno Abierto  
de España

## Proyectos HazLab

Iniciativas promovidas por HazLab para la innovación en participación ciudadana.

[Proyecto HazLab](#)

## Ciclos de conferencias HazLab

Ciclos de conferencias sobre participación ciudadana en planes y programas públicos, y a través de medios electrónicos y redes sociales

[Coneoce la iniciativa](#)

<https://www.hazlab.es/es/nueva-home>

# CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA

# CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA



## I. PRINCIPIOS

El consenso por una Administración Abierta constituye una hoja de ruta para la transformación establecida de forma participativa con todos los sectores interesados a través de una metodología innovadora.

Comporta trabajar sobre los siguientes principios:

01

### Institucionalización

El documento definitivo del Consenso será informado en el seno de los órganos colegiados responsables de definir la estrategia de recursos humanos, tecnológicos y de servicios de la Administración General del Estado, así como en los órganos de cooperación territorial en materia de administración pública.

02

### Participación

A través de convocatorias públicas se facilitará una amplia participación en las diferentes fases del proceso a la que están llamados a sumarse el personal empleado y directivo, el ecosistema de ciencia para la administración, las organizaciones empresariales y de la sociedad civil, y la ciudadanía en su conjunto. El consenso será impulsado con las organizaciones sindicales como base del diálogo social y de la negociación colectiva.

03

### Innovación

El método de trabajo se basará en los laboratorios de innovación pública. Los proyectos se idearán en el *Laboratorio de Innovación Pública* del Instituto Nacional de Administración Pública, se consultarán en *HazLab*, el laboratorio de participación en políticas públicas y se desplegarán a través de *GobTechLab*, el laboratorio ciudadano de innovación tecnológica, y en espacios de experimentación normativa.

04

### Transparencia

La información sobre la preparación, consulta y despliegue del documento del Consenso se publicará y difundirá a través del portal web del Instituto Nacional de Administración Pública. El seguimiento de los progresos en el despliegue del Consenso será objeto de una rendición de cuentas a través de un sistema de informes de progreso.

05

### Evaluación

Se realizarán informes de evaluabilidad ex ante por la organización y de evaluación ex post por evaluadores externos y de carácter colaborativo, a fin de que los destinatarios de los servicios públicos tengan voz y capacidad de trasladar a las administraciones públicas sus necesidades, demandas y experiencias de uso.

06

### Alineación

Se generarán sinergias con la *Estrategia de Desarrollo Sostenible*, el plan de acción de la Comisión sobre la mejora del Espacio Administrativo Europeo, las recomendaciones de la OCDE y del grupo de expertos del INAP para la mejora de la Administración Pública y el V Plan de Gobierno Abierto.



# Acudir a la major fuente

## Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto

Aprobada por la **XVII Conferencia Iberoamericana de  
Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado**  
Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016

Adoptada por la **XXV Cumbre Iberoamericana de  
Jefes de Estado y de Gobierno**  
Cartagena de Indias, Colombia, 28 y 29 de octubre de 2016



# HACIA EL ESTADO ABIERTO



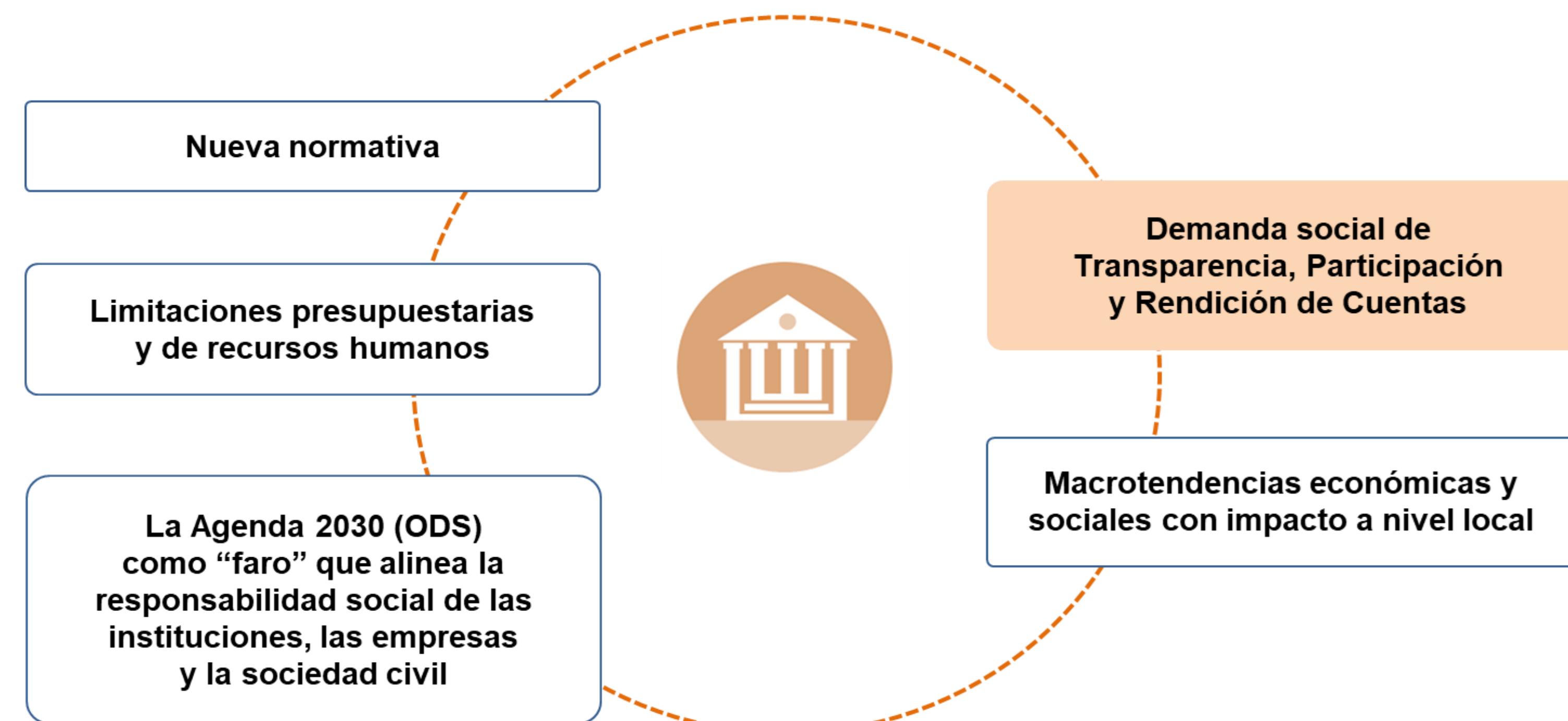
Miguel Ángel Gonzalo  
@miguelgonzalo

Hoy he tenido la ocasión gracias a la iniciativa del [@mintradigital](#) y del [@cepcgob](#) de presentar los primeros avances en la elaboración del I Plan de Parlamento Abierto del [@Congreso\\_Es](#) en el marco de la [@opengovpart](#). Queda mucho por recoger como son las aportaciones de los grupos parlamentarios y otros actores, pero es un primer paso. Hablamos de transparencia, participación, integridad, rendición de cuentas como ejes para estructurar las medidas [#openparl](#)



# Gestión avanzada

## El nuevo contexto de la gestión pública



## Gestión avanzada



**Necesitamos instituciones públicas:**

- Proactivas.
- Comprometidas con el desarrollo sostenible y alineadas con la Agenda 2030.
- Accesibles y cercanas.
- Abiertas a la cooperación.
- Transparentes.
- Orientadas a resultados (entendiendo los resultados como el impacto en la calidad de vida de la ciudadanía).
- Ágiles y eficientes.

## **Discurso para la Asamblea General de las Naciones Unidas.**

Nueva York, 23 de septiembre del 2010

En todas partes del mundo vemos la promesa de la innovación para hacer el gobierno más abierto y responsable. Ahora debemos construir sobre ese progreso.

“Y cuando nos reunamos de nuevo aquí el año que viene, deberíamos traer compromisos específicos para promover la **transparencia**, combatir **la corrupción**, dinamizar la **participación ciudadana**, y para impulsar las nuevas tecnologías para que podamos fortalecer la base de la libertad en nuestros propios países, mientras que vivimos a la altura de los ideales capaces de iluminar al mundo”



En 2011, los líderes gubernamentales y los defensores de la sociedad civil se unieron para crear una asociación única, una que combine estas poderosas fuerzas para promover una gobernanza transparente, participativa, inclusiva y responsable.

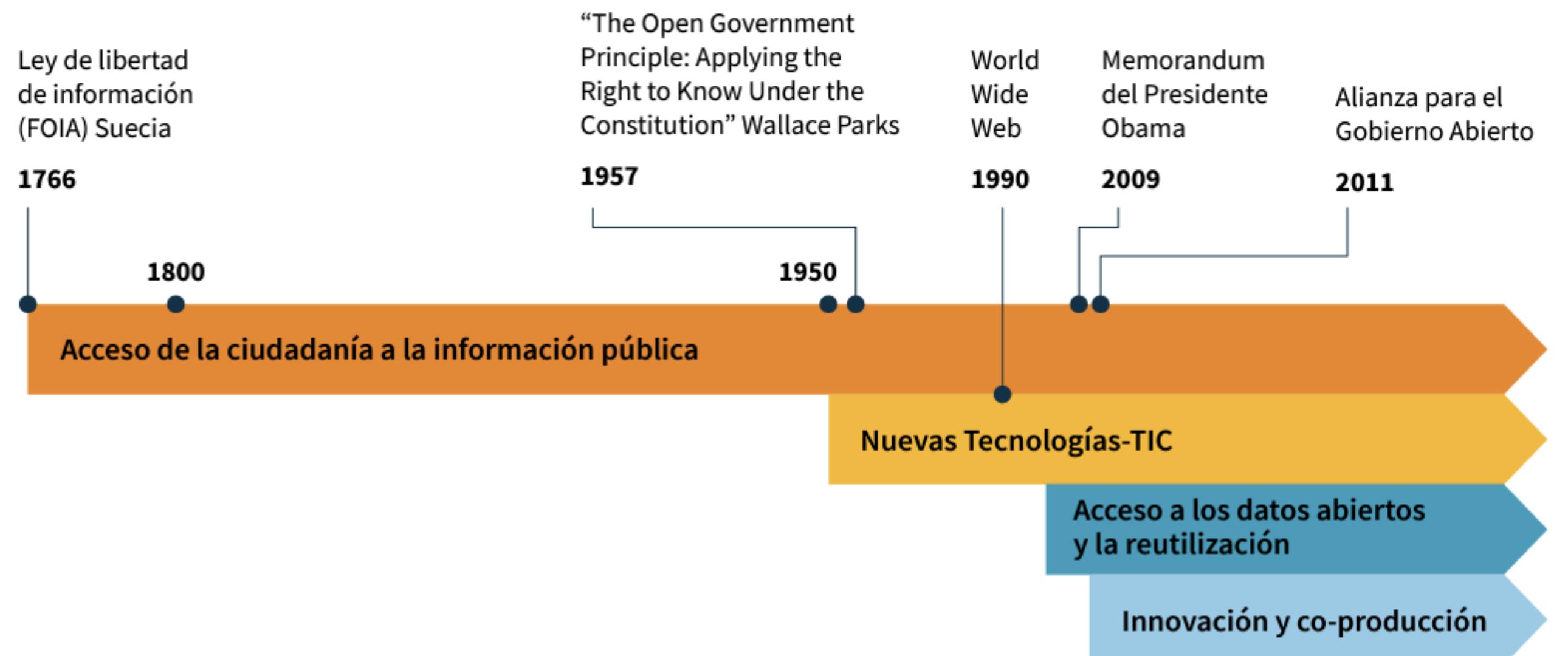
La Open Government Partnership (OGP) incluye 77 países y 106 gobiernos locales, que representan a más de dos mil millones de personas, y miles de organizaciones de la sociedad civil.

- | Misión y estrategia
- | Enfoque
- | Proceso OGP

# EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO ABIERTO

Fuente [Plataforma del Tercer sector](#)

Figura 5  
Evolución del GA



## Un gobierno abierto a la sociedad

Es una cultura de gobernanza de las Administraciones que sitúa a las personas en el centro.





# BUCEA EN EL DOCUMENTO CONSENSO PARA UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA



Search

CONSENSO PARA UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA



# DESARROLLO SOSTENIBLE

*El desarrollo sostenible tiene como objetivo lograr la mejora continua en la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos, sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.*

*Esto implica la búsqueda del progreso económico, así como la protección del medio ambiente natural y la promoción de la justicia social.*

# Sostenibilidad corporativa

La orientación **estratégica** que busca crear **valor económico, social y ambiental**, en la organización y el **entorno** en el que opera, en el **corto** y **largo plazo**.

- La orientación estratégica
- 3 factores interdependientes: buen gobierno, medio ambiente y sociedad
- Enfoque interno (las operaciones, procesos y cadena de valor de la empresa) como externo (su impacto en su entorno);

# GRANDES RETOS



CAMBIO CLIMÁTICO

- 3.500 millones de personas viven en contextos geográficos altamente vulnerables al cambio climático
- Para 2030, el cambio climático podría empujar a más de 120 millones de personas más a la pobreza.
- Más de 200 millones de personas podrían verse desplazadas.
- Los desafíos de salud relacionados con el cambio climático aumentarán las tasas de mortalidad (+250,000 muertes adicionales por año entre 2030 y 2050)

Global Risks Report 2023

## Top 10 Risks

"Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period"



2 years



10 years



Risk categories

Economic   Environmental   Geopolitical   Societal   Technological

Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

## COFIANZA EN LAS INSTITUCIONES GLOBALES

El **Edelman Trust Barometer 2024** revela importantes hallazgos sobre la confianza en las instituciones globales, destacando una serie de desafíos y paradojas relacionadas con la innovación y la política. La edición de este año muestra que aunque la innovación promete prosperidad, también exacerba problemas de confianza, lo que lleva a una mayor inestabilidad social y polarización política.

### 1. Confianza en la Innovación y Ciencia:

- La confianza en la ciencia y la innovación se ve socavada por la percepción de que están demasiado influenciadas por la política y los intereses económicos. En Estados Unidos, dos tercios de los encuestados creen que la ciencia se ha politicizado, y en China, el 75% opina que el gobierno y los financiadores tienen demasiada influencia sobre cómo se realiza la investigación.

### 2. Confianza en Instituciones:

- Las empresas son vistas como las más confiables para introducir innovaciones en la sociedad, con un 60% de confianza general.

### 3. Sociedad y Cambio:

- El informe también destaca que muchos creen que la sociedad está cambiando demasiado rápido y no en formas que beneficien a las personas.

## COFIANZA EN LAS INSTITUCIONES GLOBALES

Recomendaciones para Restaurar la Confianza:

### 1. Transparencia y Comunicación:

- Las empresas deben ser transparentes sobre los impactos de sus innovaciones y colaborar con el gobierno para mejorar la regulación y la aceptación pública.

### 2. Participación de la Comunidad Científica:

- Los científicos deben mejorar la comunicación con el público, explicando claramente sus investigaciones y sus beneficios, y participando en diálogos abiertos para reconstruir la confianza en la ciencia.

### 3. Control y Seguridad:

- Es crucial que las innovaciones sean percibidas como bien reguladas y bajo el control del público para aumentar su aceptación y confianza.

# AVANZANDO EN ESG

## Medio ambiente

- Los criterios ambientales consideran cómo una empresa se desempeña como administrador de la naturaleza.
- Los criterios sociales examinan cómo gestiona las relaciones con los empleados, la diversidad, proveedores y las comunidades donde opera.
- La gobernanza se ocupa del liderazgo de una empresa y su gestión.

## Social

## Gobernanza

# EL COMPROMISO DE LA UNIÓN EUROPEA POR UN FUTURO SOSTENIBLE

Las orientaciones políticas de la actual Comisión Europea se centran en [seis grandes ambiciones de Europa](#) para los próximos cinco años y más allá: un Pacto Verde Europeo, una economía que funcione en pro de las personas, una Europa adaptada a la era digital, la protección de nuestro estilo de vida europeo, una Europa más fuerte en el mundo y un nuevo impulso a la democracia europea.

La emergencia de la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias socioeconómicas han reforzado el impulso de tales ambiciones, propiciando que la **sostenibilidad sea el eje fundamental de la recuperación en Europa**. El Marco financiero plurianual 2021-2027 de la Comisión Europea y el [Plan Europeo de recuperación NextGenerationEU \(NGEU\)](#) son las principales muestras de ello, ya que la condicionalidad del Fondo de Recuperación y Resiliencia para hacer llegar los fondos a los diferentes estados es que prioricen reformas que transformen la sociedad en más sostenible

y más respetuosa con el medio ambiente (30% del gasto en todos los programas) y más digitalizada (20% del Fondo de Recuperación y Resiliencia).

En paralelo, según el reciente [informe anual de prospectiva estratégica de la Comisión Europea](#), hay **cuatro tendencias mundiales** principales que afectan a la capacidad y la libertad de acción en Europa: el cambio climático y otros retos medioambientales, la transformación tecnológica, los cambios en el orden mundial y la demografía y la presión sobre los modelos de gobernanza y los valores. Junto a estas tendencias, se identifican diferentes ámbitos de acción clave en los que la Unión Europea deberá avanzar para su liderazgo mundial en torno al **compromiso adquirido de un futuro sostenible**, entre los que destacan garantizar un abastecimiento suficiente de energía descarbonizada y asequible para una Europa más ecológica y más digital, defender los derechos humanos en asociación con países y organizaciones que compartan valores democráticos, así como la necesidad de contar con una gobernanza participativa e inclusiva con vistas a aumentar la confianza y la legitimidad de las instituciones y administraciones públicas.

# REGULACIÓN ESG COMO PROMOTOR DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS

Para acelerar la acción en torno a estos compromisos, la regulación ESG (de sus siglas en inglés ambiental, social y gobernanza) está creciendo a pasos agigantados y la tendencia seguirá creciendo a lo largo de los próximos años.



En **materia ambiental**, el [Pacto Verde Europeo](#) es la hoja de ruta para convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro en 2050. La [Ley Europea del Clima](#) es el principal hito clave de la Comisión Europea para lograr los objetivos del Pacto. Junto a la Ley, la Comisión Europea decidió aumentar de nuevo su ambición proponiendo 13 nuevos proyectos de ley o reformas legales para adaptar las políticas de la UE en materia de clima, energía, transporte y fiscalidad, con el fin de reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55 % de aquí a 2030, en comparación con los niveles de 1990: el paquete 'Fit for 55'.

Además, encontramos el [Reglamento de Taxonomía](#), que es considerado un sistema de clasificación que incluye criterios claros de desempeño para determinar qué **actividades económicas contribuyen realmente a alcanzar los objetivos del Pacto Verde**. El Reglamento es de aplicación para aquellas empresas sujetas a la [Directiva sobre Divulgación de Información no Financiera y Diversidad](#) (que, en adelante, lo será también para aquellas que se encuentren bajo el ámbito de aplicación de la futura [Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#)). Aunque el foco de la taxonomía se ha puesto en los principales retos ambientales (cambio climático, economía circular, agua, prevención y control de la contaminación y protección de los ecosistemas), también se está avanzando en el desarrollo de una taxonomía social<sup>2</sup>.



En **materia social**, destacan la Directiva relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de progenitores y cuidadores, que contribuirá a lograr la igualdad entre hombres y mujeres por lo que respecta a las oportunidades del mercado laboral e igualdad de trato en el trabajo, la futura [Directiva de Transparencia Salarial](#) de la Unión Europea, que podría tener carácter vinculante para todos los estados miembros y que busca garantizar la igualdad retributiva entre hombres y mujeres por igual trabajo o trabajo de igual valor y la futura [iniciativa legislativa de debida diligencia corporativa en derechos humanos y medio ambiente](#), que empujará a las empresas a identificar, evaluar y dar seguimiento a riesgos que vulneren asuntos relacionados con los derechos humanos.



Y en **materia de gobernanza**, desde la publicación del [Plan de Acción de Finanzas Sostenibles](#) en 2018, no han parado de sucederse nuevas iniciativas por parte de la Comisión Europea, que promuevan una gobernanza sostenible de las organizaciones y un desarrollo sostenible de los mercados. Por un lado, la pieza angular del Plan ha sido probablemente el ya mencionado [Reglamento de Taxonomía](#). Por otro lado, otra de las acciones que destacaba el Plan de Acción era la de promover un gobierno corporativo sostenible que priorizase el largo plazo en la toma de decisiones y la respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. En este sentido, la Comisión Europea está trabajando en una iniciativa normativa relacionada con la [promoción de la gobernanza sostenible](#), en línea con otros trabajos de la Comisión como es la propuesta de Directiva de reporte de sostenibilidad (CSRD).

<sup>2</sup> [Draft Report by Subgroup 4: Social Taxonomy. Platform on sustainable Finance.](#)  
July 2021

# EL ROL PÚBLICO

Ley de Transparencia, la Ley de Contratos del Sector Público o la Ley de Información no financiera y diversidad, así como el Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030, la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030 o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

## MARCOS REGULATORIOS

La política palanca número 4 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, hace referencia a una Administración para el Siglo XXI, que busca impulsar una serie de medidas para la modernización de la Administración basadas principalmente en la digitalización y en la transición energética.

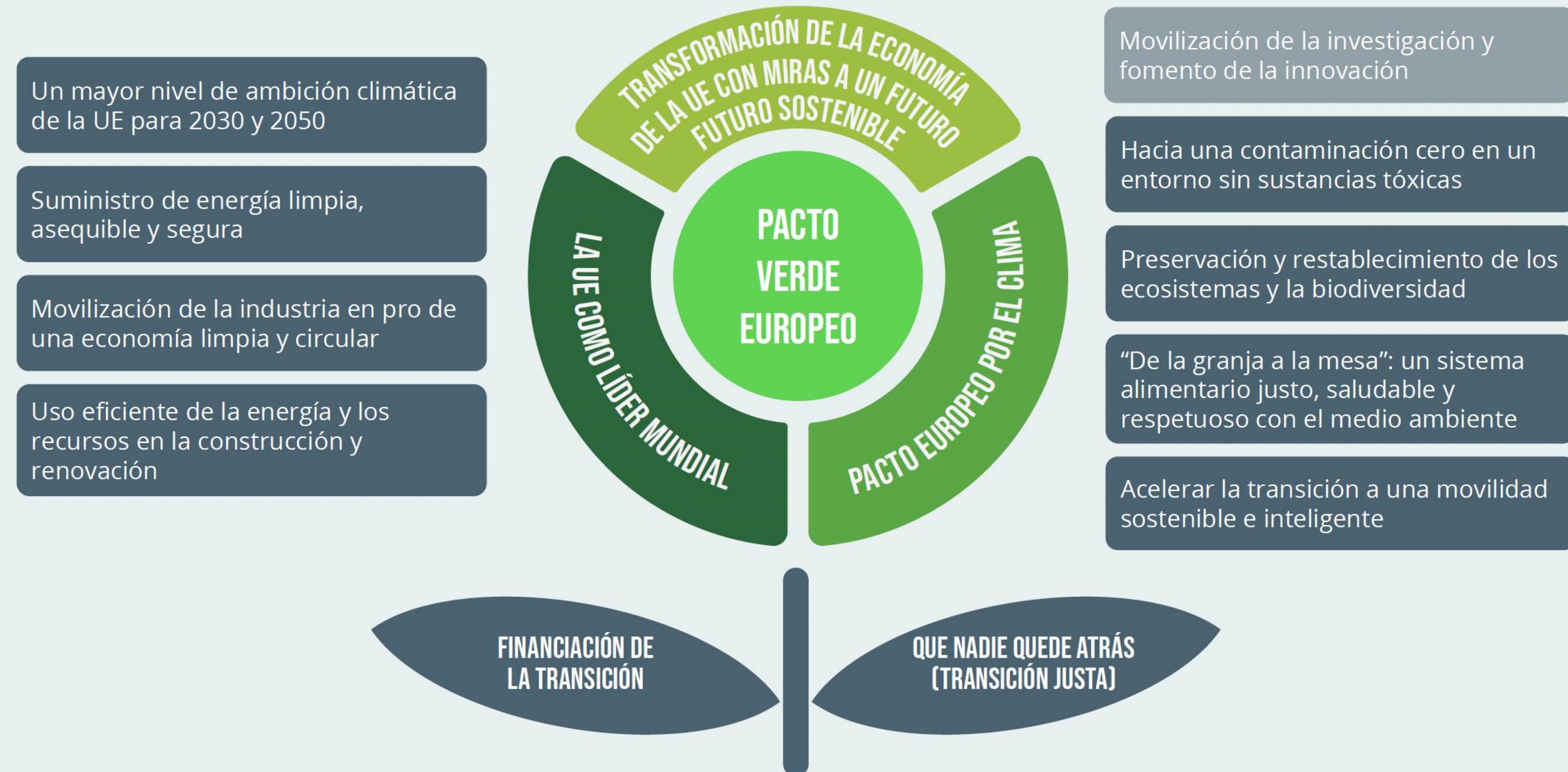
Real Decreto-ley 36/2020, de medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública,

## INTEGRAN LA SOSTENIBILIDAD EN SUS PLANES Y ESTRATEGIAS

Alinean con la Agenda 2030.

Colaboración público/privada

Figura 1.  
Ejes y contenidos del Pacto Verde Europeo



Fuente: Comisión Europea

## ÁREAS DE ACTUACIÓN

De forma resumida, el Pacto Verde Europeo se estructura principalmente en 8 contenidos clave (ver figura 1):

### **Biodiversidad:**

La nueva Estrategia de la UE sobre la Biodiversidad 2030 busca preservar las zonas protegidas en Europa y la recuperación de ecosistemas degradados mediante el aumento de la agricultura ecológica, la reducción del uso de plaguicidas y de sus efectos perjudiciales y la plantación de árboles.

### **'De la granja a la mesa' con alimentos sanos de circuitos cortos:**

La Estrategia «De la Granja a la Mesa» busca establecer una cadena alimentaria más saludable y sostenible donde haya suficientes alimentos sin superar los límites del planeta, mejorar el bienestar de los animales, reducir de forma sustancial el uso de plaguicidas, antimicrobianos y fertilizantes y favorecer la agricultura ecológica.

### **Industria sostenible y circular:**

La Estrategia Industrial de la UE busca transformar el sector industrial para hacerlo más competitivo, más ecológico y más digital. El Plan de Acción de Economía Circular, que ya analizamos en el documento de trabajo del Grupo de Acción en 2020, pretende disociar el crecimiento económico del uso de los recursos y pasar a sistemas circulares en la producción y el consumo.

### **Construcción y renovación de edificios:**

Se busca contar con un sector de la construcción más limpio y circular, así como mejorar la eficiencia energética de edificios públicos y privados.

### **Eliminación de sustancias tóxicas:**

Búsqueda de medidas para reducir la contaminación de manera rápida y eficiente y eliminar totalmente las sustancias tóxicas. La Estrategia de sostenibilidad para las sustancias químicas contribuirá a este fin, además del Plan de Acción Europeo para la Agricultura Ecológica, que impulsará la producción y consumo de productos ecológicos y la promoción de la agricultura sostenible.

### **Movilidad sostenible:**

Se busca fomentar medios de transporte más sostenibles y más inteligentes.

### **Energía limpia:**

Dado que el 75 % de las emisiones de gases de efecto invernadero de la UE proceden del uso y la producción de energía, la descarbonización del sector de la energía constituye un paso crucial en pos de una UE climáticamente neutra. Para ello se ha desarrollado la Estrategia de la UE sobre la integración del sistema energético y la Estrategia de la UE sobre el hidrógeno.

### **Acción por el clima:**

La Estrategia de la UE sobre adaptación al cambio climático y la reciente Ley Europea del Clima, junto el apoyo del nuevo paquete regulatorio 'Fit for 55' promueven a día de hoy el compromiso de la UE de alcanzar la neutralidad climática de aquí a 2050 y el objetivo intermedio de reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2030 en al menos un 55 % con respecto a los niveles de 1990.

## FINANCIACIÓN DEL PACTO VERDE

Para alcanzar los objetivos establecidos en el Pacto Verde Europeo, la Comisión se ha comprometido a movilizar inversiones sostenibles durante el próximo decenio.

Figura 2.  
Integración del clima en el gasto de la UE



Fuente: Consejo de la Unión Europea

El 30% del presupuesto plurianual de la UE (2021-2027) y del instrumento NextGenerationEU (NGEU) de la UE para favorecer la recuperación provocada por la pandemia de la COVID-19, se han destinado a inversiones relacionadas con el clima y el medio ambiente.

Además, como requisito para obtener los fondos europeos de recuperación **NextGenerationEU**, los diferentes países miembros de la UE deben dedicar al menos el 37% de la financiación que reciban del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (672.500 millones de euros) a inversiones y reformas que apoyen los objetivos climáticos del Pacto Verde Europeo.

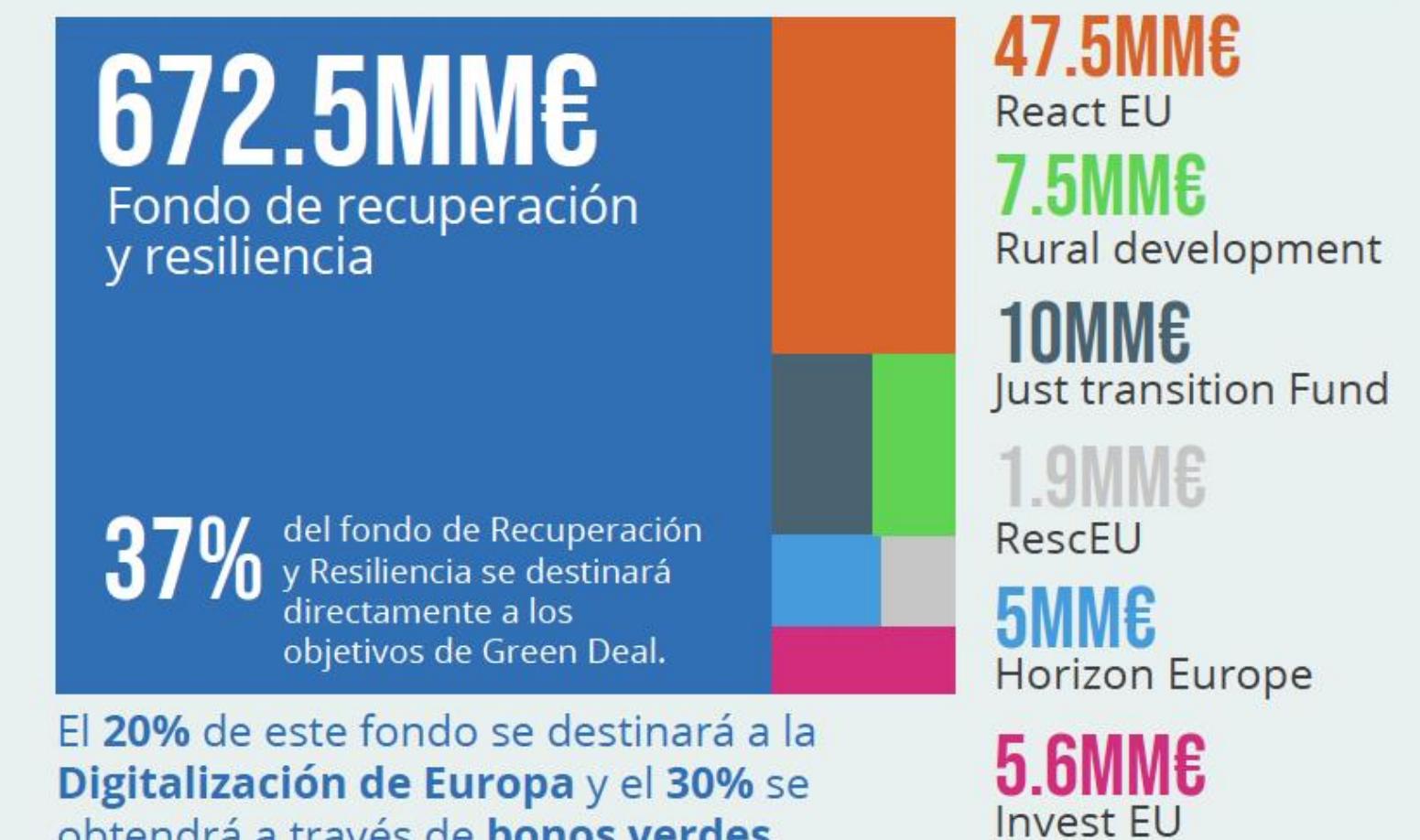
Es evidente que la transición hacia una economía climáticamente neutra no afectará a todas las regiones europeas por igual y en esa lucha por 'no dejar a nadie atrás' se ha definido un paquete económico para las regiones más afectadas o que parten de una peor situación en el ámbito ambiental y social: **100.000 millones de euros en el Mecanismo para una Transición Justa (JTF-Just Transition Fund)**. También desde el **Programa InvestEU** se movilizarán fondos para inversiones sostenibles y otros programas como **LIFE** o **Horizon Europe** impulsarán la innovación en el ámbito ambiental.

Figura 3.  
Fondos NextGenerationEU

## NEXT GENERATION EU

Por una generación más digital y verde

### DOTACIÓN 750MM€



Fuente: FI Group

# DE ESPECIAL INTERÉS PARA EL SECTOR PÚBLICO



## CONTRATACIÓN PÚBLICA ECOLÓGICA

El Pacto Verde llama a la acción a las diferentes autoridades públicas, incluidas las instituciones de la UE, para predicar con el ejemplo y asegurar que sus procedimientos de contratación respeten criterios ecológicos. En este sentido, la Comisión Europea propondrá legislación y orientaciones adicionales sobre la contratación pública ecológica.



## RENOVACIÓN DE EDIFICIOS PÚBLICOS

Los edificios representan el 40% de la energía consumida. La construcción, utilización y renovación de edificios exige cantidades considerables de energía y recursos minerales. Por ello, para responder al doble desafío de la eficiencia energética y la asequibilidad, la UE y los Estados miembros deben emprender una «oleada de renovación» de edificios públicos y privados. Esta acción busca revitalizar el sector de la construcción y apoyar a las pymes y el empleo local.



## IMPLANTACIÓN DE ESTACIONES PÚBLICAS DE RECARGA Y MEJORA DEL TRANSPORTE PÚBLICO

La UE debe intensificar la producción y utilización de combustibles alternativos y sostenibles para transporte. De aquí a 2025, se necesitarán aproximadamente 1 millón de estaciones públicas de recarga y repostaje para los 13 millones de vehículos de emisión cero y de baja emisión que se espera circulen por las carreteras europeas. La Comisión apoyará el despliegue de puntos públicos de recarga y repostaje donde persistan las lagunas, especialmente para viajes de larga distancia y en zonas con menor densidad de población, y lanzará lo antes posible una nueva petición de fondos al respecto.



## INVERSIÓN PÚBLICA SOSTENIBLE

Junto al Pacto Verde han de aumentar las inversiones sostenibles, tanto públicas como privadas, para llevar a cabo las reformas políticas que contribuirán a garantizar una tarificación eficaz del carbono en los diferentes sectores económicos.

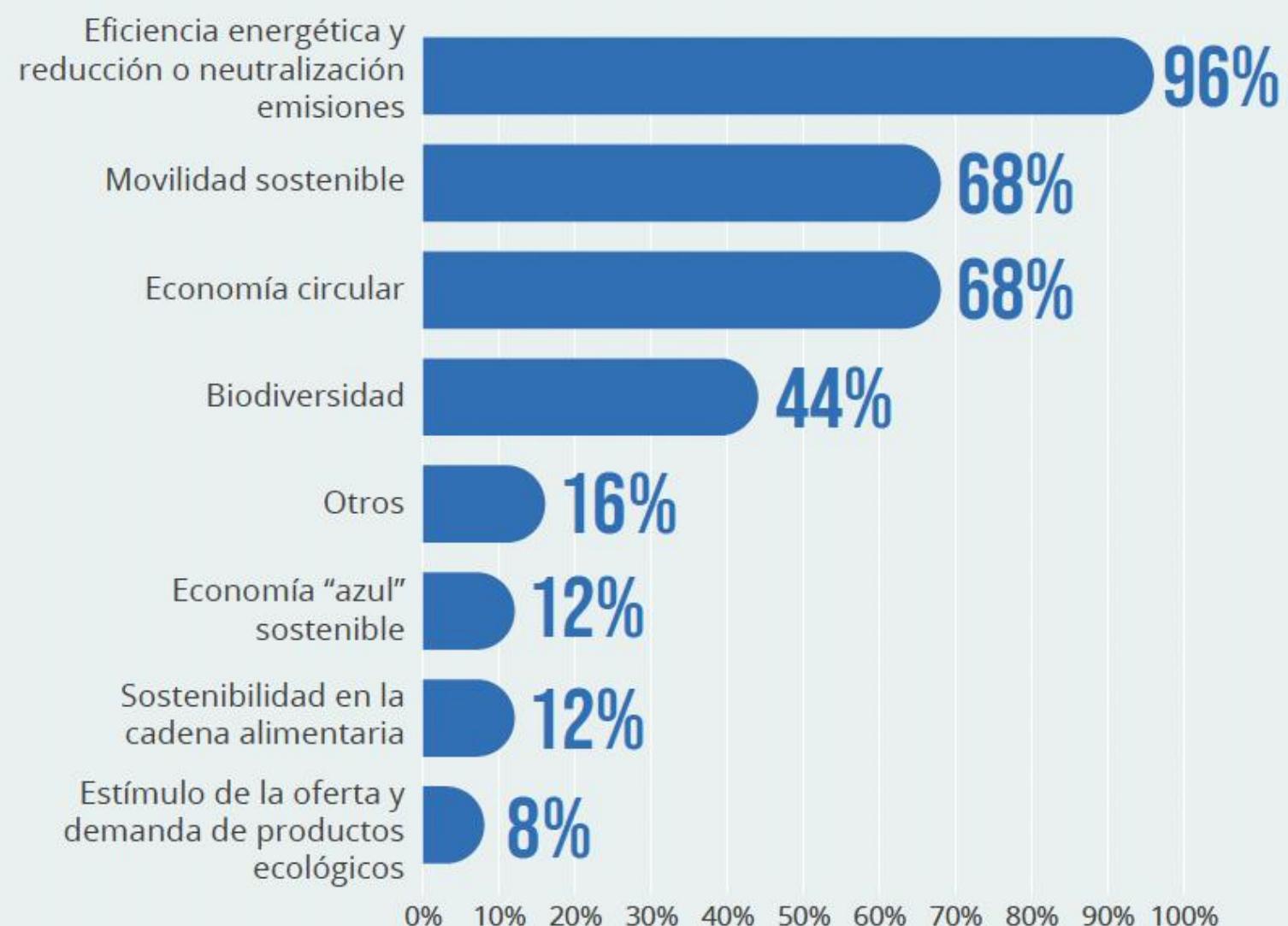
# ¿CÓMO IMPULSAN EL PACTO VERDE LAS EMPRESAS PÚBLICAS?

**“** El 96% de las empresas públicas desarrollan medidas para la eficiencia energética y la reducción o neutralización de emisiones GEI.

Con todo este contexto, las empresas públicas en España vienen desarrollando desde los últimos meses **iniciativas destacadas que dan respuesta a las medidas implantadas por la Comisión Europea para lograr los objetivos del Pacto Verde Europeo**, como son el desarrollo de medidas para la eficiencia energética y la reducción o neutralización de emisiones (96% de las empresas), medidas de movilidad sostenible, medidas para favorecer la economía circular (68% de las empresas, respectivamente), medidas para la protección de la naturaleza y la biodiversidad, entre otras. En las últimas páginas de este informe, se pueden conocer diferentes iniciativas llevadas a cabo por las empresas públicas.

**“** Contribuir a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible es el principal motor para el desarrollo de estrategias e iniciativas ambientales en las empresas públicas

Figura 4.  
*Impulso del Pacto Verde desde las empresas públicas*



Fuente: Forética

Figura 5.  
*Motivaciones para apoyar las medidas del Pacto Verde*



Fuente: Forética

Son diferentes motivaciones las que empujan a las empresas públicas al desarrollo de iniciativas para luchar contra el cambio climático o la degradación ambiental, pero contribuir a la **Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible** y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible es a día de hoy el principal motor para el desarrollo

de estrategias e iniciativas ambientales, manifestada por el 84% de las empresas públicas. Adaptarse y anticiparse a la creciente regulación también es un motor de actuación para las empresas, junto a la mitigación de posibles riesgos ambientales, entre algunos otros.

**82%**

de las empresas públicas cuenta con un **compromiso público** de respeto y/o promoción de los derechos humanos

**33%**

de las empresas públicas consideran los derechos humanos como un aspecto destacado dentro de su plan de sostenibilidad

**30%**

de las empresas cuenta con una Política específica de derechos humanos

**26%**

de las empresas públicas han ofrecido formación a sus empleados en este ámbito

Avanzar la agenda de derechos humanos supone establecer objetivos más ambiciosos y aplicar un enfoque centrado en resultados y no tanto en los procedimientos. Contar con una **hoja de ruta clara y transparente** permitiría a las empresas públicas avanzar en una gestión proactiva de los derechos humanos. Este itinerario implica<sup>14</sup>:

- **Identificar y comprender el punto de partida** de la organización sin subestimar los avances logrados hasta la fecha, lo que supone conocer áreas de mejora y contar con la información necesaria para el diseño de la hoja de ruta.
- **Definir hacia dónde queremos ir como organización**, cuáles son los objetivos de la empresa a la hora de abordar los derechos humanos desde las lentes de la sostenibilidad y establecer indicadores que permitan medir los avances.

**“** El 19% de las empresas públicas evalúan los riesgos en derechos humanos y cuentan con mecanismos de reclamación y control.

- **Establecer prioridades** a partir de la identificación de los asuntos más críticos para la empresa. La gestión de los impactos en derechos humanos será un proceso imperfecto que requiere de un ejercicio de priorización para abordar aquellos temas que requieren de una acción urgente.

Para hacer esa hoja de ruta una realidad, el **procedimiento de debida diligencia**<sup>15</sup> será la guía de referencia, lo que supone la identificación, prevención y mitigación de los impactos

negativos (reales y potenciales) sobre los derechos humanos. Esta identificación permitirá ofrecer una respuesta por parte de las empresas ante esos riesgos, a la vez que implica establecer un sistema de gestión interno en la organización. En definitiva, supone ir más allá del *reporting* y pasar a la acción, tomar medidas ante los retos (cese, prevención y mitigación) y comunicar los esfuerzos emprendidos para responder a esos riesgos. Por ello, será clave contar con mecanismos de reparación que subsanen los daños causados a las víctimas.

<sup>14</sup> Enlace al documento del CIS

<sup>15</sup> Guía de la OCDE de debida diligencia para una Conducta Empresarial Responsable. OCDE

La SGE 21 de Forética es un ejemplo de herramienta que permite **integrar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) en todo tipo de organizaciones**, independientemente de su naturaleza y tamaño. La norma se divide en nueve áreas de gestión y, concretamente, el área de “Gobierno de la organización”, recoge todas aquellas iniciativas que sirven para asegurar la gobernanza

sostenible de la organización, como pueden ser el código de ética y/o conducta para empleados, la política de sostenibilidad/RSC, la gestión de los grupos de interés o el reporte de información no financiera y/o de sostenibilidad.

En este sentido, las empresas que conforman el Grupo de Acción apuestan de manera clara por contar con prácticas que aseguren

**la buena gobernanza y la integridad en la organización**, destacando la implementación de un código ético y/o de conducta (96% de las empresas), el reporte de desempeño extra financiero y financiero a sus grupos de interés (88%), mecanismos y procedimientos que permiten hacer frente al fraude y la corrupción (80%), entre otros.

Figura 9.  
Áreas de gestión de la Norma SGE 21 de Forética



Fuente: Forética

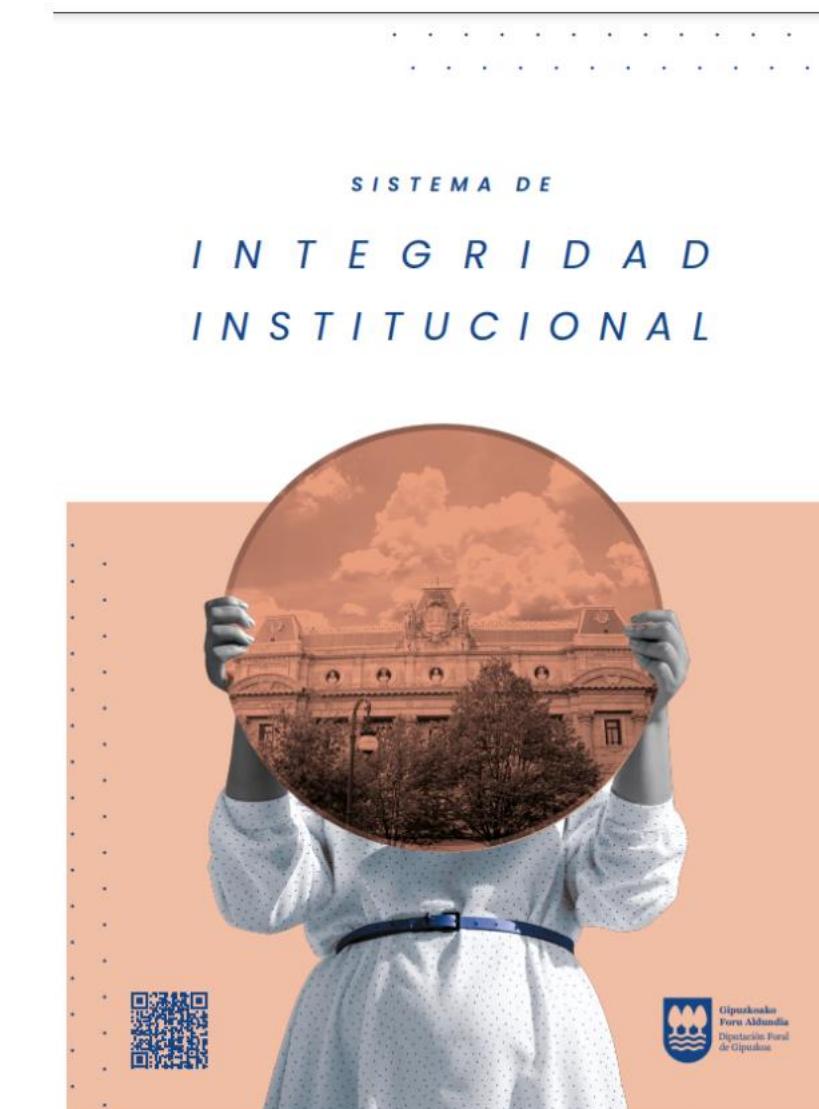
Figura 10.  
Prácticas de buena gobernanza e integridad en las empresas públicas



Fuente: Forética

Integridad

The screenshot shows the official website of the Diputación Foral de Gipuzkoa. At the top left is the logo of Gipuzkoa, featuring a crest with three hills and a river. Next to it is the logo 'GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN'. The top navigation bar includes links for 'ACTUALIDAD', 'TEMAS', 'DIPUTACIÓN', and 'SEDE ELECTRÓNICA'. The main title 'Sistema de Integridad Institucional' is prominently displayed in large white text against a dark blue background.



[Descarga el folleto del Sistema de Integridad Institucional](#)

<https://www.gipuzkoa.eus/es/diputacion/sistema-de-integridad>

# Integridad

**elDiario.es**

Hazte socio/a Inicia sesión

Política Internacional Economía Opinión Cultura Educación Clima Desalambre Igualdad Vertele

ÚLTIMA HORA España e Irlanda piden a la UE revisar los acuerdos comerciales con Israel por la matanza en Gaza

## Llegan los buzones de denuncia anónima: claves y límites de una medida que abre una nueva etapa contra la corrupción

Grandes empresas e instituciones públicas deben activar desde este martes los nuevos canales para proteger a las personas que denuncian irregularidades, pero la ausencia de una autoridad de control limita su efectividad



Inicio La Agencia Investigación Prevención y Formación Recursos Denuncia Comunicación y participación Portal de Transparencia Español

Inicio / ¿Qué es y para qué...

### ¿Qué es y para qué sirve el Buzón de Denuncias de la Agencia Antifraude?

El Buzón de Denuncias es un canal seguro de participación electrónica que nace de la necesidad de ofrecer, por parte de la Agencia Valenciana Antifraude, un espacio que permita a la ciudadanía presentar denuncias a través de Internet.

Este buzón incorpora mecanismos que garantizan la confidencialidad de todas las informaciones y ofrece un espacio de comunicación seguro para mantener contacto con la Agencia y permitir la interacción entre esta y los denunciantes de manera anónima.

Gracias a este canal se posibilita que cualquier persona o servidor público pueda facilitar información sobre casos de fraude o corrupción de los que tenga conocimiento sin sufrir represalias.

Es por lo tanto un medio de lucha contra el fraude que preserva la identidad de la persona que realiza la comunicación y que además incorpora herramientas para garantizar también los derechos de las personas que sean denunciadas.

Conviene señalar que para evitar que se haga un mal uso del buzón, se aplican criterios estrictos para admitir las comunicaciones con la exigencia de responsabilidad civil, penal o administrativa de personas que comuniquen hechos con abuso de derecho o vulnerando el principio de buena fe. Es decir, denuncias falsas.

**La Agencia Valenciana Antifraude no tiene competencias en las funciones y materias que corresponden a la autoridad judicial, el ministerio fiscal y la policía judicial, ni puede investigar los mismos hechos que han sido objeto de sus investigaciones.**



## Presentación

El **Sistema de Integridad de la Administración General del Estado** (en adelante SIAGE) aspira a incorporar elementos tan esenciales como un código de buena administración para los empleados públicos, un código de buen gobierno para los altos cargos, una estructura organizativa del propio Sistema de Integridad, canales internos de información y buzones de ética institucional, sin perjuicio de otros elementos no menos esenciales como un sistema de gestión de riesgos de integridad, actividades y medios de formación y difusión y los mecanismos de planificación, seguimiento, evaluación y revisión del propio Sistema.

El documento del SIAGE ha sido sometido a un [proceso de consulta pública](#) entre el 18 de enero y el 27 de febrero de 2023. Ha sido aprobado el 7 de marzo de 2023 por la Comisión Coordinadora de las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales.



## Contenido

Para facilitar el acceso al contenido del SIAGE se ha desglosado en tres grandes apartados:

- Parte introductoria
- Capítulos
- Anexos

Si lo desea se puede descargar el [SIAGE completo](#).

[https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/Integridad/SIAGE.html](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Integridad/SIAGE.html)



## Integridad



## Concepción Campos

Masqleyes

Sobre mi Publicaciones Informes Servicios Multimedia Blog Contacto

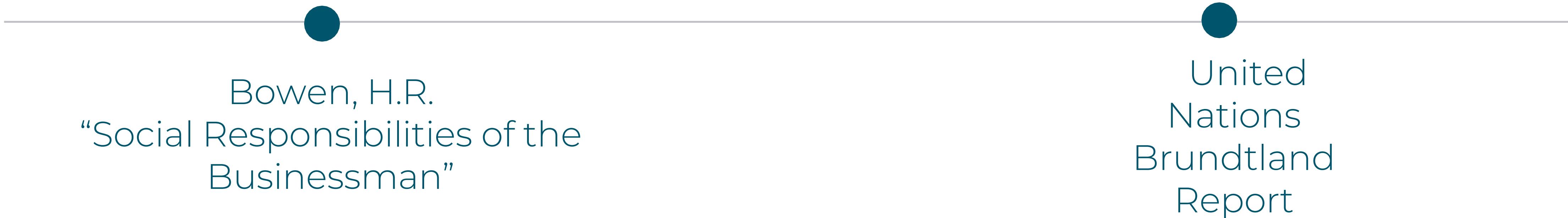
A dark blue header section for 'Masqleyes' featuring the name 'Concepción Campos Acuña' and her title 'Experta en Gestión Pública'. To the right is a portrait photo of a woman with long brown hair, wearing a red top and a gold necklace, smiling.



<https://concepcioncampos.org/>

# La sostenibilidad parece una moda reciente, pero no lo es...

1953



Bowen, H.R.  
“Social Responsibilities of the  
Businessman”

“Las **obligaciones** de los empresarios para impulsar políticas corporativas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son **deseables** en términos de los objetivos y valores de la sociedad”

Responsabilidad Social  
Corporativa

1987

United  
Nations  
Brundtland  
Report

**Desarrollo sostenible** como aquel que “satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones **futuras** para satisfacer sus propias necesidades”

1. Necesidades esenciales de los países emergentes
2. Capacidad regenerativa del medio ambiente
3. Transformación progresiva de la economía y de la sociedad

**...es un concepto vivo, que sigue y seguirá evolucionando**



# Las 4 claves de la sostenibilidad

## 01 Visión en el largo plazo

Implica satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras

## 03 Cambio de paradigma

Necesitamos cambiar la forma en que, tanto los ciudadanos como las empresas, nos comportamos o tomamos decisiones. Es un enfoque alternativo de inversión, de producción, de consumo.

## 02 Triple equilibrio

Busca un equilibrio entre el crecimiento económico, el respeto al medioambiente y el bienestar social

## 04 Nuevo modelo de gestión

Para las empresas, es un modelo de gestión basado en la generación de valor a largo plazo que incluya objetivos más allá de los puramente financieros incluyendo también criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (criterios ESG)

# Hablamos de integrar criterios ESG en la gestión pública, pero ¿Qué hay detrás de esas siglas?





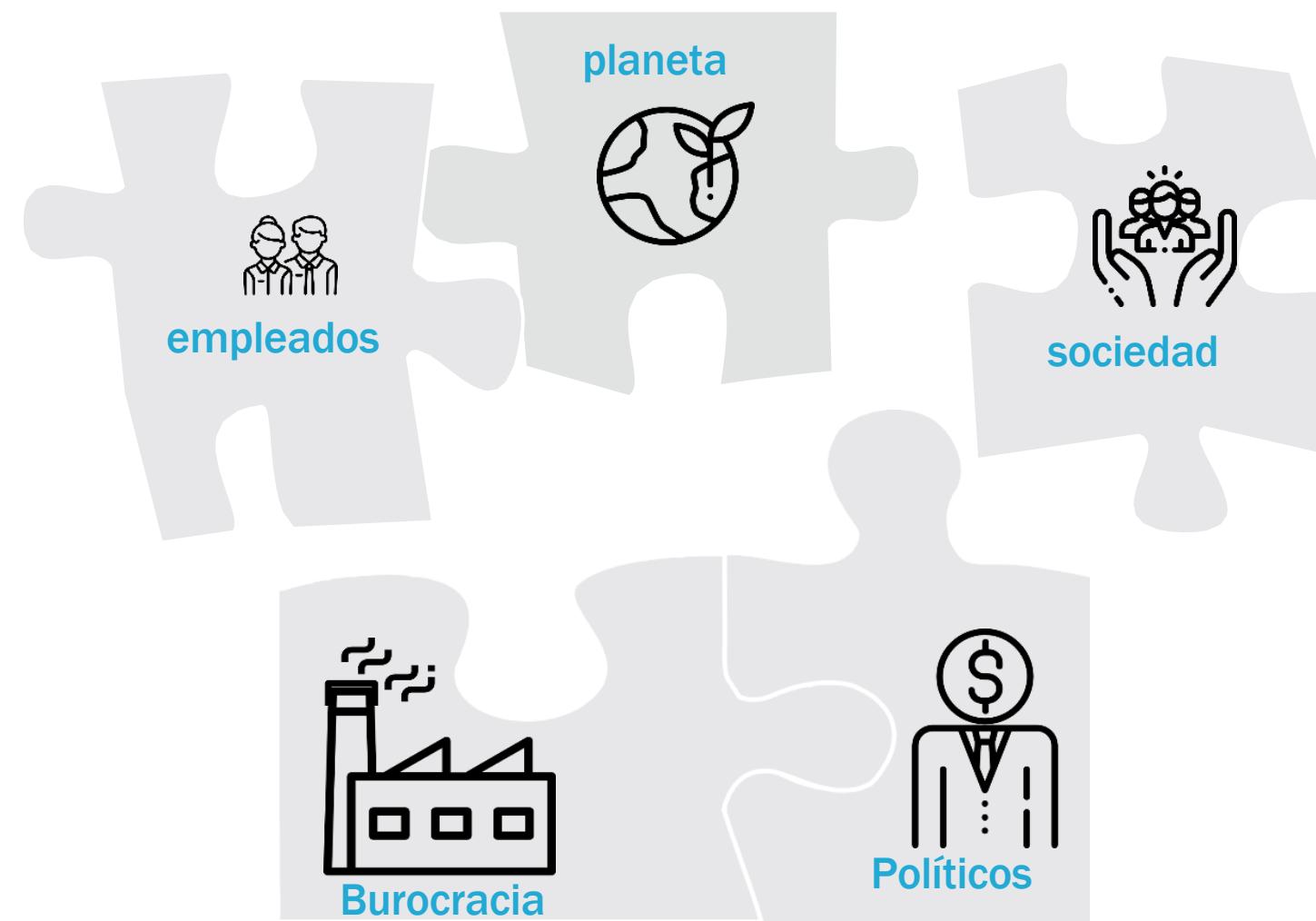
**De los criterios ESG ¿Qué criterio es más relevante a tener en cuenta tu área?**



# La selección de criterios ESG relevantes implica considerar las relaciones con todos los grupos de interés

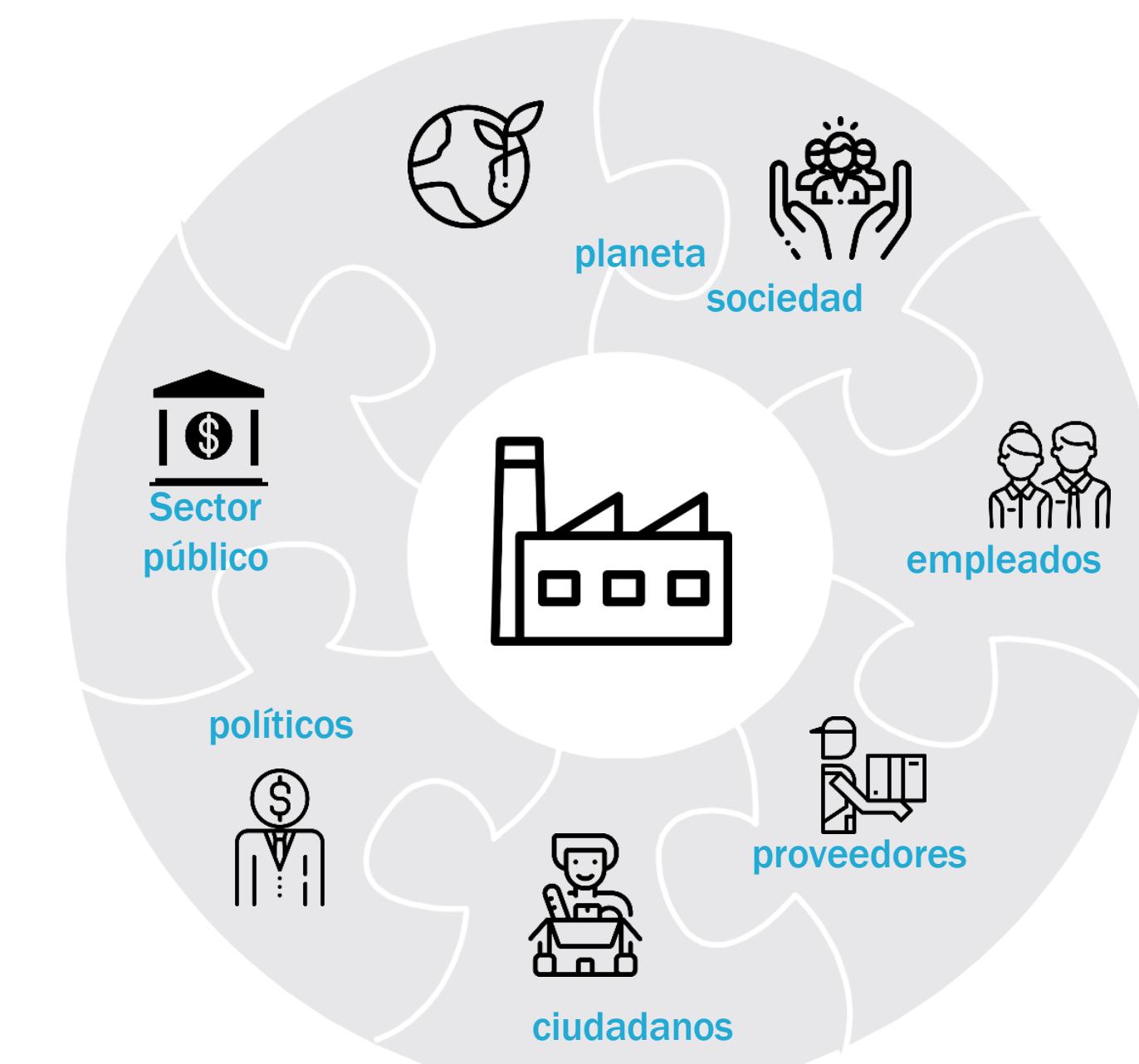
## Modelo actual

De un modelo en el que sólo se considera a los **políticos y colectivos públicos** y la maximización del **burocracia**, centrado en la obtención de resultados **de siempre**



## Apertura

... a un modelo de relación de la organización pública con **todas sus partes interesadas**, no sólo teniendo en cuenta el valor de lo de siempre, sino la generación de valor a largo plazo y el impacto en la **sociedad** y el **planeta**



# 6 hitos para contextualizar la evolución de la sostenibilidad



La ONU promueve en 2015 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs) y la Agenda 2030



Las empresas evolucionan del shareholder capitalism al stakeholder capitalism integrando otros criterios en la toma de decisiones



Los informes del IPCC que alertan de la emergencia climática y su relación con la actividad humana son la base para el Acuerdo de París



Los límites planetarios (más allá de cambio climático) implican cambios en modelos productivos e impulso de la economía circular



El informe de Global Risks del WEF identifica mayores riesgos derivados del cambio climático y que aumentarán por el efecto geopolítico y social



Las crisis recientes y previstas ponen el foco en lo social (desigualdades, vulnerabilidades económicas y territoriales)

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 como hoja de ruta y lenguaje común



Los [17 retos](#) más acuciantes para hacer frente a la lucha contra las desigualdades, la pobreza y el cambio climático a 2030

- Es la hoja de ruta para alcanzar los 17 ODS
- Es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia
- 169 metas interrelacionadas que abarcan las esferas económica, social y ambiental
- Es una [iniciativa voluntaria](#) de la ONU pero las naciones que se adhieren se comprometen a dedicar recursos
- Se exigen [inversiones e iniciativas](#) según los recursos y capacidad de cada país



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Navarra

EUS

Gobierno  
de Navarra



Nafarroako  
Gobernua

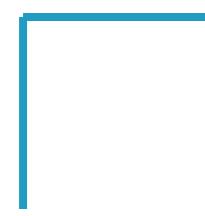


En 2015 Naciones Unidas aprobó la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, una hoja de ruta universal para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y hacer frente al cambio climático, bajo el lema central de "*No dejar a nadie atrás*". En la misma se fijaron **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** con 169 metas a alcanzar en el año 2030 y un sistema de indicadores para su seguimiento.

Las instituciones navarras se han adherido a ella y el Gobierno de Navarra está alineando sus políticas sociales, económicas y medioambientales con los ODS, sus metas e indicadores. Con la finalidad de apoyar y difundir el seguimiento del progreso en la consecución de los ODS y sus metas en Navarra se ha construido este visor de sus indicadores.

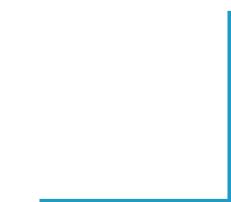
## Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

<https://ods-agenda2030.navarra.es/>



**¿Creéis que se están cumpliendo los ODS?**

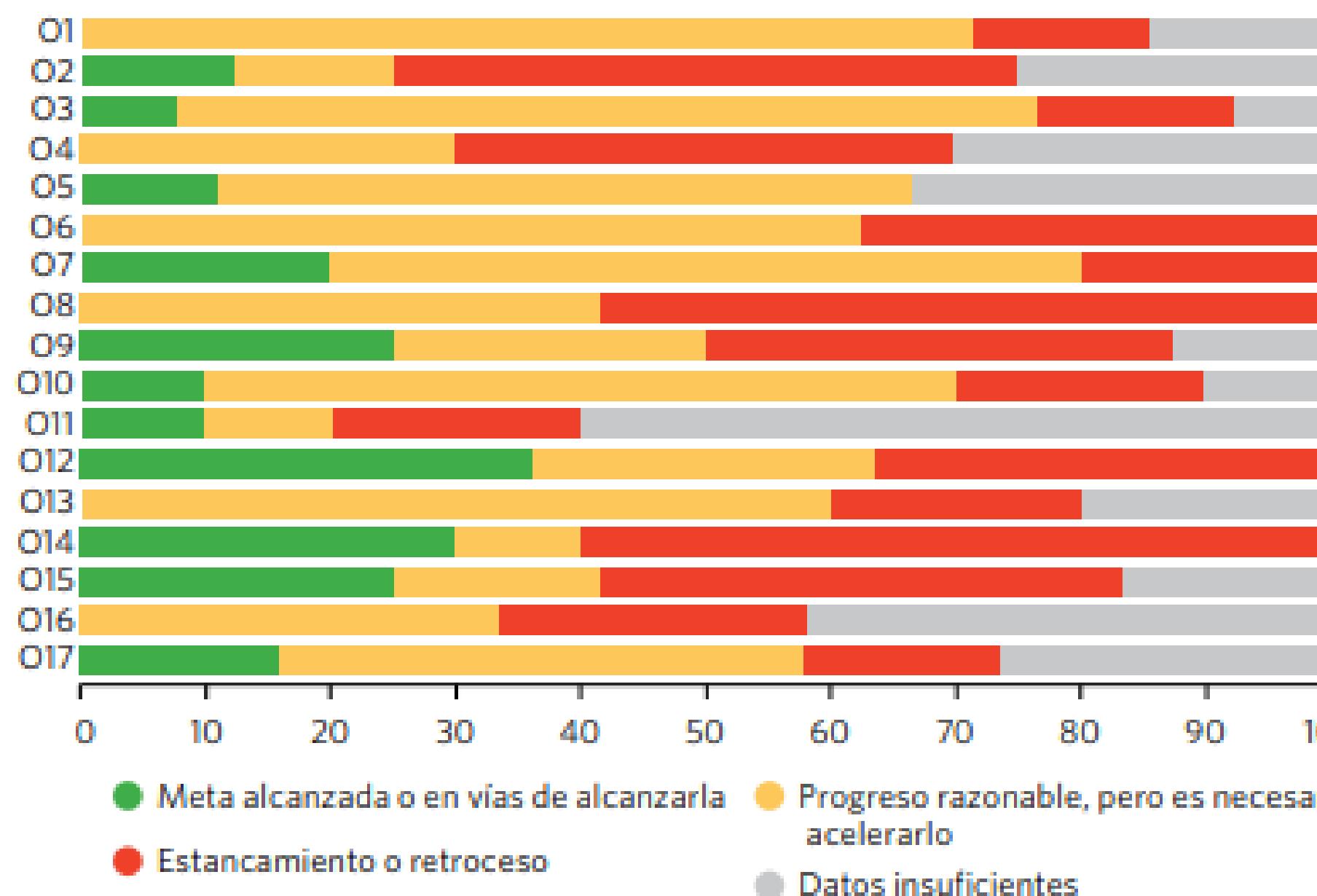
**¿Qué porcentaje creéis que estaría alcanzado o en vías de alcanzarse?**



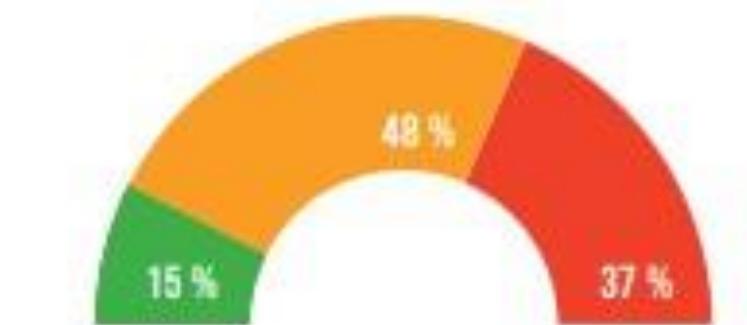


# ¿Cuál es el punto de situación actual a medio camino hacia 2030?

Evaluación del progreso de los 17 Objetivos basada en las metas evaluadas, 2023 o datos más recientes (porcentaje)



## ES PREOCUPANTE EL PROGRESO DE LOS ODS A MITAD DEL CAMINO



- BIEN ENCAUZADOS
- GRAVE O MODERADAMENTE RETRASADOS
- ESTANCIADOS O EN RETROCESO

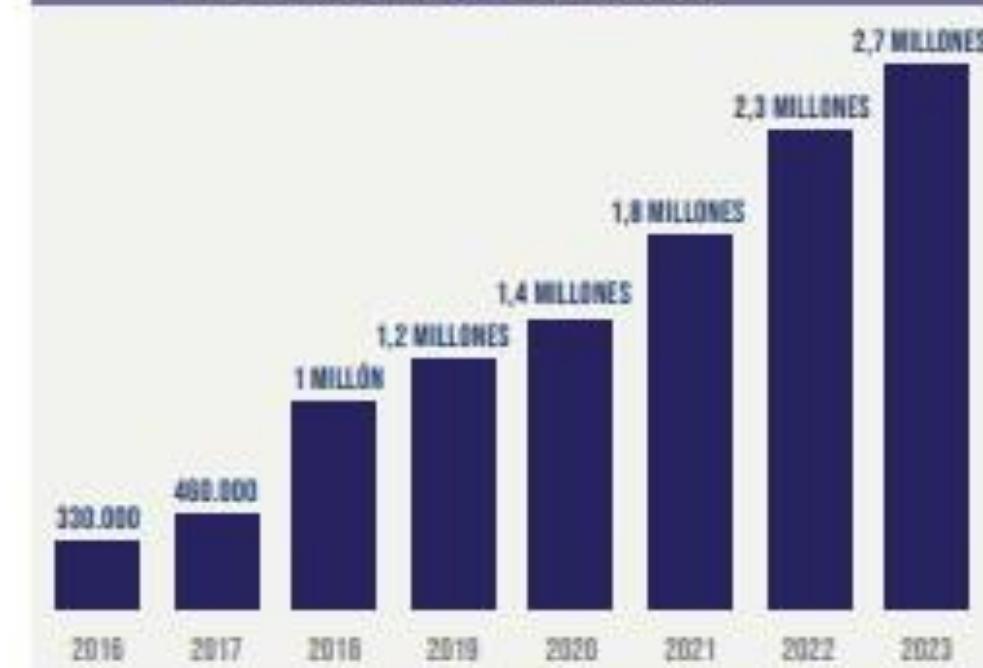
BASADO EN UNA EVALUACIÓN DE LAS METAS CON LAS TENDENCIAS DE LOS DATOS

## AVANCES EXTRAORDINARIOS EN DATOS Y SUPERVISIÓN

### INDICADORES CON METODOLOGÍAS ACORDADAS INTERNACIONALMENTE



### REGISTROS DE DATOS SIN PRECEDENTES EN LA BASE MUNDIAL DE LOS ODS



**Una promesa en peligro:** se subraya la urgente necesidad de intensificar los esfuerzos para garantizar que los ODS mantengan su rumbo y avancen hacia un futuro sostenible para todos.



# ¿Cuál es el punto de situación actual a medio camino hacia 2030?



**105 PAÍSES Y TERRITORIOS**  
ANUNCIARON CASI 350 MEDIDAS DE PROTECCIÓN SOCIAL EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES  
(FEB. 2022 A FEB. 2023)



**SIN LUZ:**  
**675 MILLONES DE PERSONAS**  
VIVEN EN LA OSCURIDAD



**95 % DEL MUNDO**  
CUENTA CON ACCESO A BANDA ANCHA MÓVIL (3G O SUPERIOR)  
PERO LA COBERTURA ES DE SOLO 82 % EN ÁFRICA SUBSAHARIANA Y 68 % EN OCEANÍA\*



SE PROYECTA QUE MÁS DE **600 MILLONES** DE PERSONAS EN EL MUNDO **SUFREN DE HAMBRE EN 2030**



AL RITMO ACTUAL, LLEVARÍA

- 300 AÑOS** PARA TERMINAR CON EL MATRIMONIO INFANTIL
- 286 AÑOS** PARA LLENAR LOS VACÍOS EN LA PROTECCIÓN JURÍDICA Y ELIMINAR LAS LEYES DISCRIMINATORIAS
- 140 AÑOS** PARA ALCANZAR LA REPRESENTACIÓN IGUALITARIA EN CARGOS DE LIDERAZGO EN EL LUGAR DE TRABAJO



**2.400 MILLONES DE PERSONAS** VIVÍAN EN **PAÍSES CON ESTRÉS POR ESCASEZ DE AGUA** (2020)

EN EL MUNDO,  
**3 DE 4 CIUDADES**



CUENTAN CON MENOS DEL 20 % DE SU ÁREA DEDICADA A ESPACIOS PÚBLICOS Y CALLES

MUCHO MÁS BAJO QUE LA META DEL 45-50 % (2020)

**81 %** DE LAS ESPECIES DEPENDEN DE LOS HUMEDALES CONTINENTALES DISMINUYERON DESDE 1970

## AL BORDE DE LA CATÁSTROFE CLIMÁTICA

**LAS REGIONES ALTAMENTE VULNERABLES** EXPERIMENTAN POR DESASTRES TASAS DE MORTALIDAD 15 VECES SUPERiores A LAS REGIONES MUY POCO VULNERABLES (2010-2020)



1 DE 5 PEZES CAPTURADOS PROcede de la PESCA ILEGAL, NO DECLARADA Y NO REGLAMENTADA



AUMENTO PRONUNCIADO DE MUERTES DE CIVILES CAUSADAS POR CONFLICTOS



CON MÁS DEL 50 % DE AUMENTO EN 2022, GENERADO POR LA GUERRA DE UCRANIA

**100 MILLONES DE HECTÁREAS** DE TIERRAS SANAS Y PRODUCTIVAS SE DEGRADARON CADA AÑO ENTRE 2015 Y 2019

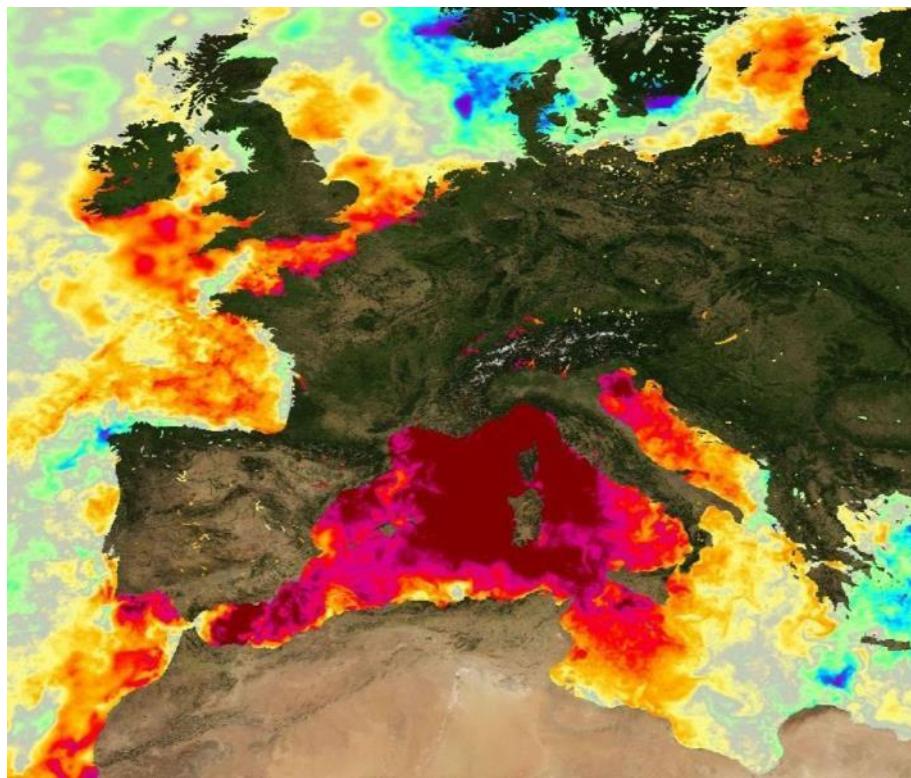
EQUIVALE AL DOBLE DEL TAMAÑO DE GROENLANDIA



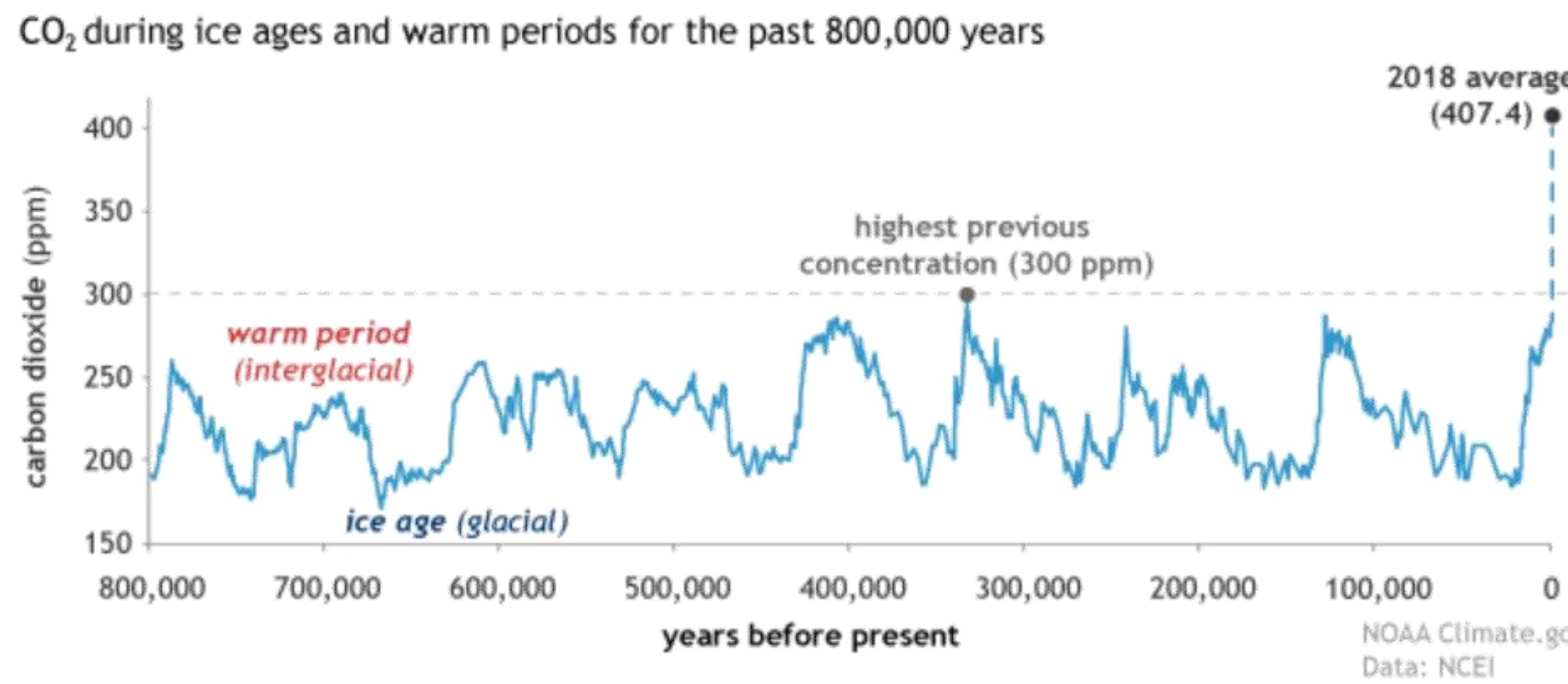
MUCHOS PAÍSES EN DESARROLLO ENFRENTAN CRISIS DE DEUDAS



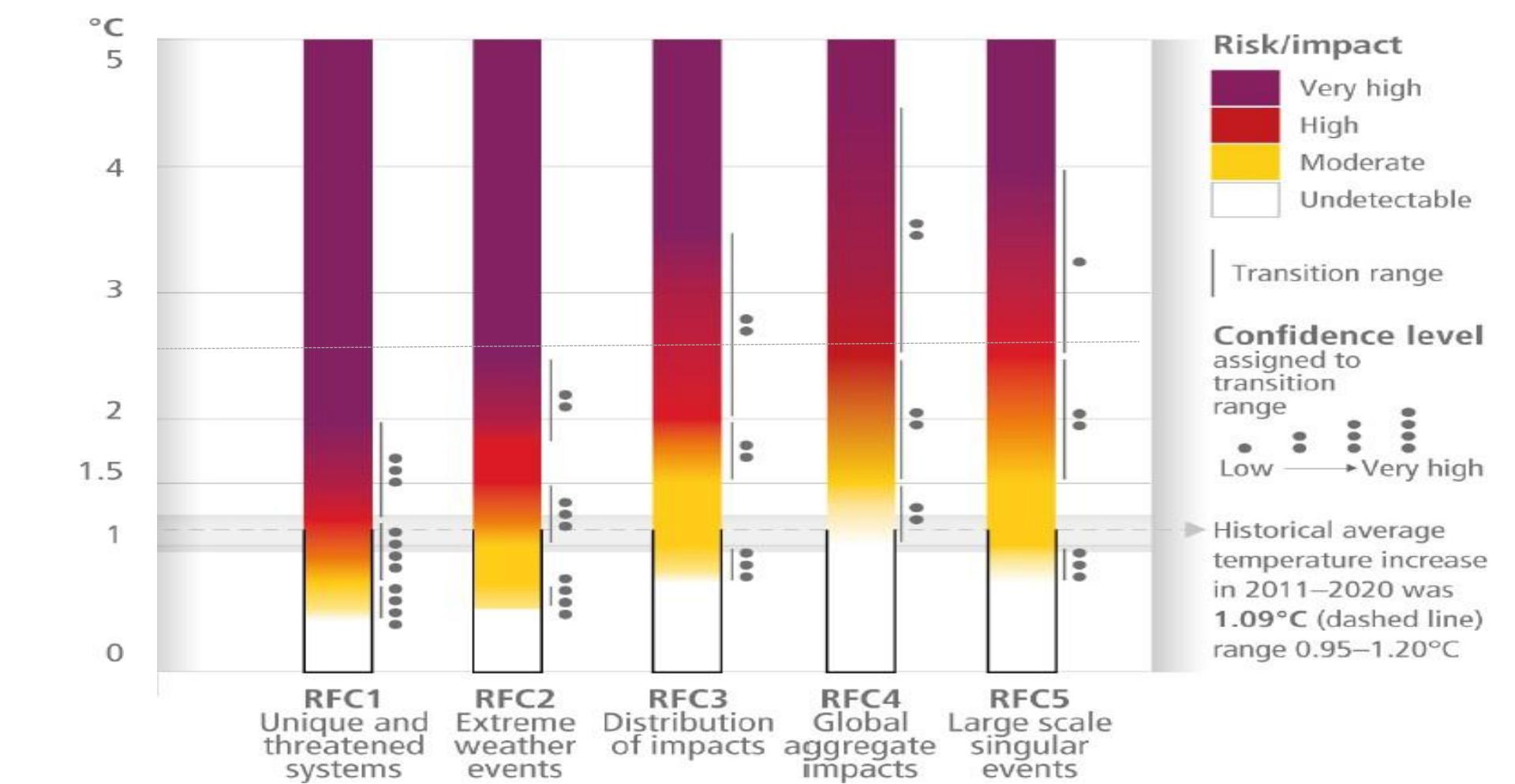
# Esa falta de avance se produce mientras el cambio climático se hace cada vez más patente



# El IPCC y la comunidad científica alertan de la emergencia climática



(b) Reasons for Concern (RFC)  
Impact and risk assessments assuming low to no adaptation



- Las concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera se encuentra en el nivel más alto en 800.000 años, siendo la causa principal del cambio climático
  - Las actividades humanas han causado un calentamiento global de aproximadamente 1,1°C con respecto a los niveles preindustriales
  - Superar los 1,5°C, aunque sea temporalmente, llevará a impactos severos e irreversibles
  - Entre 3.200-3.600 millones de personas viven en contextos altamente vulnerables por clima

# La necesidad de actuar para mitigar el cambio climático se materializó en el Acuerdo de París

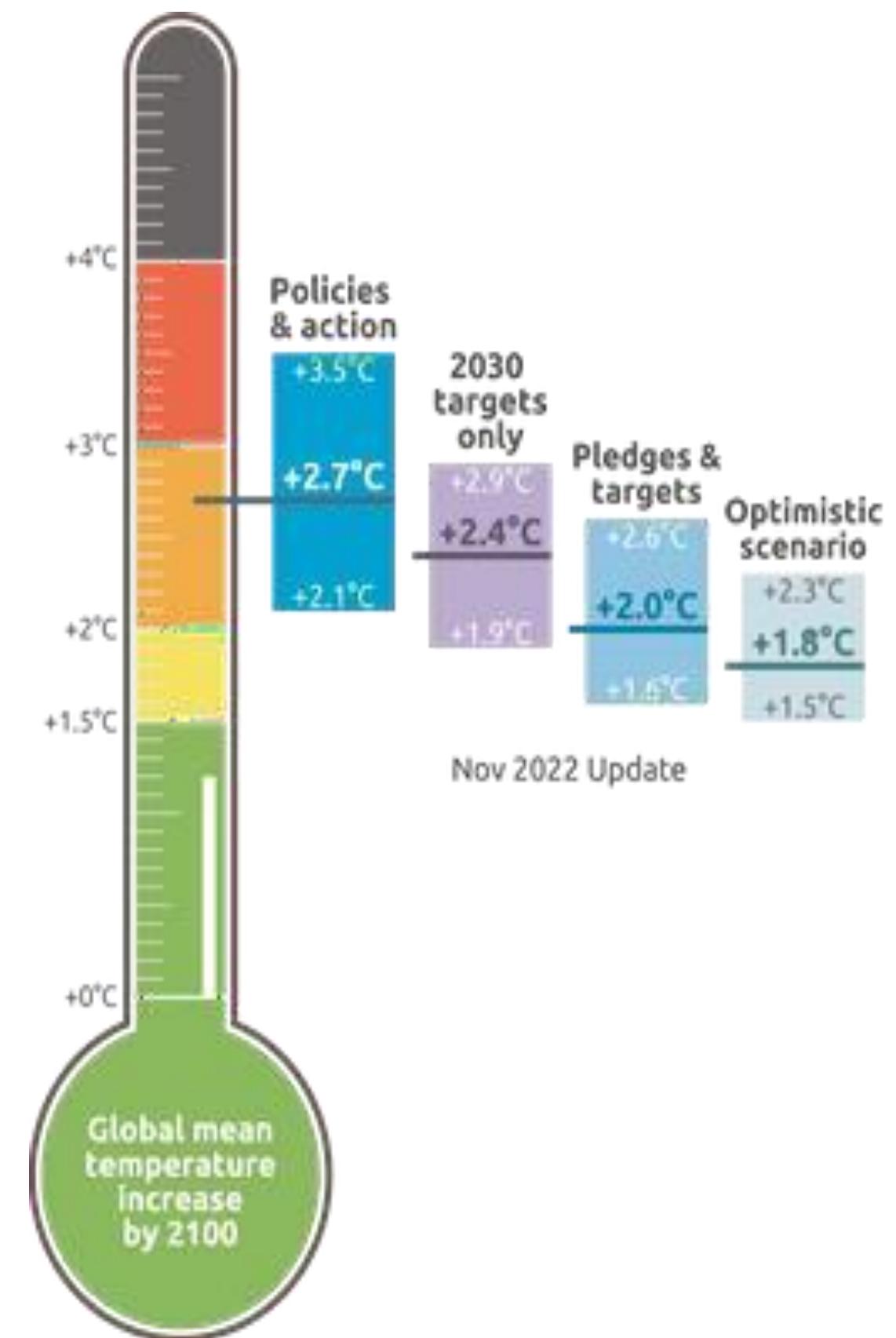


Durante la COP 21 de 2015 en París 196 países acuerdan por unanimidad el objetivo de limitar el calentamiento global a  $<2^{\circ}\text{C}$  con la ambición de que no supere el  $1,5^{\circ}\text{C}$

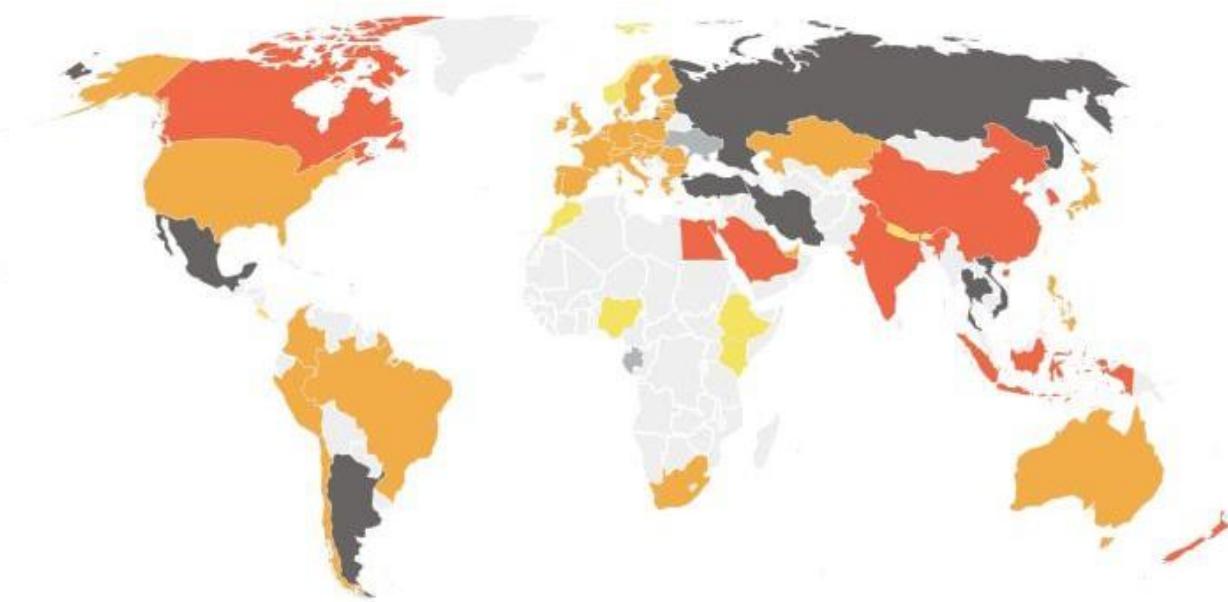
# 8 años después, el alineamiento de las políticas globales con el Acuerdo de París es todavía insuficiente



TRACKING  
GLOBAL  
CLIMATE  
ACTION  
SINCE 2009



Fuente: Climate Action Tracker ([link](#))



Assessments of:



LAST UPDATE: November 2023

The maps displayed are for reference only.

CRITICALLY INSUFFICIENT	HIGHLY INSUFFICIENT	INSUFFICIENT	ALMOST SUFFICIENT	1.5°C PARIS AGREEMENT COMPATIBLE
-------------------------	---------------------	--------------	-------------------	----------------------------------

EU — History of NDC updates	First NDC (2016)	Updated NDC (2020)
1.5°C compatible	✗	✗
Stronger target	N/A	✓
Fixed/absolute target	✓	✓

	2016 NDC	2020 Updated NDC
Formulation of target in NDC	Domestic emissions reductions of at least 40% below 1990 levels by 2030	Domestic net emissions reductions of at least 55% below 1990 levels by 2030
Absolute emissions level in 2030 excl. LULUCF	3,391 MtCO <sub>2</sub> e (EU28)	2,242-2,327 MtCO <sub>2</sub> e (EU27)
Emissions compared to 1990 and 2010 excl. LULUCF	40% below 1990 emissions by 2030 29% below 2010 emissions by 2030	52-54% below 1990 emissions by 2030 44-46% below 2010 emissions by 2030
CAT rating	Overall rating*: Insufficient	NDC target against modelled domestic pathways: Almost sufficient NDC target against fair share target: Insufficient
Sector coverage	Economy-wide, excl. LULUCF	Economy-wide, incl. LULUCF
Separate target for LULUCF	No	Unchanged
Gas coverage	All greenhouse gases	Unchanged
Target type	Absolute emissions reduction	Unchanged

\* Before September 2021, all CAT ratings were based exclusively on fair share and only assessed a country's target.

# Cuidado!!

## El cambio climático es sólo uno de los 9 límites planetarios

### Los 9 límites planetarios

Cambio climático  
Uso del agua  
Agujero de ozono

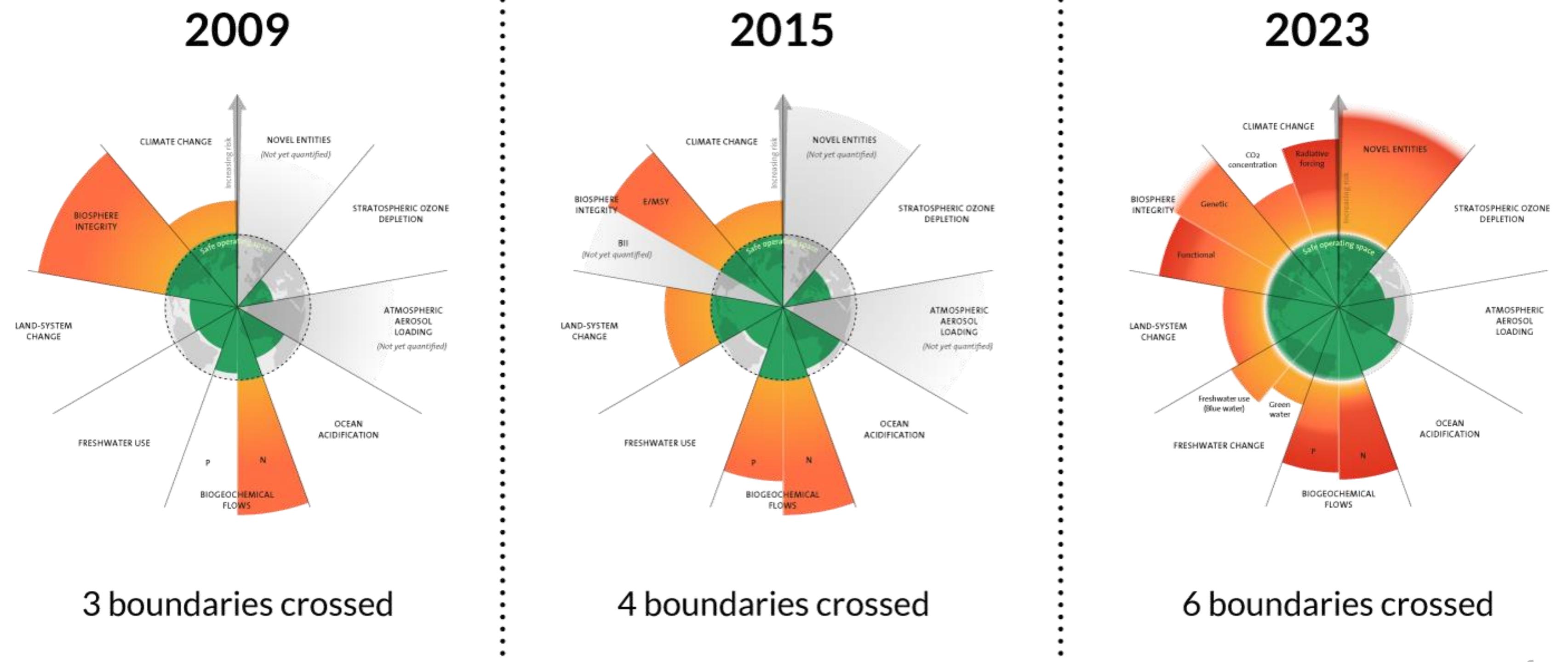
Contaminación de partículas  
Acidificación de los océanos Ciclo  
del nitrógeno y fósforo

Contaminación química  
Deforestación y uso del suelo  
Pérdida de biodiversidad



"No sabemos cuánto tiempo podremos seguir transgrediendo estos límites clave antes de que las presiones combinadas conduzcan a un cambio y daño irreversibles".

Johan Rockström – coautor e investigador del Stockholm Resilience Centre



The 2023 update to the Planetary boundaries. [Licensed under CC BY-NC-ND 3.0](#). Credit: "Azote for Stockholm Resilience Centre, based on analysis in Richardson et al 2023"

**Top 7 temas prioritarios  
ANTES del COVID19 ( /7)**

<b>1</b>	Adaptación al cambio climático	5,2
<b>2</b>	Marketing responsable y etiquetado del producto	5,2
<b>3</b>	Mitigación del cambio climático	5,1
<b>4</b>	Gestión del entorno legal y regulatorio	5,1
<b>5</b>	Gestión eficiente de la energía	5,0
<b>6</b>	Privacidad, derecho de acceso a la información y protección de clientes	5,0
<b>7</b>	Contaminación del aire, suelo y agua	4,9

**Top 7 temas prioritarios DURANTE el COVID19 Mayo 2020 ( /7)**

<b>1</b>	Salud y seguridad de los empleados	6,5
<b>2</b>	Salud y seguridad de los clientes y de los productos	6,5
<b>3</b>	Digitalización y uso de tecnologías inteligentes	6,0
<b>4</b>	Gestión responsable de la cadena de suministro	6,0
<b>5</b>	Marketing responsable y etiquetado del producto	5,9
<b>6</b>	Gestión de la comunicación, la confianza y la reputación	5,9
<b>7</b>	Privacidad, derecho de acceso a la información y protección de clientes	5,8

**Top 7 temas prioritarios DURANTE el COVID19 Noviembre 2020 ( /7)**

<b>1</b>	Salud y seguridad de los empleados	6,5
<b>2</b>	Salud y seguridad de los clientes y de los productos	6,0
<b>3</b>	Bienestar, conciliación laboral y condiciones de trabajo	5,9
<b>4</b>	Ética empresarial y prácticas anticorrupción y soborno	5,9
<b>5</b>	Gestión del talento y desarrollo digital	5,9
<b>6</b>	Privacidad, derecho de acceso a la información y protección de clientes	5,8
<b>7</b>	Gestión de la comunicación, la confianza y la reputación	5,8

**Top 7 temas prioritarios AHORA ( /7)**

<b>1</b>	Salud y seguridad de los empleados	5,8
<b>2</b>	Ética empresarial y prácticas anticorrupción y soborno	5,7
<b>3</b>	Gestión eficiente de la energía	6,3
<b>4</b>	Privacidad, derecho de acceso a la información y protección de clientes	5,6
<b>5</b>	Gestión eficiente de la energía	5,6
<b>6</b>	Mitigación del cambio climático	6,2
<b>7</b>	Salud y seguridad de los empleados	6,2

**Top 7 temas prioritarios FUTURO ( /7)**

<b>1</b>	Ética empresarial y prácticas anticorrupción y soborno	6,3
<b>2</b>	Gestión eficiente de la energía	6,3
<b>3</b>	Digitalización y uso de tecnologías inteligentes	6,2
<b>4</b>	Mitigación del cambio climático	6,2
<b>5</b>	Salud y seguridad de los empleados	6,2
<b>6</b>	Privacidad, derecho de acceso a la información y protección de clientes	6,1
<b>7</b>	Gestión del entorno legal y regulatorio	6,1



# Medioambiente European Green Deal

2050

**Primer continente climáticamente neutro**

2030

**Reducción de al menos un 55%**  
De las emisiones de gases de ghg de aquí  
a 2030 en comparación con 1990

2030

**30000 millones**  
De árboles plantados en la UE



A pesar del catastrofismo aún hay una ventana de oportunidad: Es necesario transformar la economía y las empresas son clave



## ES HORA DE TRANSFORMAR

### CAMINOS DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA VISIÓN 2050

#### ENERGÍA

Un sistema de energía sostenible que proporciona energía asequible para todos y con cero neto en emisiones de carbono

#### TRANSPORTE Y MOVILIDAD

Transporte eficiente, limpio, accesible y seguro para personas y bienes

#### ESPACIOS PARA VIVIR

Espacios para vivir saludables e inclusivos, que se desarrollan en armonía con la naturaleza

#### PRODUCTOS Y MATERIALES

Uso de los recursos optimizado para satisfacer las necesidades de la sociedad, mientras que a los sistemas que proporcionan los recursos se les permite regenerarse

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Todo el capital financiero y todos los productos y servicios financieros son movilizados para apoyar el desarrollo sostenible

#### CONECTIVIDAD

Conectividad responsable que acerca a las personas, aumenta la transparencia y eficiencia, e impulsa el acceso a las oportunidades

#### SALUD Y BIENESTAR

El máximo estándar alcanzable de salud y bienestar para todos

#### AGUA Y SANEAMIENTO

Ecosistemas acuáticos prósperos que apoyan el acceso a comida, energía y salud pública para todos

#### ALIMENTACIÓN

Un sistema alimentario regenerativo y equitativo que produce alimentos saludables, seguros y nutritivos para todos.

# Las instituciones públicas pueden enfrentarse a la sostenibilidad desde 4 perspectivas



01

## Visión defensiva

La sociedad se lo exige.  
Los grupos de presión se lo  
exigen.

02

## Visión pragmática

La regulación obliga.  
El mercado lo remunera.

03

## Visión estratégica

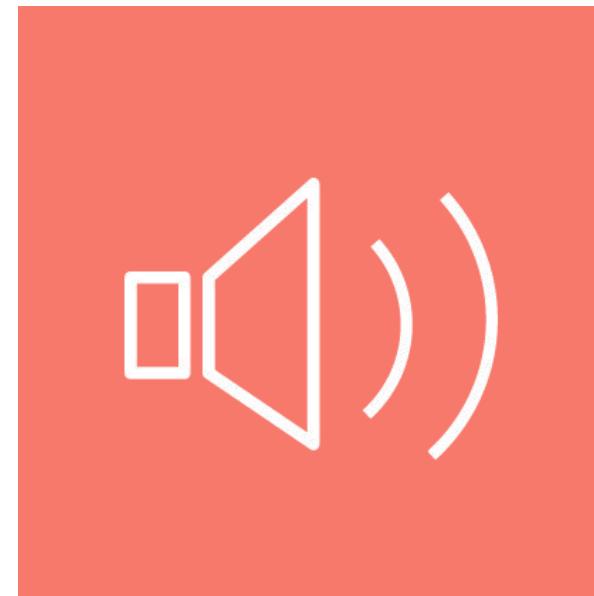
Adaptación a un entorno  
cambiante. El futuro será  
sostenible o no será.  
Creación de valor a largo plazo.

04

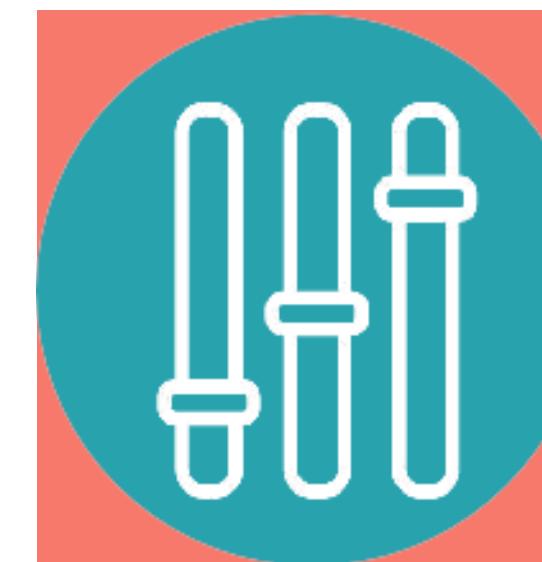
## Visión proactiva

La activación de la  
sostenibilidad desde el  
propósito.  
Impacto social positivo.

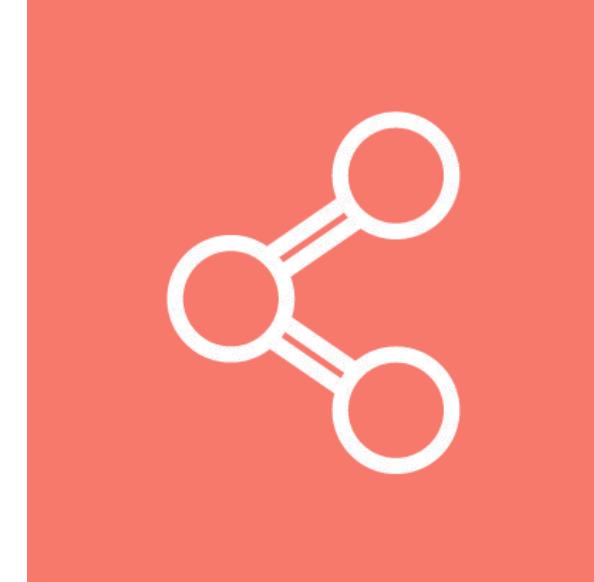
# LA COMUNICACIÓN



Generar una conversación, encontrar relatos en una campaña que conecten con una comunidad concreta y nos permita extender la conversación a la sociedad en general.



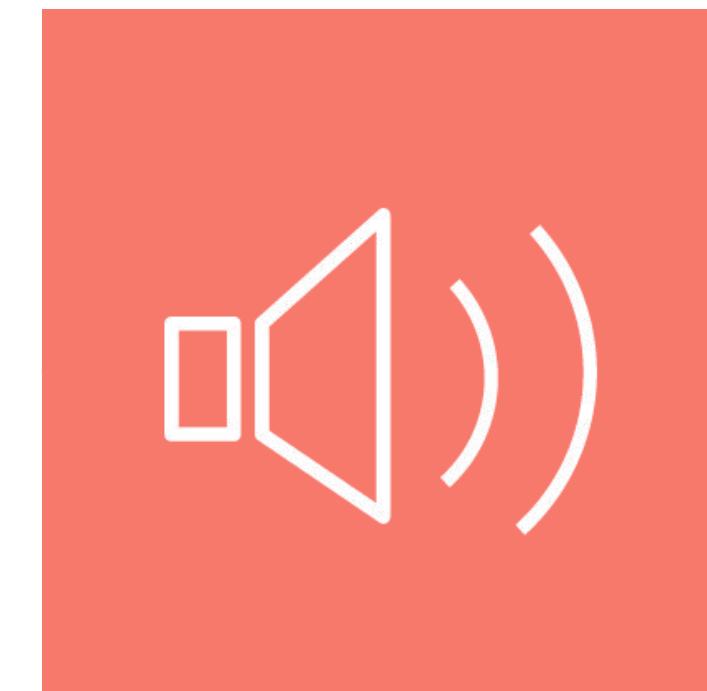
Conseguir un efecto multiplicador, nace del momento actual y aprovecha las tendencias y la agenda mediática para generar notoriedad y repercusión.



Construir diferenciación, utilizando un tono adecuado, moderno y rompedor nos ayuda a empoderar a nuestro público objetivo y nos permite diferenciarnos del resto de discursos.

## LA COMUNICACIÓN

Más audiovisual, videos que personalicen las historias



Lenguaje claro y entendible, foco en impacto y soluciones, autocrítica y reconocimiento de dificultades con enfoque didáctico.

## Transparencia



Comunicación Clara

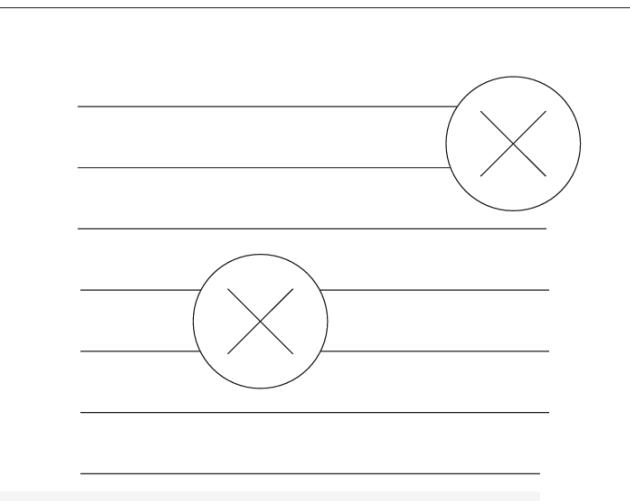
El derecho a entender

# Comunicación Clara

Impulsamos la Comunicación Clara  
porque creemos en el derecho a  
entender de las personas

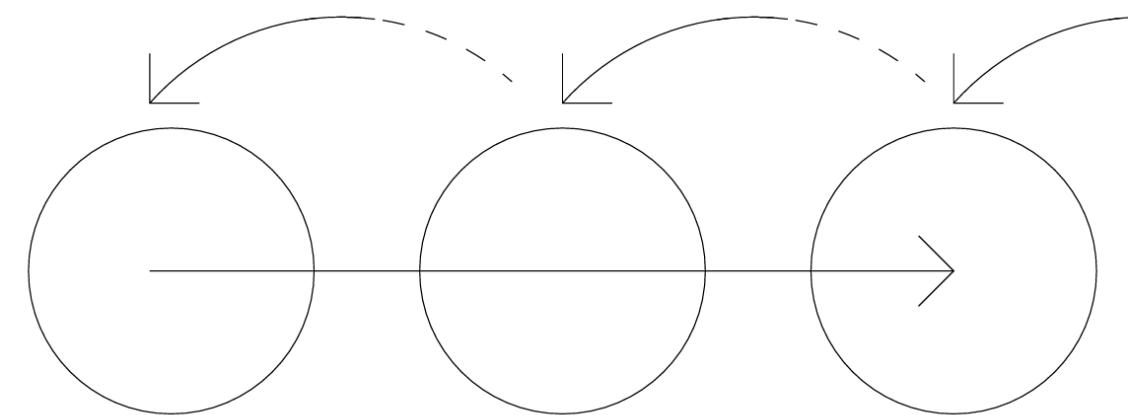
<https://comunicacionclara.com/>

A juzgar por los resultados  
del estudio, el lenguaje que  
usa la Administración no es  
claro para la ciudadanía



78%

de los textos administrativos  
analizados **no son claros**.



Por temáticas

Entre los textos que hemos analizado, **los más complejos son los que explican cómo solicitar una ayuda, beca o subvención**.

97%

de los textos sobre ayudas, becas  
y subvenciones **no son claros**.



Trámites  
habituales  
poco claros

Los trámites habituales como la inscripción de  
defunción, nacimiento, matrimonio o pareja de hecho,  
la solicitud del DNI o el empadronamiento **son  
difíciles de entender**.

85%

de los textos analizados **no son claros**.

# Hay 5 claves a considerar para llevar a cabo una transformación sostenible

From  
purpose to  
progress



- 1 Los compromisos no son más que frases vacías salvo que los **paradigmas de gestión** se vean afectados por ellos
- 2 Una organización sólo es tan sostenible como sus **servicios** lo sean
- 3 Los **datos** incompletos son, con demasiada frecuencia, una excusa para la inacción
- 4 El nivel actual de **colaboración** es insuficiente en **ambición** y **creatividad**
- 5 Las organizaciones deben involucrar más a los **empleados** en la sostenibilidad

# Claves de una comunicación efectiva en sostenibilidad



- Incremento de valor de marca
  - Refuerzo de confianza de los grupos de interés
  - Proyección innovación
  - Mejora de la eficiencia
  - Fortalecimiento de reputación corporativa
  - Generación de valor e impacto positivo
- 
- Pérdidas económicas
  - Pérdidas de confianza
  - Percepción sesgada de la sostenibilidad
  - Riesgos reputacionales para la marca
  - Aislamiento corporativo de la sostenibilidad

## CONCLUSIÓN ANTES DEL DESCANSO

1. Contexto de desafíos apremiantes que requieren colaboración e inversión público privada  
La inversión responsable juega un papel clave, pero **ESG no es una respuesta completa.**
2. Necesitamos **ESTÁNDARES A NIVEL GLOBAL**, transparencia y datos compartidos
3. Entre los retos de futuro, destaca el foco en el cambio climático y el rol que la energía juega. Alcanzar net zero emissions para 2050 depende de un **impulso de energía limpia sin precedentes**.
4. Esta transición cambiarán fundamentalmente el **equilibrio geopolítico** tal como lo conocemos. Habrá ganadores y perdedores (pérdidas y daños, pero también innovación y nuevas industrias).
5. 4 actores son responsables de más **del 50% de las emisiones** a nivel mundial (China, EE. UU., UE27, India), pero tienen diferentes posiciones geopolíticas, por prioridades nacionales y por el contexto externo.
6. La **Gobernanza Global** ha demostrado ser insuficiente –pero es más necesaria que nunca.
7. Será un camino largo y difícil, y requerirá **una acción concertada de los sectores público, privado y social** (incluidos nosotros) para alcanzar un nuevo modelo económico, impulsado por la **sostenibilidad como paradigma común**.

**Es posible una ASG  
(ambiental, social y de  
gobierno corporativo)  
en el sector público**

# ESG IMPLANTACIÓN

## ESTRATEGIA DEFINICIÓN

La estrategia tiene la finalidad de crear valor a largo plazo para la organización y por tanto son aquellas medidas y actuaciones que le permiten conseguir sus objetivos.

DINÁMICA



ESTÁTICA



## ¿Sabíais qué....?

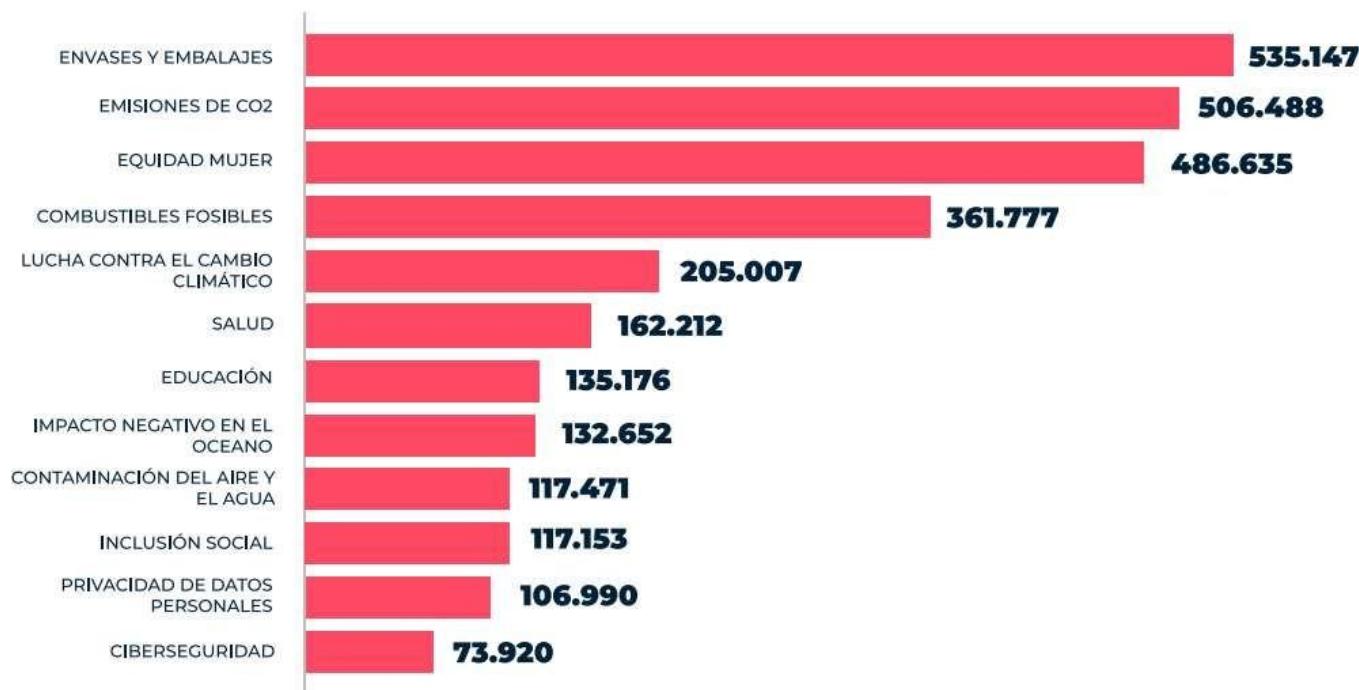
Del 60 al 90% de las estrategias de negocio nunca terminan de lanzarse del todo

El 76% de los empleados dedica menos de tres horas semanales al trabajo estratégico

El 85% de los equipos de liderazgo ejecutivo dedican menos de una hora al mes a discutir la estrategia y el 50% no dedica nada de tiempo.

# ¿Qué temas preocupan más a la sociedad?

REPROCHE SOCIAL: QUÉ NOS PREOCUPA  
(Nº MENSAJES CON SENTIMIENTO NEGATIVO)



[https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/220913\\_LLYC\\_Informe\\_10\\_Retos\\_ESG.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/220913_LLYC_Informe_10_Retos_ESG.pdf)

# Estudio de retos globales

Crecimiento demográfico, desigualdades y brechas sociales



El cambio climático, la degradación ambiental y la pérdida de biodiversidad



Disrupción Tecnológica



Nuevos patrones consumo



Interrupciones en las cadenas de suministro



Conflictos geopolíticos y cambios macroeconómicos



# Razones por las que fallan las estrategias

01 Desconectada  
del contexto

02 Que no tenga en  
cuenta la cultura de la  
organización

03 Sin una visión clara

04 Con objetivos mal planteados

05 Mal dimensionamiento de  
recursos

06 Falta de comunicación

# La Sostenibilidad entre las 5 prioridades de los CEOs para generar ventaja competitiva

## Apretar el acelerador

El mercado actual exige el mantenimiento de esa velocidad, que ha de ser incorporada e integrada en las organizaciones de forma orgánica y fluida

## Cultivar el talento

Las organizaciones del futuro han de ser más flexibles, menos jerárquicas y más diversas

## Transformación en la nube

Al permitir mayor velocidad y escalabilidad para las organizaciones, la nube supondrá un factor indispensable para el desarrollo de los negocios

## Centrar la estrategia en la sostenibilidad

La sostenibilidad es una fuente importante de ventaja competitiva a largo plazo, siempre y cuando se integre en la estrategia corporativa.

## Actuar con propósito

El propósito debe ser sistémico y racional, pero también emocional; debe resonar con los miembros de su organización y articular su toma de decisiones.

# Estrategias ESG y generación de ventaja competitiva



# ¿Por qué una organización decide tener una estrategia ESG?



## DIRECTIVOS

ESG como fuente de ventaja competitiva y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo



## Proveedores

Inversión en empresas con adecuada gestión de riesgos ESG



## RESPONSABLES POLÍTICOS

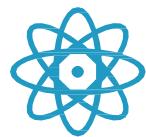


## ciudadanos/sociedad



## VISIÓN

# Visión de nuestra estrategia ESG



## Transformadora

OBJETIVO: Actuar de palanca para transformar el modelo de negocio hacia uno más sostenible



## Evolutiva

OBJETIVO; Impulsar el desempeño de sostenibilidad de la empresa para reducir su impacto negativo y potenciar el positivo..



## Mixta

OBJETIVO: Combinar objetivos que mejoren el desempeño y ayuden a transicionar productos y servicios



# **Hoja de ruta para el diseño e implantación de la estrategia**

**ESG**



# Diseño de la estrategia ESG: hoja de ruta

MANDATO

APROBACIÓN  
PLAN



DIAGNÓSTICO INICIAL INTERNO

- VISIÓN DEL SERVICIO
- AFLORAR INICIATIVAS GLOBALES
- ESTUDIO DE RETOS
- CONTRIBUCIÓN ODS



DIAGNÓSTICO INICIAL EXTERNO

- MARCOS NORMATIVOS
- BENCHMARKING
- ESTUDIO DOBLE MATERIALIDAD



ÁREAS ESTRATÉGICAS

- SELECCIÓN DE LOS PILARES DEL PLAN
- HORIZONTE TEMPORAL



CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

- INICIATIVAS
- OBJETIVOS CUANTI/CUALI
- KPIs



RECURSOS

- CAPACIDADES
- EQUIPOS
- PRESUPUESTO



# Implantación de la estrategia ESG: hoja de ruta



# Diseño de la estrategia ESG: hoja de ruta

MANDATO

APROBACIÓN  
PLAN



## DIAGNÓSTICO INICIAL INTERNO

- VISIÓN DE NEGOCIO
- AFLORAR INICIATIVAS
- ESTUDIO DE RETOS GLOBALES
- CONTRIBUCIÓN ODS



## DIAGNÓSTICO INICIAL EXTERNO

- MARCOS NORMATIVOS
- BENCHMARKING
- ESTUDIO DOBLE MATERIALIDAD.



## ÁREAS ESTRATÉGICAS

- SELECCIÓN DE LOS PILARES DEL PLAN
- HORIZONTE TEMPORAL



## CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

- INICIATIVAS
- OBJETIVOS CUANTIFICABLES
- KPIs



## RECURSOS

- CAPACIDADES
- EQUIPOS
- PRESUPUESTO





¿Crees que tu  
organización  
puede pensar en  
clave ESG?

Ventajas,  
desventajas, pros,  
contras...

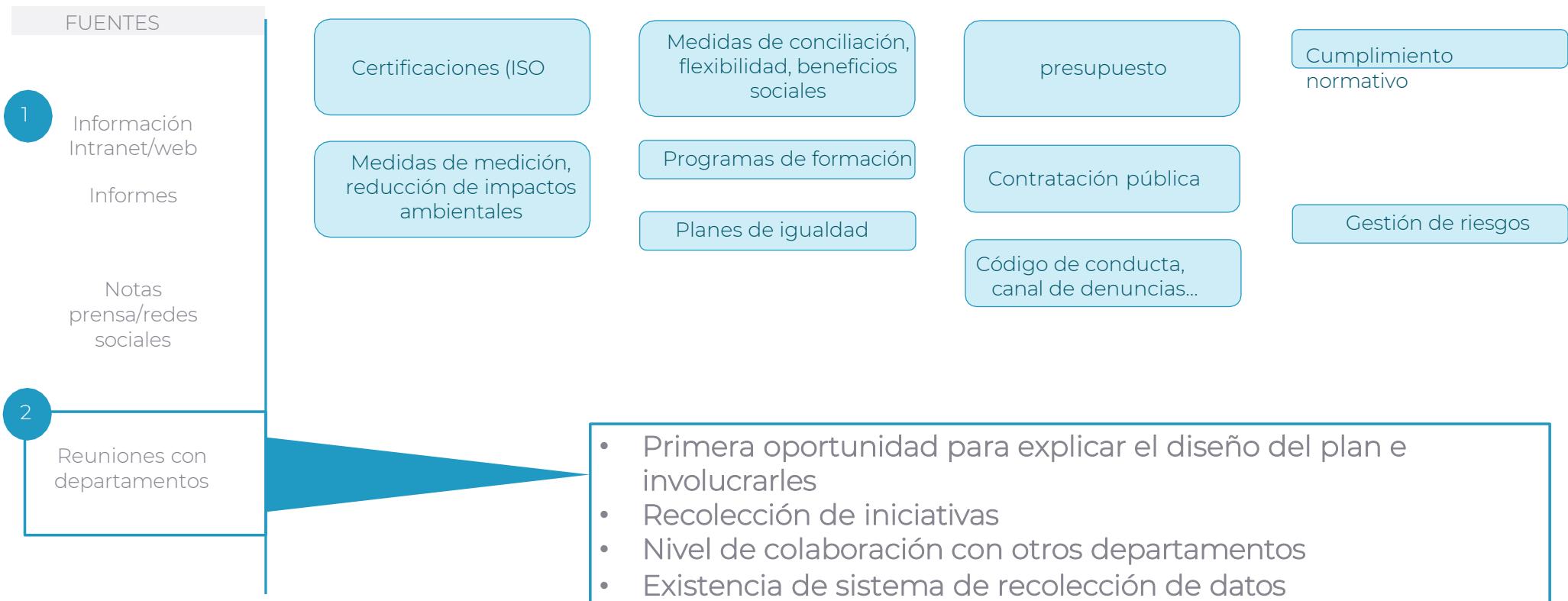


# Diagnóstico Inicial interno



# Recogida de iniciativas ya existentes

Ejemplo:



# Reuniones con departamentos

- Primera oportunidad para explicar el diseño del plan e involucrarles
- Recolección de iniciativas
- Nivel de colaboración con otros departamentos
- Existencia de sistema de recolección de datos

Qué preguntas podrías hacer al?

Departamento Presupuestario:

- dddd

Departamento Jurídico:

- Existe un Código de Conducta?
- Y planes antifraude
- Ha habido sanciones o denuncias por...
- Existe un programa de prevención de delitos y riesgos penales?

Departamento IT:

- Cuenta la organización con sistemas de recogida de información no financiera?

# Contribución a retos globales / VISION ESG



## Transformadora

OBJETIVO: Actuar de palanca para transformar el modelo de negocio hacia uno más sostenible



## Evolutiva

OBJETIVO; Impulsar el desempeño de sostenibilidad de la empresa para reducir su impacto negativo y potenciar el positive..



## Mixta

OBJETIVO: Combinar objetivos que mejoren el desempeño y ayuden a transicionar productos y servicios

# Contribución a retos globales- Transformadora

## ES HORA DE TRANSFORMAR

NUESTRA VISIÓN ES QUE MÁS DE 9000 MILLONES DE PERSONAS VIVAN BIEN, DENTRO DE LOS LÍMITES PLANETARIOS, A MEDIADOS DE SIGLO. PODEMOS LOGRAR ESTA VISIÓN, PERO SOLO SI AUMENTAMOS SIGNIFICATIVAMENTE NUESTROS ESFUERZOS, A PARTIR DE HOY MISMO

- **Una visión compartida:** una rearticulación de nuestra visión para el 2050, exponiendo cómo se verán los logros en la práctica.
- **Caminos de transformación:** diferentes caminos que describen las transiciones clave que se requieren en nueve áreas principales de actividad comercial, y las acciones empresariales esenciales que impulsarán el progreso en el curso de la próxima década.
- **Cambios de mentalidad fundacionales:** nuevas maneras de pensamiento fundamentales que se necesitarán para apoyar las transformaciones descritas en nuestros caminos.
- **Claves para entender y liberar la transformación:** claridad acerca de lo que significa la transformación sistémica, la forma en que ocurre y el papel que el mundo empresarial puede, y debe, desempeñar.

<https://www.wbcsd.org/download/file/13198>



¿Crees que tu  
organización  
puede pensar en  
clave ESG?

# Contribución a retos globales- Transformadora



## CAMINOS DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA VISIÓN 2050

ENERGÍA	Un sistema de energía sostenible que proporciona energía asequible para todos y con cero neto en emisiones de carbono
TRANSPORTE Y MOVILIDAD	Transporte eficiente, limpio, accesible y seguro para personas y bienes
ESPACIOS PARA VIVIR	Espacios para vivir saludables e inclusivos, que se desarrollan en armonía con la naturaleza
PRODUCTOS Y MATERIALES	Uso de los recursos optimizado para satisfacer las necesidades de la sociedad, mientras que a los sistemas que proporcionan los recursos se les permite regenerarse
PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS	Todo el capital financiero y todos los productos y servicios financieros son movilizados para apoyar el desarrollo sostenible
CONECTIVIDAD	Conectividad responsable que acerca a las personas, aumenta la transparencia y eficiencia, e impulsa el acceso a las oportunidades
SALUD Y BIENESTAR	El máximo estándar alcanzable de salud y bienestar para todos
AGUA Y SANEAMIENTO	Ecosistemas acuáticos prósperos que apoyan el acceso a comida, energía y salud pública para todos
ALIMENTACIÓN	Un sistema alimentario regenerativo y equitativo que produce alimentos saludables, seguros y nutritivos para todos.



<https://www.wbcsd.org/download/file/13198>

# CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN



**¿Cómo podemos conocer tu organización y servicio? ¿Qué fuentes, documentos, datos, recursos... tienes que nos sirvan para darnos a conocer a otros?**

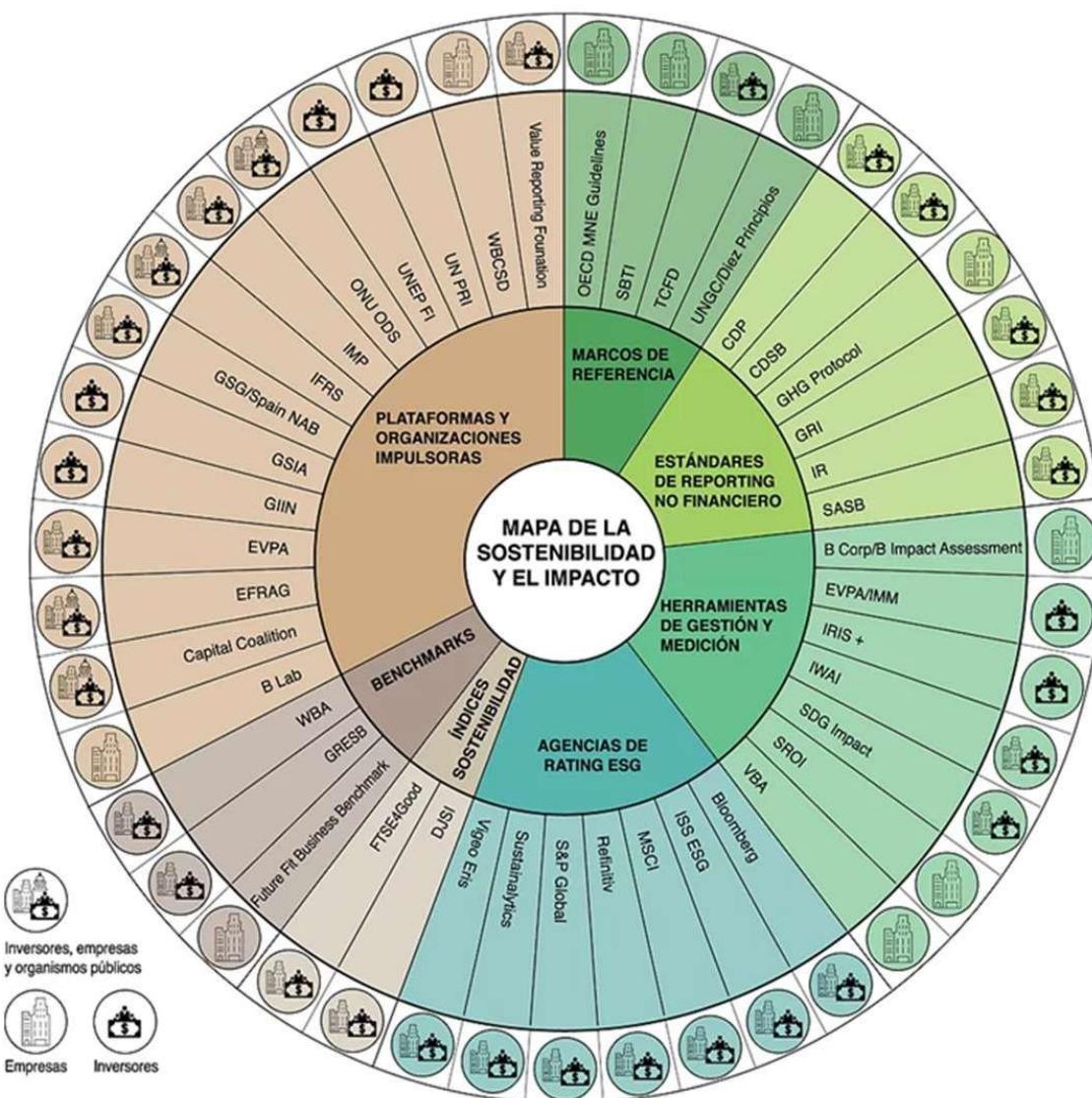




# Diagnóstico Inicial externo



## Marcos internacionales y sectoriales comunes



## MARCOS NORMATIVOS

## **REGULACIÓN**

## OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

# EVALUACIÓN, RANKINGS, PREMIOS....

Mapa de Mapa de la Sostenibilidad y el impacto. Fuente: El Mundo (2022).

# Marcos de referencia Ejemplo



LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DESDE LA TRIPLE PERSPECTIVA ESG. COMPROMISO CON LOS NUEVOS MARCOS REGULATORIOS DE SOSTENIBILIDAD DE LA UE



The image features a large circular inset showing a man in a dark suit standing by a window with a view of a city at night. A red circle highlights a portion of the window area. Below the inset, there are two small colored circles (blue and red) positioned above the title 'EL ROL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS'.

## EL ROL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Las empresas públicas tienen un papel clave en este contexto. Por un lado, la sostenibilidad se ha visto reforzada a nivel nacional con numerosas iniciativas públicas, como la Ley de Transparencia, la Ley de Contratos del Sector Público o la Ley de Información no financiera y diversidad, así como el Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030, la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030 o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. La política palanca número 4 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, hace referencia a una Administración para el Siglo XXI, que busca impulsar una serie de medidas para la modernización de la Administración basadas principalmente en la digitalización y en la transición energética. El Plan de Recuperación, junto al Real Decreto-ley 36/2020, de medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública, suponen un indudable esfuerzo para que el sector público español, de la mano de la Ley de Presupuestos Generales del Estado de 2021, puedan impulsar estos cambios.

Por otro lado, vemos cómo las entidades públicas, cada vez más, **integran la sostenibilidad en sus estrategias** y se alinean con

la Agenda 2030 de Naciones Unidas, contribuyendo así a dar respuesta a los principales retos de la sostenibilidad en el mundo y en España, provocando un impacto positivo en su entorno y generando el mejor servicio público posible.<sup>3</sup> Y también, porque la **colaboración público-privada** se presenta como un elemento clave para promover la acción y avanzar en el desarrollo de medidas que den respuesta a todos estos compromisos adquiridos en Europa.

El presente documento viene a sustanciar el trabajo técnico de Forética, junto a 29 empresas públicas españolas, que en el marco del Grupo de Acción 'Sostenibilidad y RSE' en las empresas públicas, han dedicado este año a conocer las medidas más destacadas para impulsar los objetivos del Pacto Verde Europeo, a reflexionar cuál es el papel de las entidades públicas a la hora de promover mayores estándares de respeto y protección de los derechos humanos y a identificar diferentes propuestas para la mejora de la gobernanza en las empresas públicas en España.

<sup>3</sup> De acuerdo con el informe Guía de Avances de las Empresas Públicas Ante el Reto de la Transparencia y la Agenda 2030 (2019) de Forética, el 75% de las empresas del Grupo de Acción cuentan con un compromiso público con los ODS

forética |  Grupo de Acción  
Sostenibilidad y RSE  
en Empresas Públicas

# CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN



**¿Cómo podemos conocer tu  
organización y servicio? ¿Qué  
fuentes, documentos, datos,  
recursos... tienes que nos  
sirvan para darnos a conocer a  
otros?**



# Benchmarking / Que hacen otros

## PLANES ESG

Estudio de los planes ESG

Áreas estratégicas

Objetivos ESG

Iniciativas más importantes

Indicadores

- Webs
- Notas de prensa
- Memorias de sostenibilidad

# Benchmarking comparables

## Qué analizar de otros

Memorias de Sostenibilidad/Webs/Folletos/Notas de prensa

### RECOMENDACIÓN

*Competencia nacional*

*Competencia internacional*

*Otras organizaciones públicas de diferentes sectores*

Estudio de los planes ESG de los principales competidores

Áreas estratégicas y Objetivos ESG

Iniciativas más importantes

Nivel de transparencia

Recursos destinados



Nivel de ambición y de  
diferenciación

# Doble materialidad ... ¿Qué es?

01  
02  
03

## objetivo

Identificar los temas ESG (Environmental, Social, and Governance) más relevantes para la empresa

## requisitos

El requisito regulatorio impuesto por la nueva Directiva europea sobre informes de sostenibilidad corporativa (CSRD) y los los estándares desarrollados por EFRAG para la presentación de informes (ESRS).

## utilidad

Definir estrategias, iniciativas e informar sobre las necesidades y expectativas priorizadas de los Grupos de Interés.

04

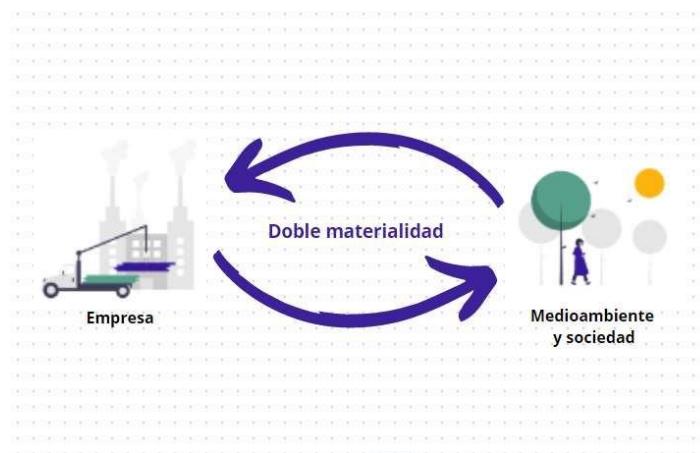
05

## importancia

Crítica para la empresa a la hora de identificar los impactos, riesgos y oportunidades que enfrenta y evaluar su relevancia

## finalidad

Identificar los temas más relevantes para reportar y para introducir en la Estrategia ESG.



# Doble materialidad- qué es?

## Materialidad financiera

Stakeholders:  
Inversores



## Materialidad medioambiental y social

Stakeholders: Ciudadanos, consumidores, empleados, socios, comunidades, organizaciones...



### Materialidad financiera (perspectiva del inversor)

La información es material desde el punto de vista financiero. Si influye en el valor de la empresa a corto, medio o largo plazo, pero no se recoge plenamente en los informes financieros.

Serían asuntos de sostenibilidad que desencadenan o pueden desencadenar efectos financieros significativos en el valor de la empresa al generar riesgos u oportunidades.

### Materialidad de impacto (perspectiva de grupos de interés)

La información es material desde el punto de vista del impacto si la empresa causa impactos significativos en las personas o el medio ambiente a corto, medio o largo plazo a través de sus propias operaciones, productos o servicios, incluyendo las fases anteriores y posteriores de su cadena de valor.

## Doble materialidad

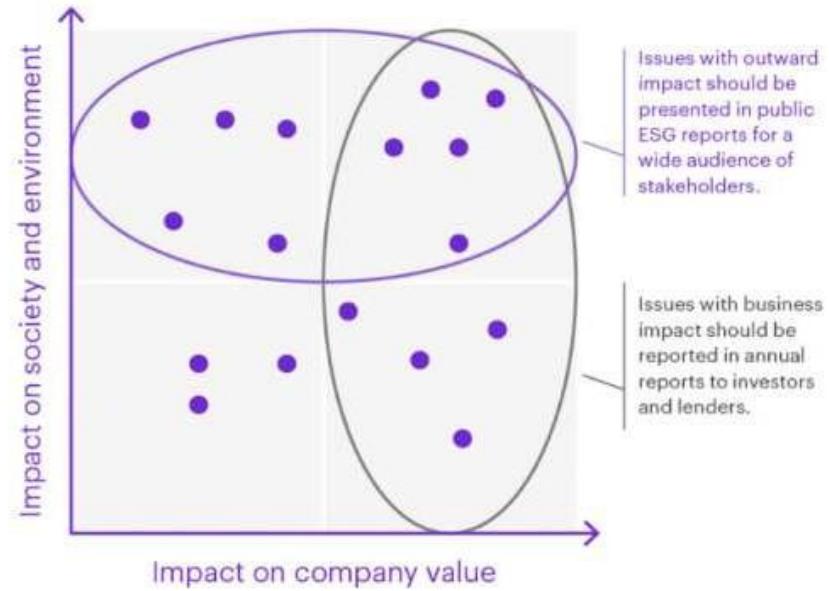
La doble materialidad se refiere a la totalidad de la materialidad financiera y la materialidad de impacto

# Doble materialidad- qué es?

Reporting traditional materiality



Reporting double materiality



Responsible Investment Association

# Doble materialidad- metodología

## 1. Contexto y análisis de comparables

Se procede a realizar un Análisis de Contexto que proporcione la información de partida cualitativa y cuantitativa necesaria. Se trata de un análisis interno y externo que también alimentará el resto de tareas.

## 2. Identificación de temas preliminares e impactos, riesgos y oportunidades (IRO)

Se realiza un proceso de consulta interna y externa que, en combinación con los resultados del análisis contextual, permite la identificación y caracterización de temas potencialmente materiales (IRO) asociadas.



## 4. Matriz de Materialidad

Los resultados se mostrarán por separado para la materialidad de impacto y la materialidad financiera, y de forma conjunta para la materialidad doble..

## 3. Priorización de temas materiales

La priorización de los temas se realizará a través de la evaluación de las IRO (EFRAG) asociadas a cada tema. La aplicación de los criterios de evaluación se basará en la definición y caracterización de las IRO realizada en la tarea anterior.

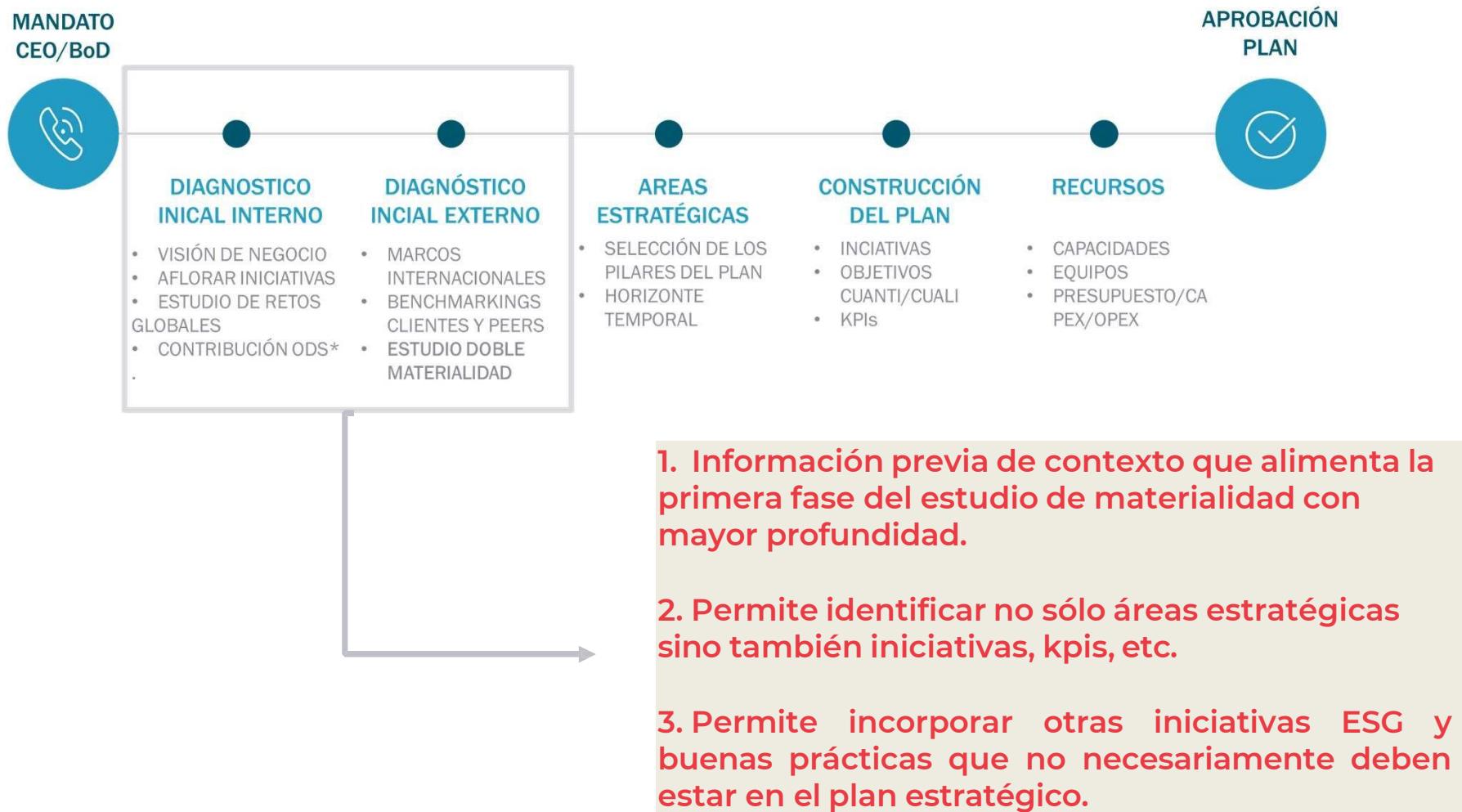


<https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/Appendix%202.6%20-%20WP%20on%20draft%20ESRG%201.pdf>



<https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>

# Reflexión final





**¿Qué recursos buscarías para  
ver que están haciendo otras  
organizaciones públicas?**



# Diseño de la estrategia ESG: hoja de ruta



## Selección de áreas estratégicas- situación 1

1



## **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

- ## EJEMPLOS DE CRITERIOS

  - Contribución a retos globales
  - Contribución ODS
  - Alineamiento con negocio
  - Elemento diferenciador
  - Ventaja competitiva
  - Requisitos de cliente
  - Acceso a financiación

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS

ASUNTO ESG

## EJEMPLOS DE ASUNTOS

- Innovación en productos sostenibles
  - Transparencia
  - - Biodiversidad
  - Recursos hídricos
  - Derechos humanos
  - Igualdad, equidad e inclusión

# Selección de áreas estratégicas- ejemplo



Líneas de actuación:



¿A que tipo de vision ESG se ajustarían estas áreas estratégicas?



## Transformadora

OBJETIVO: Actuar de palanca para transformar el modelo de negocio hacia uno más sostenible



## Evolutiva

OBJETIVO; Impulsar el desempeño de sostenibilidad de la empresa para reducir su impacto negativo y potenciar el positive..



## Mixta

OBJETIVO: Combinar objetivos que mejoren el desempeño y ayuden a transicionar productos y servicios

# Áreas estratégicas ESG / recomendaciones

- Separar las áreas entre estratégicas y de desempeño ✓
- Plan simple y visual: ordenar y agrupar áreas Enunciar las áreas de forma única y adaptada a la organización ✓
- Establecer el horizonte temporal del plan Identificar áreas de trabajo importantes aunque no estén en el plan ✓
- Construir un story telling para cada área estratégica ✓

# Áreas estratégicas ESG y sub-asuntos



Los **sub-asuntos** son el paso intermedio entre las áreas estratégicas y los objetivos.

Se pueden obtener mediante:

Agrupando temas estratégicos

Desglosando las grandes áreas

## Ejemplo



# Definición de objetivos



## Objetivos ESG / recomendaciones

Establecer objetivos cuantitativos ambiciosos a medio plazo

Establecer objetivos anuales Hacer seguimiento de la consecución de los objetivos

Definición y métricas claras

No descartar la necesidad de redefinición de los objetivos Deben estar consensuados con las áreas involucradas

Los objetivos demuestran compromiso, transparencia, solidez y credibilidad del plan.

# Ejemplo de objetivos



GOBERNANZA	
	Mejores prácticas de gobierno corporativo
	Mantener
	✓ ✓ ✓
	5 16 17
	Miembros independientes en el Consejo de Administración
	Superior al 50 %
	✓ ✓ ✓
	16
	Mujeres en el Consejo de Administración
	Al menos un 40 %
	✓ ✓ ✓
	5 16
	Diversidad en el Consejo de Administración
	Promover
	✓ ✓ ✓
	5 16
	Certificaciones o validaciones externas independientes del sistema de cumplimiento
	Obtener / mantener anualmente
	✓ ✓ ✓
	16
FINANZAS SOSTENIBLES	
	Marcos de financiación verde existentes en el Grupo
	Revisión y actualización anual (si procede)
	✓ ✓ ✓
	5 6 7 13 16
	Financiación ESG
	% financiación ESG
	82 % Mínimo 80 % -
	5 6 7 13 16

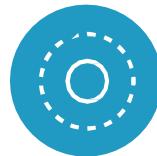
# Cómo establecer objetivos para cada área estratégica

Identificar indicadores disponibles



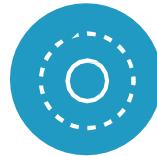
Análisis de requisitos de clientes

Estudio de datos históricos



Ambición en comparación con la competencia

Identificar gaps de mejora



Recomendaciones de agencias de rating

# Selección de iniciativas

## TIPOS DE INICIATIVAS ESG SEGÚN EL TIPO DE INVOLUCRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD



**IMPULSO**

INICIATIVAS PROMOVIDAS POR SOSTENIBILIDAD CUYO DISEÑO E IMPLANTACIÓN SE LLEVA A CABO POR OTROS DEPARTAMENTOS

**DISEÑO**

INICIATIVAS PROMOVIDAS POR SOSTENIBILIDAD, CO-DISEÑADAS JUNTO CON EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE IMPLANTARLAS

**IMPLANTACIÓN**

INICIATIVAS PROMOVIDAS Y DISEÑADAS POR SOSTENIBILIDAD, CUYA IMPLANTACIÓN ES LIDERADA POR EL DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD CON EL APOYO Y PARTICIPACIÓN DE OTROS DEPARTAMENTOS

**SEGUMIENTO Y COMUNICACIÓN**

# EJEMPLO

## OBJETIVOS

1

Aumentar la cifra de negocio ligada a ESG un 15% en 2 años a través del desarrollo de productos bajos en emisiones de CO2.

2

Reportar mensualmente a los inversores de la empresa sobre el desempeño de los objetivos ESG establecidos.

3

Implantar la due diligence de derechos humanos en los mercados que computan un 80% de la cifra de negocios en 2 años.

## MEDIDAS

- Desarrollo de un producto con un 20% de huella de carbono y un envase 100% reciclado.
- Comunicación al mercado.
  
- Desarrollo de una herramienta de captura y visualización de datos.
- Comunicación a inversores.
  
- Realizar un análisis de riesgos.
- Detección de medidas a implantar.
- Implementación de medidas para empleados propios, subcontrarias y proveedores.

## ÁREAS INVOLUCRADAS

- I+D
- Desarrollo de negocio
- Financiero
- Comercial
- Marketing
  
- IT
- Relación con inversores
- Estrategia
  
- Riesgos
- RRHH
- Compras
- Compliance



**¿Qué objetivos ESG se te  
ocurren para tu organización  
pública**



# Preguntas de chequeo sobre nuestro plan ESG

¿Contribuye la estrategia ESG a la creación de valor de la organización?

¿Se integra el plan de sostenibilidad en el plan estratégico de la compañía?

¿Qué porcentaje de los objetivos del plan contribuyen a alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización?

¿Está el plan alineado con la agenda 2030 y con los retos y riesgos globales a los que se enfrenta el mundo?

¿Refleja el plan las nuevas oportunidades de negocio que se abren como resultado de los mayores requerimientos e iniciativas como el Pacto Verde Europeo?

# KPIs

¿Qué es un KPI?

¿Es lo mismo que un objetivo?



## Objetivos y KPI (Key performance indicators)

Un **KPI** es un indicador que nos permite medir las acciones (iniciativas) que se llevaron a cabo para cumplir el **OBJETIVO**.

Nota\_ Un kpi se convierte en objetivo cuando se proyecta su consecución a largo plazo

# Ejemplo de KPIs en un Plan ESG

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS 2030	MEDIDAS	KPIS
ECONOMIA CIRCULAR	Envases 100% reciclables	Cambios en packaging para asegurar materiales reciclables Acuerdos con proveedores para asegurar el 100% de reciclabilidad de los envases plásticos	% de proveedores sujetos a condiciones contractuales de reciclabilidad. % de reciclabilidad del envase.
	Productos con una vida útil un 20% mayor	Iniciativas de I+D para aumentar la vida útil del producto. Desarrollo de componentes de reemplazo para sustitución de piezas averiadas.	Inversión en I+D (M€) Nº de iniciativas por línea de producto desarrolladas Nº de piezas de remplazo críticas puestas en el mercado.
BUEN GOBIERNO	50% de mujeres en el Consejo	Selección de mujeres Consejeras en sustitución de cargos masculinos	% de mujeres en el Consejo % de mujeres por Comisiones % de mujeres consejeras independientes
	50% de Consejeros independientes	Selección de Consejeros independientes en sustitución de ejecutivos y dominicales	% de Consejeros independientes % de Consejeros dominicales % de Consejeros ejecutivos

# Recursos y responsables



Es necesario detallar una estimación de recursos anuales necesarios, asociados a cada área estratégica y desglosados por objetivo e iniciativas para su aprobación final



## Equipo

Recursos humanos capacitados para implantar el plan- dentro del departamento ESG o en otras áreas



## Presupuesto

Previsión del gasto anual necesario para llevar a cabo las iniciativas del plan: asociación con terceros, consultoría, recursos tecnológicos, etc



## Capex/Opex

Inversión en tecnología, instalaciones, medidas de eficiencia, etc necesarios para conseguir los objetivos

# Implantación de la estrategia ESG: hoja de ruta

APROBACIÓN  
DEL PLAN

CONSECUCIÓN



## GOBERNANZA DEL PLAN

- ORGANOS INTERNOS
- MEDIDAS DE ASEGURAMIENTO



## COMUNICACIÓN

- PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO
- PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO



## DESPLIEGUE DE INICIATIVAS

- IMPULSO DE MEDIDAS DESDE ESG
- COORDINACIÓN CON DEPARTAMENTOS



## SEGUIMIENTO

- RECOGINA DE DATOS Y RESULTADOS
- IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS
- CORECCIONES



## RENDICIÓN DE CUENTAS

- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE CONSECUCIÓN INTERNA Y EXTERNA



## Implantación de la estrategia ESG



**Una estrategia sin implantar es sólo papel mojado**

**... y un riesgo reputacional ante clientes, proveedores, inversores, accionistas, medios de comunicación, empleados, etc....**

# Gobernanza del plan



Establecer las medidas dentro de la organización que aseguren el logro de los objetivos e iniciativas aprobados en el Plan



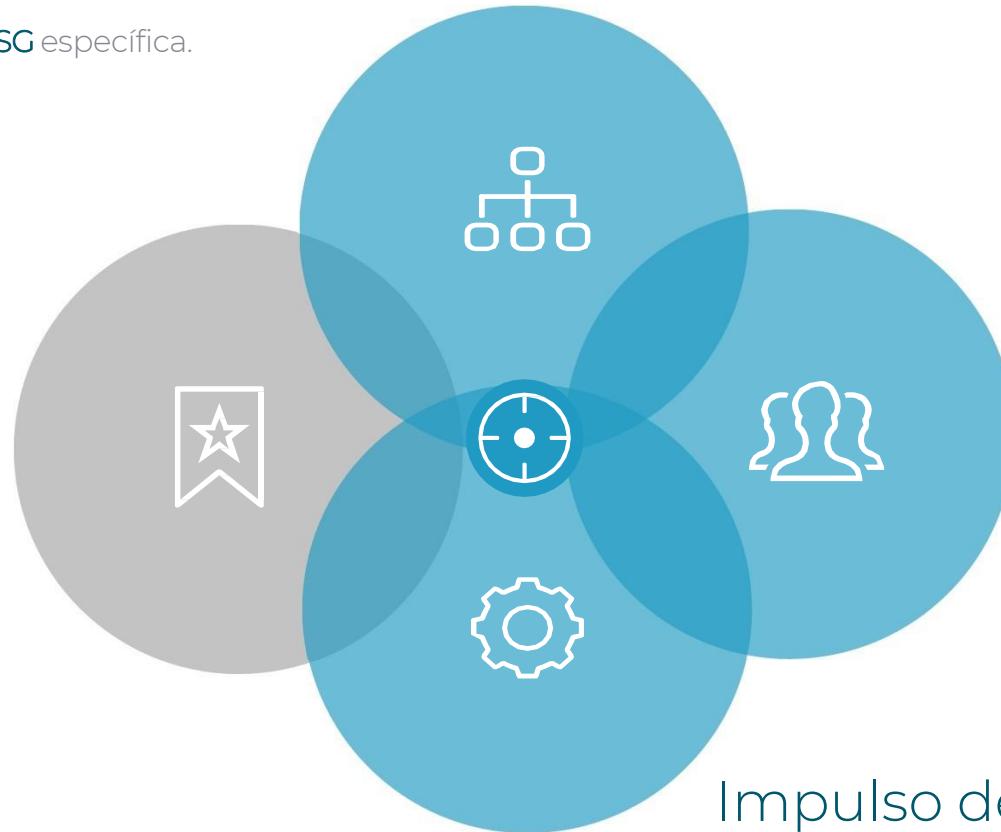
## 8 OBJETIVOS

Aprobación del plan	Asignación de recursos
Monitorización periódica de objetivos	Trasmisión de los objetivos a la empresa
Impulso y refuerzo de iniciativas	Redefinición de la ambición del plan
Detección de barreras	Detección de tendencias

# Gobernanza del plan

## Asesoramiento del órgano directivo

/Comisión ESG específica.



## Impulso del departamento ESG

Área responsable de impulsar, implantar y monitorizar la consecución del plan..

## Involucración de las áreas

Una forma de articular esta involucración es mediante la constitución de **grupos de trabajo** por áreas estratégicas u objetivos ESG.

# Comunicación interna y externa

## interna

- Involucrar a la organización en la consecución del plan.
- Crear cultura ESG
- Potenciar el orgullo de pertenencia y motivación



### CANALES:

Intranet

Mailing

Encuestas

Best practices

Voluntariado

Nombramiento de embajadores

ESG



## externa

- Mejora de reputación
- Compromiso
- Valor público



### CANALES:

Web

Informe anual

Participación en foros y

eventos

Premios

Notas de prensa

# Cultura y ESG

El cambio cultural es esencial para conseguir con éxito una transformación ESG y require....



## Autenticidad

Los nuevos valores, comportamientos e iniciativas deben reflejar la identidad auténtica de una organización para arraigar y ser coherentes con la estrategia de la organización.

## Transparencia

Una comunicación continua y abierta sobre la necesidad de cambio y el progreso hasta la fecha es esencial para crear un sentido común de propósito.

## Inclusión

Los líderes deben involucrar a todos los empleados en cada etapa del viaje ESG escuchando sus necesidades e inquietudes y proporcionando retroalimentación oportuna.

# Despliegue de iniciativas



## definición

- Objetivos que se quieren conseguir
- Áreas implicadas



## hitos

- Pasos intermedios para su consecución- cualitativos y cuantitativos



## procesos

- Herramientas y recursos necesarios
- Personal involucrado y responsables



## calendario

- Calendarizar la hoja de ruta y consecución de hitos



## seguimiento

- Monitorización y revisión periódica: hitos y calendarios

# Seguimiento: cuadro de mando interno

“

Cuadro de mando como herramienta esencial para hacer un seguimiento del plan de alto nivel.

- Seguimiento de consecución de objetivos.
- Detección de desviaciones.
- Anticipación de correcciones.
- Análisis de la ambición establecida.
- Identificación de necesidad de recursos
- Identificación de barreras

\* Recomendación de seguimiento mensual o trimestral

