

SOSTENIBILIDAD





# Cómo elaborar memorias de sostenibilidad

En las memorias de sostenibilidad las organizaciones exponen su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno; una información que interesa cada día más a sus grupos de interés, tanto internos como externos. Elaborar estos documentos según los criterios del *Global Reporting Initiative* ayuda a identificar carencias y puntos de mejora. Su verificación, además, les otorga mayor credibilidad.

**Jesús Cañizares**  
Dirección  
Comercial de  
Certificación  
AENOR

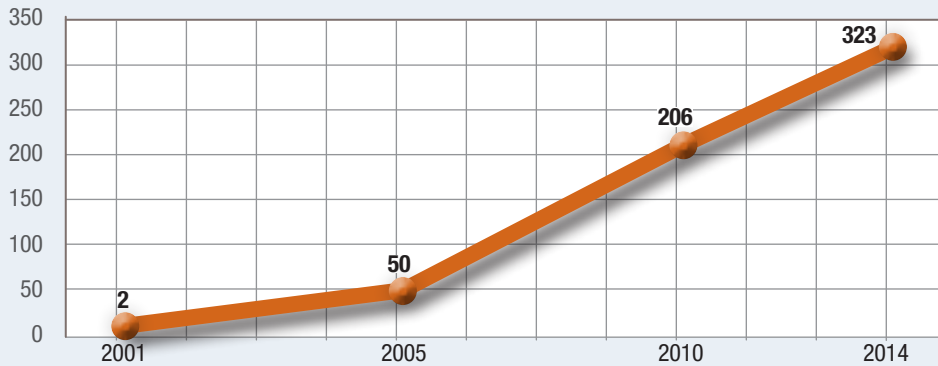
**A**ntes de describir los pasos para la elaboración de una memoria de sostenibilidad, conviene recalcar la importancia del proceso, no sólo porque conduzca a un resultado lo mejor posible, sino porque aporta múltiples beneficios: diagnóstico de la organización en sostenibilidad, afloramiento de carencias, coordinación entre departamentos o concienciación, entre otros.

Como cualquier proyecto, éste requiere de una **fase de preparación** donde se configurará el equipo responsable y designará el coordinador, que deberán definir los contenidos, planificar, asignar tareas, plazos, etc. Para formar este equipo es vital que los componentes puedan aportar una visión global de la organización, su funcionamiento interno, actividades e impactos. También es recomendable tener presente los sistemas de gestión implantados y certificados, ya que pueden tener correspondencia con lo que requiere la Guía GRI. En particular si se trata de la IQNet SR10 ya que contempla la gestión de la responsabilidad social en su conjunto.

Sin duda, los plazos constituyen una de las cuestiones que entrañan más dificultad en el desarrollo de la memoria. Por un lado, conviene publicar la memoria lo antes posible, ya que se informa sobre un periodo determinado y cuanto más se acerque a dicho periodo más relevante será, al margen de que también puede requerirse antes en Juntas Generales u otros hitos para su aprobación. Pero, por otro lado, no se dispone de la mayoría de la información hasta que el periodo del que se informa ha finalizado y, además, puede requerirse tiempo adicional para procesar la información y los datos antes de que estén disponibles. Por ello, una de las tareas críticas del equipo responsable será ajustar la planificación, pero también ser capaces de que el resto de la organización se involucre y comprometa de forma que se puedan cumplir las fechas previstas.

Otro aspecto que hay que cuidar a lo largo de todo el proceso son los grupos de interés<sup>1</sup>, ya que tienen un protagonismo especial. Hay que identificar y conocer los canales ►►

## ■ Verificaciones realizadas por AENOR (acumuladas)



## AENOR-GRI, un largo camino



AENOR es una de las entidades españolas cuya relación con GRI viene de más lejos. Desde 2001 verifica estas memorias, acumulando 323 al finalizar 2014. Además, colabora en las consultas y eventos que GRI organiza con el fin de desarrollar y promover el *reporting*. Esta relación se consolida en 2004 al hacerse AENOR miembro de GRI (*Organization Stakeholder*).

Hay que destacar que la experiencia de AENOR en verificaciones es amplia, pero no sólo cuantitativamente sino también cualitativamente. Ha trabajado con entidades muy diversas, públicas y privadas, de sectores muy diferentes (financiero,

construcción, medios de comunicación, gestoras de agua, despachos de abogados, sanitario, transporte, seguros, etc.), de gran tamaño (IBEX 35) y pymes, y también con niveles de experiencia en publicación de memorias muy diferentes.

Así, AENOR presta un servicio donde básicamente comprueba tanto la adecuación de la memoria a lo requerido por GRI, como la veracidad de su contenido. Todo ello con un enfoque claro de aportar valor, no sólo por la entrega del documento de verificación o certificado, sino también por carácter constructivo y de contribuir a la mejora continua a lo largo de todo el proceso de verificación.

## SOSTENIBILIDAD

► de comunicación que hay con ellos, ya que contar con sus expectativas y opiniones además de ser un requerimiento es una de las fuentes que aporta más valor a la memoria y al propio proceso.

El siguiente paso es la **definición del contenido**, cuya referencia es la propia Guía de GRI G4, la cual consta de dos partes *Principios y contenidos básicos* y *Manual de aplicación*. La primera detalla el contenido que debe tener la memoria, además de dar criterios y principios que deben tenerse en cuenta; y la segunda la complementa y sirve de apoyo.

Ahora ya se conocen los diferentes apartados, indicadores, etc. que de acuerdo con GRI debe tener una memoria de sostenibilidad y hay que relacionarlo con la realidad de la organización. Esto significa, identificar qué información está ya disponible, cuál hay que solicitar y trazar contenidos con departamentos o responsables.

### Consideraciones importantes

La estructura de la memoria diferencia **dos bloques**: contenidos básicos generales y específicos. El primero está dedicado a describir la organización y su funcionamiento, lo normal es que la mayoría de la información requerida ya esté disponible e incluso publicada. El segundo trata sobre las actividades y los impactos. Separando

los ámbitos económico, ambiental y social, se informa sobre el desempeño mediante los enfoques de gestión e indicadores correspondientes. Para definir este segundo bloque se requiere el análisis de materialidad.

El **análisis de materialidad** debe ser la piedra angular de la memoria, es decir, los resultados del análisis definirán qué es lo realmente importante del desempeño de la organización. Este análisis trata de, partiendo de todos los asuntos que puedan ser pertinentes (considerando todo lo que la Guía GRI plantea y aquello que adicionalmente pueda identificar la organización) priorizarlos teniendo en cuenta dos perspectivas, la de los grupos de interés y la de la propia organización. Los resultados deben evaluarse para verificar

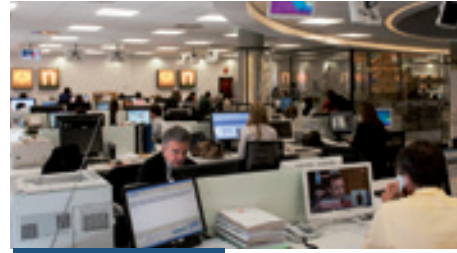


Las claves en la elaboración de la memoria son involucración y compromiso de la organización, ajustar y vigilar los plazos, participación de los grupos de interés y análisis de materialidad

que representan de forma equilibrada los impactos de la organización. Todo este proceso está detallado en la Guía GRI, no en vano es seguramente la novedad fundamental en la última versión de la guía (G4, publicada en 2013) y con la que se busca que las memorias pongan el foco en lo más relevante, evitando la tendencia a documentos muy extensos y en los que es difícil localizar las cuestiones principales.

La Guía GRI es **aplicable a cualquier organización** y con experiencia o no en la responsabilidad social.

Para facilitar la aplicación, hay una serie de recursos que es conveniente tener presente durante todo el proceso de elaboración. En primer lugar, las opciones de conformidad con la Guía GRI: *Esencial o Exhaustiva*; la *Esencial* rebaja algo el nivel de exigencia mediante la eliminación de algunos de los apartados descriptivos de la organización, y requiriendo un indicador por cada aspecto del desempeño que se haya valorado como material. Además de la propia Guía GRI, en su web GRI tiene documentos y herramientas para facilitar la elaboración ►►



## EXPERIENCIAS

# Transparencia y competitividad

**Susana Gato**

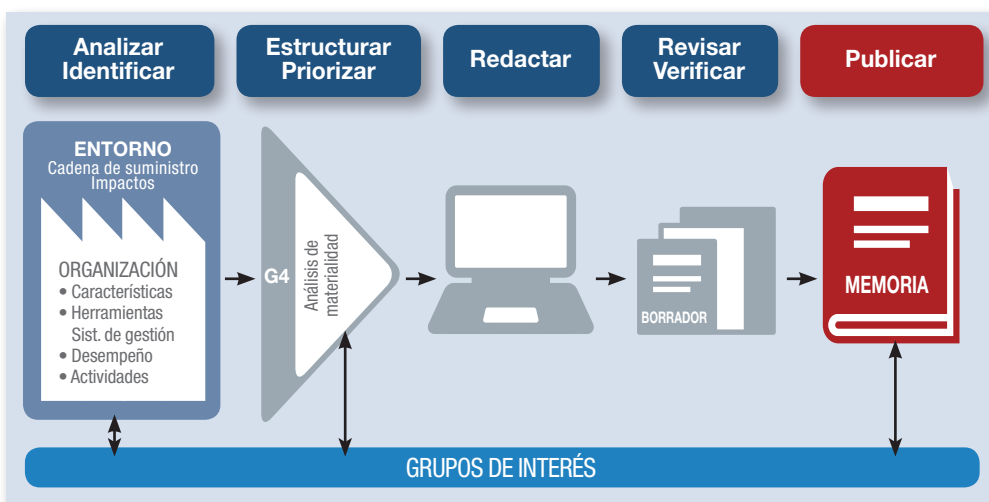
Responsable Responsabilidad Corporativa  
ATRESMEDIA

Quizá los medios de comunicación seamos uno de los sectores más desconocidos en términos de la gestión de nuestra responsabilidad corporativa. Nuestros productos son algo tan intangible como noticias, programas de entretenimiento, series de ficción o publicidad. Sin embargo, estos contenidos tienen una enorme influencia e impacto en la sociedad y en las personas a las que llegamos a través de medios como la televisión o la radio. Conscientes de ello, en ATRESMEDIA hemos puesto la gestión responsable de los contenidos y de la publicidad que emitimos en el centro de la estrategia de responsabilidad corporativa, y cada año reflejamos los avances conseguidos y los nuevos compromisos adquiridos en los informes anuales de responsabilidad corporativa.

En 2007 publicamos nuestro primer informe de responsabilidad corporativa siguiendo los estándares del *Global Reporting Initiative*. Desde entonces, cada año tratamos de mejorar la información que publicamos en términos de transparencia y relevancia, e intentamos adaptarnos a las novedades que surgen en materia de *reporting* para conseguir generar una mayor confianza entre nuestros principales grupos de interés.

Pero para ATRESMEDIA igual de importante que informar es verificar por una entidad independiente la información que aportamos en nuestra memoria de sostenibilidad. Desde 2008, AENOR nos ha acompañado en este proceso de verificación que, si bien no es obligatorio, para nosotros es clave por un doble motivo: externamente nos ayuda a conseguir esa confianza de todos los grupos de interés a los que dirigimos nuestro Informe; e internamente es un proceso muy enriquecedor para la compañía. Gracias a los procesos de verificación, la organización aprende y cada área implicada en la elaboración del informe mejora en sus procesos de gestión, en la calidad de la información que aporta y es consciente de los avances respecto al año anterior, así como de retos y puntos de mejora para el siguiente.

## Proceso de elaboración de una memoria de sostenibilidad



## SOSTENIBILIDAD

El proceso de elaboración de la memoria actúa como motor en la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones

► de las memorias (la mayoría gratuitos y muchos en español), como las guías o suplementos sectoriales que deben usarse junto con la Guía GRI si existe la del sector que corresponda. Actualmente están disponibles para operadores de aeropuertos, procesado de alimentos, construcción, medios de comunicación, compañías eléctricas, minería, organizadores de eventos, ONG, servicios financieros, y petróleo y gas.

Se permite la utilización de referencias. Es decir, si una información requerida está ya publicada en otro documento, página web, etc. se puede incluir la referencia de forma específica. En algunos apartados o indicadores requeridos, se permiten omisiones bajo criterios determinados, señalando siempre qué es lo omitido y argumentando las razones.

### Último paso

Una vez que se dispone de un borrador completo, se procede a hacer

una **revisión**. Además de asegurar la coherencia del documento, la corrección de datos y demás información, hay que contrastar que contempla todos los contenidos requeridos por la guía. Aquí juega un papel fundamental el índice GRI, que relaciona todos los puntos de la Guía GRI con las páginas concretas donde se responden y es un elemento fundamental para el manejo del documento. Adicionalmente, GRI recomienda la verificación externa, como medio de aumentar el valor y la credibilidad de la memoria.

### Por qué realizar una memoria

La comunicación es el fin esencial de este documento. Así, dada la amplitud de los temas tratados, permite ofrecer una visión de la organización muy completa y estructurada. Además, el proceso de elaboración, al contar con la consulta a los grupos de interés, actúa como un facilitador o promotor de la comunicación con estos grupos. Al gestionar la responsabilidad social de la organización, la comunicación con los grupos de interés no es una

cuestión más, sino uno de los pilares que la fundamentan y le dan consistencia. Las memorias y su elaboración se convierten en una palanca que hace funcionar esta gestión.

Por parte de las distintas administraciones se está tendiendo a aumentar la exigencia en comunicación, por ejemplo mediante la Estrategia Española de Responsabilidad Social o con la nueva Directiva europea de divulgación de información no financiera. En el mundo empresarial aumenta la exigencia a los proveedores en cuestiones de responsabilidad social. La memoria es una forma de materializar y mostrar su desempeño. Otra utilidad es que también puede servir a las entidades adheridas al Pacto Mundial como informe de progreso.

La revisión de los puntos de la Guía GRI y las aportaciones de los grupos de interés supone un repaso ordenado de lo que puede tener que ver



### CURSOS DE AENOR RELACIONADOS



• Guía G4 y memorias on-line. Comunicación y gestión de la sostenibilidad



## La verificación externa permite cerrar el proceso dando la máxima consistencia y credibilidad al resultado

con la sostenibilidad en la organización. El resultado, según el grado de madurez, hará aflorar iniciativas, prácticas, etc., que se estén desarrollando y puedan no estar contempladas en la gestión de la sostenibilidad de la organización. O se pueden identificar carencias que serían aplicables y útiles y no se están llevando a cabo.

El análisis de materialidad y su resultado aporta una priorización que señala hacia dónde debe orientarse el avance de la sostenibilidad en la organización.

En el ámbito interno tiene diversos beneficios. Uno es la concienciación desde la alta dirección al resto de la plantilla, ya que o están involucrados en el proceso o, al menos, informados. Otro es que la labor de análisis y desarrollo ayuda al conocimiento y relación entre departamentos. Por último, no hay que olvidar efectos como mejorar el orgullo de pertenencia y retención y atracción del talento, dada la creciente importancia que los trabajadores dan a cómo se comporta su organización en cuanto la sostenibilidad. ▀

### NOTAS

<sup>(1)</sup> Grupos de interés: entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar, dentro de lo razonable, a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Se incluyen aquí las entidades o los individuos cuyos derechos en virtud de una ley o un acuerdo internacional les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias a la organización (Guía GRI G4, Principios y contenidos básicos)

## OPINIÓN



**Nikki McKean-Wood**  
Director  
Corporate &  
Stakeholder Relations  
Global Reporting  
Initiative

## Sumar valor

Durante los últimos 20 años, GRI se ha convertido en el “arquitecto” de los estándares más utilizados y que ofrecen mayor confianza para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Hoy, casi todas las grandes organizaciones mundiales informan sobre sus impactos en materia de sostenibilidad y, la gran mayoría, utilizan los estándares de GRI para entender, gestionar y comunicar sus compromisos. Sin embargo, existen preguntas acerca de cómo el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad conecta con los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas. En otras palabras, ¿cómo aporta valor a la empresa informar acerca de su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales?

El proceso de elaboración de una memoria de sostenibilidad agrega valor a las organizaciones cuando se utilizan los datos y la información obtenida para la toma de decisiones estratégicas, no sólo en la gestión, sino también en acciones con todas las partes interesadas. Va más allá de la mejora de la reputación corporativa. Las organizaciones que utilizan las memorias de sostenibilidad correctamente pueden conseguir numerosos beneficios, como la mejora de los sistemas de gestión, mejor evaluación de los riesgos a largo plazo, reducciones en los residuos y aumento de la competitividad. Además, las organizaciones que son más transparentes acerca de sus impactos sobre la sostenibilidad, atraen a inversores, fidelizan a sus profesionales y realizan un mejor trabajo con las partes interesadas.

En el futuro, GRI seguirá actuando como una plataforma a través de la cual las organizaciones podrán potenciar la toma de decisiones y dirigir la innovación. La comunicación es un primer paso fundamental para adoptar medidas y mejorar el rendimiento, consiguiendo que redunde en beneficio de las empresas, la sociedad y el mundo.