



Inspección General de Servicios

INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE  
BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DEL AYUNTAMIENTO  
DE MADRID.

2011

## INDICE

<b>A) RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	5
1) Constataciones y Propuestas .....	5
2) Medidas de Gobernanza .....	7
<b>B) BASE JURÍDICA.....</b>	8
<b>C) OBJETIVOS.....</b>	8
<b>D) ACTUACIONES REALIZADAS EN TORNO A ESTE TERCER INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO.....</b>	9
<b>E) INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LOS INFORMES SECTORIALES DE LAS ÁREAS DE GOBIERNO Y LOS ORGANISMOS AUTÓNOMOS: ASPECTOS MAS RELEVANTES.....</b>	10
1) Cartas de Servicios.....	10
2) Sugerencias y Reclamaciones (SyR).....	11
3) Administración Electrónica.....	13
4) Contratos.....	13
5) Convenios.....	14
6) Gestión Indirecta de Servicios Públicos.....	14
7) Códigos de Conducta Sectoriales.....	15
8) Programas de Actuación.....	15
9) Licencias Urbanísticas.....	17
10) Revisión de procedimientos.....	19
<b>F) INFORMES PROCEDENTES DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES.....</b>	21
<b>G) A MODO DE EPÍLOGO, PROPUESTA DE NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO: “CUMPLIR (EL CÓDIGO) PARA CONTARLO”.....</b>	23

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo I:</b> Directrices interlocutores CBPA .....	27 a 28
<b>Anexo II:</b> Directrices interlocutores RSC .....	30
<b>Anexo III:</b> Encuesta sobre CBPA.....	32 a 33
<b>Anexo IV:</b> Informe temático de la IGS sobre el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR).....	35 a 39
<b>Anexo V:</b> Guía de RSC de las empresas municipales.....	41 a 98
<b>Anexo VI:</b> Informes de las empresas municipales.....	100 a 156

Este Informe ha sido preparado por miembros de la Inspección General de Servicios (IGS) siguiendo las indicaciones de su Inspectora General, Rosario Jiménez Santiago. Los miembros de la IGS que han participado son Alvaro Busca, Jaime Hevia, M<sup>a</sup> Isabel Jimeno, Jose María Rodríguez, Juan Antonio Ruiz y Juan Siso.

Ha sido elaborado a partir de los informes sectoriales realizados por los miembros de la Red de Interlocutores para el CBPA: Concepcion Blanco (AG Urbanismo y Vivienda), Sofia Garrastazu (AG Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad), Ernesto Llorente (OA Agencia para el Empleo), Inmaculada García Ibañez (AG Economía y Empleo), Estrella Martín (OA Madrid Emprende), M<sup>a</sup> Mar Martinez de Vera (AG Las Artes), Javier Moscoso del Prado (DG Calidad y Atención al Ciudadano del AG de Hacienda y Administración Pública), Jesús Antonio Muñoz Muñoz (OA Madrid Salud), Teresa D'Olhaberriague (AG Vicealcaldía), Ignacio Ramírez García (AG Familia y Servicios Sociales), Demetrio De Ramón (OA Agencia Tributaria) y M<sup>a</sup> Angeles Ramón Escalante (OA AGLA).

Ha sido elaborado también a partir de los informes realizados por los miembros de la Red de Interlocutores de RSC de las Empresas Municipales: Elena Cifuentes (EMT), Fernando Gomar (Mercamadrid), Alicia Fontela (Madrid Arte y Cultura, S.A.), Marta Medina (Madrid Espacios y Congresos S.A.) y Elena Platero (Madrid Movilidad)

Amelia Uceda García, de la IGS ha realizado el trabajo de apoyo administrativo.

## A) RESUMEN EJECUTIVO.

Este tercer Informe Anual de Cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid referido al año 2011, forma parte de las actuaciones previstas en el Plan Anual de Actuación de la Inspección General de Servicios, aprobado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el 17 de febrero de 2011.

Entre los objetivos asignados a esta actuación el citado Plan de Actuación señalaba como línea de actuación, el de continuar impulsando la implantación progresiva del Código de Buenas Prácticas Administrativas, y la instauración en el Ayuntamiento de Madrid, sus Organismos Autónomos y Sociedades Mercantiles de capital íntegramente municipal de la cultura de, la ética y transparencia de la gestión pública derivadas del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

### 1) Constataciones y Propuestas

1. **El concepto de control interno en la gestión** es sin duda una condición ineludible para hacer efectiva la idea de “buen gobierno”.<sup>1</sup>
2. El contar con un buen **sistema de Sugerencias y Reclamaciones** es un **índicador irrefutable de calidad democrática**. De los informes recibidos se hace patente la necesidad de trascender la fase de mera gestión del sistema, y pasar a otra en que, el punto crucial sea que las unidades gestoras vayan elaborando programas de mejora que den respuesta a las cuestiones planteadas por los ciudadanos sobre el funcionamiento de los servicios públicos. La Inspección General de Servicios incluirá la verificación de este punto en sus *Planes Anuales de Actuación*.
3. El examen del mandato del Código de revisión permanente de procedimientos, en relación con lo exigido por la Ordenanza Ómnibus<sup>2</sup>, parece indicar que no se ha agotado todo el potencial simplificador de la misma, yendo, como propone su exposición de motivos, incluso más allá de los servicios objeto de la directiva comunitaria, con una actitud realmente ambiciosa de, transparencia y simplificación de todos los

---

<sup>1</sup> La Agencia para la Gestión de Licencias de Actividades (AGLA) en su informe sectorial sobre el Código, concreta la puesta en práctica de ese concepto en un seguimiento continuado de las actuaciones propias y de las empresas privadas colaboradoras en la gestión de licencias a través de la información procedente de sus propios servicios y de la plataforma informática PLATEA que permite un control exhaustivo de las tareas, detectar los puntos críticos de la tramitación, medir diariamente, con apoyo estadístico, los tiempos de ejecución de cada trámite y, consecuentemente, identificar los avances y problemas en la gestión. Esta buena práctica debería ser objeto de extensión, con las debidas adaptaciones, a otras Áreas y Organismos.

<sup>2</sup> Acuerdo del Pleno de 30 de Marzo de 2011 del Ayuntamiento de Madrid, por el que se aprueba la Ordenanza por la que se adaptan al ámbito de la ciudad de Madrid las previsiones contenidas en la normativa estatal y autonómica de transposición de la Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de Diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.

procedimientos, con el límite de nuestras competencias, y en coherencia con el entorno jurídico más reciente y con las exigencias del contexto económico.

Por ello, la Inspección General de Servicios incluirá en sus *Planes Anuales de Actuación*, la **verificación continua y sistemática** de la adecuación permanente de los procedimientos a las máximas posibilidades que ofrece la citada Ordenanza.

4. Hay que destacar que por primera vez ha tenido entrada en los informes la mención a la **gestión indirecta de servicios públicos** municipales. Deberá ser objeto de verificación por la Inspección General de Servicios, de acuerdo con las unidades competentes, el grado de cumplimiento de lo establecido al respecto en el Código por parte de las empresas concesionarias de servicios públicos municipales.
5. Se debe señalar que tanto el **Samur-Protección Civil** como la **Policía Municipal** han desarrollado **Códigos de Conducta Sectoriales**. La Inspección General de Servicios deberá verificar ambos desarrollos y otros similares si los hubiera, para su encuadramiento en los principios y normas de gobernanza del Código de Buenas Prácticas Administrativas, en la misma línea que está llevando a cabo con la elaboración de Códigos Éticos por parte de las Empresas Municipales
6. Se desprende como conclusión central de los informes sectoriales de las Áreas y Organismos, un cumplimiento generalizado de los mandatos del Código. Sin embargo, como debilidad podemos destacar el bajo nivel de conocimiento que los empleados públicos tienen del Código de Buenas Prácticas Administrativas<sup>3</sup>, lo cual parece indicar que no acaba de desplegar su potencial como referente e impulsor específico de las buenas prácticas que prescribe.
7. Se debe por último mencionar que existe una cierta tendencia a convertir los informes sectoriales en unas **meras memorias de gestión**<sup>4</sup>, lo cual confirmaría la dificultad que se está encontrando a la hora de transmitir el mensaje del Código como un instrumento privilegiado de comunicación a los ciudadanos, de lo que es y en que consiste una administración eficiente y fiable.
8. Se deberían redoblar los esfuerzos para el Informe del ejercicio próximo, incluyéndose por parte de cada Área **indicadores de medición** que permitan realizar una valoración de los avances producidos. Se echa en falta, por parte de las Áreas, que no se incluyan los elementos de medición y orientación que permitan a cada gestor valorar, en cada

<sup>3</sup> Véase en anexo III, Resumen de Encuesta de septiembre de 2011

<sup>4</sup> El Informe realizado por la Agencia para la Gestión de Licencias de Actividad (AGLA) constituye una excepción, ya que en la parte dedicada al cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas establece un verdadero diálogo directo entre los mandatos del Código y las actuaciones encaminadas específicamente a su cumplimiento.

momento el grado de implantación del Código de Buenas Prácticas Administrativas en su área de gestión concreta.

## 2) Medidas de Gobernanza

Con el fin de subsanar las insuficiencias mencionadas en el punto anterior, en sintonía con el nuevo enfoque centrado en la idea renovada de buen gobierno que se describe en la parte final de este Informe y tomando como punto de partida el Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 27 de octubre pasado, en el que se hace una llamada a la intensificación y mejora en el cumplimiento del Código, se propone que se **adopten las siguientes medidas:**

- Las Áreas de Gobierno y los Organismos Públicos, responsables directos del cumplimiento, deben actuar como tales, de manera explícita y permanente, **fomentando el conocimiento del Código y cumpliendo rigurosamente sus mandatos.**
- Cada Área de Gobierno u Organismo Público, coherentemente con la medida anterior, deben **crear un Grupo Interno CBPA** de apoyo al Interlocutor con una identificación clara de los temas de los que cada uno de sus miembros se vaya a ocupar, garantizando así el seguimiento permanente del grado de cumplimiento del Código. Se ha de establecer la práctica de realizar **controles periódicos de la evolución del cumplimiento** (cantidad, calidad) de algunos, al menos, de los mandatos del Código.
- **Acciones internas de información/difusión** del contenido del Código de Buenas Prácticas Administrativas y **propuestas de mejora** en cuanto al modo en que el Código se está cumpliendo.
- **Búsqueda de elementos de medición y objetivación**, donde sea posible, a la hora de explicar el grado de cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas, pasando de las aseveraciones cualitativas, a otras basadas en datos objetivos que den mayor verosimilitud a las afirmaciones y permitan la comparabilidad y la visibilidad de la evolución del grado de cumplimiento en el tiempo.
- Los Informes Anuales de Cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas han de **ser publicados** no solo en la intranet, sino también en la **web municipal**.

## **B) BASE JURÍDICA**

1. De acuerdo con lo previsto en el *Plan Anual de Actuación* de la Inspección General de Servicios aprobado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el 17 de Febrero de 2011, se han desarrollado las actividades necesarias para la elaboración del *Informe Anual de Cumplimiento 2011* del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, aprobado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el 4 de diciembre de 2008 y en vigor desde el 27 de enero de 2009 en que se publicó en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid (BOAM).
2. La actividad objeto de este *tercer Informe Anual* está contemplada de manera expresa en el artículo 31.1 del citado Código de Buenas Prácticas Administrativas y tiene, además, su reflejo entre las funciones propias de la Inspección General de Servicios descritas en el Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 5 de enero de 2012 (BOAM nº 6.589 de 10 de enero de 2012), que, en su artículo 22.1 a), señala entre sus funciones: “desarrollar auditorías internas al objeto de verificar el estado y cumplimiento de planes y programas de actuación de los servicios”.
3. El presente Informe deberá ser remitido a la Comisión Permanente de Hacienda y Administración Pública del Pleno del Ayuntamiento de Madrid a los efectos previstos en el artículo 31.1 del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

## **C) OBJETIVOS**

El *Plan Anual de la Inspección para 2011* especifica los siguientes objetivos relacionados con el Código de Buenas Prácticas Administrativas:

- Continuar impulsando la implantación progresiva del Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- Consolidar la Red de *Interlocutores* del Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- Apoyar la instauración en el Ayuntamiento de Madrid, sus organismos autónomos y sociedades mercantiles de capital íntegramente municipal, de la cultura de la ética y transparencia de la gestión pública derivada de los preceptos del Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- Aplicar el Código de Buenas Prácticas Administrativas en las sociedades mercantiles de capital íntegramente municipal a través de la implantación progresiva de la Responsabilidad Social Corporativa en dicho ámbito.

**D) ACTUACIONES REALIZADAS EN TORNO A ESTE TERCER INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO.**

1. El proceso de cumplimiento del Código en el año 2011 y la realización de los informes sectoriales dando cuenta del mismo por parte de las Áreas de Gobierno y los Organismos Autónomos han estado influenciados por el particular contexto derivado de las elecciones municipales del pasado mes de mayo, y de las sucesivas reestructuraciones que se han llevado a cabo como consecuencia de las mismas. Se han producido cambios de algunos de los interlocutores, se han suprimido algunas unidades administrativas, se han realizado modificaciones muy sensibles, que en ocasiones, han afectado a la propia estructura de las Áreas de Gobierno y cambios en la titularidad de las mismas, lo que ha significado un tiempo de espera de la confirmación de las líneas de trabajo por parte de los nuevos responsables políticos. Todo ello explica el retraso que se ha producido en la realización de este tercer Informe.

2. La Inspección General de Servicios, convocó una reunión de los interlocutores del Código de Buenas Prácticas Administrativas el pasado 18 de octubre de 2011, tanto para retomar las tareas pendientes en relación con el segundo Informe Anual de Cumplimiento referido al año 2010, como para enmarcar la realización del siguiente Informe Anual relativo al año 2011.

En cuanto a las tareas pendientes del anterior Informe Anual, se decidió la realización por la Inspección General de Servicios de un *informe temático* sobre el funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR), que se llevó a cabo en marzo del 2011 y que resaltó la necesidad de que los planes de mejora superasen, con carácter general, la fase de prestar atención al sistema de gestión en sí mismo, para centrarse de modo sistemático, en las propias mejoras sobre las materias, acciones o comportamientos objeto de las reclamaciones presentadas, tal y como prescribe el artículo 13.4 del Código de Buenas Prácticas Administrativas; se propuso con este fin, la inclusión permanente desde el año 2012 en los *Planes Anuales de Actuación* de la Inspección General de Servicios, de acciones puntuales de verificación de la adecuación al Código de Buenas Prácticas Administrativas de las medidas contenidas en los programas de mejora y de su cumplimiento.

3. En relación con el Informe Anual 2011, en la reunión de interlocutores del Código de Buenas Prácticas Administrativas de 18 de octubre último, se acordaron los criterios para su realización que han sido incorporados a las Directrices<sup>5</sup> correspondientes, que la Inspección General de Servicios envió a los interlocutores el 22 de diciembre de 2011 y que ponían el énfasis en la verificación del cumplimiento de la llamada Ordenanza “Ómnibus”, del Ayuntamiento de Madrid, de 30 de marzo de 2011, para la adaptación al ámbito de la Ciudad de Madrid de la Directiva de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.

<sup>5</sup> En anexo I, véanse Directrices para la realización por las Áreas de Gobierno y Organismos Autónomos de los informes sectoriales, preparatorios del tercer Informe Anual de Cumplimiento del CBPA del Ayuntamiento de Madrid.

4. Asimismo, debemos señalar que este tercer Informe Anual ha incorporado por primera vez a las empresas municipales obligadas también al cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

La Inspección General de Servicios, con la finalidad de promover la citada incorporación, mantuvo reuniones diversas con las empresas para la elaboración tanto de una *Guía de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, como de las correspondientes *hojas de ruta* para cada una de las empresas, todas estas actuaciones culminaron con el Acuerdo de la Junta de Gobierno de 27 de octubre de 2011 por el que se impulsa la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas municipales, como vía específica para el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

Para la elaboración de los primeros informes sobre cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas que las empresas debían redactar, y según se acordó en el Grupo de Trabajo de Buen Gobierno, la Inspección General de Servicios envió a las empresas el 22 de diciembre de 2011 las Directrices<sup>6</sup> para la elaboración de los informes anuales. Señalar que con la sola excepción de Madrid Visitors& Convention Bureau y de la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo, que por razones diversas no han participado plenamente en la iniciativa, las demás empresas han enviado a la Inspección General de Servicios sus primeros informes de cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas vía Responsabilidad Social Corporativa.

#### **E) INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LOS INFORMES SECTORIALES DE LAS ÁREAS DE GOBIERNO Y LOS ORGANISMOS AUTÓNOMOS: ASPECTOS MAS RELEVANTES.**

En el presente informe no haremos mención a aquellas prescripciones del Código de Buenas Prácticas Administrativas en las que, según los informes sectoriales de las Áreas y Organismos Autónomos, ha habido una gestión ordinaria, con arreglo a escenarios previsibles; nos centraremos por tanto en aquellas prescripciones en las que se hayan producido **hechos nuevos** o de especial relevancia en relación con los objetivos últimos marcados por el Código.

##### **1) Cartas de Servicios.**

1. Señalar que durante el año 2011 se han aprobado **seis nuevas Cartas** de Servicio en las siguientes materias:

- Actividades Socioculturales;
- Servicio de Ayuda a Domicilio;
- Recogida y Tratamiento de Residuos;

<sup>6</sup> Véase en anexo II, Directrices para la realización de los primeros informes anuales que han de elaborar las empresas municipales que participan en la iniciativa Responsabilidad Social Corporativa.

- Arbolado Urbano;
- Actividades Sanitarias para Prevención y Protección de la Salud;
- Salud Ambiental en Habitabilidad y Salubridad de la Vivienda.

Y se han **evaluado treinta** Cartas de Servicios (artículo 11.2 del Código de Buenas Prácticas Administrativas)

Por tanto el **número total** de Cartas de Servicios aprobadas a finales de diciembre de 2011 es de **treinta y nueve**.

2. Nos parece interesante resaltar las actuaciones que han sido llevadas a cabo por la Dirección General de Deportes (cuatro Cartas de Servicios) para la identificación de varias áreas de mejora, con la colaboración de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, con la finalidad de incorporarlas a la gestión dando todo su sentido por tanto al espíritu implícito en las Cartas de Servicio.

También es de destacar, el alto grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en sus Cartas de Servicios por el Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales.

3. Quizás lo mas novedoso en este campo, es que dentro de las hojas de ruta que las **empresas municipales** han adoptado para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (véase supra) **todas han incluido la medida referida a las Cartas de Servicios**, siguiendo la indicación del artículo 11.1 del Código de Buenas Prácticas Administrativas. En este sentido, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano ha colaborado activamente con las empresas para acometer esta tarea.

## 2) Sugerencias y Reclamaciones (SyR).

1. Una vez más debemos señalar la doble vertiente que para el Código de Buenas Prácticas Administrativas tiene el sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR). La primera, sin duda instrumental, es el sistema de gestión en sí mismo que sería la recepción/captación de las SyR y su respuesta, en las mejores condiciones de tiempo y contenido al emisor de la sugerencia y/o reclamación. Y la segunda, objetivo último del sistema, es dar respuesta satisfactoria, en la medida de lo posible, a la materia, acción o comportamiento que es objeto de la reclamación.

Del informe sectorial enviado por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, hemos extraído el cuadro siguiente:

Órgano	Número de sugerencias y reclamaciones 2010	Observaciones
1. DG Movilidad	4.706	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 23,07 días
2. DG Gestión Ambiental Urbana	4.610	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 30,71 días
3. DG Patrimonio Verde	3.010	1.701 archivadas sin respuesta; tiempo medio contestación: 152,13 días
4. DG Vías y Espacios Públicos	3.010	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 23,45 días
5. DG Seguridad	2.325	1 archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 30,6 días
1. DG Calidad y Aten.C	1.357	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 9,74 días
6. DG Deportes	786	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 34,71 días
7. Fuencarral	444	38 archivadas sin respuesta; tiempo medio contestación: 85,54 días

2. Podemos señalar que aunque estamos **avanzando razonablemente** en el primer aspecto **instrumental**, existe sin duda un amplio margen de **actuación pendiente** en el segundo ámbito: esto es **en el material**, que consiste en **“formular claros programas de mejora”** y proveer a su cumplimiento en el que, salvo la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, y la Dirección General de Deportes no se está abordando la tarea “reparadora” de forma sistemática por el resto de los gestores municipales.

3. Entendemos que la verificación de los Programas de Mejora y de su cumplimiento es una tarea lo suficientemente importante para que la Inspección General de Servicios lo incluya de manera permanente en sus Planes Anuales de Actuación<sup>7</sup>.

4. El programa “Madrid Avisa”, de la Dirección General de Vías y Espacios Públicos, que se refiere a avisos urgentes sobre incidencias y averías en pavimentos, bocas de riego, alumbrado público y mobiliario urbano, pese a su proximidad conceptual, está siendo gestionado al margen del sistema de Sugerencias y Reclamaciones. Entendemos que valdría la pena hacer una valoración, sin apriorismos, de los pros y contras de este desdoblamiento: Sugerencias y Reclamaciones por un lado y “Madrid Avisa” por otro, desde un enfoque estrictamente material de resolución del problema, y no solo jurídico-

---

<sup>7</sup> Véase, en anexo IV Informe temático de la Inspección General de Servicios en materia de Sugerencias y Reclamaciones (SyR).

formal, y adoptar la solución más favorable desde esa perspectiva para el Ayuntamiento en su conjunto.

5 Debemos destacar que en la plataforma informática PLATEA se han realizado trabajos para el desarrollo de una nueva aplicación de sugerencias y reclamaciones con la aparición de nuevas mejoras.

6. Finalmente señalar que la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano está pilotando la elaboración de una Carta de Servicios de Sugerencias y Reclamaciones con la participación de algunas Áreas y Organismos.

### **3) Administración Electrónica.**

1. En el año 2011 se han **añadido los siguientes** a la lista de trámites que los ciudadanos pueden realizar en línea:

- Anuncios de notificaciones por comparecencia en expedientes gestionados por la Agencia Tributaria de Madrid, sustituyendo a los anuncios en el BOCM.
- Servicio de cita previa por el móvil.
- Comprobación de documentos con Código Seguro de Verificación.
- Localización de vehículo retirado por la grúa.
- En el ámbito deportivo municipal, resultados y reclamaciones, determinadas inscripciones....

2. Por último en relación con el **Registro Electrónico**, hemos detectado algunas quejas en determinadas unidades por la imposibilidad de su utilización en sus procedimientos.

Debería, por tanto, constituir una **prioridad absoluta** y básica el ir **ampliando** el número de trámites realizable a través del Registro electrónico (anexo I del Decreto de su creación de 1 de septiembre de 2010) hasta alcanzar a la totalidad de los procedimientos municipales.

### **4) Contratos.**

En materia de Contratos Públicos, las Áreas de Gobierno y los Organismos Autónomos han actuado en base a las normas que les son de inmediata aplicación: la Ley 30/2007, de Contratos del Sector Público y el Real Decreto Legislativo 3/2011 de 14 de noviembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público y también con arreglo al Reglamento de Organización y Funcionamiento del Registro de Contratos del Ayuntamiento de Madrid, normas todas ellas que encuadran los contenidos al respecto del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

En el conjunto de las Áreas de Gobierno, (sin incluir el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública) se han adjudicado un total de **218** contratos durante el año 2011. Por su parte los Organismos Autónomos han adjudicado **67** contratos en el mismo período<sup>8</sup>

## 5) Convenios.

Las Secretarías Generales Técnicas son los órganos encargados de los convenios, suscritos por su Área de Gobierno y los Organismos de ella dependientes para incorporarlos al Registro de Convenios para su publicación en el sitio web del Ayuntamiento.

Asimismo remiten las Secretarías Generales Técnicas las relaciones de Convenios suscritos al Boletín Oficial del Ayuntamiento, y la Subdirección General de la Oficina del Secretario de la Junta de Gobierno se encarga de informar a los Grupos Municipales.

A lo largo del 2011, se han suscrito **499** convenios en conjunto por parte de las Áreas y Organismos Autónomos (artículo 22.2 del Código de Buenas Prácticas Administrativas).

## 6) Gestión Indirecta de Servicios Públicos.

1. El Código de Buenas Prácticas Administrativas en su artículo 2.2 establece que "...el Ayuntamiento de Madrid adoptará las medidas oportunas para que las entidades no pertenecientes a su sector público que gestionen servicios de titularidad del Ayuntamiento sometan su actuación a los principios recogidos en este Código en aquello que les resulte de aplicación"; y en su artículo 23 lo precisan más mediante una serie de mandatos que han de cumplir, que se refieren al **modo de prestación del servicio** objeto de la concesión, a la protección de los recursos públicos, así como a los **derechos de los usuarios** de los servicios públicos.

Se exige al concesionario, por un lado, transparencia, eficiencia, calidad y equidad en la ejecución del servicio, y consecuentemente que el Ayuntamiento se reserve facultades de dirección, inspección, control y, en su caso, de subsanación de las irregularidades que se pudieran cometer.

En relación con los usuarios, el Código de Buenas Prácticas Administrativas exige un tratamiento igualitario en el acceso al servicio público objeto de la concesión, con una especial atención a los discapacitados.

2. De los informes recibidos hay una sola mención al supuesto de la gestión indirecta de servicios públicos, en concreto en el informe sectorial del Área de Gobierno de Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad. Dicha mención se refiere a la gestión de 287 aparcamientos; se enumeran las exigencias citadas

<sup>8</sup> Se excluye el Organismo Autónomo Informática Ayuntamiento de Madrid (IAM)

anteriormente, para muy brevemente asegurar que todas ellas están siendo cumplidas a través de los pliegos de cláusulas administrativas de los contratos y de las oportunas medidas de promoción, inspección y control.

Es éste un campo en el que la Inspección General de Servicios ya se había propuesto iniciar próximamente su tarea de verificación de cumplimiento del Código a través del informe temático correspondiente, y así lo hará verificando los supuestos citados, y buscando otros supuestos de gestión indirecta en las demás Áreas.

## 7) Códigos de Conducta Sectoriales.

De la aplicación conjunta de los artículos 28 (principios éticos) y 30, párrafo 2º (Comité de Ética Pública) del Código de Buenas Prácticas Administrativas se desprende la posibilidad de que existan Códigos de conducta sectoriales que han de ser conformes al Código de Buenas Prácticas Administrativas.

En este sentido, en el informe sectorial del Área de Gobierno de Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad, se hace mención al documento llamado “**Fundamentos éticos inspiradores de la conducta de la policía municipal**” que ha sido objeto de un plan de comunicación interna a todas las unidades de la policía. Asimismo se hace referencia en el citado informe sectorial a un Grupo de trabajo formado por profesionales de la **Subdirección General del SAMUR-Protección Civil**, y de la **Dirección General de Emergencias** para la elaboración de un código de conducta.

Ambas iniciativas deberán ser objeto de verificación por parte de la Inspección General de Servicios para su encuadramiento en los principios y normas de gobernanza del Código de Buenas Prácticas Administrativas, en la misma línea que se está haciendo con la elaboración de Códigos Éticos en las empresas municipales, dentro de la implantación en curso de la Responsabilidad Social Corporativa en las mismas.

## 8) Programas de Actuación.

1. Al abordar el tema de los **Programas de Actuación** en el contexto del Código de Buenas Prácticas Administrativas, conviene siempre recordar **los criterios** que se acordaron en el seno de la Red de Interlocutores para delimitar el concepto a los efectos del Código de Buenas Prácticas Administrativas: carácter marcadamente asistencial, utilizables de manera individualizada por los ciudadanos y alta visibilidad/tangibilidad para los ciudadanos (Véase Nota-Guía para la realización del primer Informe Anual de Cumplimiento, anexo V del citado Informe).

Y también conviene resaltar, porque no se suele tener suficientemente en cuenta a la hora de hacer los informes sectoriales, que el Código de Buenas Prácticas Administrativas ha querido elegir este ámbito, que, entendido como se acaba de expresar, **integra un elemento de “calidad democrática”** indiscutible como es la **“participación ciudadana en la elaboración de los**

**Programas de Actuación”** (artículo 12.2) junto a una exigencia de visibilidad/fácil accesibilidad (artículo 12.3) de los ciudadanos a los contenidos claros (12.1) de los mismos.

2. Una vez más es el **Área de Familia y Servicios Sociales** quien se aproxima con mayor claridad en su informe a los criterios expresados anteriormente para la delimitación del concepto de Programa de Actuación, a los efectos del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

En dicho informe el Área de Familia y Servicios Sociales, hace referencia a una buena práctica de encuadramiento normativo por parte de su Secretaría General Técnica, mediante una Instrucción a todas las unidades del Área en la que establece la definición, el procedimiento de tramitación y el contenido de los programas de actuación, que refleja lo señalado en el artículo 12.1 del Código de Buenas Prácticas Administrativas y, establece como apoyo al control una base de datos de evaluación y seguimiento de los planes o programas.

Finalmente en este Área de Gobierno interactúa en toda esta programación la participación ciudadana a través de los diez órganos de participación adscritos al Área de Gobierno, participación por tanto, que va más allá de los propios programas de actuación, llegando al proceso de elaboración de normas que afectan a los colectivos, alineándose de esta manera con las mejores recomendaciones para la gobernanza de las organizaciones.<sup>9</sup>

Será muy oportuno llevar a cabo una verificación por parte de la Inspección General de Servicios de este proceso de participación-evaluación-accesibilidad de estos programas de actuación, con la idea, en su caso, de extensión de las buenas prácticas.

3. En la **Dirección General de Deportes** también se da esta dinámica de participación-evaluación-accesibilidad respecto de sus programas deportivos, pero a diferencia del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales que tiene perfectamente identificados y organizados a sus “grupos de interés”, en el caso de Deportes, la demanda de los ciudadanos la reciben a través del sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR), lo que nos reafirma en la idea, de que un buen sistema de SyR es un elemento estratégico de primer orden para toda organización que quiera ser transparente en su actuación, eficaz para alcanzar sus objetivos y con un alto nivel de calidad democrática.

4. Destacamos que en el **Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana**, se produce la citada dinámica de participación (de modo especial), y de evaluación-accesibilidad si bien estas últimas en menor grado, pero sin embargo, en la exposición de los hechos observamos que faltaría una integración clara de los informes del Área y de la Agencia para el Empleo y por tanto consecuentemente, una presentación claramente integrada, articulada y global de los diversos instrumentos de actuación: Planes

---

<sup>9</sup> Entre otros muchos, véase por ejemplo Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea. Comisión Europea.COM (2001)428 final.

Especiales de Inversión, Planes de Barrio, Planes de Empleo, Programa de Empleo de Proximidad etc, etc .

## **9) Licencias Urbanísticas.**

1. La Agencia de Gestión de Licencias de Actividades (AGLA) es el organismo creado, por Acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de 25 de febrero de 2010, para hacer efectivo el sistema de gestión y control de las licencias urbanísticas y de las comunicaciones previas (y en su caso de las declaraciones responsables) introducido por la Ordenanza por la que se establece el régimen de Gestión y Control de las Licencias Urbanísticas de Actividades de 29 de junio de 2009 (OGLUA).

2. En el Informe sectorial del AGLA, centrado exclusivamente en confrontarse con los requerimientos del artículo 26, se desgranan sin duda de forma clara y precisa, los mecanismos desplegados para su cumplimiento. En este sentido, se hace notar que, en buena práctica de lo que debe ser el Informe de Cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas, el citado informe de la Agencia en su parte dedicada al Código, se constituye en un diálogo directo entre cada uno de los requerimientos señalados en el artículo y la manera en que el AGLA ha procedido para su cumplimiento durante el año 2011. Existen, por tanto, en este ámbito unos indicadores de medición para verificar el grado de cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas.

***En cuanto al tiempo en la tramitación*** y detectada la obtención de antecedentes como el obstáculo principal, se procedió a realizar una aplicación informática para la gestión de dichos antecedentes, pudiendo así las empresas privadas colaboradoras en la gestión de licencias (ECLU) acceder a los mismos vía telemática. Y además se abordó el problema permitiendo el acceso de las ECLU a la base de datos de consulta, a través de la web. Se destaca sin embargo, como **debilidad** de la tramitación de licencias que en algún Distrito existe un tiempo de respuesta que se puede considerar excesivo en el envío físico del expediente al AGLA.

*Para asegurar la objetividad e imparcialidad* en el otorgamiento de las licencias, se ha recurrido a una conocida técnica en **el repertorio de la buena gestión**, vale decir, la asignación a varias personas del ejercicio de la competencia: en los casos de comunicación previa, la fase previa de verificación documental la realizan las ECLU con arreglo a unos protocolos técnicos imbuidos de imparcialidad e independencia y la decisión final corresponde a la Agencia, mientras que en los supuestos en los que la Agencia resuelve expresamente las licencias, la atención a los interesados en la tramitación de los expedientes se presta genéricamente por los técnicos de la Agencia sin asignación a un técnico solo del expediente completo.

Se refuerza este planteamiento **con formación “ad hoc”** al personal sobre la imparcialidad y, lo que es muy innovador y novedoso, su conexión directa con la buena imagen de la Ciudad de Madrid.

*En el capítulo de reducción de los supuestos sometidos a licencia*, aunque es una competencia propiamente autonómica, el AGLA ha trabajado en diversos escenarios de **simplificación** para que la mayor parte de las actividades se puedan implantar mediante comunicación previa.

En la misma dirección, el AGLA está trabajando en una modificación de la OGLUA, proponiendo la **declaración responsable** para el inicio de determinadas actividades, coincidiendo con la reciente regulación estatal sobre liberalización del comercio<sup>10</sup>. Esto significará, en su momento, una migración significativa y rápida de los objetivos de la Agencia y de los recursos humanos y técnicos implicados desde las tareas de gestión, más rutinarias, a las de inspección, control y evaluación, en línea con la evolución determinada por la progresión tecnológica de las organizaciones.

*En el requerimiento específico de control de la gestión*, concepto nuclear para el cumplimiento de los objetivos últimos del Código de Buenas Prácticas Administrativas, además de algunas técnicas anteriormente citadas, el AGLA realiza un seguimiento continuado de todos sus servicios y de las ECLU, a través de la información procedente, tanto de las subdirecciones generales como a través de la plataforma PLATEA, que incluye el control de la fase previa de tramitación en las ECLU antes de la emisión del certificado de conformidad. Ello permite, en general, un control exhaustivo de las tareas, detectar los puntos críticos de la tramitación, y medir los tiempos de ejecución de cada trámite.

En proceso de permanente mejora, el organismo “Informática Ayuntamiento de Madrid” (IAM) ha llevado a cabo la adaptación de PLATEA a los procedimientos ordinario común y ordinario abreviado, así como al de transmisión de licencias.

Se ha establecido como reto a alcanzar a la mayor brevedad posible el llevar la administración electrónica a la mayor parte de los procedimientos, fundamentalmente los realizados a solicitud del ciudadano, siendo prioritarias las solicitudes de transmisión de licencias, las consultas urbanísticas y las notificaciones relacionadas con el otorgamiento de licencias.

Se han diseñado, también, herramientas para la medición diaria que le permiten detectar e identificar, con apoyo estadístico, los problemas y avances en la gestión. Son todas ellas herramientas muy valiosas para la obtención de un verdadero cuadro de mando.

Sin duda este planteamiento de gestión, en clara sintonía con los objetivos del Código de Buenas Prácticas Administrativas, constituye una buena práctica que debe de ser resaltada y cuya extensión a otros organismos y Áreas debe de ser explorada.

---

<sup>10</sup> Real Decreto Ley 10/2012 de 25 de mayo, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios.

## **10) Revisión de procedimientos.**

1. Este punto en relación con las modificaciones de diversas normas municipales a que dio lugar la Ordenanza “Ómnibus” de 30 de marzo de 2011, fue resaltado como prioritario en las Directrices (en anexo I) en los siguientes términos:

“En relación con los trabajos llevados a cabo por las Áreas de Gobierno para el análisis, elaboración y aplicación de la Ordenanza “Ómnibus” de 30 de marzo de 2011 para la adaptación al ámbito de la Ciudad de Madrid de la Directiva de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior, se deberán incluir las informaciones siguientes:

- a) Número e identificación de procedimientos analizados y, en su caso, eliminados.
- b) Cambios normativos promovidos: modificaciones de normas (qué normas y tipo de modificación), requisitos (simplificación o eliminación por ser contrarios a los criterios de la Directiva de Servicios).
- c) Modificación de la documentación requerida (qué documentos se eliminan y por qué se sustituyen).
- d) Modificación de los impresos de solicitud.
- e) Análisis de los cambios de volumen de trabajo.
- f) Modificaciones en la distribución del trabajo.
- g) Cuantificación de la reducción de cargas administrativas producida según la metodología común a las administraciones públicas (Véase en nuestro Foro del Código de Buenas Prácticas Administrativas, tercer Informe Anual el documento “Método de medición y reducción de cargas administrativas”).
- h) En el caso de aprobación, después de la publicación de la citada Ordenanza, de nuevos procedimientos o de modificación de los existentes, indicaciones sobre la solicitud del preceptivo informe de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (artículo 3.2 de la citada Ordenanza) “

2. Debemos señalar que la información facilitada sobre esta cuestión ha sido muy insuficiente y se ha limitado, en el mejor de los casos, a tres de los puntos (a, b y c) de los ocho indicados en las Directrices para la elaboración de los informes.

- **El Área de Gobierno de Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad** es quien más datos ha facilitado al respecto, limitando su información a

algunos de los requerimientos que se habían solicitado en las Directrices. Esta área ha procedido, a la **modificación de diez Ordenanzas** relacionadas con el Medio Ambiente, con diversos usos del espacio público y con los servicios funerarios, y en las que según los casos, se han unificado procedimientos, reducido plazos, eliminado ciertos requisitos y documentos, y sustituido autorizaciones previas por declaraciones responsables o comunicaciones previas. Y por otra parte, hacen referencia en el citado informe sectorial a otra serie de actuaciones de supresión de documentación y agilización de trámites que afectan a diversos procedimientos.

- En el informe del **Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana** se describen algunas medidas del mismo tipo que las anteriores en relación con **cuatro Ordenanzas** en el ámbito del comercio y de los mercados.
- Por último el **Área de Gobierno de Urbanismo y Vivienda** señala que ha habido **tres normas** afectadas en materia de adjudicación de viviendas, de conservación de edificios y ayudas para obras derivadas de la ITE, con información que podría ser mejorada.

3. Por tanto podemos **concluir** de las informaciones recibidas, que la oportunidad brindada por la Ordenanza “Ómnibus” no ha sido utilizada de una manera sistemática y amplia con una perspectiva realmente ambiciosa de aligeramiento de los procedimientos en general<sup>11</sup> para facilitar la relación del ciudadano con la administración y la dinamización de las actividades económicas compatibles con los principios jurídicos básicos e irrenunciables y que se deberá seguir trabajando para mejorar en este ámbito.

El entorno jurídico (véase entre otras muchas normas el reciente Real Decreto Ley 10/2012, de 25 de mayo, citado supra) y la realidad económica nos obligan a insistir en agotar todas las posibilidades que tengamos a nuestra disposición para conseguir el citado objetivo.

La Inspección General de Servicios va a incluir en sus planes anuales de actuación una verificación continuada y sistemática de la adecuación de los procedimientos utilizados por el Ayuntamiento a los criterios de simplificación de la Ordenanza Ómnibus.

---

<sup>11</sup> La Ordenanza de 30 de marzo de 2011, para la adaptación al ámbito de la Ciudad de Madrid de la Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior , en su exposición de motivos, párrafo 12, después del primer punto y seguido dice:”Por otra parte, el hecho de que haya ordenanzas referidas a ámbitos, en principio excluidos de la Directiva, no conlleva una exclusión total de los mecanismos previstos en la misma, cuando la legislación estatal o autonómica no lo impida”.

## **F) INFORMES PROCEDENTES DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES.**

1. En este tercer Informe se inaugura este apartado específico que trata del cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas por parte de las Empresas Municipales.

El Código de Buenas Prácticas Administrativas, en su artículo 2.1, c, incluye en su ámbito de aplicación “a las sociedades mercantiles del Ayuntamiento de Madrid o de sus Organismos Públicos cuyo capital social sea íntegramente municipal”.

2. Tras una primera aproximación al cumplimiento del Código, con una marcada inspiración administrativista, por parte de las empresas, la Inspección General de Servicios, de común acuerdo con las empresas implicadas<sup>12</sup>, decidió que el modo más apropiado era hacerlo a través de la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa, concepto muy próximo a los entornos empresariales más innovadores.

Durante el año 2011, se constituyó *la Red de Interlocutores de Responsabilidad Social Corporativa*, de la que forma parte una persona en representación de cada una de las empresas. En esa sede decidió adoptar una iniciativa conjunta para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa, teniendo muy presente desde el principio que el grado experiencia y conocimiento en este campo era muy variable entre las distintas empresas.

Se constituyeron para ello **tres grupos de trabajo**: de **Medio Ambiente** (liderado por la EMT), **Social** (liderado por Madrid Espacios y Congresos) y de **Buen Gobierno** (liderado por Mercamadrid), para la aprobación de una “Guía para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas municipales”.

*La Guía*<sup>13</sup>, cuya elaboración culminó en el mes de julio, es una adaptación del enfoque Responsabilidad Social Corporativa a las características propias de las empresas municipales y contiene un conjunto amplio de medidas en los ámbitos social, ambiental y de buen gobierno estructuradas en básicas y avanzadas y una primera aproximación a los llamados **Grupos de interés** que son los destinatarios de las citadas medidas.

La idea subyacente es que, tomando como referencia esas medidas, cada una de las empresas elabore una **hoja de ruta** para su aplicación escalonada a lo largo de los próximos 3-4 años.

**3. La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid** en su reunión de 27 de octubre último adoptó al **Acuerdo** siguiente:

<sup>12</sup> Madrid Espacios y Congresos, Empresa Municipal de Transportes, Madrid Movilidad, Madrid Arte y Cultura, Madrid Visitors&Convention Bureau (antes Promoción Madrid) y Empresa Municipal de Vivienda y Suelo a las que se añadió, voluntariamente la empresa mixta Mercamadrid

<sup>13</sup> Véase “Guía de Responsabilidad Social Corporativa para Empresas Municipales del Ayuntamiento de Madrid” en anexo V.

“Impulsar y favorecer, en ejecución de las políticas públicas municipales, la iniciativa de las empresas municipales para la adopción estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa, que integra comportamientos éticos, de buen gobierno, transparencia y desarrollo sostenible, como vía propia para el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, aprobado por Acuerdo de la Junta de Gobierno de 4 de diciembre de 2008”.

4. Las empresas han creado internamente sus propios **Grupos de Responsabilidad Social Corporativa** en ese ámbito han trabajado en la identificación de las medidas de su respectiva hoja de ruta y en su cronograma de aplicación.

Además, en el último trimestre del año se han reunido los tres grupos de trabajo de Buen Gobierno, Social y Ambiental para abordar conjuntamente temas de interés común. En el **Grupo de Buen Gobierno** se ha comenzado a trabajar en la elaboración de una propuesta abierta de **Código ético** promovida por la Inspección General de Servicios (medida incluida en todas las hojas de ruta) que pudiera servir como referencia para la aprobación de un código ético por cada una de las empresas.

En el **Grupo de trabajo Social**, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública ha iniciado una tarea de asesoramiento y acompañamiento a las empresas interesadas para que desarrollen *Cartas de Servicios* (medida igualmente incluida en todas las hojas de ruta).

Y el **Grupo de trabajo de Medio Ambiente**, con el asesoramiento del Área de Gobierno de Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad (así llamada entonces), ha tratado temas relacionados con algunas de las medidas ambientales de las hojas de ruta, en concreto, **el gestor energético**, las auditorias energéticas y la aplicación en las empresas del *Código de buenas prácticas ambientales en materia de contratación local*.

De los **informes** recibidos de las empresas<sup>14</sup>, cuyo detalle puede verse directamente en los mismos, se desprende que **ya estaban aplicando medidas de Responsabilidad Social Corporativa**. Alguna de ellas (EMT) ya tenía un sólido planteamiento de Responsabilidad Social Corporativa con desarrollos notables, mientras que Madrid Movilidad es la que ha experimentado en el último periodo una mayor progresión hacia la Responsabilidad Social Corporativa. En muchos casos se desarrollaban de manera aislada y/o esporádica medidas RSC ya sea en el ámbito de buen gobierno (como la adopción de diversas normas estándar de gestión de calidad), del medio ambiente (así entre otras muchas, medidas varias de ahorro energético) o en el ámbito social (por ejemplo, medidas de conciliación vida privada-trabajo)

---

<sup>14</sup> Véanse los citados informes en anexo VI.

5. Los cambios producidos en los niveles directivos de las empresas como consecuencia de las reestructuraciones derivadas de las elecciones municipales de mayo de 2011, han traído un periodo de reorganización general que deberá de comportar una confirmación explícita por los nuevos equipos de la línea de trabajo desarrollada a lo largo del año 2011.

Si por razón de la difícil situación económica, alguna empresa tuviera dificultades para el cumplimiento de la hoja de ruta, se debería explorar la posibilidad de una especie de “**operación nodriza**” mediante la cual se produzca una transferencia de conocimiento-experiencia de las empresas que tengan un mayor “saber hacer” hacia aquellas que se encuentren en situación de mayor dificultad. La experiencia habida hasta ahora dentro de la iniciativa RSC, de cooperación institucional entre las empresas y entre las empresas y las Áreas de Gobierno nos hace ser optimistas sobre el buen fin de la opción sugerida.

#### **G) A MODO DE EPILOGO, PROPUESTA DE NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO: “CUMPLIR (EL CÓDIGO) PARA CONTARLO”.**

1. Despues de tres años en los que se han realizado los tres primeros Informes Anuales, parece llegado el momento de dar un nuevo impulso a la tarea de cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas, aprovechando la experiencia adquirida y los elementos positivos, que no son pocos, que han aflorado en este periodo.

2. Por otra parte, la actual crisis económica y las causas que la motivaron han puesto en la agenda política y social la idea de Buen Gobierno, tan cercana a nuestro Código.

- **El Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 27 de octubre de 2011** impulsando la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas municipales considera, en su exposición de motivos, que “los citados informes (anuales de cumplimiento del Código) han puesto de manifiesto cómo, en este corto espacio de tiempo, las Áreas de Gobierno y Organismos Autónomos municipales han incorporado el Código de Buenas Prácticas Administrativas como un nuevo elemento de referencia en su quehacer habitual. En la línea emprendida, el Código de Buenas Prácticas Administrativas deberá seguir siendo un referente futuro para la mejora continua de la gestión municipal. Las Áreas de Gobierno y los Organismos Públicos Municipales habrán de intensificar su esfuerzo por alcanzar los citados objetivos y, en paralelo, habrán de acentuarse las tareas de control interno del cumplimiento de sus prescripciones”.
- **Dentro del Programa Operativo de Gobierno 2011-2015** del Ayuntamiento de Madrid, el Código de Buenas Prácticas Administrativas, constituye una de las actuaciones seleccionadas, directamente conectada con el Mapa Estratégico para el mismo

periodo, a través de los ejes estratégicos “**Ciudad Bien Gobernada**” y “**Ciudad Competitiva**”. Igualmente el Código de Buenas Prácticas Administrativas es una de las Buenas Prácticas del Catalogo para la promoción internacional de la Ciudad de Madrid.

- El reciente **Anteproyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno** con un contenido, en parte, muy similar al del Código de Buenas Prácticas Administrativas, una vez que se apruebe va a significar un impulso y una mejora de las condiciones de aplicación y cumplimiento del Código. Deberemos de reflexionar sobre las pasarelas y sinergias que sin duda existen entre ambos textos legales.

3. El escenario político, económico y social actual parece aconsejar, si no exigir, que se acentúe el perfil de buen gobierno de las Organizaciones y por tanto del Ayuntamiento de Madrid, por dos tipos de razones en nuestro caso:

- a) Credibilidad de la organización:
  - **internamente entre sus empleados**, fomentando un sentimiento favorable de pertenencia a la misma;
  - **ante los ciudadanos**, en general, reforzando la legitimidad del sector público y promoviendo la idea de buena administración frente a la crisis;
  - **ante los acreedores**, reafirmando el concepto de solvencia;
  - **ante los potenciales inversores** en la Ciudad de Madrid, favoreciendo las decisiones de inversión, poniendo en valor factores como la calidad de los servicios públicos y la credibilidad de la administración municipal,
- b) La Administración Municipal, como factor-clave de la dinamización económica local a través de:
  - **el diseño de un marco regulatorio claro** (por ejemplo, las licencias)
  - **la utilización de procedimientos administrativos ágiles** y eficaces en su relación con los ciudadanos (Directiva de servicios y normativa de desarrollo, incluida la ordenanza municipal “Ómnibus”).

A la vista de lo mencionado hasta aquí, se propone dar un nuevo impulso y enfoque al Código de Buenas Prácticas Administrativas, que se corresponda con su reciente inclusión en el entorno estratégico de nuestra institución y que contribuya, junto a otras acciones e instrumentos, a acentuar el perfil de Buen Gobierno de la Ciudad de Madrid.

Es claro que la Inspección General de Servicios puede y debe llevar a cabo una labor de impulso y de colaboración permanente con Áreas y, Organismos Autónomos y Empresas Públicas, en la dirección indicada. Pero para que esa colaboración sea eficaz y de los frutos esperados debe partir de un planteamiento previo de internalización y apropiación del Código por la Áreas y Organismos que se tiene que traducir, en un grado de implicación suficiente, a la altura del reto que se propone y que significa un salto cualitativo en la percepción del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid.

Madrid, 6 de junio de 2012.

# ANEXO 1

**Directrices para la realización por las Áreas de Gobierno (AA.GG.) y los Organismos Autónomos (OO.AA.) de los informes sectoriales, preparatorios del 3º Informe Anual de Cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid (CBPA).**

La IGS, para facilitar a las AA.GG. y OO.AA. la realización de sus informes sectoriales que constituyen la base del Informe Anual de Cumplimiento del CBPA y de conformidad con lo acordado en su reunión de 18 de octubre pasado con la Red de Interlocutores del CBPA, ha elaborado las Directrices siguientes:

- 1) El contenido de la nota-guía para la realización de los informes sectoriales que figura como anexo V del Primer Informe Anual de Cumplimiento (Véase en Ayre General/Gestión Municipal/ Inspección de Servicios/Código de Buenas Prácticas Administrativas/ Informe anual de cumplimiento del CBPA del Ayuntamiento de Madrid 2009/Anexo V), con las debidas adaptaciones, sigue teniendo plena vigencia.
- 2) Asimismo, y con las debidas adaptaciones, se deben de tener en cuenta los criterios señalados en nuestra Nota de 23 de diciembre de 2010, apartados a) a h) ambos incluidos, para la realización del 2º Informe Anual. (Véase en Ayre General/Gestión Municipal/ Inspección de Servicios/Código de Buenas Prácticas Administrativas/ Informe anual de cumplimiento del CBPA del Ayuntamiento de Madrid 2010/Anexo I).
- 3) En relación con los trabajos llevados a cabo por las Áreas de Gobierno para el análisis, elaboración y aplicación de la Ordenanza “Ómnibus” de 30 de marzo de 2011 para la adaptación al ámbito de la Ciudad de Madrid de la Directiva de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior, se deberán incluir las informaciones siguientes:
  - a) Número e identificación de procedimientos analizados y, en su caso, eliminados.
  - b) Cambios normativos promovidos: modificaciones de normas (qué normas y tipo de modificación), requisitos (simplificación o eliminación por ser contrarios a los criterios de la Directiva de Servicios).
  - c) Modificación de la documentación requerida (qué documentos se eliminan y por qué se sustituyen).
  - d) Modificación de los impresos de solicitud.

- e) Análisis de los cambios de volumen de trabajo.
- f) Modificaciones en la distribución del trabajo.
- g) Cuantificación de la reducción de cargas administrativas producida según la metodología común a las administraciones públicas (Véase en nuestro Foro del CPBA, 3º Informe Anual el documento “Método de medición y reducción de cargas administrativas”).
- h) En el caso de aprobación, después de la publicación de la citada Ordenanza, de nuevos procedimientos o de modificación de los existentes, indicaciones sobre la solicitud del preceptivo informe de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (art. 3.2 de la citada Ordenanza)

La Dirección General de Calidad proporcionará, como en ocasiones anteriores, para este 3º Informe las informaciones relativas a Sugerencias y Reclamaciones y a Cartas de Servicios.

Nos ha parecido, finalmente, oportuno traer a estas Directrices un párrafo sacado del reciente Acuerdo, de 27 de octubre de 2011, de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid sobre la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Municipales como vía específica para el cumplimiento por éstas del CBPA, en el que se dice que “...el Código de Buenas Prácticas Administrativas deberá seguir siendo un referente futuro para la mejora continua de la gestión municipal. Las Áreas de Gobierno y los Organismos Públicos Municipales habrán de intensificar su esfuerzo por alcanzar los citados objetivos y, en paralelo, habrán de acentuarse las tareas de control interno del cumplimiento de sus prescripciones”.

Las AA.GG. y OO.AA. deberán enviar a la IGS sus respectivos informes sectoriales **antes del día 9 de marzo de 2012**, para que la Inspección General de Servicios tenga el tiempo necesario para la culminación del Informe Anual para su tramitación ante la Junta de Gobierno dentro del mes de marzo y su posterior comunicación a la Comisión de Hacienda y Administración Pública del Pleno del Ayuntamiento.

La IGS está a vuestra entera disposición para todo lo que estiméis oportuno.

Felices Fiestas y todo lo mejor para vosotros en el nuevo año.

# ANEXO 2

**Directrices para la elaboración de los primeros informes anuales a realizar por las Empresas Municipales que participan en la iniciativa RSC que deberán ser enviados a la IGS.**

La IGS, para facilitar a las Empresas Municipales que participan en la iniciativa RSC, la realización de los primeros informes RSC cuya síntesis pasará a constituir un capítulo específico del Informe Anual de Cumplimiento del CBPA del Ayuntamiento de Madrid, ha elaborado las siguientes Directrices:

1. Se hará una descripción del punto de partida respecto a los diversos ámbitos de la RSC en el momento de comenzar a trabajar conjuntamente todas las empresas implicadas en la iniciativa RSC.
2. Descripción del trabajo llevado a cabo en la empresa para la elaboración de la Guía RSC.
3. Hoja de Ruta para la implantación de la RSC: explicar el proceso de selección de las medidas y las previsiones sobre cómo desarrollar cada una de ellas: medios materiales, personales, tiempos. Modalidad de aprobación de estrategia, hoja de ruta...por la empresa.
4. Creación del Grupo RSC de la empresa: explicación de la selección de las personas y de los ámbitos cubiertos.
5. Comentarios, sugerencias para la mejora en el trabajo conjunto de las empresas en la iniciativa RSC.

La extensión del informe realizado por cada una de las empresas no debería exceder los 10 folios con carácter general, pudiendo llevarse a anexos documentos que se consideren de interés para una mejor comprensión del informe.

Las Empresas deberán enviar el informe a la IGS **dentro del mes de febrero de 2012**. La IGS elaborará una síntesis de los informes de las empresas que constituirá un capítulo específico dentro del Informe Anual de Cumplimiento del CBPA. De este Informe Anual se da traslado a la Junta de Gobierno del Ayuntamiento y finalmente se comunica a la Comisión de Hacienda y Administración Pública del Pleno del Ayuntamiento.

La IGS está disponible para todo tipo de cuestiones, sugerencias....etc que quieran ser planteadas por las empresas.

Os deseamos muchas Felicidades y todo lo mejor para el nuevo año.

Madrid, 22 de diciembre de 2011.

# ANEXO 3

## Informe de distribución

Encuesta: ¿Conoce el Código de Buenas Prácticas Administrativas?

Pregunta 1: ¿Conoce la existencia del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid?

Respuestas	Distribución	%
1. Sí	92	78
2. No	25	21
3. NS/NC	0	0
TOTAL	117	100,0 %

Pregunta 2: ¿Conoce de qué modo le afecta el Código?

Respuestas	Distribución	%
1. Sí	70	59
2. No	45	38
3. NS/NC	2	1
TOTAL	117	100,0 %

Grupo 3: En relación al contenido del Código

Pregunta: ¿Cree Vd que debe modificarse su contenido?

Respuestas	Distribución	%
1. Sí	11	9
2. No	71	60
3. NS/NC	35	29
TOTAL	117	100,0 %

Pregunta: ¿Qué aspectos considera que deberían modificarse?

Respuestas	Distribución	%
1. Aquellos que se refieren a materias específicas: ej. licencias	2. Debería añadirse un apartado: "Principios éticos y de conducta de los cargos electos".	
3. Debería de cambiar hacia un código ético	4. Introducir una Guía para insertar de forma sistemática en los procesos de la Organización las recomendaciones del Código de buenas prácticas.	
5. LA TEORIA PLASMADA EN DICHO CÓDIGO ES BUENA, PERO LA REALIDAD ES QUE NO SE APLICA	6. La parte de código ético debería ser más exigente, c	
7. Según está en la actualidad redactado, no considero que debe modificarse	8. Todo. Habría que cambiar el enfoque.	
9. Ya que se hacen modificación debería estudiarse que estas fuesen lo más radicales posibles para mostrar la rabiosa disposición de modernización del Ayuntamiento.	10. no tengo ni idea	
TOTAL		10

Pregunta 4: ¿Considera que su aplicación es importante en orden a la mejora de la gestión y reputación del Ayuntamiento?

Respuestas	Distribución	%
1. Sí	86	73
2. No	13	11
3. NS/NC	18	15
TOTAL	117	100,0 %

Pregunta 5: Indique cualquier otra aportación que nos ayude a mejorar el Código

Respuestas	Distribución
1. Al desconocer su contenido no puedo valorarlo	2. CREACION DE UN DEPARTAMENTO QUE SE ENCARGUE DE COMPROBAR SU APLICACION PRÁCTICA
3. Comunicación a los empleados de forma amena	4. Difusión y conocimiento del contenido y del seguimiento
5. ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA HAY UN ABISMO: IDENTIFICACIÓN, ATENCIÓN, QUEJAS, TIEMPOS, PROTECCIÓN DE DATOS, ETC., ETC., ETC.	6. El CBPA debería entrar en la evaluación de la dotación de efectivos y la idoneidad de los perfiles de los recursos humanos disponibles en función de las competencias asignadas

7. El conocimiento del Código debe ser materia de formación del Instituto de Estudios y Formación del Gobierno Local, junto con otra importante materia, que es la ética pública. Puedo estructurarse como curso básico y obligatorio para quienes se incorporen a trabajar en el Ayuntamiento de Madrid.	8. El fomento de su conocimiento y aplicación en la organización municipal.
9. Hacerlo extensible a todo el personal municipal	10. Hay cosas originales y cosas buenas, la pena es que no coincidan ambas. No hay nada interesante que no estuviera ya en otras disposiciones: deberes del funcionario en el EBEP, derecho a la información en La Ley 30/92 y en RO de Participación Ciudadana, Contratación en la Ley de Contratos,....
11. Mejorar la difusión del Código mediante reuniones y jornadas de las actividades realizadas para poner en marcha las recomendaciones del código Medir el impacto en el ciudadano de los aspectos del Código que tienen que ver directamente con él	12. PERO PRIMERO HAY QUE TENER MEDIOS FÍSICOS PARA LLEVARLO A CABO
13. Que recomiende la simplificación de la burocracia y de las tareas administrativas. Que incluya la modernización permanente de las herramientas de trabajo: eliminación del papel, implantación firma electrónica para todos los expedientes, eliminación de los sellos, creación de archivos digitales, etc.	14. Sería interesante la celebración de Jornadas informativas sobre el Código.
15. Su cumplimiento debe ser medido por diversos estudios, encuentros, comisiones de seguimiento, encuentros internacionales para compararlo con los de otras capitales... Y cada acto debe tener su repercusión conveniente en la página oficial del Ayuntamiento como gran noticia del día.	16. si no lo conozco no puestro aportar ninguna ayuda
TOTAL	16

# ANEXO 4

## INFORME TEMATICO EN RELACIÓN CON EL CONTENIDO DEL INFORME DE CUMPLIMIENTO DEL CODIGO DE BUENAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS DEL AÑO 2010 EN MATERIA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

### I. INTRODUCCIÓN

1. En la **reunión Red Interlocutores CBPA celebrada el 18 Octubre 2011**, se acuerda que la IGS realizará un *informe temático* relacionado con el *Informe Anual de Cumplimiento 2010*, sobre los “**Programas de Mejora**” a que se refiere el apartado 4 del artículo 13 del CBPA en materia de Sugerencias y Reclamaciones, en un doble aspecto:

- comprobación de la realización efectiva de los informes o memorias sobre las sugerencias y reclamaciones recibidas que las distintas unidades deben enviar a la DG Calidad;
- análisis del contenido de los citados informes/memorias desde el punto de vista de los requerimientos señalados en el CBPA.

Se establecerán con la Dirección General de Calidad los extremos de las dos tareas, teniendo en cuenta aquellas unidades que sean destinatarias de mayor numero de Sugerencias y Reclamaciones.

2. El **Informe de cumplimiento del CBPA de 2010** en relación con la materia de **Sugerencias y Reclamaciones** recogió las siguientes precisiones:

- La Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano en conexión con las unidades gestoras del Sistema ha continuado en el año 2010 en su esfuerzo de mejora general del sistema en cuanto a la rapidez y la calidad de las contestaciones (articulo 13.2 del CBPA).

Además, se han iniciado los *Programas de mejora* específicos (articulo 13.4 del CBPA), finalmente con las unidades gestoras que en 2009 tramitaron mayor volumen de Sugerencias y Reclamaciones (SyR). A saber, la Dirección General de Movilidad, la Dirección General de Gestión Ambiental Urbana, la Dirección General de Patrimonio Verde, la Dirección General de Vías y Espacios Públicos, la Dirección General de Seguridad y la DG de Calidad y Atención al Ciudadano.

- Por otra parte, la IGS, mediante informe temático de 20 de diciembre de 2010, ha constatado los esfuerzos de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano para la mejora del Sistema SyR durante el año 2010 y le sugirió la conveniencia de que reflejara en su informe sectorial los trabajos de puesta a punto de los primeros programas específicos de mejora, como así se efectuó.

Asimismo, propuso que, una vez realizado el análisis cualitativo de las reclamaciones gestionadas por las unidades gestoras a que se ha hecho referencia, cabría incluir en el plan de actuación de la IGS para 2011, en el



ámbito de los mandatos del CBPA y en coordinación con la Subdirección General de Atención al Ciudadano, la verificación de la aplicación de los programas de mejora en las Áreas que lo han aplicado.

## II. ACTUACIONES.

1.- De conformidad con los Acuerdos de la reunión de la Red de Interlocutores del CBPA, referida al inicio, la Dirección General de Calidad remitió ***Avance del Informe de seguimiento 2010 de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid (CBPA) en materia de Sugerencias y reclamaciones***, de fecha 2 de diciembre 2011. del que cabe resaltar, como aspectos de referencia, los siguientes puntos:

- Al igual que en 2009 y 2010, en 2011 se ha realizado un esfuerzo específico para mejorar la rapidez y calidad de las contestaciones de las sugerencias y reclamaciones recibidas (art. 13.2.e del CBPA).
- Por lo que se refiere a los Programas de mejora específicos en alguna de las unidades gestoras, en 2011 se ha decidido seguir actuando sobre las unidades con mayor volumen de SYR. En 2010, las Unidades Gestoras con mayor número de sugerencias y reclamaciones asignadas (suponen el 64,46% del total) son:

Órgano	Número de sugerencias y reclamaciones 2010	Observaciones
1. DG Movilidad	4.706	
2. DG Gestión Ambiental Urbana	4.610	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 30,71 días
3. DG Patrimonio Verde	3.010	1.701 archivadas sin respuesta; tiempo medio contestación: 152,13 días
4. DG Vías y Espacios Públicos	3.010	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 23,45 días
5. DG Seguridad	2.325	
6. DG Calidad y Atención al Ciudadano	1.357	
7. DG Deportes	786	Ninguna archivada sin respuesta; tiempo medio contestación: 34,71 días
8. Fuencarral	444	38 archivadas sin respuesta; tiempo medio contestación: 85,54 días

En razón a lo anterior, se decide:

- Pedir informe de las acciones de mejora implantadas para resolver las deficiencias detectadas a través de las SYR a las DG de Movilidad, Seguridad y Calidad y Atención al Ciudadano. En el caso de la Dirección General de Movilidad al haber desaparecido este órgano en la nueva estructura se envía a la Dirección General de Sostenibilidad y Movilidad y a la Dirección General de Gestión y Vigilancia de la Circulación.
- Pedir informe de las acciones de mejora implantadas para resolver las deficiencias detectadas a través de las SYR enviándoles informe previo de los resultados de la gestión SYR de su competencia, elaborado por esta Dirección General, a:

DG Gestión Ambiental Urbana	4.610
DG Patrimonio Verde	3.010
DG Vías y Espacios Públicos	3.010
DG Deportes	786
Gerencia de Distrito de Fuencarral	444

El informe finaliza glosando el sentido de las contestaciones de las citadas Unidades Gestoras.

## **2- .Reunión en la sede de la Dirección General de Calidad.**

A la vista del referido informe de 2 de diciembre de 2012 y a propuesta de la IGS, en fecha 24 de enero de 2012, tiene lugar en la sede de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano una reunión de representantes de dicho centro directivo y de la IGS.

La citada reunión tiene como objeto, por una parte, delimitar el contenido y alcance del Informe temático de la IGS sobre los programas de mejora dentro del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones y, por otra y con carácter mas general, establecer un planteamiento de colaboración permanente en relación con contenido de los informes-memoria sobre las mejoras implantadas, enviados por las distintas Unidades desde el punto de vista de los requerimientos señalados en el CBPA, precisando y deslindando el cometido de la IGS y el de la DG Calidad.

Se pone de manifiesto que el interés de la IGS se centra en la comprobación de la formulación de los Programas de Mejora, su análisis de pertinencia en relación con los requerimientos del CBPA y finalmente en la comprobación de la ejecución real de los Programas.

La Dirección General de Calidad ha centrado su trabajo, hasta ahora, más en la mejora del sistema, esto es, en que las unidades gestoras respondan en el plazo de 3 meses a las SyR recibidas, focalizando su trabajo en las Unidades con un mayor volumen de SyR; poniendo de manifiesto el distinto grado de aceptación/respuesta obtenido. En este sentido, apuntan a establecer una



tipología de situaciones: 1) quienes no responden o lo hacen de manera muy insuficiente, 2) quienes se limitan a responder y 3) finalmente quienes además de responder intentan dar el paso sucesivo relativo a la comprobación del mal funcionamiento denunciado y, en su caso, a la subsanación/rectificación del mismo a través de una serie de medidas que según su mayor o menor grado de formalización se aproximaría al Plan de Mejora.

Finalmente y en conclusión, se admite la clara distinción de las funciones que han desarrollar la Dirección General de Calidad y la IGS y la complementariedad evidente entre ellas. Y, por otra parte, se anticipa por la IGS la necesidad de trabajar conjuntamente en la depuración de los indicadores “Sugerencias y Reclamaciones” que han surgido en la elaboración en curso del Mapa de Riesgos.

### **3. Informe de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano sobre el análisis de las contestaciones de las Unidades Gestoras dentro del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid en el año 2011.**

Derivado de las cuestiones planteadas por la Inspección General de Servicios en la reunión mantenida con la IGS el día 24 de enero de 2012, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano elabora el informe de febrero 2012. En el análisis recogido en dicho informe se tienen en cuenta por un lado los aspectos cuantitativos: tiempos medios de contestación y nivel de archivadas sin respuesta, sobre el total de la recibidas; y por otro los cualitativos: en cuanto la adecuación de las contestaciones, tanto en forma como en fondo, a las sugerencias y reclamaciones formuladas.

Los resultados del análisis se han representado gráficamente agrupándolos en función del volumen de las reclamaciones en cada unidad responsable en:

- Unidades que reciben más de 500 reclamaciones al año
- Unidades que reciben entre 100 y 500 reclamaciones al año
- Unidades que reciben entre 15 y 100 reclamaciones al año
- Unidades con volumen muy bajo de reclamaciones al año, hasta 15

## **III. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

**1<sup>a</sup>.-** Constatar las actuaciones llevadas a cabo por las unidades gestoras de SyR y por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano en el año 2011 en relación con los programas de mejora a que alude el artículo 13.4 del CBPA; programas tanto generales como específicos.

**2<sup>a</sup>.-** Por otro lado cabe observar que, en términos generales, los referidos programas de mejora van dirigidos en gran medida a las mejoras del propio sistema de gestión de las reclamaciones, tanto en el aspecto cuantitativo de la gestión como en el cualitativo de las contestaciones –art. 13.2 del CBPA- cuando, sin embargo, el precepto del Código -art.13.4- que establece los

programas de mejora, se refiere a mejoras sobre las materias, acciones o comportamientos objeto de las reclamaciones presentadas.

**3<sup>a</sup>.**- En dicho contexto, y una vez constatada la elaboración de los propios programas de mejora, sería oportuno incidir en su contenido, esto es, en las medidas específicas de subsanación o correcciones de actuaciones o servicios adoptadas por las Áreas y Organismos y en su efectiva aplicación.

**4<sup>a</sup>.** En tal sentido, parece oportuno plantear la inclusión permanente, ya desde este mismo año, en los planes anuales de actuación de la IGS en el apartado correspondiente al CBPA –dentro del ámbito de sus funciones de seguimiento y verificación del cumplimiento- y en coordinación con la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, de acciones puntuales de verificación de la adecuación al CBPA de las medidas contenidas en los programas de mejora y de su cumplimiento.

Madrid, 12 de marzo de 2012

José María Rodríguez Vallejo  
Inspector de Servicios

# ANEXO 5

# GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA EMPRESAS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID



PROMOCIÓN  
MADRID

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS Y ALCANCE.....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
<b>1. GRUPOS DE INTERÉS</b>	
1.1 Gestión.....	14
1.2 Comunicación.....	15
1.3 Participación.....	15
<b>2. ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
2.1 Misión, Visión y Valores.....	17
2.2 Estrategia.....	18
2.3 Transparencia.....	19
<b>3. BUEN GOBIERNO</b>	
3.1 Transparencia informativa.....	21
3.2 Consejo de Administración.....	22
3.3 Código Ético.....	24
3.4 Supervisión y Control Interno.....	25
<b>4. DIMENSIÓN SOCIAL</b>	
4.1 Clientes.....	27
4.2 Proveedores.....	32
4.3 Empleados.....	35
4.4 Sociedad.....	39
<b>5. DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>	
5.1 Política.....	41
5.2 Gestión Ambiental.....	41
5.3 Control de Riesgos Ambientales.....	43
5.4 Emisiones y Energía.....	43
5.5 Agua.....	45
5.6 Residuos.....	45
5.7 Suelos Contaminados.....	46

**INDICE**

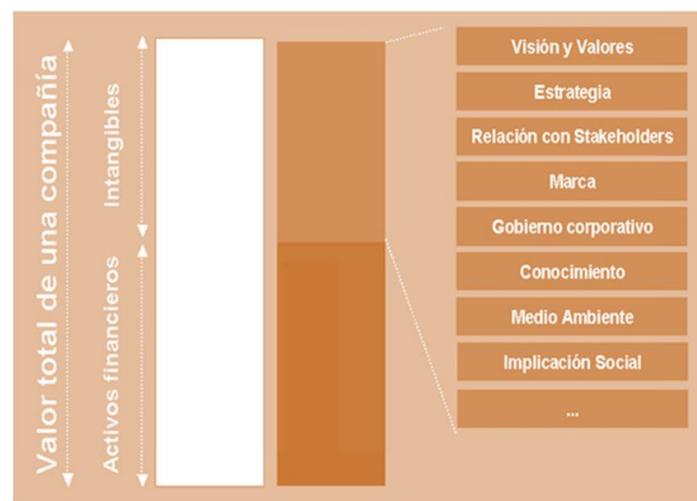
5.8 Impacto Acústico.....	<b>46</b>
5.9 Productos y Servicios.....	<b>47</b>
5.10 Proveedores.....	<b>48</b>
5.11 Sensibilización.....	<b>48</b>
<b>6. ANEXOS</b>	
6.1 Principales iniciativas en materia de RSC.....	<b>50</b>
6.2 Bibliografía.....	<b>56</b>

# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

El cambio de modelo en la gestión empresarial mediante el cual la **Responsabilidad Social Corporativa** (en adelante, RSC) es una apuesta rentable a largo plazo, afecta a todo tipo de empresas, tanto privadas como públicas. Este modelo permite **identificar y gestionar riesgos** empresariales, contribuye a generar mejores resultados empresariales y a **crear valor** para la empresa y los grupos de interés.



El valor de una empresa está compuesto tanto por los activos financieros como por los intangibles, donde la visión y valores, estrategia empresarial, la relación con los grupos de interés, el valor de la marca, el gobierno corporativo, el conocimiento, el medio ambiente y la implicación social, entre otros, tiene un peso importante. De su adecuada gestión dependerá en gran medida, el éxito empresarial.

Los ciudadanos son cada vez más exigentes con los servicios que reciben, y demandan mayor información sobre los programas y proyectos que se están desarrollando desde la Administración y las empresas públicas. Esta **mayor demanda de información** impone la necesidad de incrementar la eficiencia de las políticas públicas, y un esfuerzo cada vez mayor para garantizar la transparencia en la gestión de todos los organismos y empresas públicas.

En ese sentido, tanto la Administración Pública como los Entes y Sociedades públicas, deben erigirse como referente y ejemplo del modelo de empresa que están promoviendo desde sus políticas: la empresa responsable. Es por ello, que el Ayuntamiento de Madrid elaboró el Código de Buenas Prácticas Administrativas (en adelante, CBPA), que tiene por objeto definir los principios, criterios e instrumentos que permitan **incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública**, el comportamiento ético de los servidores públicos y mejorar las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos.

El ejercicio responsable de la función de Gobierno Corporativo, lo que se ha considerado Gobierno Responsable, conduce hacia la buena gestión empresarial, el buen desempeño del negocio, la buena administración de los fondos y la asunción de un compromiso público de gestión. Se nutre de un análisis continuo de la gestión realizada y toma de decisiones llevada a cabo a efectos de adaptarlas a las buenas prácticas recomendadas, donde la transparencia en los procesos de gestión y toma de decisiones destaca como elemento fundamental.



## INTRODUCCIÓN

Por su parte, la gestión eficiente y sostenible de los impactos generados por la actividad empresarial en temas de derechos humanos, derechos laborales, transparencia, gobernanza, innovación, reputación o medio ambiente, y su integración en la estrategia empresarial, políticas y procedimientos, es lo que constituye la RSC.

El CBPA recoge en buena medida aspectos fundamentales de la RSC y el Gobierno Responsable como la transparencia, el comportamiento ético o la promoción de la libertad e igualdad real, entre otros.

Por su parte, la Ley de Economía Sostenible introduce nuevas demandas en materia de buen gobierno, sostenibilidad y cambio climático, a las empresas estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado que serán, sin duda, extensibles a nivel municipal en un horizonte de tiempo cercano.

El avance en la gestión de Gobierno Corporativo y la introducción de un enfoque común de gestión de la RSC en los entes y sociedades públicas del Ayuntamiento de Madrid derivará en una mejora de la gestión empresarial en todo el entramado empresarial municipal. Pilares como la confianza y el control se asentarán gracias a las medidas de Gobierno Responsable introducidas, así como un conjunto de beneficios que repercuten en la mejora de la excelencia y liderazgo del Ayuntamiento de Madrid.

# OBJETIVOS Y ALCANCE



## OBJETIVOS Y ALCANCE

Con el objetivo de impulsar el CBPA entre las empresas públicas mediante la identificación e impulso de buenas prácticas de responsabilidad social, un grupo de empresas municipales han decidido trabajar conjuntamente en la definición de una Guía de Responsabilidad Social para las empresas públicas municipales del Ayuntamiento de Madrid, adaptada a la realidad de las empresas participantes.

La presente Guía de Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas Municipales del Ayuntamiento de Madrid se ha elaborado con el fin de que las empresas públicas del Ayuntamiento de Madrid posean una **referencia de buenas prácticas** en materia de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa. A tales efectos, recoge una batería de medidas propuestas como buenas prácticas responsables en la gestión del negocio, que **serán adoptadas** por cada empresa en mayor o menor medida, **en función de la situación actual de cada una, los recursos disponibles y las prioridades** que establezca cada empresa.

A efectos de identificar las prácticas que mejor se adaptan a la realidad empresarial propia, **cada empresa definirá su hoja de ruta** incorporando las medidas de la Guía que estime oportunas, enmarcadas en el horizonte temporal que defina.

En ningún caso debe entenderse esta Guía como un listado de medidas que las empresas públicas deben incorporar indefectiblemente, sino que son recomendaciones de buenas prácticas que cada empresa adoptará en función de su propia realidad empresarial, la situación de partida en que se encuentra respecto de la gestión de los impactos sociales, ambientales y éticos, y en el horizonte temporal que estime conveniente.

El informe anual de cumplimiento del CBPA contendrá, a partir del presente año, un apartado específico en el que se dará cuenta del proceso de implantación de la RSC entre las empresas municipales.

Las empresas que han participado en el proyecto son: Empresa Municipal de Transportes, Madrid Arte y Cultura, Madrid Espacios y Congresos, Madrid Movilidad, Mercamadrid y Promoción Madrid.

# METODOLOGÍA



## METODOLOGÍA

La metodología llevada a cabo para la definición de los ámbitos de aplicación de la Guía sigue los siguientes parámetros:

### 1. Benchmarking de prácticas de RSC

Se analizaron guías y recomendaciones de RSC de diferentes organismos, tanto públicos como privados, a nivel internacional.

A partir del análisis se ha obtenido una visión general sobre las políticas y herramientas más relevantes a nivel nacional e internacional y sobre qué contenidos pueden ser incluidos en la estrategia de RSC de las empresas públicas del Ayuntamiento de Madrid. Ello permitió **identificar buenas prácticas** y conformar, de algún modo, el cuestionario de diagnóstico de RSC que posteriormente se empleó entre las empresas.



### 2. Diagnóstico de situación actual de las empresas participantes en el estudio

Con el objetivo de identificar buenas prácticas de responsabilidad social que puedan adaptarse a las empresas municipales del Ayuntamiento de Madrid, se ha realizado un Diagnóstico de la Situación Inicial de Responsabilidad Social de las empresas participantes.

El diagnóstico ha sido elaborado a partir de la cumplimentación, por parte de cada empresa participante, de un cuestionario sobre aspectos de RSC, y de la celebración de reuniones individuales con cada uno de los interlocutores de RSC designados a tales efectos, con el objetivo de **identificar las fortalezas y debilidades en temas de RSC** en las empresas participantes, y definir una serie de medidas de RSC a incorporar en la Guía.

El cuestionario ha sido generado a partir del análisis de códigos de buenas prácticas, códigos y principios de buen gobierno, directrices de actuación y estándares internacionales que abordan los diversos aspectos de la RSC, nacionales e internacionales, adaptando a las especificidades de la empresa pública las recomendaciones desarrolladas para la empresa privada. Aborda temas de Gobierno Corporativo y otros aspectos de la RSC comunes a cualquier organización.



## METODOLOGÍA

En Gobierno Corporativo se han considerado los siguientes ámbitos: transparencia y códigos de buen gobierno, consejo de administración, consejeros, auditoría interna, código ético y gestión de riesgos.

En el resto de temas que abarcan la RSC se han analizado los ámbitos de estrategia de RSC, relación con los grupos de interés, clientes, proveedores, empleados, sociedad y medio ambiente.

Las diversas preguntas del cuestionario fueron priorizadas en función de su grado de importancia (alta, media o baja) de manera homogénea para todas las empresas, independientemente del sector de actividad de cada una.

Por otra parte, hay cuatro ámbitos de la RSC (clientes, proveedores, empleados y medio ambiente) que serán más o menos importantes para la empresa en función del sector al que pertenezca; por ello, se ha ponderado de manera distinta las preguntas en estos ámbitos, en función del sector al que pertenece la empresa que responde.



El Diagnóstico revela una situación de partida en cuanto a la incorporación de la RSC en la gestión del negocio muy diversa entre las distintas empresas participantes en el proyecto, donde puede observarse una relación entre el desarrollo de la misma y el mayor o menor impacto de la actividad de la empresa sobre su entorno.

### 3. Elaboración de la Guía de RSC

A partir del Diagnóstico de Situación Inicial se ha formulado una serie de **medidas de RSC** que abordan diversos ámbitos de ésta: Buen Gobierno, Aspectos Sociales y Aspectos Ambientales, teniendo en cuenta para ello, diversas guías de buenas prácticas nacionales e internacionales, tanto dirigidas a la empresa pública como aquellas pensadas para la empresa privada que pueden adaptarse a la especificidad de la empresa pública, así como las medidas establecidas en el CBPA.

Las medidas propuestas han sido analizadas y debatidas en grupos de trabajo conformados por representantes de las empresas participantes, organizados en las tres áreas de análisis: buen gobierno, medio ambiente y aspectos sociales. Estos grupos de trabajo estuvieron compuestos por los interlocutores de RSC de cada una de las empresas participantes, así como de al menos un interlocutor en cada área temática específica.

La serie de medidas identificadas y destacadas en la presente Guía han sido categorizadas en función de la prioridad que reviste su implantación. Así, se han definido como **medidas básicas** aquellas que se consideran de necesaria implantación a un nivel inicial, mientras que las medidas que se consideran que pueden acometerse en un estadio de mayor avance de la gestión de la RSC se han identificado como de **nivel avanzado**.



## METODOLOGÍA

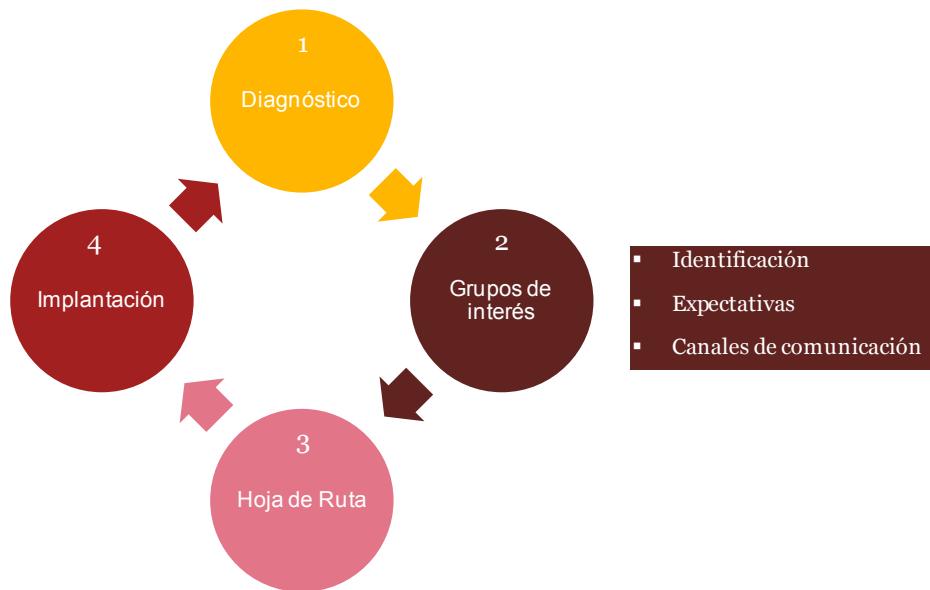
### 4. Plan de acción para la implantación de la Guía de Responsabilidad Social

Las medidas reflejadas en la presente guía son el resultado del consenso alcanzado en cada grupo de trabajo. Sin embargo, se trata de una recomendación y, por tanto, cada empresa, en función de su situación particular, considerará qué medidas decide incorporar, y cuándo.

En el camino hacia el liderazgo de RSC, la mayor incorporación de las medidas propuestas significará una mayor evolución en la integración de la RSC en la gestión empresarial.

El próximo informe anual de cumplimiento del CBPA comenzará a dedicar un apartado especial al modo en el cual las empresas municipales progresan en la implantación de la RSC, que constituye la vía específica para el cumplimiento del CBPA.

Para la correcta implantación de la Guía de RSC se proponen las siguientes fases:



A partir de la identificación de los principales grupos de interés de la empresa, sus principales expectativas y los canales de comunicación y diálogo establecidos en la empresa, cada empresa debe analizar las medidas propuestas en esta guía para definir su propia hoja de ruta en función de las expectativas a las cuales decide dar respuesta.

La hoja de ruta contendrá los hitos que se plantea la empresa a cumplir en un horizonte temporal (se propone que el mismo sea a 4 años). A partir de dicha hoja de ruta, la empresa debe definir un plan de implantación y puesta en marcha de las medidas seleccionadas para lograr su adecuado cumplimiento.

# 1

## GRUPOS DE INTERÉS



## 1. GRUPOS DE INTERÉS

La identificación de los distintos grupos de interés o *stakeholders* sobre los cuales la actividad de la empresa tiene una repercusión y que, a su vez, pueden influir en ésta, es el punto de partida para gestionar los impactos producidos por la actividad desarrollada y conducir la gestión empresarial por el camino de la sostenibilidad.

La importancia del diálogo con los grupos de interés ha sido, desde siempre, crucial para el desempeño de las organizaciones. Diversas formas tradicionales de diálogo como las asambleas de accionistas, los *road shows* de inversores o el diálogo y la negociación con los empleados se han visto institucionalizadas en políticas y regulaciones, y han servido para que las organizaciones rindan cuentas de sus acciones a sus grupos de interés.

A partir de los cambios organizacionales y las mayores demandas de grupos de interés históricamente ignorados, se ha vuelto necesario para las empresas el asumir un compromiso de diálogo con sus grupos de interés, abordando nuevas temáticas y desarrollando nuevos mecanismos de diálogo.

### 1.1 GESTIÓN

- 1. Identificar a los grupos de interés**, como primer paso para establecer una estrategia específica.

La empresa debe identificar claramente cuáles son sus principales grupos de interés, para poder establecer los canales de comunicación que mejor se adapten a cada grupo, y poder definir una estrategia que se adapte a sus expectativas.

- 2. Asignación de un responsable de la interacción con los grupos de interés**, que desempeñe la función de portavoz informativo entre la empresa y sus grupos de interés.

La transparencia informativa es fundamental en la gestión de los grupos de interés, dado que la relación de éstos con la empresa se basa en la confianza.

- 3. Identificación de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés** de la empresa a efectos de identificar la manera de dar respuestas a las mismas. Para ello, pueden utilizarse diversas herramientas como la realización de *focus group*, análisis de mercado, paneles de expertos, entre otras.

- 4. Análisis de materialidad**. Evaluación de las expectativas y necesidades de los distintos grupos de interés desde una doble perspectiva: por un lado, cuáles resultan más relevantes para éstos, y por otro, cuáles pueden tener mayor impacto en la organización.

A partir de este análisis, la empresa debe priorizar las necesidades o expectativas a las que decide dar respuesta y evaluar cómo lo está realizando actualmente; esta evaluación le permitirá identificar oportunidades y riesgos en la gestión de la relación empresa-grupo de interés.

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO

AVANZADO



## 1. GRUPOS DE INTERÉS

### 1.2 COMUNICACIÓN

BÁSICO

- Establecer canales de diálogo con los grupos de interés.** A partir de la identificación de las necesidades de información y diálogo de cada uno de sus grupos de interés, la empresa definirá los canales de comunicación que mejor se adecuen a ellas.

Se recomienda que se implanten canales de comunicación bidireccionales con todos sus grupos de interés, adicionales a los canales unidireccionales informativos. Entre los diversos canales que pueden establecerse se encuentran: blogs, direcciones de correo electrónico, página web, *focus group*, foros, líneas de atención telefónica, un área o dirección que centralice el diálogo con grupos de interés específicos, entre otros.

Es imprescindible que cualquiera sea el canal establecido para el diálogo, se asignen los recursos humanos y materiales necesarios para atenderlo de forma sistemática, garantizando la comunicación fluida entre las partes.

BÁSICO

AVANZADO

- Disponer de mecanismos para mantener actualizadas las expectativas de los grupos de interés,** garantizando que la información se mantenga siempre actualizada y, en consecuencia, que se puedan adaptar los canales de comunicación a las necesidades cambiantes de los *stakeholders*.
- Comunicar la gestión de RSC a los grupos de interés.** Los mecanismos de comunicación y divulgación así como los contenidos transmitidos, deberían estar alineados con las expectativas y necesidades de cada grupo de interés.



### 1.3 PARTICIPACIÓN

AVANZADO

- Promover la participación de los grupos de interés** en el diseño y elaboración de los planes de actuación.

Para ello, la empresa debe implantar los mecanismos necesarios para permitir un *feedback* constante de sus grupos de interés acerca de las actuaciones que desarrolla o tiene pensado desarrollar en el futuro.

La participación activa de los grupos de interés puede permitir evitar resistencias o rechazos de determinados grupos ante ciertas actuaciones de la empresa, gestionar los posibles impactos negativos, así como evitar llevar a la práctica acciones que puedan ser rechazadas frontalmente por algún grupo de interés.

# 2

## ESTRATEGIA DE RSC

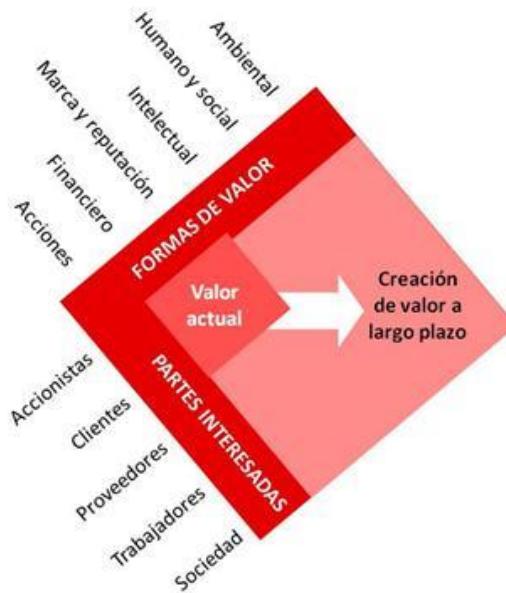


## 2. ESTRATEGIA DE RSC

La estrategia de RSC es una hoja de ruta para avanzar en la integración de aspectos de responsabilidad social en la gestión empresarial. Define la dirección y el alcance a largo plazo en relación con la gestión de los distintos ámbitos de la RSC, para alcanzar el éxito en la satisfacción de las necesidades del mercado y las expectativas de los grupos de interés.

La distinta situación de partida en que se encuentre cada empresa en cuanto a la integración de los ámbitos de la RSC en la gestión empresarial marcará, en cierta medida, los contenidos de la estrategia de RSC que se pretenda definir.

Un estándar internacional que sirve para guiar a las organizaciones en el reconocimiento de los principios fundamentales de Responsabilidad Social, los temas y asuntos fundamentales relativos a la RSC, el compromiso con los grupos de interés (stakeholders), y sobre las maneras de integrar una conducta socialmente responsable en toda la organización es la ISO 26000.



### 2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### 1. Identificación y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión: razón de la existencia de la organización, propósito básico al que apuntan sus actividades; su declaración describe el propósito general de la organización.

Visión: imagen de lo que la organización quiere llegar a ser, describe las metas de medio y largo plazo.

Valores: los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a lo que conducirá a la empresa al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.



## 2. ESTRATEGIA DE RSC

### 2.2 ESTRATEGIA

- 1. Elaboración de la estrategia de RSC.** Ha de estar basada en los aspectos clave de la empresa tales como: misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con el fin de que sea coherente con el marco general de la empresa. Estrategia que:
  - cuenta con objetivos estratégicos definidos y un plazo de consecución de los mismos;
  - es aprobada por el comité de dirección;
  - es comunicada a cada responsable de área o departamento, al igual que las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.
- 2. Incorporación de la estrategia de RSC en las líneas estratégicas generales de la empresa,** integrando ambas estrategias y políticas para que la consecución de los objetivos sean lo más eficaces y eficientes posibles.  
Solo mediante la plena integración de la estrategia de RSC en la estrategia global del negocio se genera valor de forma sostenible, añadiendo la dimensión social y la ambiental a la cadena de valor.
- 3. Asignación de un responsable para la coordinación de la política de RSC,** cuyas funciones no sólo contemplen el planteamiento, seguimiento y control de las actuaciones de RSC en la empresa, sino también el análisis de las mejores prácticas en el mercado, de lo que hace la competencia, las expectativas de los grupos de interés y una permanente actualización sobre los temas relacionados con la RSC que se debaten.
- 4. Asignación de recursos económicos para ejecutar las acciones de las políticas de RSC.**
- 5. Constitución de un equipo de RSC** en el que participen especialistas en los ámbitos que configuran la RSC: desarrollo económico, medio ambiente, social y de buen gobierno.  
Se recomienda que participe en este equipo un miembro del comité de dirección, y una persona que asuma la función de coordinador del equipo y actuaciones de RSC, siendo aconsejable que esta figura recaiga en el interlocutor de RSC designado.
- 6. Establecer alianzas o promover proyectos conjuntos con otras organizaciones para fomentar mejores prácticas en la gestión de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno.**

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO

AVANZADO



## 2. ESTRATEGIA DE RSC

### 2.3 TRANSPARENCIA

BÁSICO

- Reporte al Ayuntamiento de Madrid**, con carácter anual, de la información relativa al avance en la implantación de las medidas de RSC contempladas en la hoja de ruta definida y aprobada por la empresa.

Este reporte estará recogido en el apartado correspondiente del informe anual del cumplimiento del CBPA.

AVANZADO

- Publicación, con carácter periódico, de un informe o memoria de RSC** que comunique sobre aspectos económicos, ambientales, sociales y éticos de las actividades, productos y servicios de la empresa.

Se recomienda que para avanzar hacia una estructura estandarizada de reporte, se sigan estándares internacionales de *reporting* que guíen los contenidos fundamentales que deben contemplar los informes de RSC como el *Global Reporting Initiative* (GRI), y se contemple la tendencia actual de reporte integrado de la información.

AVANZADO

- Verificación externa de la información de RSC**, tal y como recomienda la guía de la OCDE, para garantizar la transparencia informativa en base a principios de veracidad, materialidad, oportunidad, claridad y comparabilidad de la información.

El objetivo principal de la verificación externa es garantizar que la información publicada sea completa y fiel a las actuaciones y resultados.

AVANZADO

- Considerar la constitución de un comité independiente de expertos de RSC** que lleve a cabo una revisión analítica de la memoria de RSC.

La constitución de este comité no sólo tiene como objetivo la verificación de la memoria, sino también conocer las perspectivas y opiniones de los grupos de interés para que la empresa se asegure que está reportando información sobre los temas que más interesan a sus *stakeholders* y, a la vez, tener *feedback* sobre el desempeño de los mismos.

3

BUEN GOBIERNO



### 3. BUEN GOBIERNO

Las empresas públicas, en cumplimiento de la función que tienen encomendada y por la responsabilidad asumida ante la sociedad, deben garantizar la transparencia informativa en lo que respecta a su gestión.

La ciudadanía, como propietaria última de las empresas públicas, está legitimada a demandar una gestión eficaz y eficiente de éstas, respaldada por la existencia de procedimientos y estructuras empresariales definidas, y a ser informada sobre dicha gestión de forma veraz y fiable.

Por ello, resulta de gran importancia la implantación de medidas de buen gobierno en la gestión empresarial de las empresas, tanto públicas como privadas.

#### 3.1 TRANSPARENCIA INFORMATIVA

##### 3.1.1. PROTOCOLOS DE INFORMACION

###### 1. Publicación en la página web de la empresa de los siguientes contenidos:

- estructura propietaria de la sociedad, variaciones sustanciales producidas en ésta y estructura de votos;
- misión, visión y valores de la empresa;
- principales objetivos de la empresa y el grado de cumplimiento de los mismos;
- carta de servicios, con indicadores de seguimiento;
- estatutos de constitución de la sociedad y decretos reguladores de las funciones de los órganos rectores de las sociedades;
- cuentas públicas auditadas y ratificadas por el Consejo de Administración;
- descripción y contenido del Presupuesto y desglose de las partidas presupuestarias asignadas.

BÁSICO

###### 2. Publicación en la página web de la empresa de los informes parciales periódicos entre cuyos contenidos se incluya:

- principales cifras: grado de ejecución del presupuesto asignado, desglose detallado del destino del presupuesto, análisis de las desviaciones detectadas y medidas correctoras llevadas a cabo en su ejecución;
- variaciones sustanciales en el programa de actividad de la empresa y justificación;
- cambios en la propiedad o en su composición y operaciones o decisiones sustanciales para el futuro de la organización.

AVANZADO



### 3. BUEN GOBIERNO

BÁSICO

3. **Desarrollo de mecanismos de información periódica a los miembros del Consejo de Administración y a la Alta Dirección**, que aporten la información relevante, de manera oportuna, para la toma de decisiones.
4. **Definición y desarrollo de una política de Gobierno Corporativo**, basada en el principio de transparencia, mediante la cual la empresa establece cómo gestionar y controlar la actividad. Su definición debe estar acompañada de procedimientos internos necesarios para implantarla, y los mecanismos de control asociados para verificar su cumplimiento.
5. **Publicación de un Informe de Gobierno Corporativo**, como herramienta de transparencia hacia todos sus grupos de interés, donde se comunique la política de Gobierno Corporativo desarrollada por la empresa, la evaluación sobre su grado de cumplimiento, la descripción de cómo afecta la gestión de gobierno corporativo a los distintos niveles de la organización- los órganos de gestión y control existentes y su gestión durante el período de reporte.
6. **Verificación del Informe de Gobierno Corporativo por un auditor externo independiente.**

AVANZADO

AVANZADO

AVANZADO

#### 3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

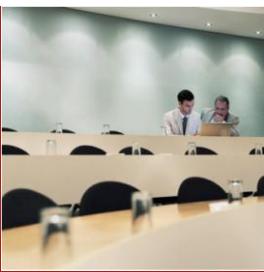
##### 3.2.1 ESTRUCTURA, TAMAÑO Y COMPOSICIÓN

AVANZADO

1. **Promover la representación en el Consejo de Administración de consejeros externos independientes**, quienes aportan una visión externa de los asuntos y decisiones y aportan al Consejo una estructura idónea para que ejerza sus funciones de órgano de supervisión y control.
2. **Promover la incorporación paulatina de mujeres en el Consejo de Administración**, de cara a alcanzar una presencia equilibrada.
3. **Considerar la oportunidad de que el Consejo de Administración cuente con asesores externos** expertos en las materias que se evalúen en su seno.

AVANZADO

AVANZADO



### 3. BUEN GOBIERNO

#### 3.2.2 COMPETENCIAS ATRIBUIDAS

BÁSICO

- Asignación clara de las responsabilidades que el Consejo asume sobre el desempeño de la empresa, y de sus competencias como órgano decisorio,** donde se incluya, entre otras:

- aprobación del Plan estratégico de la Sociedad y verifique su grado de aplicación efectiva;
- aprobación del Plan de gestión y realice evaluaciones parciales sobre su ejecución con la toma de medidas correctoras, si procede;
- aprobación de los programas definidos para el seguimiento del cumplimiento de los códigos o reglamentos internos de conducta;
- formulación de las cuentas anuales de la empresa y de la propuesta de solicitud de presupuestos para cada ejercicio;
- estudio de los impactos sociales, económicos y de derechos humanos en la toma de decisiones de inversión;
- arbitrar un sistema de resolución de conflictos de interés que pudieran surgir en el Seno del Consejo.

BÁSICO

- Desarrollo de una Política de Responsabilidad Social Corporativa, que sea aprobada en el seno del Consejo de Administración.**

AVANZADO

- En caso de que la empresa defina una Política de Control y Gestión de Riesgos, ésta sea aprobada en el Seno del Consejo de Administración.** Se recomienda que dicha Política contemple:

- definición y desarrollo de un sistema de análisis de riesgos homogéneo para todas las unidades o departamentos;
- definición y establecimiento de los mecanismos de comunicación de riesgos en la organización;
- definición de mapas de riesgos que identifiquen el grado de exposición a los riesgos detectados en función de su impacto potencial y de su probabilidad de ocurrencia.

AVANZADO

#### 3.2.3 COMISION DE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO

- Creación de una Comisión de Auditoría y Control Interno,** con carácter permanente en la organización.



### 3. BUEN GOBIERNO

#### 3.3 CÓDIGO ÉTICO

##### 3.3.1. DEFINICION E IMPLANTACION

BÁSICO

1. **Definir e implantar en la empresa un Código Ético** o reglamento interno de conducta cuyo contenido:
  - sea aprobado por el Consejo de Administración
  - establezca un lineamiento claro y detallado del comportamiento esperado de todos los trabajadores de la empresa;
  - contemple el régimen de independencia, de incompatibilidades y de responsabilidades aplicable al consejero durante el desempeño de su cargo
2. **Comunicar el Código Ético o reglamento interno de conducta a toda la organización**, para que todas personas que desarrollan su actividad en la empresa estén al tanto de las pautas que deben regir su actuación.
3. **Establecer los mecanismos correspondientes para el seguimiento y evaluación del cumplimiento del Código Ético o reglamento interno de conducta.**
4. **Definir e implantar en la empresa mecanismos internos de comunicación que permitan informar posibles incumplimientos del código**, procedimientos que deben ser accesibles y conocidos por todos empleados y/o personas ajenas a la empresa.
5. **Verificación externa del Código Ético o reglamento interno de conducta** y su grado de aplicación real en la empresa, por parte de un auditor independiente.

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO

AVANZADO





### 3. BUEN GOBIERNO

#### 3.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL INTERNO

##### 3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PROCESOS DE CONTROL

BÁSICO

1. Análisis de los riesgos que afectan o pueden afectar a la empresa, estableciendo un marco de análisis de riesgos homogéneo para todas las unidades de negocio, con el objetivo de evaluar la existencia de controles adecuados que los mitiguen, y en su caso, identificación del gap de controles existentes en la actualidad.
  
2. Definición de controles, procesos y procedimientos formales para una adecuada gestión de los riesgos.

BÁSICO



##### 3.4.2. FUNCIÓN DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS

BÁSICO

1. Creación de la función de Auditoría Interna que desempeñe las actividades de supervisión del control interno y gestión integral de los riesgos de la empresa-estratégicos, operativos, de cumplimiento o de información.
  
2. Requerir la verificación externa del funcionamiento de los órganos de control interno y gestión de riesgos.
  
3. Someter el Cuadro de Mando Integral de la empresa a procesos de auditoría interna, con cierta periodicidad, para asegurar la idoneidad de sus indicadores.

AVANZADO

AVANZADO

# 4

## DIMENSIÓN SOCIAL



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

La estrategia y políticas de RSC adoptadas por las empresas tienen un impacto en sus clientes, proveedores, trabajadores y en la sociedad en su conjunto. En este contexto, las empresas públicas deberían ser un referente no solo en el cumplimiento de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, sino también en la incorporación de acciones voluntarias encaminadas a dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés.

### 4.1 CLIENTES/CIUDADANO

La gestión responsable y sostenible de la actividad empresarial es valorada positivamente por el cliente y, por consiguiente, la imagen y percepción que tenga éste sobre la empresa constituye un elemento importante a gestionar.

La transparencia informativa, la calidad y excelencia del servicio, así como la satisfacción del cliente, son aspectos fundamentales de la política de RSC en este ámbito.

#### 4.1.1 POLITICA

- Definición de una política específica de relación con los clientes**, elemento fundamental en la estrategia de la empresa, basada en la máxima satisfacción de los clientes, la transparencia informativa y la información veraz, la calidad, seguridad y salud, tanto del cliente como de los trabajadores, y la innovación tecnológica.

#### 4.1.2 SATISFACCION DEL CLIENTE

- Definir y disponer de los mecanismos y herramientas necesarias para conocer las necesidades y expectativas de los clientes**, a efectos de poder dar una respuesta rápida y eficaz a sus demandas actuales y futuras.

Los mecanismos utilizados deben permitir mantener un diálogo constante con los clientes y realizar un análisis continuo de sus necesidades, quejas, reclamaciones y sugerencias, para identificar posibles oportunidades de mejora y/o riesgos a través de toda la cadena de valor. Entre otros, puede considerarse la realización de encuestas, habilitar un buzón de sugerencias, o el análisis de las hojas de quejas, reclamaciones y/o sugerencias.

- Definición de objetivos para mejorar la satisfacción del cliente**. Los objetivos definidos han de ser específicos, medibles y establecidos en un horizonte temporal definido, de forma que sea posible llevar a cabo un control y seguimiento de su grado de cumplimiento, así como un análisis de los resultados alcanzados.



#### 4. DIMENSIÓN SOCIAL

BÁSICO

##### 3. Establecimiento de medidas concretas para alcanzar la satisfacción del cliente.

Como primer paso, la empresa debe medir el grado de satisfacción del cliente, utilizando para ello diversos canales, entre ellos, la realización de encuestas de satisfacción. Éstas pueden llevarse a cabo a continuación de la prestación del servicio, o revestir una periodicidad definida a priori, independientemente del momento en que se presta el servicio.

Una medida para lograr la satisfacción del cliente puede ser la implantación de un servicio de atención al cliente, gestionado a través de diversos canales de comunicación como *call centers*, canal propio en la web de la empresa, oficina física u otros. Es imprescindible que, una vez definido el canal de comunicación con el cliente, el mismo esté dotado de los recursos necesarios para el análisis y seguimiento de los asuntos planteados y su respuesta eficiente. Es necesario que se comunique públicamente el funcionamiento del mismo, la forma en que se canalizarán los asuntos y respuestas correspondientes y los plazos de tiempo estimados para ello.

AVANZADO

##### 4. Creación de un sistema de gestión basado en la relación con los clientes (**Customer Relationship Management-CRM**), con el objetivo de lograr y gestionar mejores relaciones con los clientes. Mediante el sistema de gestión CRM se pretende contar con información real sobre las necesidades del cliente y poder así dar valor a la oferta, adecuándola perfectamente a sus necesidades. A tales efectos, los sistemas de información han de estar perfectamente alineados.





## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.1.3 SEGURIDAD Y SALUD

1. **Evaluación de los impactos de los productos y servicios en la seguridad y salud de los clientes**, mediante la aplicación de mecanismos de análisis y diagnóstico que evalúen la cadena de valor del producto o servicio, desde la perspectiva de la seguridad y salud del consumidor y el trabajador.
2. **Monitorización de los incidentes derivados del incumplimiento** de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante el ciclo de vida de los mismos, estableciendo los mecanismos de control y supervisión necesarios para garantizar un adecuado control de impactos y evitar posteriores incumplimientos.

### 4.1.4 CALIDAD

1. **Desarrollo de la carta de servicios**, mediante la cual la empresa establece y comunica los servicios que ofrece y en qué condiciones; las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de la ciudadanía en general y de los usuarios de los servicios, en relación con éstos; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos y los sistemas de participación establecidos, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los servicios públicos.
2. **Disponer de sistemas de gestión de la calidad**, con el firme objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. Mediante un conjunto interrelacionado de normas en la organización, se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en un proceso de mejora continua.
3. **Certificación externa de la calidad** de los productos y/o servicios. Existe una diversidad de estándares de gestión de la calidad definidos por un organismo normalizador como ISO, DIN, EFQM, entre otros, que permiten a una empresa con un sistema de gestión de la calidad validar su efectividad mediante una auditoría externa.

En ocasiones, dependiendo del tipo de empresa y la complejidad de su sistema de gestión, puede utilizarse un sistema integrado para la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud.

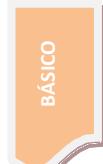
### 4.1.5 TRANSPARENCIA INFORMATIVA

1. **Monitorización de los incidentes derivados del incumplimiento** de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a la información de los productos y servicios, estableciendo los mecanismos de control y supervisión necesarios para garantizar un adecuado control de impactos y evitar posteriores incumplimientos.



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.1.6 GESTION DE QUEJAS



1. **Disponer de sistemas de gestión de quejas y reclamaciones**, al alcance de los clientes, que permitan identificar los posibles focos de problemas o riesgos en la prestación del servicio/producto, y establecer los mecanismos correctores oportunos. Para ello, es fundamental que los sistemas definidos sean comunicados a los clientes y éstos puedan acceder fácilmente a su utilización.
2. **Cubrir los costes y/o compensar al cliente** ante situaciones generadas por el funcionamiento del servicio que causen un perjuicio al cliente ante el cual éste no tenga la obligación de asumir.



Si el producto/servicio entregado no se corresponde con la calidad y características asumidas y comunicadas por la empresa, o bien durante el trascurso de la prestación del mismo se producen hechos que implican un perjuicio para el cliente, la empresa debería compensar al cliente. El coste de compensar a un cliente ante las posibles situaciones planteadas precedentemente será mucho menor que el derivado de gestionar la publicidad negativa transmitida por un cliente insatisfecho.

### 4.1.7 PRIVACIDAD



1. **Compromiso formal y público sobre la política de privacidad**. Además del cumplimiento de la normativa existente sobre la protección de datos, la empresa ha de trasladar su compromiso a códigos internos de conducta o códigos éticos que sean publicados y garanticen la protección legítima de los clientes.



### 4.1.8 NECESIDADES ESPECIALES

1. **Compromiso formal y público de respuesta a las necesidades especiales de los clientes** que requieran de productos o servicios adaptados (por ejemplo, personas con discapacidad o de mayor edad).

La declaración pública por parte de la empresa, de cómo se compromete a dar respuesta a determinadas necesidades planteadas por colectivos específicos (colectivos desfavorecidos, minoritarios, excluidos o simplemente aquellos que plantean necesidades particulares a los cuales la empresa quiere dar respuesta), refleja el compromiso y la consiguiente responsabilidad que asume la empresa de intentar dar respuesta a dichas necesidades.



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.1.9 COMUNICACIÓN RESPONSABLE

BÁSICO

- Introducción de cláusulas en los contratos de cesión de espacios publicitarios** por las cuales el arrendatario se compromete a emitir publicidad veraz, honesta, legal, leal y responsable.

Mediante el traslado de condiciones relativas a contenidos publicitarios responsables al arrendatario, la empresa garantiza el cumplimiento de los compromisos que voluntariamente asume ante la sociedad respecto de las comunicaciones, sean éstas propias o de terceros en sus instalaciones.

BÁSICO

- Monitorización de los incidentes derivados del incumplimiento** de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a la comunicación de la empresa, estableciendo los mecanismos de control y supervisión necesarios para garantizar un adecuado control de impactos y evitar posteriores incumplimientos.
- Adhesión a estándares y códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, patrocinios y promociones**, por medio de los cuales la empresa se compromete a la emisión de contenidos publicitarios responsables, donde la información proporcionada es veraz, honesta, legal y leal.

AVANZADO

La Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol), gestiona el sistema de autorregulación de la comunicación comercial sobre la base de tres instrumentos principales: un Código de Conducta, un órgano independiente que se encarga de resolver las eventuales controversias y reclamaciones presentadas frente a anuncios difundidos, y un gabinete técnico que presta asesoramiento previo a la difusión de los anuncios a través del servicio de consulta previa o Copy Advice.



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.2 PROVEEDORES

Una gestión responsable del negocio implica la integración de la gestión de la cadena de suministro en la gestión empresarial.

Cada vez más empresas extienden a su cadena de suministro, los compromisos asumidos respecto de prácticas responsables en los negocios, no solo debido a los crecientes riesgos sociales y ambientales o los desafíos en temas de gobernanza, sino también porque la gestión sostenible de la cadena de suministro puede ser un poderoso inductor para la creación de valor y el éxito empresarial.

#### 4.2.1 POLITICA

- Elaboración de una política específica para la gestión responsable de la cadena de suministro**, que tenga en cuenta los impactos económicos, medioambientales y sociales a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos y servicios.

La elaboración de una política que describa el marco en el cual se desarrollarán las relaciones con los proveedores debe basarse en principios éticos, de transparencia informativa y calidad, así como en la igualdad de trato. Esta política definirá tanto el marco que regule la conducta de la empresa con sus proveedores, como los compromisos que se requerirán a éstos para garantizar una gestión responsable y sostenible de su actividad.





## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.2.2 SATISFACCION

BÁSICO

1. **Definir y disponer de los mecanismos y herramientas necesarias para conocer las necesidades y expectativas de los proveedores**, a efectos de poder dar una respuesta rápida y eficaz a sus demandas.
2. **Establecimiento de medidas para la satisfacción de los proveedores.** Dada la importancia estratégica de la relación con los proveedores, resulta relevante conocer su opinión, sus expectativas y necesidades, para avanzar en el establecimiento de relaciones duraderas basadas en la confianza y la transparencia.

A partir del diálogo con los proveedores para conocer sus expectativas, pueden definirse las medidas que mejor se adaptan para lograr su satisfacción. Una práctica frecuente es la utilización de encuestas de satisfacción de proveedores.

### 4.2.3 CLAUSULAS DE CONTRATACION

BÁSICO

1. **Establecer en los procedimientos de contratación, criterios laborales, sociales, ambientales, de seguridad y salud, de calidad y éticos, incorporando las propuestas del Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local.** Estos criterios han de reflejarse en los manuales de compras o contratación de las empresas.

Trasladar a los proveedores aquellos compromisos de responsabilidad que reflejan la estrategia empresarial, a efectos de evitar que los compromisos asumidos por la empresa resulten incompatibles con la realidad del negocio, debido a las prácticas de los proveedores.

### 4.2.4 GESTIÓN DE RIESGOS CON PROVEEDORES

BÁSICO

1. **Llevar a cabo procedimientos de verificación del cumplimiento de las condiciones de contratación**, tanto de los compromisos de pago y entrega acordados como de los demás requerimientos pactados. De esta manera, se identificarán los riesgos de manera regular y se identificarán las oportunidades de mejora continua.

Es de gran importancia el control y seguimiento del cumplimiento por parte del proveedor, de todas las condiciones establecidas en el contrato durante la vigencia de éste. No sólo importa el cumplimiento de los plazos y calidades acordadas, sino también de las condiciones asumidas en temas de seguridad y salud, ambientales, de respeto de derechos humanos o de cualquiera de las condiciones pactadas. El incumplimiento de éstas, si bien es responsabilidad del proveedor, puede repercutir negativamente en la reputación de la empresa.



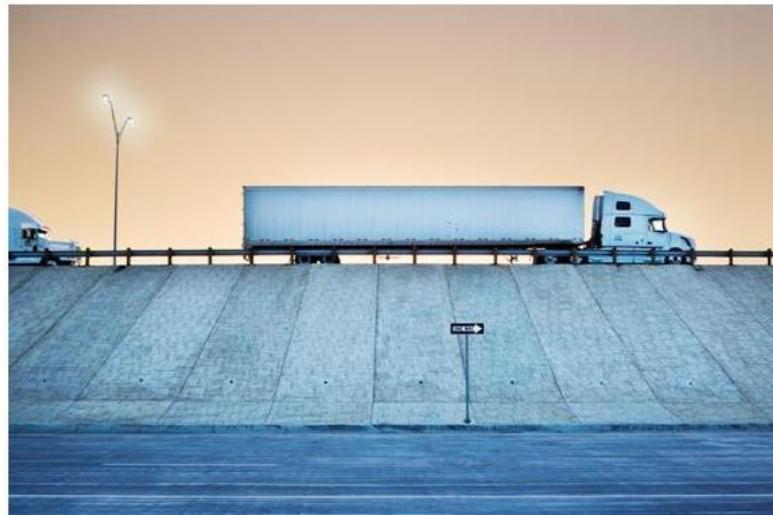
#### 4. DIMENSIÓN SOCIAL

AVANZADO

AVANZADO

AVANZADO

2. **Analizar los riesgos de la cadena de suministros.** La identificación por parte de la empresa de los riesgos que pueden afrontar sus proveedores, le permitirá definir estrategias de actuación en caso de que éstos se materialicen y poder afrontarlos de manera rápida y eficaz.
3. **Trasladar a los proveedores criterios para hacer frente a los riesgos.** A partir de la identificación de los riesgos que pueden afrontar los proveedores, la empresa puede reforzar las relaciones con sus proveedores compartiendo su conocimiento y experiencia en la gestión de riesgos similares o el desarrollo de mecanismos preventivos. A la vez que afianza la relación con sus proveedores, la empresa avanza en la minimización y control de los riesgos externos.
4. **Llevar a cabo una auditoría externa del cumplimiento de las condiciones de contratación,** que certifique la calidad de los procesos de la cadena de suministros. La verificación por parte de un tercero independiente garantiza la credibilidad de la información proporcionada, en este caso, del cumplimiento de las condiciones pactadas.





## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.3 EMPLEADOS

Los trabajadores son un grupo de interés fundamental para la empresa, tanto a la hora de llevar a cabo las acciones necesarias para implantar la estrategia de la empresa, como en su contribución a la identificación de las demandas de los grupos de interés y búsqueda de mecanismos para dar respuesta a las mismas.

Para lograr un alineamiento del comportamiento de los empleados con la estrategia de RSC y la estrategia global de la empresa es fundamental lograr su implicación, donde el diálogo, la sensibilización y la motivación juegan un rol fundamental.

#### 4.3.1. POLITICA

- Definición de una política de gestión de recursos humanos** que esté alineada con la estrategia de negocio.

Es un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa, y una herramienta de gestión para los Directivos, que facilita los procesos de comunicación y toma de decisiones, contribuye a crear una cultura corporativa, y transmite los valores de la empresa tanto a nivel interno como externo.

- Establecimiento de mecanismos para medir el compromiso con los valores de la empresa y el grado de satisfacción de los empleados.**

Es necesario que la empresa cuente con los mecanismos necesarios de seguimiento que garanticen una permanente alineación del comportamiento con los valores de la empresa.

A su vez, es necesario conocer las inquietudes y necesidades de los empleados, y el modo en que la empresa da respuesta a los mismos, a efectos de lograr su satisfacción y por tanto, retener el talento y potenciar su compromiso.

Una herramienta utilizada es la encuesta de clima laboral, realizada a los empleados de forma periódica para identificar su grado de satisfacción y áreas de mejora en la gestión de los recursos humanos.

#### 4.3.2 COMUNICACIÓN

- Disposición de un sistema o procedimientos de comunicación que favorezcan la comunicación interdepartamental y la participación de los empleados.**

Un buen sistema de comunicación interdepartamental permite que los empleados se impliquen en la consecución de los objetivos definidos, participen y acepten los procesos de cambios organizacionales, y contribuyan a la creación de valor aportando su visión del negocio.

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

Los canales a utilizar pueden ser diversos: intranet, buzón de sugerencias, boletines internos, tablones de anuncios, reuniones con el comité de empresa, entre otros.

**2. Establecer una comunicación regular con los miembros del comité de dirección.**

Ello permite al comité contar con las aportaciones de los trabajadores en la toma de decisiones; su participación activa contribuye a la puesta en marcha efectiva de las medidas, procesos y procedimientos definidos por la Dirección.

### 4.3.3 FORMACION

**1. Desarrollo de un Plan de Formación Continua y de desarrollo de la carrera profesional de los empleados.**

Mediante la capacitación continua, que permite la adaptación de las cualidades a las necesidades cambiantes del puesto de trabajo, la empresa potencia la calidad, el rendimiento, la motivación y satisfacción de sus trabajadores, siendo un punto esencial de la política de recursos humanos.

Los planes de formación deberían contemplar aspectos técnicos, de desarrollo de habilidades personales, de aspectos de RSC, y ser definidos con una periodicidad que permita identificar oportunamente nuevas necesidades y demandas, y dar respuesta a las mismas.





## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.3.4 EVALUACION

AVANZADO

- Disponer de un sistema de evaluación regular del desempeño y desarrollo profesional**, que permita evaluar la alineación de las competencias, capacidades y comportamientos con los valores corporativos.

El sistema de evaluación debe ser plenamente conocido por todos los trabajadores, tanto por los evaluadores como por los evaluados, y debe percibirse que la medición del desempeño tiene un valor sobre el desarrollo profesional, a efectos de lograr el compromiso del propio trabajador con su desarrollo profesional.



### 4.3.5 PREVENCION RIESGOS LABORALES

BÁSICO

- Desarrollo e implantación de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales**, que formalice la política de prevención de la empresa, defina los objetivos de prevención, los procedimientos operativos y la asignación de recursos y responsabilidades en lo que refiere a la prevención de riesgos laborales.

Es una herramienta de gestión que permite alinear la política de prevención de riesgos laborales con los efectos de las actividades de la empresa, y debe garantizar la participación e información de todos los trabajadores.

BÁSICO

- Desarrollo de programas de educación y sensibilización sobre la seguridad y salud laboral**, para lograr concienciar y sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de utilizar los dispositivos preventivos requeridos para la realización de las tareas, así como el imprescindible seguimiento de los protocolos de seguridad establecidos, fomentando el desarrollo de una cultura de trabajo segura y saludable.



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

BÁSICO

3. **Disponer de comités de salud y seguridad** para asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo, y así actualizar la política de prevención de riesgos en relación a la normativa y las nuevas necesidades del entorno de trabajo y medio ambiente, así como para controlar el cumplimiento de la política preventiva.

En este marco, se pueden establecer acuerdos formales con sindicatos sobre asuntos de salud y seguridad, que permitan crear un clima de confianza.

BÁSICO

4. **Desarrollo de actuaciones encaminadas a detectar, erradicar y prevenir conductas de hostigamiento en el entorno laboral**, tales como el acoso laboral, el acoso sexual, la discriminación por sexo, raza u otros motivos, entre otras.

### 4.3.6 IGUALDAD

BÁSICO

1. **Desarrollo de un Plan de Igualdad**, contemplando para ello las actuaciones establecidas en el Plan de Igualdad de Oportunidades de Hombres y Mujeres de la Comunidad de Madrid.
2. **Desarrollo de acciones y programas** a favor de la igualdad de género, promoviendo la participación activa de la mujer en todos los niveles de la actividad empresarial, y en particular, fomentando una mayor participación femenina en los órganos de dirección.

BÁSICO

A su vez, se recomienda que las medidas de fomento de la igualdad se dirijan a prevenir y promover la eliminación de todo tipo de discriminación, sea por razones de sexo, nacionalidad, raza, religión, orientación sexual o discapacidad.



## 4. DIMENSIÓN SOCIAL

### 4.4 SOCIEDAD

BÁSICO

- Comunicar todas las acciones sociales llevadas a cabo por la empresa**, tanto la puesta en marcha de acciones sociales propias, como las actuaciones conjuntas llevadas a cabo por asociaciones o consejos empresariales.

Ello permite que, tanto interna como externamente, se conozca y valore el compromiso asumido por la empresa y la forma en que éste se lleva a la práctica.

AVANZADO

- Desarrollar proyectos conjuntos con organizaciones sociales** para el beneficio público, en particular con el objetivo de promover la cohesión social y el desarrollo sostenible, donde el mecanismo de colaboración puede ser la aportación de dinero, de donaciones en especie, ceder el tiempo de sus trabajadores a través del voluntariado corporativo, la cesión de espacios para la promoción de dichas organizaciones o la realización de campañas de marketing, entre otros.
- Fomentar la implicación social en todos los niveles de la empresa**, promoviendo la participación activa de los empleados en proyectos solidarios en los que pueden aportar su tiempo y conocimientos de forma voluntaria.

AVANZADO

- Desarrollo de medidas específicas de fomento de la cohesión social dirigidas a colectivos desfavorecidos.**

A partir de la identificación de las necesidades de los colectivos desfavorecidos a quienes la empresa pretende dar respuesta, podrán identificarse las medidas que permitan su mayor integración y acceso a los servicios ofrecidos por la empresa, y los mecanismos apropiados para ponerlas en práctica.



# 5

## DIMENSIÓN AMBIENTAL



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

El impacto ambiental se encuentra presente en todos los procesos productivos y de servicios. El Medio Ambiente es un ámbito de la RSC donde la ciudadanía reclama con persistencia una gestión sostenible; la utilización responsable de los recursos, la minimización de los impactos ambientales derivados de la actividad empresarial desarrollada, la sensibilización social en cuanto a la difusión de conductas ambientalmente sostenibles y la gestión de los riesgos ambientales son elementos clave que han de gestionar las empresas responsables.

En este contexto, las empresas públicas deberían ser un referente no solo en el cumplimiento de la legislación nacional e internacional en el ámbito medioambiental sino también en la incorporación de acciones voluntarias encaminadas a dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés.

### 5.1 POLITICA

- Definición de una política medioambiental**, integrada en la estrategia de RSC y en la estrategia general de la empresa, que no se limite a cumplir con la legislación vigente en esta materia sino que se comprometa a ir más allá de ésta, asumiendo el compromiso de reducir los impactos medioambientales de la actividad.

La Alta Dirección debe definir y documentar una política y asegurarse de que esta:

- es apropiada a la naturaleza, magnitud e impacto ambiental de sus actividades y servicios;
- incluye un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación;
- establece un marco de referencia para establecer y revisar objetivos ambientales;
- se documenta, implanta, actualiza y mantiene;
- se comunica los empleados y a los grupos de interés y está a disposición del público.

### 5.2 GESTIÓN AMBIENTAL

- Establecimiento de objetivos ambientales** cuantitativos y cualitativos en los distintos aspectos ambientales sobre los cuales se pretenda mejorar la conducta actual: energía, agua, residuos, emisiones, etc., y el horizonte temporal para alcanzarlos.
- Registro y monitorización de aspectos ambientales significativos**: consumo de energía, consumo de agua, generación y gestión de residuos, generación de emisiones, etc.

La medición y el seguimiento de los aspectos ambientales permite a la organización conocer su actual desempeño ambiental, identificar posibles áreas de mejora o puntos críticos, comparar los resultados actuales con los previstos y establecer los mecanismos correctores necesarios.

BÁSICO

BÁSICO

BÁSICO



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

BÁSICO

AVANZADO

AVANZADO

AVANZADO

3. **Asignación de un responsable para coordinar la política medioambiental**, donde sus funciones contemplen el seguimiento y control de las políticas medioambientales, el análisis de las mejores prácticas ambientales en el sector de actividad y la propuesta a la dirección general de la empresa de mejoras en el desempeño ambiental, entre otras funciones.
4. **Implantación de un sistema de gestión ambiental** integrado en toda la organización, o, en los casos en los que el impacto ambiental de la actividad sea limitado, definir procedimientos para la identificación de los requisitos legales exigibles, la gestión del consumo de recursos (agua, energía, papel, etc.) y la gestión de residuos (urbanos y peligrosos). Es un instrumento que permite integrar la gestión ambiental en la gestión empresarial, dándole un valor estratégico y de ventaja competitiva.

A efectos de implantar sistemas de gestión ambiental, deben planificarse los recursos económicos y humanos necesarios y garantizar su disponibilidad.

Puede considerarse oportuno, dada la magnitud del negocio y los recursos disponibles, establecer sistemas de gestión ambiental por centros de operaciones o áreas de actividad. Progresivamente, ir avanzando en la definición e implantación de sistemas de gestión para otras áreas o centros de operaciones.

5. **Definición de un cuadro de mando medioambiental**, basado en indicadores de desempeño e inductores de actuación, enfocado a las prioridades ambientales de la empresa y enmarcado en la estrategia de RSC, que permite gestionar los aspectos clave del negocio mediante la monitorización de objetivos estratégicos.

La definición de un cuadro de mando integral (CMI) que introduzca la variable ambiental en el control de la gestión implica la incorporación de objetivos ambientales al conjunto de objetivos que generan valor en la organización. El CMI es una herramienta que permite a los directivos conocer cómo se crea valor en cada unidad de negocio y la forma en que interactúan los activos intangibles con los financieros.

6. **Certificación del sistema de gestión ambiental**, que garantice el cumplimiento de las políticas medioambientales y la legislación vigente. Entre ellos, los estándares para implantar este tipo de sistemas, de carácter voluntario, más difundidos son el Reglamento EMAS (Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría) y la Norma UNE-EN ISO 14001.

Se recomienda comenzar el proceso certificando los principales centros de operaciones, en lugar de una certificación global de todo el sistema implantado. La obtención de la certificación requiere de la realización de una auditoría del sistema de gestión ambiental por parte de un tercero independiente y autorizado para realizar esta tipología de trabajos.



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

### 5.3 CONTROL DE RIESGOS AMBIENTALES

BÁSICO

AVANZADO

1. **Disponer de mecanismos para conocer la legislación aplicable y los estándares internacionales**, con el objetivo de adaptar en todo momento la actuación empresarial a la normativa vigente y estándares generalmente aceptados.
2. **Contar con un programa de auditoría externa** de la gestión ambiental, con el objetivo de verificar por parte de un tercero independiente, el cumplimiento de las medidas y legislación vigente en materia medioambiental.

Para aquellas empresas que hayan decidido implantar un sistema de gestión ambiental esta medida ya estará contemplada en el mismo.



### 5.4 EMISIONES Y ENERGÍA

BÁSICO

1. **Asignación de un responsable energético**, encargado de monitorizar el consumo energético y el uso eficiente de la energía en cada proceso, elaborar e implementar el Plan de Eficiencia Energética, crear políticas, procedimientos y reglamentos internos que contemplen el uso responsable de la energía y el cumplimiento de los objetivos planteados, entre otras tareas.

Si las dimensiones de la empresa lo requieren, puede ser aconsejable definir una red de encargados energéticos en cada centro de operaciones o área significativa.



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

BÁSICO

- Definir un Plan de Eficiencia Energética (PEE) y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero** enfocado a la reducción del consumo energético, al uso eficiente de la energía y a la reducción de emisiones de dióxido de carbono.

Las empresas públicas deben promover e impulsar con su ejemplo prácticas eficientes en el uso de la energía, donde la racionalización del consumo se traduce no solo en buena imagen sino también en ahorro de costes.

El PEE contribuye a encaminar a la empresa en el uso racional de la energía, el establecimiento de criterios de eficiencia en la adquisición de equipos, equipamiento o vehículos, en la utilización de la iluminación eléctrica mediante programas de reducción de horas de iluminación, en la climatización, así como en la definición de criterios de edificación, entre otros aspectos.

BÁSICO

- Realización de auditorías energéticas externas** en los principales edificios corporativos, con el objetivo de inspeccionar y analizar los flujos de energía de las edificaciones.

Este tipo de auditorías permite detectar pérdidas de energía o mala utilización de la misma, y consecuentemente, reducir la demanda energética.

Es fundamental conocer cuáles son las emisiones generadas por la actividad desarrollada para poder plantearse medidas que minimicen y/o mitiguen tales impactos. Entre las iniciativas para la reducción de emisiones se pueden contemplar medidas de eficiencia energética, sensibilización ambiental a empleados, movilidad sostenible, empleo de tecnologías de la información, etc.

BÁSICO

- Cálculo de la huella de carbono** asociada a las empresas públicas, para conocer cuáles son sus emisiones tanto directas como indirectas y poder poner en marcha programas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

BÁSICO

- Promoción del consumo racional de la energía** en la empresa, completando así el ciclo y promoviendo una cultura de responsabilidad en el uso de los recursos.

Mediante actividades formativas e informativas a todos los empleados, para lograr concienciar y sensibilizar sobre la utilización responsable de los recursos, y lograr que lleven a la práctica las acciones planificadas.

AVANZADO

- Promoción de la utilización de fuentes de energías renovables y no contaminantes**, mediante sistemas propios o la solicitud de garantía de origen renovable. Se podrá plantear el incorporar sistemas de energía renovable (fotovoltaica, térmica, etc.) en base a las posibilidades que ofrezca los edificios donde la empresa opera.

Por otro lado, como resultado del Sistema de Garantía de origen y Etiquetado de la Electricidad, la CNE publica anualmente una etiqueta eléctrica para cada comercializador, similar a las etiquetas energéticas que llevan los electrodomésticos y



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

que resultan fáciles de interpretar, donde se da cuenta de la mezcla de fuentes de energía que originaron la energía comercializada por cada compañía suministradora durante el año anterior y su impacto ambiental asociado. Por ello, la empresa dispone ahora de la posibilidad de seleccionar una empresa comercializadora de energía que acredite ante terceros que su consumo, en términos anuales, procede de fuentes renovables y/o de cogeneración de alta eficiencia.

7. **Fomento de la política de utilización de vehículos verdes**, tanto para la flota de la empresa como el desarrollo de alianzas para ofrecer a los empleados descuentos especiales para la compra de coches “ecológicos”.

### 5.5 AGUA

- 1. **Definir un Plan de reducción del consumo del agua**, en función del grado de consumo de este recurso en la empresa. Dicho plan deberá incorporar medidas para la racionalización del consumo de agua (tanto de índole puramente técnico, como el empleo de detectores de presencia en los lavabos, como de sensibilización de empleados), así como definir los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para implantar dicha medida.
- 2. **Diseñar e implantar un Plan de detección y reparación de averías y fugas**, con el objetivo de identificar y tomar las medidas correctoras necesarias para reparar de manera rápida y eficaz cualquier avería o fuga, y evitar el desperdicio de recursos económicos y naturales.

BÁSICO

AVANZADO

BÁSICO

BÁSICO

### 5.6 RESIDUOS

1. **Identificación y caracterización de la tipología de residuos generados** por la empresa en el desempeño de su actividad.

Es necesario que la empresa conozca los residuos que genera y su tipología (urbano, peligroso, especial) y qué obligaciones legales existen respecto a la gestión de cada uno para aplicarla.

2. **Desarrollo de campañas de segregación y reciclado de residuos** sólidos urbanos, eléctricos y electrónicos, y peligrosos.

Es fundamental la formación e información de todos los empleados respecto de los residuos que se generan en la empresa, y su adecuada gestión y disposición.

En cuanto a la gestión de algunos residuos de carácter especial, hay empresas que se encargan de la recogida gratuita de éstos y entregan la documentación necesaria correspondiente a su gestión.



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

BÁSICO

3. **Archivo y registro de la documentación administrativa** de aplicación exigida por la legislación en materia de gestión de residuos peligrosos (documentos de aceptación, documentos de control y seguimiento, libro de registro de residuos, registro de pequeños productores o autorización de productor de residuos, en su caso, etc.)



### 5.7 SUELOS CONTAMINADOS

BÁSICO

1. **Elaboración de un estudio preliminar de suelos contaminados**, en caso de que resulte obligatorio según la normativa vigente, con el objetivo de conocer el estado de contaminación del suelo. Para ello, será necesario verificar si la actividad desarrollada por la empresa está afectada por la reglamentación vigente en esta materia que aplica, principalmente, a empresas de carácter industrial y con cierto impacto ambiental.
2. **Evaluación de la contaminación del suelo** previo a la adquisición de terrenos, con el objetivo de evitar la adquisición de suelos que estén contaminados por anteriores usos y, por tanto, aminorar potenciales riesgos de sanciones futuras.

BÁSICO

### 5.8 IMPACTO ACÚSTICO

BÁSICO

1. **Adoptar medidas para la minimización del impacto acústico**, en caso de que la actividad desarrollada tenga algún impacto acústico considerable.



## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

### 5.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS

AVANZADO

1. **Incorporación de criterios de sostenibilidad en la construcción o restauración de edificios**, mediante los cuales se garantice un especial respeto y compromiso con el medio ambiente, un uso eficiente de la energía y del agua y la utilización de recursos y materiales no perjudiciales para el medioambiente.
  
2. **Certificación sostenible de las edificaciones**, distinguiendo mediante una certificación externa, el compromiso con el cumplimiento de altos estándares de sostenibilidad. Entre las distintas certificaciones se encuentran LEED, BREEAM, entre otras.
  
3. **Promover y/o participar en iniciativas destinadas a mitigar o compensar el impacto medioambiental de los productos y servicios ofrecidos**, como puede ser el participar en iniciativas de compensación de emisiones, la promoción de cursos de conducción eficiente en organizaciones donde la flota de vehículos sea considerable, entre otras.

AVANZADO

AVANZADO





## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

### 5.10 PROVEEDORES

BÁSICO

1. **Aplicación del Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local del Ayuntamiento de Madrid**, introduciendo las propuestas de aplicación contempladas en contratos de obras, de suministros, de servicios o de gestión de servicios públicos.
  
2. **Desarrollar proyectos conjuntos con proveedores o asociaciones representativas sectoriales**, con el objetivo de mejorar la gestión ambiental en todo el ciclo de vida del producto o servicio, mediante la implantación de mejores prácticas, el fomento de la investigación e innovación, entre otros.

AVANZADO

### 5.11 SENSIBILIZACIÓN

BÁSICO

1. **Desarrollo de acciones de educación ambiental entre los empleados**, formando a los empleados en el desarrollo de hábitos responsables con el medio ambiente, dentro y fuera de la empresa, con el objetivo de promover una cultura sostenible.
  
2. **Llevar a cabo programas de apoyo a empleados para implantar sistemas ecoeficientes en sus hogares**.

AVANZADO

Mediante la promoción de alianzas con agentes del sector de la construcción, a efectos de obtener precios ventajosos para los empleados a la hora de acometer reformas en el hogar dirigidas a lograr la eficiencia energética de las viviendas y el uso racional del agua.

# 6

## ANEXOS



## 6. ANEXOS

### 6.1 PRINCIPALES INICIATIVAS EN MATERIA DE RSC

#### 6.1.1 LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA

Con el fin de cumplir el objetivo establecido de alcanzar un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social, se acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica en julio de 2001 el llamado “Libro Verde” (Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas), que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSC.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26039\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_es.htm)

#### 6.1.2 FORO EUROPEO MULTISTAKEHOLDER DE RSC (*The European Multistakeholder Forum on CSR*)

Creado en 2002 por la Comisión Europea con el objetivo de promover el intercambio de experiencias, iniciativas y políticas en materia de RSC existentes en la Unión Europea.

En 2004 publica un informe final sobre su actuación, a la vez que informes de los grupos de trabajo sobre Transparencia, Conocimiento, Pyme y Desarrollo. Las iniciativas y recomendaciones elevadas en el informe final del Foro Multistakeholder sobre RSE sirven de apoyo a la acción de los gobiernos y de la CE en materia de RSC.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/documentation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/documentation/index_en.htm)

#### 6.1.3 LIBRO BLANCO DE LA RSE

El Congreso español creó, en 2005, una Subcomisión Parlamentaria para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. Como resultado de su trabajo aprobó, el 27 de junio de 2006, un informe de conclusiones y recomendaciones conocido como el Libro Blanco de la RSE, el primer documento de este tipo aprobado en Europa por un parlamento nacional.

Este documento, que recoge 57 propuestas de políticas públicas a aplicar por las empresas y los gobiernos, recomienda que la política pública de desarrollo de la responsabilidad social de las empresas se componga de normas que fomenten iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables y acuerdos y medidas legislativas que contribuyan a favorecer las conductas responsables de los actores económicos.

[http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D\\_424.PDF](http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PDF)



## 6. ANEXOS

### 6.1.4 FORO DE EXPERTOS EN RSE

Convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se constituyó formalmente el 17 de marzo de 2005. Al igual que la Subcomisión Parlamentaria, tuvo como objetivo promover y potenciar la responsabilidad social de las empresas.

Como resultado de su trabajo, el foro elaboró cuatro documentos con las temáticas siguientes: Definición y ámbito de la RSE; El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social; Desarrollo de la RSE en España y Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España. Estos documentos fueron integrados en uno bajo el nombre de Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas.

[http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RS\\_E.pdf](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RS_E.pdf)

### 6.1.5 CONSEJO ESTATAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

El Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas establece un marco Estatal de referencia en la materia.

El Consejo Estatal de RSE (CERSE), presidido por el ministro de Trabajo e Inmigración, es un órgano paritario formado por 56 vocales representando a la Administración, organizaciones sindicales, organizaciones empresariales y otras instituciones de referencia en el ámbito de la responsabilidad social. Su función es ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno (no ejecutivo) que identifica y promociona mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno.

Los documentos de los cinco grupos de trabajo elaborados y aprobados en pasado 3 de mayo de 2011 tratan sobre:

- "El papel de la RSE y la Crisis Económica: Su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible"
- "Transparencia, Comunicación y *Standards* de los Informes y Memorias de Sostenibilidad"
- "Consumo e Inversión Socialmente Responsable"
- "La RSE y la Educación"
- "Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo"

[http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo\\_rse/index.htm](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm)



## 6. ANEXOS

### 6.1.6 LEY DE ECONOMÍA SOSTENIBLE

La Ley de Economía Sostenible (LES) introduce criterios de sostenibilidad en la gestión de la Administración Pública en el ámbito presupuestario, en la gestión ambiental, en los procesos de contratación, en los planes de movilidad, así como de mayor transparencia y mecanismos de rendición de cuentas y control.

Entendiéndose por economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>

### 6.1.7 PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

El Pacto Mundial (*The Global Compact*) es una iniciativa propuesta por las Naciones Unidas, cuyo objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

**Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia

**Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos

**Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

**Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

**Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

**Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

**Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente

**Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

**Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente



## 6. ANEXOS

**Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=o&MN=1>

### 6.1.8 LÍNEAS DIRECTRICES DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN ECONÓMICA Y EL DESARROLLO (OCDE) PARA EMPRESAS MULTINACIONALES

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables, y forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales.

Adicionalmente a estas directrices, la OCDE ha desarrollado medidas recientes entre las que destacan la aprobación del Convenio para la Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en Operaciones Empresariales Internacionales y de los Principios de la OCDE de Gobierno Empresarial, las Directrices de la OCDE sobre la Protección de los Consumidores en el contexto del Comercio Electrónico y los trabajos en curso relacionados con las Directrices de la OCDE sobre Precios de Transferencia para Empresas Multinacionales y Administraciones Fiscales.

[http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html)

### 6.1.9 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

El *Global Reporting Initiative* es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Fue concebido con el fin de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad definiendo un marco común para la elaboración de memorias de sostenibilidad, homogeneizando sus contenidos y con ello permitiendo su comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad.

El marco de reporte está constituido por una serie de principios e indicadores de desempeño que las organizaciones pueden utilizar para evaluar y reportar su desempeño económico, ambiental y social. Éstos están recogidos en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, y complementados por suplementos sectoriales desarrollados para determinados sectores a efectos de que la información reportada sea la más relevante.

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownload.aspx>



## 6. ANEXOS

### 6.1.9 SA 8000

Es un estándar global de certificación voluntaria desarrollado por *Social Accountability International*, con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social y los derechos de los trabajadores, entre otros.

La certificación SA8000 establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=937&parentID=479&nodeID=1>

### 6.1.10 Series AA 1000

Las series AA1000 son estándares basados en principios con el objetivo de que las organizaciones rindan cuenta de sus actuaciones, sean más responsables y sostenibles. Abordan cuestiones relativas a la gobernanza, modelos de negocio y estrategia organizacional, a la vez que guían en el aseguramiento de la gestión sostenible y el compromiso con los grupos de interés.

Es una norma de aseguramiento de sostenibilidad elaborada por Accountability, desarrollada para garantizar la credibilidad y calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad.

**AA1000 Accountability Principles Standard** (AA1000APS) proporciona a las organizaciones un marco para la identificación, priorización y respuesta a los desafíos de la sostenibilidad.

**AA1000 Assurance Standard** (AA1000AS) aporta a los aseguradores una metodología para evaluar la naturaleza y el alcance con el cual una organización se adhiere a los Principios de Accountability.

**AA1000 Stakeholder Engagement Standard** (AA1000SES) proporciona a las organizaciones un marco para garantizar el proceso de compromiso con los grupos de interés

<http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000.html>



## 6. ANEXOS

### 6.1.10 ISO 26000

La ISO 26000 es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social, orientando sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización.

Se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) la tarea de elaborarla, y en su elaboración han participado expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas en diversos temas de responsabilidad social.

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_discovering\\_iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm)



## 6. ANEXOS

### 6.2 BIBLIOGRAFÍA

- Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas; Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006)

<http://www.cnmv.es/portal/legislacion/COBG/COBG.aspx>

- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned enterprises; OCDE (2005)

[http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1.00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1.00.html)

Enhancing the role of the Board of Directors of state-owned enterprises; OCDE (2011)

<http://www.oecd.org/dataoecd/14/4/47782032.pdf>

- Código de buen gobierno de los miembros del gobierno y de los altos cargos de la administración general del estado (2005)

[http://www.mpt.gob.es/areas/funcion\\_publica/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/funcion\\_publica/codigo\\_buen\\_gobierno/codigo\\_pdf/document\\_es/documento.pdf](http://www.mpt.gob.es/areas/funcion_publica/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/funcion_publica/codigo_buen_gobierno/codigo_pdf/document_es/documento.pdf)

- The Good Governance Standard for Public Services; The Independent Commission on Good Governance in Public Services (2004)

[http://www.cipfa.org.uk/pt/download/governance\\_standard.pdf](http://www.cipfa.org.uk/pt/download/governance_standard.pdf)

- Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock; World Bank Group (2004)

<http://pubs.iied.org/16014IIED.html>

- La demanda social de la Responsabilidad Pública, Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno; IESE (2010)

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0851.pdf>

- Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid (2008)

- Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local; Área de Gobierno de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Madrid (2010)

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Hacienda/Contratacion/Publicaciones/Codigo-de-buenas-practicas-sostenibles-en-la-contratacion-local?vgnnextfmt=default&vgnextoid=beaa13d5f8ef9210VgnVCM2000000c205aoaRCRD&vgnextchannel=17d9d56cce41a210VgnVCM1000000b205aoaRCRD&pk=5768920>



## 6. ANEXOS

- Adquisiciones sociales- Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas; Comisión Europea (2010)  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=978&furtherNews=yes>
- GRI: “Sector supplement for public agencies”; Global Reporting Initiative (2005)  
[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D7030C20-69Co-4FA3-Bo8B-9668A7658F9A/0/SS\\_PublicAgency\\_ENG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D7030C20-69Co-4FA3-Bo8B-9668A7658F9A/0/SS_PublicAgency_ENG.pdf)
- Norma OHSAS18001; British Standard Institution  
<http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BSOHSAS-18001/>
- ISO 14001, ISO 19011, ISO 26000; International Standard Organization  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

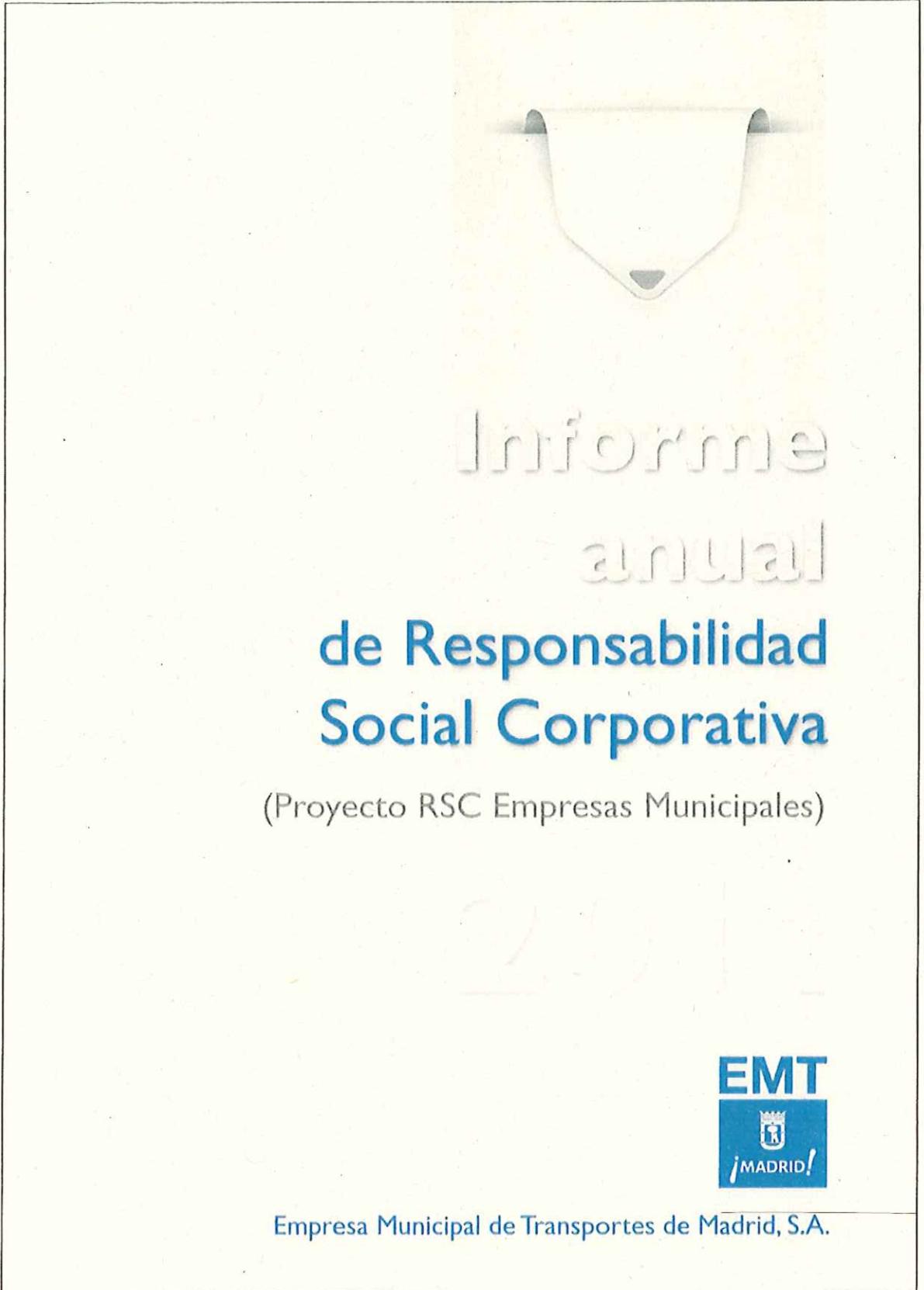
Este documento ha sido elaborado con la asistencia técnica de PwC. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Auditores S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.



[mercamadrid  
internacional](#)



# ANEXO 6



Informe  
anual  
**de Responsabilidad  
Social Corporativa**

(Proyecto RSC Empresas Municipales)



Empresa Municipal de Transportes de Madrid, S.A.



## INTRODUCCIÓN

---

La Empresa Municipal de Transportes de Madrid, S.A. (en adelante EMT), es una sociedad anónima, propiedad del Ayuntamiento de Madrid, encargada de la prestación del servicio de transporte público urbano colectivo de superficie mediante autobús en la ciudad de Madrid. Se creó hace 65 años como consecuencia de la fusión y municipalización de empresas públicas y privadas existentes en Madrid. La EMT está integrada en el Consorcio Regional de Transportes de Madrid, entidad supra institucional encargada de la planificación del transporte público en la ciudad y en la comunidad autónoma de Madrid.

El compromiso de la EMT es prestar un servicio público de transporte eficaz y eficiente con los más altos estándares de calidad, por lo que está sometida a un proceso continuo de modernización y mejora, tanto de su flota de autobuses como de sus sistemas y equipamientos de gestión.

La EMT apuesta por una estrategia empresarial basada en la mejora continua, ofreciendo un servicio de calidad, orientado a cada uno de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad, etc...), que garantice la satisfacción de los mismos y que contribuya a la mejora social al respetar sus valores éticos.

Merece especial atención todo lo relacionado con la protección del medio ambiente y la eficiencia energética, la tecnología, la seguridad así como la responsabilidad social y la accesibilidad, priorizando la atención de los clientes y, en especial, de aquéllos con movilidad reducida, de la tercera edad o con discapacidad.

La flota de la EMT formada por 2.095 autobuses, es una de las más modernas de Europa, con una edad media que no llega a seis años y con vehículos que incorporan los últimos avances tecnológicos en materia de seguridad, confort, accesibilidad y exigencias medioambientales e información al cliente.

Dispone de un total de 216 líneas que prestan servicio los 365 días del año durante las 24 horas del día, distribuidas a su vez en 178 diurnas y 38 nocturnas. Anualmente, los autobuses recorren cerca de cien millones de kilómetros y transportan más de 425 millones de clientes. La red de líneas de la EMT tiene una longitud de más de 3.800 kilómetros y un total de 10.473 paradas.

### Misión, Visión y Valores

La base sobre la que se establecen los compromisos de la EMT radica en su Misión, es decir, la razón de ser de la empresa, que es ofrecer un servicio de transporte público de referencia de Madrid que satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos y del conjunto de personas que transitan por nuestra ciudad.

Nuestra Visión para los próximos años es ser el operador de transporte público en superficie referente, tanto en el servicio ofrecido como en la atención a nuestros clientes;



apoyados en nuestro liderazgo tecnológico, sostenibilidad y una organización más motivada y competitiva.

Misión y Visión que se ve respaldada por unos Valores o principios específicos basados en la eficiencia que conforman nuestra cultura empresarial: la EMT se compromete con la fiabilidad, la accesibilidad, la seguridad, la comunicación, la proximidad, la innovación y la responsabilidad por el servicio que ofrecemos a clientes y ciudadanos.

Para que la Misión, Visión y Valores descritos se transformen en un compromiso real, se ha puesto en marcha el "Plan Estratégico de la EMT 2008-2015", que despliega acciones y proyectos concretos que lo hacen posible.

Como punto de partida de la Estrategia, se conforma un Mapa Estratégico, que marca las líneas de actuación, orientadas a aumentar la satisfacción de clientes y ciudadanos, empleados, proveedores, administración y, en general, todos los grupos de interés. El conjunto de actividades a realizar para alcanzar los objetivos del Plan, se recoge en diferentes iniciativas estratégicas.

## **1. SITUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMT (previa al comienzo del proyecto con empresas municipales)**

---

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un conjunto de compromisos de orden económico, social y medioambiental, adoptados voluntariamente por las empresas y que contribuyen al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible. El cambio de modelo en la gestión empresarial relacionado con el Gobierno Responsable y la RSC son una apuesta rentable, a largo plazo, que afecta a todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas. Permite identificar y gestionar riesgos empresariales, contribuye a generar mejores resultados del negocio, a crear valor para la empresa y los grupos de interés (clientes, sociedad, empleados, proveedores...), así como facilitar la divulgación del compromiso y la transparencia informativa.

Desde hace unos años, la EMT es consciente de que el valor de una empresa está compuesto tanto por los activos financieros como por los intangibles, donde la visión y valores, la estrategia empresarial, la relación con los grupos de interés, el valor de la marca, el gobierno corporativo, el conocimiento, el medio ambiente y la implicación social, entre otros, tiene un peso importante. De su adecuada gestión depende en gran medida, el éxito empresarial.

Por lo tanto, es un elemento estratégico y no meramente coyuntural, que se debe incorporar a la gestión cotidiana de las empresas para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, incluida la rentabilidad, como una respuesta a la demanda creciente de sus grupos de interés. De hecho, en la EMT el compromiso con la RSC se materializa en la Estrategia Corporativa a través de la Misión, Visión y Valores de la empresa, y con la formalización además de la Política de RSC que se viene desarrollando desde hace varios años.

En este sentido, el año 2009 representó un año clave para la EMT en materia de Responsabilidad Social Corporativa, ya que se creó una División específica de RSC



dependiente de la Dirección de Comunicación y Cliente, con el objetivo de incorporar una Estrategia de RSC a la gestión cotidiana de la EMT, poner en valor los servicios que ofrece, creando un valor social y reputacional a largo plazo, que ayude a conseguir un mayor grado de confianza y valor de nuestra empresa por parte de los distintos grupos de interés. De esta forma, posicionar la EMT como marca de prestigio, accesible para todos e integrada en la ciudad: innovadora, comprometida, responsable, próxima, en definitiva, sostenible.

Somos conscientes de que una ciudad moderna y competitiva como Madrid debe ofrecer un servicio adecuado para contribuir a desarrollar y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Por este motivo, la EMT de Madrid tiene una responsabilidad con la sociedad que le rodea y en la que está inmersa.

Además, como agente activo dentro de ella, y más siendo la única empresa de transporte urbano en superficie de la ciudad, tiene capacidad de influencia en la misma, lo que incrementa esta responsabilidad. Los nuevos agentes sociales (ONGs, consumidores, asociaciones profesionales, etc), configuran una nueva sociedad capaz de premiar o castigar el consumo y la inversión, con una mayor exigencia en la calidad del servicio compatible con unas prácticas responsables con los trabajadores y el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve la empresa.

La Responsabilidad Social Corporativa de la EMT de Madrid constituye, por tanto, una apuesta firme de esta empresa municipal por dar mayor prioridad a los aspectos sociales y medioambientales, ofreciendo a su vez una imagen de empresa más moderna y con una mayor calidad en el servicio; facilitando el acceso de los clientes, mejorando y estableciendo nuevos canales de comunicación, tanto interna, con los trabajadores, como de cara al exterior; poniendo en valor aquellas áreas que más afectan al entorno social, como el respeto al medio ambiente, la accesibilidad universal, el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, las empresas con las que se trabaja y la integración en el entorno físico en el que se ubica esta empresa, mejorando el servicio público ofrecido y buscando siempre la calidad y la excelencia.

#### **Diagnóstico de RSC en EMT y Comité Interno**

Como punto de partida, durante el año 2009, se realizó un diagnóstico por parte de una empresa externa especializada en este ámbito, en el que se efectuó un análisis de la situación actual de la estrategia y la gestión de RSC como herramienta de mejora, identificando un Plan de Acción adecuado para implantar un Sistema de Gestión de RSC adaptado a las necesidades específicas de la EMT. Además, en este estudio se identificó un catálogo de acciones socialmente responsables que se estaban desarrollando en ese momento a partir de la información proporcionada por las distintas Direcciones de la empresa. En el diagnóstico también se examinó en detalle la información necesaria para elaborar una Memoria de RSC en la EMT, evaluando su viabilidad a corto plazo.

Además en ese año, con el fin de analizar y mejorar dicha gestión, se creó un **Comité de Responsabilidad Social Corporativa interno** integrado por representantes de las diferentes áreas de la empresa haciendo así partícipe a toda la organización, ya que el enfoque tan amplio de la RSC implica necesariamente la coordinación y colaboración continua de todos (recursos humanos, tecnología, operaciones, área económica, etc...),



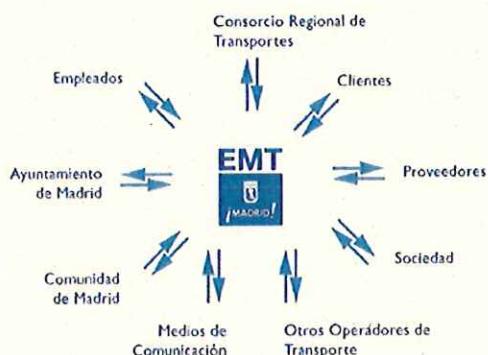
ya que muchas de sus acciones tienen un reflejo directo en la responsabilidad social de la empresa, dado el carácter transversal de la misma.

Este Comité se creó con el objetivo de actuar como foro consultivo e informativo del total de actividades que se realicen en materia de RSC, tanto para poner en común las que realicen desde cada una de las áreas como para transmitir desde la División de RSC, otras que se puedan estar realizando también o que se puedan proponer en un futuro.

### Grupos de interés y Política de RSC

Una vez realizado el diagnóstico de RSC y habiéndose identificado los puntos fuertes y las debilidades en materia de su gestión, se incorporaron iniciativas básicas que no existían. En este sentido, la EMT reconoció y asumió la importancia de integrar en su estrategia empresarial los intereses, las necesidades y las expectativas de todos sus grupos de interés, entendiendo éstos como los grupos o individuos sobre los que inciden sus actividades y que pueden, asimismo, influir sobre la empresa. Por este motivo, en el año 2009 se realizó un primer análisis en el que se identificaron los principales grupos de interés, así como los compromisos a desarrollar con cada uno de ellos, con el fin de poder establecer canales de diálogo y acciones concretas.

Como resultado de este análisis, se identificaron los siguientes grupos:



También se definió una política de RSC dirigida fundamentalmente a la mejora de varios ámbitos de la empresa y su entorno, que se concreta en los siguientes puntos:

- La calidad de vida y la comunicación interna con los empleados, en ambas direcciones.
- La mejora de la información y la comunicación con el cliente a través de las nuevas tecnologías y el trato personal.
- La consecución de una accesibilidad universal, tanto física como tecnológica, en todo el servicio.
- El respeto por el medio ambiente en todas sus prácticas y las exigencias de responsabilidad a los clientes y proveedores.



- La relación con la comunidad donde está instalada la empresa, y las empresas y asociaciones profesionales del sector.
- El marketing para desarrollar una comercialización responsable.
- La creación de una imagen de marca fácilmente reconocible que resalte la nueva filosofía empresarial y las mejoras realizadas en el servicio ofrecido.
- La ética empresarial.

### **Memoria Anual de RSC**

También desde el año 2009, la EMT elabora y edita una Memoria anual de RSC siguiendo los criterios del modelo internacional GRI (Global Report Initiative), como fruto del compromiso social de la EMT, que ha pretendido ser uno de los vehículos de diálogo, transparencia y comunicación con los grupos de interés. Dicha Memoria se desarrolla con la colaboración de todas las áreas de la empresa, en la figura de los representantes del Comité de Responsabilidad Social interno creado, como foro consultivo e informativo de las actividades relativas a este ámbito. Aunque esta Memoria está verificada por una empresa externa, se prevé en un futuro la inclusión de los indicadores que propone el modelo GRI y proceder a la certificación de la misma.

Otro de las vías que evidencian la transparencia en la comunicación es la información proporcionada en la página web de la EMT, donde se incluye una amplia información de la empresa con un espacio específico para la RSC que contiene la declaración de la política de RSC y las memorias anuales.

### **Otras acciones en el ámbito de la RSC**

Si diferenciamos las principales dimensiones de la RSC, podemos resaltar las siguientes acciones realizadas durante los últimos años:

#### **- Dimensión Social:**

En lo que respecta a los **clientes**, se ha producido una diversificación y adaptación de las líneas y servicios; se han realizado campañas de comunicación, publicidad y prensa; definido políticas y estrategias de calidad orientadas al cliente; estudios de satisfacción de los mismos unido a la creación de un panel de usuarios; y la implantación de diferentes sistemas de calidad (UNE EN 13816:2003, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 en varios Centros de trabajo). La EMT también realiza una comunicación responsable verificada por el Certificado de RSC otorgado por la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol).

A lo largo de estos años, la empresa ha asumido diversos compromisos con la Accesibilidad, la Tecnología y la Seguridad (Vehículos 100% accesibles; participación en el proyecto ConSignos relativo a Conversión y Generación Automática de Lengua de Signos en el ámbito de la información al cliente;

participación en Comisión Técnica de Accesibilidad en el Transporte del Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid; convenios con diferentes entidades relacionadas con la Accesibilidad Universal como CERMI y ONCE; proyecto VEA de Vídeo-Vigilancia Embarcada en el Autobús; Sistema de información acústica (SIENA) tanto interior como exterior; Sistema WI-FI a internet para clientes, tecnología Multimedia en los autobuses...).

En relación a los **empleados**, la EMT desarrolla y promueve acciones formativas para el personal de nueva incorporación, así como cursos de reciclaje y formación para todos los trabajadores. Es de relevancia también el aspecto de prevención, seguridad y salud de los trabajadores, existiendo Comités al respecto integrados por empleados. Además con el fin de mejorar el ambiente laboral, la EMT apuesta por la diversidad, la conciliación de la vida laboral y personal, y la igualdad de oportunidades. En este sentido, existe un gabinete social y distintos beneficios sociales, y se está desarrollando un Plan de Igualdad, además de medir el clima laboral. En relación a la comunicación interna, se han puesto en marcha diferentes iniciativas para fomentar dicha comunicación y colaboración trasversal como la edición de la revista interna "La Circular", entre otras.

Ligado al grupo de interés de los **proveedores**, la EMT efectúa una contratación pública transparente, con libre concurrencia, igualdad de trato, proporcionalidad y legalidad, y se están incorporando cláusulas medio ambientales, sociales, laborales, de seguridad y salud, de calidad y éticas en la contratación pública.

Entre las acciones destinadas a la **sociedad**, la EMT comunica todas las acciones realizadas por la empresa. Nuestra actividad contribuye a la mejora social, y por eso se han desarrollado proyectos conjuntos con organizaciones sociales como SAMUR, UNICEF, Cruz Roja y algunas ONGs, además de las mencionadas anteriormente en relación con la discapacidad. La EMT tiene una política de donación de vehículos; colabora en la promoción del comercio justo, además de la promoción de la movilidad urbana sostenible; y el apoyo a campañas sociales en las que se promueven valores de respeto, responsabilidad y solidaridad en los espacios públicos de la ciudad. Además, centra su compromiso con la ciudadanía en el fomento de la formación, educación, investigación y cultura a través de distintos convenios con universidades, y en la generación de empleo a través de convenios con institutos de formación profesional para la realización de prácticas, con la Consejería de Empleo y Mujer, y facilitando la inserción laboral de colectivos con dificultades.

- Dimensión Ambiental:

La EMT compatibiliza el desarrollo económico con la protección del medio ambiente. Por este motivo, existe un alto compromiso con la Sostenibilidad y apuesta por la Eficiencia Energética. Además, la gestión ambiental de la empresa va más allá del estricto cumplimiento de la normativa y se materializa en la realización de actividades como el control de las emisiones contaminantes de la flota de autobuses, la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental en las instalaciones, el control y prevención de la contaminación del subsuelo de los Centros de Operaciones, la gestión adecuada de los residuos generados como



consecuencia de la actividad, el control del consumo de los recursos naturales, así como otro tipo de acciones relacionadas con la formación y la sensibilización ambiental a empleados.

- Dimensión de Buen Gobierno:

La estructura organizativa de la EMT está enfocada a la mejora de la eficiencia de la gestión a través de su Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comité de Dirección. Se ha definido un modelo de Gestión Económica Sostenible basado en la gestión eficiente y control estricto de los resultados económicos a través por ejemplo de auditorías internas. Otro de los objetivos de la EMT es proporcionar total transparencia informativa, además de tener el compromiso del cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, que será ampliado y reforzado con un Código Ético que se está definiendo en la actualidad.

Por último, durante el inicio del año 2011, en paralelo al proyecto objeto de este informe, se ha iniciado la participación en una prueba piloto con una empresa especializada en temas de RSC para analizar la conveniencia y/o posibilidad de establecer una herramienta de gestión y reporting de sostenibilidad en la EMT, de forma que se traslade los valores y política de RSC a un sistema de indicadores operativos y medibles que sirvan para configurar un cuadro de mando para la gestión de la misma con el fin de medir el progreso, alcanzar resultados tangibles y disponer de la información precisa del desempeño en RSC para poder comunicar con transparencia tanto en informes institucionales como en informes corporativos a los grupos de interés.

## **2. PROYECTO DE RSC CON EMPRESAS MUNICIPALES**

En el año 2011, se ha iniciado la participación en el proyecto propuesto por la Inspección General de Servicios (IGS) perteneciente al Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid, en el que se solicitó que la EMT se incorporase a un nuevo proyecto de Responsabilidad Social Corporativa junto con las empresas municipales: Madrid Movilidad, Madrid Arte y Cultura, Promoción Madrid, la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo, Mercamadrid, y Madrid Espacios y Congresos.

Se trasladó la información de este proyecto a la Dirección de la empresa para conocimiento y su participación futura en el desarrollo de los trabajos, y tuvo lugar una reunión clave del Director General de Recursos Humanos y de la Inspección General de Servicios con el Gerente de la EMT para comunicar la importancia de asumir dicho proyecto, no sólo por el beneficio económico y reputacional que conlleva la incorporación de la RSC en la gestión de la empresa, sino también por la aprobación de la Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid en su sesión de 27 de octubre de 2011, de impulsar esta iniciativa de las empresas municipales de implantación de la Responsabilidad Social Corporativa, como vía específica para el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, aprobado en 2008, y que se estableció con el fin de definir los principios, criterios e instrumentos que permitan incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública.



Tras la aceptación por parte de la EMT de participar en dicho proyecto, y como punto de partida, se determinó la realización de workshops de cara a fomentar la participación de las empresas participantes. En este sentido, se han creado tres grupos de trabajo integrados por los responsables de RSC de cada una de las empresas y varios interlocutores según los temas a tratar: Grupo de Buen Gobierno, Grupo Social y Grupo de Medio Ambiente, junto al personal de la IGS. En el caso de la EMT, el responsable de RSC ha asistido a todas las reuniones de los grupos de trabajo, y además ha asumido liderar el Grupo de Medio Ambiente que ha implicado la organización y coordinación de los trabajos de dicho grupo.

### Guía de RSC

El objetivo inicial planteado en estos grupos ha sido desarrollar una Guía de Responsabilidad Social Corporativa para las empresas municipales del Ayuntamiento de Madrid, que incorpore las políticas, actuaciones y sistemas de control que definen una actuación de Gobierno Corporativo Socialmente Responsable. Para ello, la EMT, y previa realización del diagnóstico sobre la situación actual en materia de RSC de las empresas participantes realizada por la empresa externa Pricewaterhousecoopers que ha participado en el proyecto, informó y trasladó a su Comité Interno de RSC dicha iniciativa asumida por la EMT y los trabajos a realizar por parte de todas las áreas de la empresa, haciendo así partícipe a toda la organización.

Además, con el fin de realizar el trabajo de manera más eficiente, se planteó reorganizar la estructura del Comité Interno de RSC en la EMT, de forma que se dividiera en tres grupos, dado que el éxito del proyecto vendrá determinado por la involucración de toda la empresa: Medioambiental, Técnico-Social y Buen Gobierno, y de los cuales se designó un representante para asistir junto con el responsable de RSC a las reuniones con las empresas municipales.

Los trabajos iniciales que se abordaron fueron la cumplimentación por parte de la EMT de un cuestionario sobre los aspectos existentes en la empresa según las tres dimensiones de la RSC, para obtener una valoración cuantitativa que posicionara la situación actual de cada empresa; y la celebración de reuniones individuales con el responsable de RSC con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades en la empresa y así poder definir una serie de medidas a incorporar en la Guía de RSC.

A partir de este diagnóstico, se ha elaborado la Guía de Responsabilidad Social Corporativa que recoge medidas en los diferentes ámbitos de la RSC que determinan las buenas prácticas empresariales responsables en la gestión del negocio estableciendo aquéllas consideradas de implantación básica o avanzada, según la situación de partida de cada empresa. Durante varios meses, se han organizado reuniones donde se ha analizado y debatido las diferentes medidas incorporadas a la Guía, poniendo en común las actividades de cada empresa hasta determinar la idoneidad de cada medida a implantar.

También en estas reuniones, se han compartido experiencias y trabajos, y se han realizado exposiciones de personal experto en determinadas materias vinculadas a la RSC, como en contratación responsable, Gestión de riesgos, Huella de carbono, entre otros.



## Grupos de interés y Hoja de Ruta

Una vez definida la Guía de RSC, y como fase previa a la implantación de las medidas, se consideró conveniente la identificación de los principales grupos de interés. En este sentido, la EMT aunque ya tenía definidos estos grupos, realizó un análisis en profundidad, estableciendo además las principales expectativas, necesidades, y los canales de comunicación y diálogo con los mismos, con el fin de poder desarrollar en un futuro iniciativas y acciones concretas con impacto positivo en cada uno de estos grupos de interés para mejorar el diálogo y la transparencia.

Asimismo, la EMT ha diseñado y establecido un Plan de Implantación a través de una Hoja de Ruta en la que se incluyen las acciones de la Guía de RSC, adaptadas a las características y previsiones de la empresa en función de la situación, los recursos y las prioridades actuales, para el desarrollo progresivo durante los próximos años. Las medidas se distribuyen según el nivel básico o avanzado de implantación, los recursos económicos, humanos y técnicos, y un cronograma de implantación hasta el año 2014. En el caso de la EMT, varias de estas medidas ya se habían realizado con anterioridad. A partir de dicha hoja de ruta, la EMT tiene pendiente definir cómo acometer el plan de implantación y la puesta en marcha de las medidas seleccionadas, dando traslado a todo el equipo del Comité Interno de RSC, si bien, todo ello requiere de una aprobación previa de la Dirección u órganos que se estimen convenientes.

Además, se han iniciado los trabajos de un grupo de trabajo específico para la elaboración de un Código Ético, como una de las acciones básicas, que como empresa pública se deben implantar, con el fin de mejorar la eficiencia, transparencia e integridad en la gestión ética por parte de todos los grupos de interés, a través de unos compromisos éticos y responsables que respondan a los valores corporativos enmarcados en la política de RSC de la empresa.

La EMT considera que con la participación en este proyecto se da respuesta a la necesidad que surgió en años anteriores, tras el diagnóstico que se hizo de RSC en el año 2009, de la idoneidad de implantar un Plan de Estrategia y un Sistema de Gestión de RSC adaptado a las necesidades específicas de EMT. Por lo tanto, en este sentido, se han fijado unos objetivos a corto y medio plazo que constituyen las bases del establecimiento de una estrategia de responsabilidad corporativa que repercutirá en la mejora de las condiciones de trabajo, la imagen de la empresa y la calidad del servicio.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rafael Orihuela Navarro". Below the signature, the name is printed in black text.

Rafael Orihuela Navarro  
Director Gerente

**mercamadrid**  
internacional

**INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA 2011**

**MERCAMADRID, S.A.**

## Información Corporativa

Madrid, capital de España, cuenta desde el año 1982 con Mercamadrid, Polígono Alimentario líder en distribución alimentaria de rango internacional y gestionado por la Empresa Mixta Mercamadrid, S.A.

Accionistas de Mercados Centrales de Abastecimientos de Madrid, S.A. (Mercamadrid):  
 Excmo. Ayuntamiento de Madrid: 51.13%  
 Empresa Nacional MERCASA: 48.63%  
 Otros (Gremios y Usuarios): 0.24%

Mercamadrid, S.A. está adscrita al Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid.

Mercamadrid es el centro de negocios por excelencia de la alimentación, con proyección nacional e internacional, que abastece a casi 12 millones de habitantes y es, a su vez, el gran mercado físico de los productos perecederos.

Reúne tanto a los Mercados Centrales de Pescados y Frutas y Hortalizas de Madrid, como al Mercado de Carnes, a empresas polivalentes especializadas en el sector alimentario y a un amplio rango de empresas de servicios: Frío industrial, conservación, logística, transportes, manipulación, etc.

Este Mercado de mercados se ha consolidado como el mayor mercado europeo de alimentación perecedera y el segundo a nivel mundial con respecto al Mercado Central de Pescados, después del Tsukiji de Tokio. Dispone de 176 hectáreas al servicio de las 800 empresas instaladas en su superficie.

Mercamadrid registra una afluencia media de 17.000 vehículos diarios y 25.000 personas de población media (compradores, trabajadores, visitantes), contando con un radio de influencia que supera los 500 Km.

Con una localización estratégica, es el espacio más idóneo para que las empresas del sector alimentario desarrollen su actividad de forma operativa y eficaz, en cada uno de los mercados y áreas de que se dispone.

Desde el año 2010 contamos, además, con la ampliación de Mercamadrid, una plataforma generadora de nuevas oportunidades para los sectores profesionales vinculados a la alimentación, la distribución y la logística.

Tecnología, calidad e innovación son los tres principios básicos en los que pivota esta expansión de 453.492 m<sup>2</sup>, donde la inversión pública y privada superará los 300 millones de euros y actuará como generador de empleo, en un espacio de cerca de 50 hectáreas, planificado desde una posición de vanguardia en el terreno medioambiental, con infraestructuras tecnológicas avanzadas tanto en conectividad, energía, agua, residuos y comunicado con la gran red viaria del país, situado en la margen norte de la M40.

Mercamadrid, fuertemente vinculada con la ciudad de Madrid y con un importante posicionamiento en su entorno económico y social, es el Polígono Alimentario español con mayor proyección internacional, donde prevalecen las relaciones basadas en el conocimiento, la calidad, la eficacia y el consenso.

Una sociedad de estas características se encuentra en constante armonía con los retos que la sociedad demanda, siendo la calidad la principal magnitud de la estrategia empresarial, desde donde se afrontan las mejoras en infraestructuras, nuevas tecnologías, medioambiente, prevención de riesgos..., en esencia la mejora permanente y el mantenimiento de la posición de Mercamadrid como líder y referente alimentario.

### **Misión, Visión y Valores de MERCAMADRID, S. A.**

La Misión de Mercamadrid, S.A. se encuentra definida en su objeto social, es decir, la promoción y gestión de los Mercados Mayoristas, así como de las actividades complementarias que sean convenientes para la mejor eficacia del servicio y atención a los usuarios, la promoción de actividades, instalaciones y servicios para la mejora y modernización de la distribución, y el mejoramiento en todos los órdenes de los ciclos y diferentes formas de comercialización de los productos alimenticios.

La Visión de Mercamadrid, S.A., en un futuro próximo, es mantener su proyección como referente nacional e internacional en todos los órdenes de los ciclos y diferentes formas de comercialización de los productos alimenticios, en base a los criterios que inspiran su desarrollo en un marco de innovación, tecnología, calidad, agilidad en la gestión y sostenibilidad, con el objetivo de mantener y mejorar la competitividad y la incidencia estratégica que la ha convertido en seña de identidad de la distribución alimentaria a nivel nacional e internacional.

Los valores de Mercamadrid, S.A., atienden a principios estratégicos de transparencia, eficacia y comportamiento ético en la gestión, así como de garantía de la libre concurrencia, con una inequívoca vocación de mejora continua del servicio público desarrollado, como compromiso de la organización de satisfacer las expectativas de los operadores y, en última instancia, de los ciudadanos, a través de la creación de condiciones óptimas para el desenvolvimiento, consolidación e integración de las actividades del tejido empresarial del sector de la alimentación en sus tramos mayorista y minorista como motores de competitividad y generación de empleo.

## **INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2011 MERCAMADRID, S.A.**

### **Antecedentes**

El Ayuntamiento de Madrid en el contexto de una tendencia creciente a introducir contrapesos éticos y de transparencia en el funcionamiento de las corporaciones públicas y privadas, se dotó en diciembre del año 2008 de un Código de Buenas Prácticas Administrativas, aprobado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid mediante Acuerdo de 4 de diciembre de 2008, siendo este código un repertorio de principios de conducta y procedimentales, que han de ser respetados en todo momento por los servidores públicos, tanto en el desempeño de su actividad como, y de modo especial, al relacionarse con los ciudadanos. Su objeto es definir los principios, criterios e instrumentos que permitan incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública, el comportamiento ético de los servidores públicos y la mejora de las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos.

### **Situación respecto de los diversos ámbitos de la RSC en MERCAMADRID, S.A.**

En desarrollo de dicha línea estratégica municipal, Mercamadrid, S.A. viene generando líneas de actuación concretas, particularmente en el ejercicio 2011, en las tres grandes áreas que configuran conceptualmente la esfera de la responsabilidad social corporativa, esto es:

#### **a. Buen Gobierno y Ética**

En el ámbito del Buen Gobierno y Ética, MERCAMADRID, S.A. garantiza la transparencia informativa en lo que respecta a su gestión, en cumplimiento de la función que tiene encomendada y por la responsabilidad asumida ante la sociedad. Así, y para llevar a cabo el desarrollo de mecanismos de información periódica a los miembros del Consejo de Administración y a la Alta Dirección, se gestiona por la Dirección de Calidad la supervisión de los mecanismos de información consistentes en introducir la RSC como información recurrente en las sesiones del Consejo de Administración al formular la Secretaría General el orden del día de cada reunión, y transmitir para su cumplimiento las observaciones o acuerdos que el Consejo adopte a los Órganos de Dirección.

MERCAMADRID, S.A. ha comenzado igualmente a reflejar en su página Web y en su periódico digital las iniciativas llevadas a efecto sobre RSC y valora la posibilidad de implantar nuevas medidas que profundicen los compromisos municipales en esta materia.

#### **b. Dimensión Social**

En el ámbito de la Dimensión Social, MERCAMADRID, S.A., ha destacado siempre por la integración voluntaria de las preocupaciones sociales de sus empleados, recogidas muchas de ellas en el VIII Convenio Colectivo que se encuentra suscrito en la actualidad. Así mismo, es consciente de que es imprescindible la colaboración de los mencionados empleados, para contribuir al desarrollo económico sostenible que persigue la RSC, para lo que tiene establecidos diversos canales de comunicación.

Procedimiento PG-06 FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y COMPETENCIA PROFESIONAL

Procedimiento PG-07 AUDITORÍAS

Procedimiento PG-08 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Procedimiento PG-09 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

**DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA DE CALIDAD**

Procedimiento PC-01 COMERCIALIZACIÓN DE ESPACIOS

Procedimiento PC-02 TRASPASOS

Procedimiento PC-03 CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

Procedimiento PC-04 CONSERVACIÓN DE INSTALACIONES

Procedimiento PC-05 SEGUIMIENTO DE OBRAS POR TERCEROS

Procedimiento PC-06 GESTIÓN DE ACCESOS Y MOVILIDAD

Procedimiento PC-07 LIMPIEZA Y GESTIÓN DE RESIDUOS

Procedimiento PC-08 VIGILANCIA Y SEGURIDAD

Procedimiento PC-09 ATENCIÓN AL USUARIO

Procedimiento PC-10 GESTIÓN DE RECLAMACIONES

Procedimiento PC-11 SEGUIMIENTO E INSPECCIÓN DE MERCADOS

Procedimiento PC-12 CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Procedimiento PC-13 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Procedimiento PC-14 DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

**DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA DE MEDIO AMBIENTE**

Procedimiento PM-01 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES

Procedimiento PM-02 REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS

Procedimiento PM-03 CONTROL OPERACIONAL

    Instrucción ITM.03.01 CONTROL Y GESTIÓN DE RESIDUOS

    Instrucción ITM.03.02 CONTROL Y GESTIÓN DE AGUAS

    Instrucción ITM.03.03 CONSERVACIÓN DE EQUIPOS

    Instrucción ITM.03.04 COMPRAS Y CONTRATACIONES

Procedimiento PM-04 EMERGENCIAS AMBIENTALES

Procedimiento PM-05 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

### **c. Dimensión Ambiental**

En el ámbito de la dimensión ambiental, MERCAMADRID, S.A. viene caminando de forma voluntaria por la senda del adecuado comportamiento ambiental y de la gestión sostenible de forma evidenciable desde el 28 de mayo de 2002, fecha en la que obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión Ambiental en base a la Norma UNE-EN ISO 14001:2004.

En este orden, debe destacarse que el Sistema de Gestión Ambiental de MERCAMADRID, S.A. se sometió en 2011 al proceso anual de auditoría, es decir, al conjunto de actividades de verificación sistemática y documentada que permiten obtener y evaluar de forma objetiva las evidencias que determinan su grado de implantación y mantenimiento técnico, con el resultado que se expone a continuación:

#### Auditoría interna

En el mes de febrero se llevó a cabo la auditoría interna, quedando resaltados en el informe emitido por la empresa consultora externa los siguientes aspectos:

- La actitud receptiva y colaboradora de todo el personal de la organización.
- La exhaustiva documentación de todas las comunicaciones relevantes de carácter ambiental.
- La periodicidad y el contenido de las revisiones del sistema por la Dirección, mediante el tratamiento de los puntos relevantes en las reuniones cuatrimestrales de la Comisión Directiva.

#### Auditoría externa

Durante los días 30 y 31 de marzo y 1 de abril se superó MUY SATISFACTORIAMENTE la auditoría externa de 3<sup>er</sup> ciclo de renovación, no habiéndose señalado ninguna No Conformidad por parte del equipo auditor de AENOR, S.A. (Asociación Española de Normalización y Certificación).

En el resumen ejecutivo emitido, con respecto al resultado obtenido en 2010, se informó que, si bien no fueron apreciados cambios importantes en cuanto a la sistemática establecida en el Sistema de Gestión Ambiental, resultó especialmente destacable, por un lado, el cambio realizado en el control y seguimiento de los nuevos contratos de las actividades de limpieza, saneamiento y recogida selectiva del Polígono Alimentario y, por otro, el adecuado desempeño ambiental de la organización, en particular por parte de su Comisión Directiva, que refuerza de modo permanente el criterio de conceder a las Observaciones y a las Oportunidades de Mejora que quedan recogidas en los informes de auditoría un tratamiento similar al que reciben las No Conformidades con el fin de evitar futuras desviaciones.

Como puntos fuertes del Sistema de Gestión Ambiental, quedaron resaltados los siguientes:

- El seguimiento y control de aspectos en relación a la justificación de los datos.
- El seguimiento y control de los incidentes en el Polígono alimentario.
- La comunicación de requisitos ambientales a las empresas radicadas en el Polígono Alimentario.
- La comunicación y el seguimiento de los requisitos ambientales exigibles a los contratistas de obras y servicios por cuenta de MERCAMADRID, S.A.
- El desarrollo mantenido del "Protocolo de seguimiento y vigilancia de los vertidos líquidos en el Polígono Alimentario".

- La toma de acciones ante el resultado de las inspecciones y de la vigilancia ambiental realizada respecto de los usuarios del Polígono Alimentario.
- Seguimiento realizado a las contratas de prestación de servicios de limpieza y compactación selectiva.
- Sistemática llevada a cabo para hacer coincidir en el tiempo todas las inspecciones reglamentarias de alta, media y baja tensión.
- Disposición e implicación del personal interlocutor entrevistado para el desarrollo de la auditoría.
- Orden en la documentación y los registros que posibilita la agilidad y la rapidez del proceso de auditoría.

En cualquier caso, en base a criterios de mejora continua, la organización está valorando en la actualidad la oportunidad de la incorporación de nuevos desarrollos ambientales en el horizonte temporal 2012-2014, relacionados, de modo fundamental, con posibles actuaciones en materia de eficiencia energética y consumo racional de la energía eléctrica, así como en la incorporación de los criterios de sostenibilidad del "Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local del Ayuntamiento de Madrid" en las actividades desarrolladas por MERCAMADRID, S.A. en los ámbitos de la realización de obras de construcción y reforma y en la prestación de servicios y suministros.



MADRID ARTE Y CULTURA S.A.

INFORME ANUAL RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
EMPRESA MUNICIPAL MADRID ARTE Y CULTURA, S.A.

2011

## **ÍNDICE GENERAL**

- I. PREÁMBULO.
- II. PRESENTACIÓN DE MADRID ARTE Y CULTURA, S.A. (MACSA).
  - A. INTRODUCCIÓN
  - B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
  - C. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
  - D. ESTRUCTURA ORGÁNICA
  - E. PRINCIPALES MAGNITUDES
- III. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS RESPECTO A LA RSC: PUNTO DE PARTIDA DE MACSA.
  - A. GRUPOS DE INTERÉS
  - B. GOBIERNO CORPORATIVO
  - C. DIMENSIÓN SOCIAL
  - D. DIMENSIÓN AMBIENTAL
- IV. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN MACSA.
- V. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA HOJA DE RUTA DE MACSA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSC.
- VI. CREACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO DE RSC.
- VII. CONSIDERACIONES FINALES.



## I. PREÁMBULO

El Ayuntamiento de Madrid, en el contexto de una tendencia creciente, interna e internacional a potenciar criterios éticos y de transparencia en el funcionamiento de las corporaciones públicas y privadas, se dotó de un **Código de Buenas Prácticas Administrativas (CBPA)** en diciembre del año 2008.

El Ayuntamiento de Madrid ha querido incorporar al cumplimiento del CBPA a las Sociedades Mercantiles Municipales, partiendo de la consideración de que se impone el cumplimiento de los objetivos últimos del CBPA, ética y transparencia, a través del instrumento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), más adecuado a la naturaleza y funcionamiento de las Sociedades Mercantiles.

Como refuerzo a esta iniciativa, el Acuerdo de la Junta de Gobierno del pasado 27 de octubre 2011, aprobó impulsar y favorecer la iniciativa de las empresas municipales de implantación de la responsabilidad social corporativa, como vía específica para el cumplimiento del CBPA del Ayuntamiento de Madrid.

Para ello, la Inspección General de Servicios (IGS) ha promovido un proyecto de trabajo cuyo punto de partida ha sido la configuración en cada una de las seis empresas municipales de un grupo de trabajo compuesto por un interlocutor y un representante por cada área de trabajo (Social, Medioambiental y de Buen Gobierno y Código Ético) con el fin de elaborar un **Código Ético y de conducta profesional** para la seis sociedades mercantiles y un **marco de Informe de Sostenibilidad o de RSC**.

Las empresas que participan en el proyecto son: Empresa Municipal de Transportes, Madrid Arte y Cultura, Madrid Espacios y Congresos, Madrid Movilidad, Mercamadrid, Empresa Municipal de la Vivienda y la antigua Promoción Madrid, actualmente denominada Madrid Visitors & Convention Bureau,S.A.

Este proyecto, que viene impulsado desde la Inspección General de Servicios del Ayuntamiento de Madrid, tiene vocación de permanencia y continuidad a través de reuniones periódicas entre la Inspección y las Empresas Públicas, con la elaboración de informes anuales por las Empresas Públicas que se incorporan al Informe Anual del Ayuntamiento.

Finalmente, incidir en la idea de que se trata de un proyecto que exige **estar consensuado y apoyado por los órganos directivos de la empresa** pues el cambio de modelo en la gestión empresarial hacia una empresa responsable permite identificar y gestionar riesgos empresariales y contribuye a generar mejores resultados del negocio y a crear valor para la empresa y los grupos de interés. Asimismo, el ejercicio responsable de la función de Gobierno Corporativo, conduce hacia la buena gestión empresarial, el buen desempeño del negocio, la buena administración de los fondos y la asunción de un compromiso público de gestión.

## **II. PRESENTACIÓN DE MADRID ARTE Y CULTURA, S.A.**

### **A. INTRODUCCIÓN**

Con la denominación MADRID ARTE Y CULTURA, S.A., (MACSA) se constituye el 2 de septiembre de 2004 una Sociedad Mercantil Municipal, 100% participada por el Ayuntamiento de Madrid y adscrita al Área de Gobierno de las Artes. Como empresa de prestación del servicio público de la cultura, su trayectoria ha venido presidida por una continua expansión y ampliación de su objeto social y por una apuesta constante y comprometida con la villa de Madrid como ciudad europea de la cultura.

Según sus estatutos, la sociedad tiene por objeto:

1. La gestión de programas y actividades culturales y artísticas, la organización, apoyo y difusión de las mismas, la promoción de iniciativas públicas y privadas en dicho ámbito, incluyendo la colaboración con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales, el asesoramiento, la realización de estudios, la formación de artistas y técnicos relacionados con dichas actividades y la prestación de todos los servicios e infraestructuras integrantes o complementarios de estos programas y actividades.

A modo de ejemplo, actividades emblemáticas de la ciudad de Madrid como Festival Veranos del Villa, el Festival de Jazz, además de la actividad cultural europea La Noche en Blanco.

2. La gestión del Palacio de Cibeles, del Teatro Español y del Teatro Fernán Gómez, del Teatro Circo Price y de cualquier otro centro cultural, espacio, recinto y/o dependencia cuya gestión le fuera encomendada o autorizada temporal o indefinidamente, por el Ayuntamiento de Madrid, incluida la contratación y ejecución de las obras, instalaciones, servicios y suministros para los mismos.

En cuanto a la gestión de centros culturales y espacios, se ha recuperado el espacio Matadero Madrid como centro de creación contemporánea estando prevista su gestión (incluyendo Cineteca, Naves del Español, Intermediae, Abierto por Obras), se ha gestionado el espacio Puerta del Ángel como plataforma de conciertos del Festival Veranos de la Villa. Igualmente se ha incorporado el Centro Cultural Intermediae y el Centro de Cultura Digital Medialab-Prado, con su nueva sede en la antigua serrería Belga próxima al Paseo del Prado, como referentes culturales de interacción con la sociedad. Los centros culturales antiguos como el Teatro Español han abierto nuevas salas como el Café Concierto, que suma un espacio escénico más al teatro. Finalmente, como colofón, Madrid Arte y Cultura ha asumido la gestión del centro cultural CentroCentro del emblemático Palacio de Cibeles, junto a los servicios comunes del mismo.

Asimismo, completando y desarrollando nuestro objeto social, en algunos centros culturales se han creado fondos documentales y bibliográficos como el Archivo Histórico de Matadero Madrid; se organizan y prestan servicios relacionados con la formación y educación como talleres de artes circenses en el Teatro Circo Price o la firma de convenios de colaboración con Universidades o Institutos de Enseñanza

Secundaria para la realización de prácticas docentes en nuestros centros. Además se lleva a cabo la explotación de las tiendas, cafeterías, bares, restaurantes y demás servicios integrantes de los mismos; la explotación de espacios como la Galería de Cristal, salas del centro cultural Centrocentro, Nave 16 de Matadero y Teatro Circo Price, mediante el arrendamiento o cesión a terceros.

3. Finalmente, como medio y servicio técnico de la administración del Ayuntamiento de Madrid, MACSA asume a través del instrumento jurídico de la encomienda un abanico de proyectos culturales como la programación de las Naves del Español de Matadero, las representativas de la ciudad de Madrid como Navidad-Cabalgata y Carnaval, Fiestas de San Isidro, Programación Escénica de Conde Duque, actividades culturales del centro cultural Intermediae Matadero Madrid y centro de cultura digital Medialab-Prado, organización de Conciertos de la Banda Sinfónica Municipal y actividades culturales de naves y espacios Matadero Madrid.

## **B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (En proceso de elaboración)**

MACSA tiene como misión gestionar espacios y actividades culturales que ofrecen el servicio público de la cultura a la sociedad, son cercanos a la ciudadanía, permeables a las realidades sociales, transparentes y éticos en su gestión y sostenibles en dos aspectos principales: responsabilidad social con sus grupos de interés y conciencia medioambiental.

MACSA, como nodo de producción, desarrollo e intercambio cultural, de generación y captación de talento, pretende impulsar la conversión de Madrid en una ciudad creativa, productora de cultura y competitiva, que contribuya a acercar el talento y la innovación a los ciudadanos y visitantes.

Para esta misión los objetivos de MACSA son:

- Constituir un modelo de prestación de servicios de auténtica calidad y eficacia, de gestión ágil y flexible, acogiendo la receptividad de demandas sociales, que contribuya a dinamizar el sector cultural a través de la colaboración y apoyos de compañías, colectivo o artistas.
- Diversificar y mejorar la oferta cultural y responder a las demandas de los diferentes usuarios.
- Fomentar la generación de recursos financieros propios, si bien detectando igualmente aquellas demandas que puedan ser positivas para el avance cultural, económico y social de su entorno.

En coherencia con nuestro objeto social y con nuestro perfil como empresa socialmente comprometida con el servicio público de la cultura, MACSA propone una línea de comportamiento acorde con los siguientes valores:

- Transparencia, racionalidad y ética en la gestión
- Participación y concertación social
- Universalidad y Excelencia en el servicio

## C. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La dirección y administración de la Sociedad radica en los siguientes órganos:

- a. La Junta General
- b. El Consejo de Administración
- c. El Gerente

### La Junta General

Es el órgano soberano de la Sociedad. La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid asumirá las funciones y competencias de Junta General de la Sociedad. Será Presidente de la Junta General el Alcalde como presidente de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, y el Secretario el Concejal Secretario de la Junta de Gobierno, o quienes les sustituyan de acuerdo a lo establecido para el funcionamiento de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid.

### El Consejo de Administración

Es el órgano de administración y representación de la sociedad.

Presidente

D. Fernando Villalonga

Delegado del Área de Gobierno de las Artes

Vicepresidente

Dª Concepción Dancausa Treviño

Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública

Consejeros

Dª Isabel Martínez-Cubells Yraola, Concejal del Área Coordinación de Comunicación del Área de Gobierno de Vicealcaldía, D. Diego Sanjuán Benito Bonal, Concejal del Área de Estudios del Área de Gobierno de Vicealcaldía, D. Pedro Calvo Poch, Delegado del Área de Economía Empleo y Participación Ciudadana, D. Timothy Benjamin Chapman, Jefe de Gabinete del Área de Gobierno de Las Artes, D. Javier Oyarzábal De Miguel, Coordinador General de Relaciones Institucionales e Internacionalización del Área de Gobierno de Vicealcaldía, D. Manuel Lagos Gismero, Director General de Planeamiento y Evaluación del Área de Gobierno de Las Artes, Dª Milagros Hernández Calvo Representante Grupo Municipal Izquierda Unida - Los Verdes y Dª Ana García D'atri, Representante Grupo Municipal Socialista.

Secretario del Consejo

D. Joaquín Fernández de Angulo

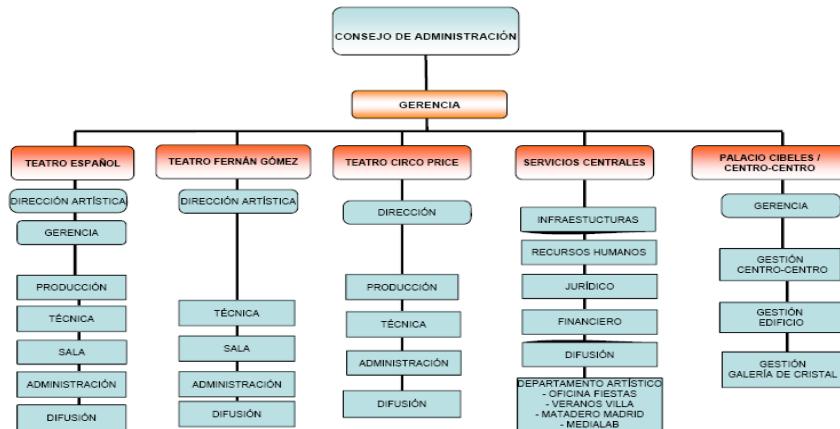
### Gerente

Será designado por el Consejo de Administración y tendrá derecho a asistir a las reuniones del Consejo con voz pero sin voto. Tendrá las facultades que en cada caso le confiera el Consejo de Administración.

Yolanda Bergareche Gandarias

## D. ESTRUCTURA ORGÁNICA

ORGANIGRAMA DE MADRID ARTE Y CULTURA, S.A.



## E. PRINCIPALES MAGNITUDES

### I. Datos Económicos

	REAL 31.12.11	PRESUPUESTO 2011
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		
1. Importe neto de la cifra de negocios	17.466.275	13.259.806
4. Aprovisionamientos	-16.435.088	-15.492.782
5. Otros ingresos de explotación	26.233.558	25.327.934
6. Gastos de personal	-16.243.848	-14.599.310
7. Otros gastos de explotación	-10.468.021	-8.497.647
8. Amortización del inmovilizado	-3.477.976	-1.996.708
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	3.458.933	1.978.707
12. Otros resultados	44.488	0
13. Ingresos financieros	23.827	20.000
14. Gastos financieros	-47	0
<b>A.4) RDO. EJERCICIO PROCEDENTE DE OP. CONTINUADAS (A.3+18)</b>	<b>602.101</b>	<b>0</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>		
19. Rdo. ejercicio procedente de op. interrumpidas neto de impuestos	2.716	
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+19)</b>	<b>604.817</b>	<b>0</b>

### II. Datos de Personal

**PERSONAL INDEFINIDO:** Trabajadores adscritos a los siguientes centros de trabajo, Teatro Español, Teatro Fernán Gómez, Teatro Circo Price, Servicios Centrales.

- PERSONAL ADMINISTRATIVO: 103 trabajadores
  - Se incluye todo el personal de oficinas

- PERSONAL TÉCNICO: 133 trabajadores
  - Se incluyen Oficiales de Utillería, Electricidad, Megafonía, Sastrería, Maquinistas, Calefactores, etc).
- PERSONAL DE SALA: 35 trabajadores
  - Se incluye el Personal de Oficios Diversos Oficios y Personal de Oficios Servicios Internos, Personal de Sala y de Pista.

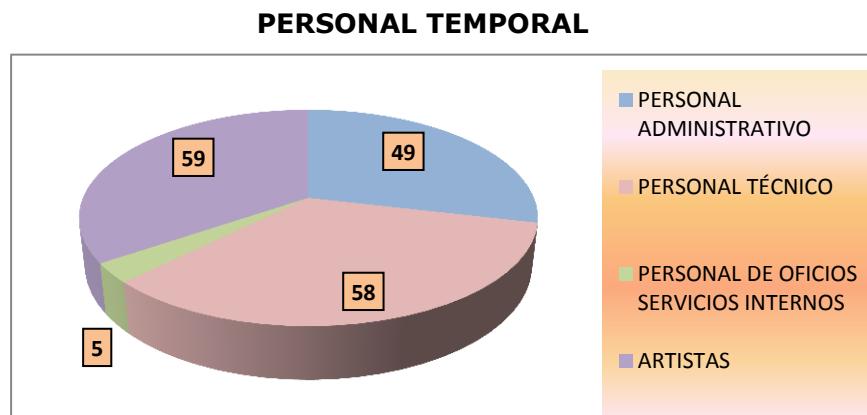
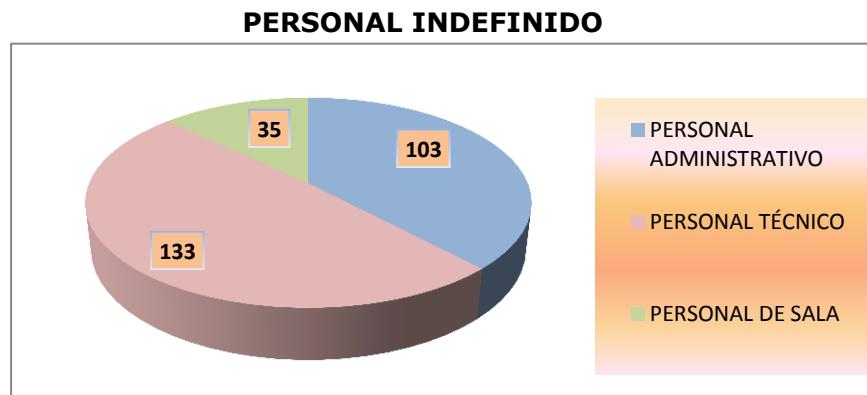
**PERSONAL TEMPORAL:** Trabajadores adscritos a los centros de trabajo Intermediae, Medialab, Coordinación Matadero, Veranos de la Villa, Naves del Español, Conde Duque.

A) RÉGIMEN GENERAL:

- PERSONAL ADMINISTRATIVO: 49 trabajadores
  - Se incluye todo el personal de oficinas.
- PERSONAL TÉCNICO: 58 trabajadores
  - Se incluyen Oficiales de Utillería, Electricidad, Megafonía, Sastrería, Maquinistas, Calefactores, etc).
- PERSONAL DE OFICIOS SERVICIOS INTERNOS: 5 trabajadores

B) REGIMEN ARTISTAS:

- ARTISTAS: 59 trabajadores



**III. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS RESPECTO A LA RSC: PUNTO DE PARTIDA DE MACSA.**

La situación de partida de la empresa MACSA con respecto a la política de RSC se describe brevemente a continuación:

#### A. GRUPOS DE INTERÉS

Con respecto al concepto Grupo de Interés (GI) y los tres aspectos que lo definen: gestión, comunicación y participación, MACSA, como organización empresarial, no ha desarrollado un compromiso común de diálogo con respecto a sus grupos de interés. Dentro de la estructura orgánica de la empresa, cada centro cultural y cada departamento individualmente ha identificado sus grupos de interés y ha establecido sus propios y específicos canales de comunicación como pueden ser blogs, redes sociales, direcciones de correo electrónico, páginas web, encuestas, mailing, boletines digitales semanales.

MACSA lleva a cabo acciones en todos o algunos de estos ámbitos que afectan a los GI, si bien no se estructuran dichas acciones en el marco de una política general de compromiso de diálogo y participación con los GI.

#### B. GOBIERNO CORPORATIVO

En temas de Buen Gobierno, se aprecia la oportunidad de introducir mejoras en lo que respecta al funcionamiento del Consejo de Administración y la atribución de competencias, a la transparencia informativa creando la página web de MACSA, en los procesos de control interno y en la definición y aplicación de un reglamento de conducta interno.

En cuanto a la integración de la RSC en la gestión empresarial, se identifican ámbitos de trabajo y esfuerzo en la determinación de la misión, visión y valores, definición de una estrategia propia de RSC y de políticas y estrategias específicas.

#### C. DIMENSIÓN SOCIAL

Con respecto al grupo Clientes, MACSA no cuenta con una política específica de relación con los clientes, si bien se desarrollan medidas y se manejan objetivos para mejorar la satisfacción del cliente. Asimismo no existen compromisos formales y públicos sobre la calidad, transparencia informativa, gestión de quejas, la política de privacidad, el consumo responsable y consumidores con necesidades especiales, si bien se materializa a través de las acciones concretas que se ejecutan. Se dispone de un sistema propio de resolución de quejas y reclamaciones que contempla la compensación al cliente.

Con respecto al grupo Proveedores, no se dispone de una política específica para la gestión responsable de la cadena de suministro ni de un código propio de contratación de proveedores que contemple criterios laborales, sociales, ambientales y/o éticos, no obstante, se tiene en cuenta el Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Pública y se incluyen en las condiciones de contratación cláusulas que contemplan aspectos ambientales o sociales. Se identifican aspectos a mejorar en gestión de riesgos.

Con relación al grupo Empleados, destacar la existencia de una política de gestión de RRHH comunicada a los empleados, resaltar la fuerte conciencia en cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales, con

un desarrollo amplio de los aspectos que lo conforman: cumplimiento de la normativa legal, formación a los empleados, política de control de riesgos y existencias de un comité de seguridad y salud. Asimismo, MACSA cuenta con una propuesta empresarial de un Plan de Igualdad, quedando pendiente la participación activa del Comité de Empresa, participación necesaria para una correcta implantación del Plan. Así mismo, la empresa contempla medidas de conciliación de la vida laboral más favorables que las establecidas actualmente por ley.

No obstante, se destacan parcelas de trabajo y mejora como en materia de desarrollo de planes de formación continua y de desarrollo de la carrera profesional y sistemas de evaluación.

Con relación al grupo Sociedad, se identifican medidas de cohesión social para colectivos desfavorecidos o con necesidades especiales y aplicación de tarifas reducidas.

#### D. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Se identifican parcelas de mejora en cuanto a la definición de una política medioambiental y control de riesgos ambientales, si bien se está procediendo a implantar parcialmente en alguno de los centros culturales gestionados por MACSA (Palacio de Cibeles) sistemas de gestión medioambiental (Reglamento EMAS).

Asimismo, se promueven medidas para el consumo responsable de energía y agua, introduciendo medidas de ahorro energético y monitorizando los consumos directos. Se ha procedido a designar un responsable energético dentro de la organización.

En cuanto a la gestión de residuos, se llevan a cabo acciones para una adecuada segregación y reciclaje de los mismos, así como desarrollo de campañas de información y formación entre empleados sobre los residuos que se generan en la empresa y su adecuada gestión.

#### **IV. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN MACSA.**

Con el objetivo de impulsar el CBPA entre las empresas públicas mediante la identificación de buenas prácticas de responsabilidad social, el Ayuntamiento y las Empresas Municipales del Ayuntamiento de Madrid han decidido trabajar conjuntamente en la definición de una Guía de Responsabilidad Social adaptada a la realidad de las empresas participantes que incorpore los criterios, políticas, actuaciones y sistemas de control que definen una actuación de Gobierno Corporativo Socialmente Responsable.

El proceso de trabajo, liderado por la IGS, ha contado con la colaboración, consensuada por todas las empresas participantes, de la consultora PwC especializada en temas de RSC.

El proyecto se ha estructurado en torno a la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Realización de un Diagnóstico sobre la situación actual en materia RSC de las empresas públicas municipales a través de un cuestionario tipo.
- Elaboración de una Guía de buenas prácticas de RSC.
- Diseño de un modelo de Plan de Implantación u Hoja de Ruta.
- Realización de workshops temáticos que fomenten la participación de las empresas públicas participantes.

En MACSA el proyecto de trabajo ha supuesto un punto de inflexión en la trayectoria como empresa pública municipal.

Por una parte, supone la integración comprometida de MACSA, como parte del sector público municipal, al reto de la RSC, no sólo como imperativo de una gestión responsable, sino también como palanca de mejora de la situación actual de crisis aportando un servicio de valor añadido al ciudadano, fomentando la transparencia de nuestras actuaciones, incrementando el control y gestión de nuestros riesgos, fomentando la contención del gasto a través de actuaciones razonables como por ejemplo, la eficiencia energética, o promover la sostenibilidad ambiental y social de nuestra ciudad a través de nuestra actividad cultural.

Por otra parte, MACSA a través de la cumplimentación del cuestionario sobre la gestión responsable de las Empresas Municipales que elaboró la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) y de las reuniones individuales del interlocutor de MACSA con PwC, ha realizado un ejercicio de reflexión introspectiva sobre su naturaleza, objeto social, estructuras de gobierno, políticas de actuación, gestión de riesgos, stakeholders y, en general, sobre su línea de actividad empresarial descubriendo yacimientos donde ya se estaban realizando actuaciones de RSC. Mencionar en este sentido cómo en el ámbito social, se dispone de un sistema de quejas y reclamaciones que prevé la compensación al cliente, de un Plan de Prevención de Riesgos laborales ya implantado, monitorizando los incidentes por incumplimiento de la regulación legal relativos a impactos de los servicios en la salud y seguridad a través de los Planes de Autoprotección y sistemas de seguridad en nuestros centros culturales; en materia de grupos de interés los centros culturales tienen identificados a algunos colectivos afectados por nuestra actividad manteniendo canales de comunicación con ellos vía páginas web, blogs, área de usuario, encuestas y mailing; en la dimensión ambiental alguno de nuestro centros culturales tiene desarrollado ampliamente el aspecto de gestión medioambiental. No obstante, se perciben otros aspectos que requieren acciones de mejora y esfuerzo para conseguir unos objetivos no sólo básicos sino avanzados de compromisos de RSC. En cuanto a la estrategia de RSC definir nuestra misión, visión y valores como objetivo básico y urgente, así como elaborar una estrategia de RSC. En materia de buen gobierno, ahondar en la transparencia mediante la creación de la página web de MACSA dotándola de contenidos de RSC perfectamente identificables, mejora del funcionamiento del Consejo de Administración con atribuciones competenciales, elaboración de nuestro propio Código Ético e incrementar los procesos de supervisión control interno. En definitiva, impregnar la gestión de nuestro negocio de buenas prácticas responsables que voluntariamente iremos adoptando en un horizonte temporal cercano para situar a MACSA entre las empresas líderes en RSC.

Finalmente, este proyecto de trabajo entre empresas municipales e IGS ha supuesto una experiencia positiva. En primer lugar, ha servido para que las sociedades mercantiles, en tanto que componentes del sector público municipal,

se conozcan e identifiquen como prestadoras de servicios esenciales a los ciudadanos. En segundo lugar, y aplicando los principios de cooperación, colaboración y asistencia activa que rigen las relaciones entre órganos de las Administraciones Públicas para trabajar en un proyecto común, analizando y debatiendo en grupos de trabajo conformados por responsables de cada empresa, organizados en las tres áreas de análisis, experiencias de gestión de nuestra actividad e intercambiando impresiones sobre nuevos pasos a dar en la implantación de políticas de RSC. Asimismo, se han sentado las bases de una permanente y continua relación de colaboración entre las sociedades mercantiles y la Inspección General de Servicios del Ayuntamiento como órgano que va a liderar la implantación de la RSC en el sector público municipal.

#### **V. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA HOJA DE RUTA DE MACSA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSC.**

El proceso de trabajo ha consistido en un calendario de trabajo articulado en torno a seis jornadas de trabajo conjuntas entre Ayuntamiento y Empresas Públicas con la colaboración de la consultora PwC. Se ha tratado de dos talleres de trabajo por cada grupo (Social, Medioambiental y de Buen Gobierno) que se han venido realizando durante el mes de mayo y junio en los que se ha debatido el contenido y formulación de una Guía de Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa con el fin de que las empresas públicas posean una referencia de buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo y RSC. A tales efectos, recoge una batería de medidas propuestas como buenas prácticas responsables en la gestión del negocio, que serán adoptadas de manera voluntaria por cada empresa en mayor o menor medida, en función de la situación actual de cada una, los recursos disponibles y las prioridades que establezca cada empresa.

Como resultado de esta fase, la consultora PwC ha elaborado una **Guía de Responsabilidad Social Corporativa** para todas las empresas y cada empresa ha diseñado su plan de implantación u **Hoja de Ruta** específica incorporando las medidas de la Guía que han estimado oportunas y considerándolas como recomendaciones de buenas prácticas que cada empresa adoptará en función de su propia realidad empresarial, la situación de partida en que se encuentra respecto de la gestión de los impactos sociales, ambientales y éticos y en el horizonte temporal que estime conveniente.

Como planteamiento general, la Hoja de Ruta de MACSA refleja el compromiso pleno con las políticas de RSC y el esfuerzo integrador de las mismas en las líneas estratégicas de actuación. De tal manera que este espíritu de superación a través del reto de la RSC se traduce en la búsqueda de la excelencia de MACSA como empresa de prestación del servicio público de la cultura. El horizonte temporal fijado es año 2012 y 2013, dejando puntuales medidas para el año 2014.

Con relación a los Grupos de Interés, el objetivo básico es incorporar a la gestión empresarial el concepto de STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS y elaborar una política de compromiso de diálogo y participación con todos los sectores culturales nacidos de la sociedad civil y con los sectores a los que se dirigen las políticas culturales. Se ha iniciado ya en 2011 la medida básica de identificar a los colectivos afectados por nuestra actividad y aunque ya se disponía de canales de diálogo con algunos de ellos, se pretende priorizar destinando recursos para incrementarlos y así mantener actualizadas sus expectativas.

Por lo que respecta a la Estrategia de RSC, las medidas básicas como identificación y comunicación de la Misión, Visión y Valores, elaboración de la estrategia de RSC y su incorporación a las líneas estratégicas de la empresa, junto con asignación de recursos económicos para ejecutar las acciones de RSC se consideran prioritarias y como tal se exigieron para ejecutarse parte en el año 2011 (sin haber sido llevadas a cabo) y año 2012.

En cuanto al apartado Buen Gobierno, en línea con nuestras áreas de mejora, se prioriza para el año 2011 la medida básica de creación de la página web de MACSA dotándola de contenidos que ofrezcan transparencia informativa con un apoyo de recursos económicos, humanos y técnicos, si bien no se ha llevado a cabo. Asimismo, se priorizan para llevar a cabo en el año 2012 y 2013 con apoyo de recursos humanos el desarrollo de una política de RSC, considerando la oportunidad de que el Consejo de Administración cuente con asesores externos, la aprobación de políticas de control y gestión de riesgos, la creación de una Comisión de Auditoría y Control Interno en el Consejo de Administración, definición e implantación de un Código Ético, análisis de los riesgos de la empresa y definición de controles, procesos y procedimientos formales para gestionarlos.

En el ámbito Social, en el apartado Clientes y Proveedores, manifestar que las medidas señaladas a corto plazo responden a garantizar la honestidad y confidencialidad, efectuando procedimientos en el que se atienda al tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones de los clientes, proporcionando una información clara, completa y veraz sobre los servicios que presta la empresa, o en su caso informando sobre todas las cuestiones relevantes en su relación con los proveedores.

Igualmente la empresa definirá una política de clientes y proveedores, poniendo a disposición de los mismos los mecanismos necesarios para conocer sus necesidades y expectativas. Así mismo se plantea a corto plazo la creación de una carta de servicios.

Si bien, se plantea a largo plazo (2014) la creación de un sistema de gestión basado en la relación con los clientes, así como disponer de un sistema de calidad y su certificación externa. (Normas ISO).

En materia socio –laboral se exige la participación del personal y sus representantes, (comité de empresa) delimitando los planes y acciones a través de los siguientes plazos:

- a) Promover y ampliar a corto plazo la medidas ya implantadas, así por ejemplo las relativas a la salud y la seguridad en el trabajo, con la finalidad de reducir al máximo los accidentes, lesiones, enfermedades laborales a través de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales existente en MACSA y convenientemente actualizado y a través del Comité de Seguridad y Salud.
- b) Promover medidas a corto plazo, (2012) entre las que se encuentran: la definición de una política de RRHH, establecimiento de mecanismos para medir el compromiso de empresa con el grado de satisfacción de los trabajadores, efectuar un sistema de comunicación que favorezca la comunicación interdepartamental y con los miembros de dirección, iniciar un

plan de formación continua bonificada, creándose a su vez un fondo económico para dicha formación.

Igualmente se plantean a corto plazo el desarrollo de un plan de igualdad y acciones a favor de la igualdad de género.

- c) Promover medidas a largo plazo, (2014), por la complejidad de su elaboración, la creación del sistema de evaluación regular del desempeño y desarrollo profesional, definido en la Hoja de Ruta.

Por todo lo anterior, es necesaria la participación activa entre empresa, trabajadores y representantes para poder diseñar e implantar el sistema de gestión de la RSC inicialmente planteado en la Hoja de Ruta.

Finalmente en el apartado **Sociedad**, a corto plazo se establecen la creación de un manual con la finalidad de comunicar todas las acciones sociales llevadas a cabo por la empresa, así como desarrollar proyectos conjuntos con organizaciones sociales, y fomentar la participación a todos los niveles de la cadena de valor de la empresa.

A largo plazo (2013) se prevé fomentar medidas de cohesión social dirigidas a los colectivos desfavorecidos.

Finalmente, el enfoque de la dimensión Medioambiental en la Hoja de Ruta se ha planteado con ambición. El objetivo sería aplicar tanto las medidas básicas como avanzadas en un horizonte temporal a corto plazo, años 2011-2012-2013 con el apoyo de recursos preferentemente humanos y económicos y, aprovechar el empuje de las medidas que ya están implantadas en alguno de nuestros centros para trasladarlas al resto de centros culturales.

En detalle, los planes y acciones de la RSC en materia medioambiental se desarrollan en los siguientes plazos:

1.- Promover y trasladar al año 2012 las medidas ya implantadas en materia de política y gestión ambiental en el Palacio de Cibeles al resto de los centros culturales y espacios escénicos que gestiona MACSA adaptándose a las características propias de cada uno de ellos. Así por ejemplo, las relativas a establecimiento de objetivos ambientales, registro y monitorización de aspectos ambientales significativos, implantación de un sistema de gestión medioambiental, definición de un cuadro de mando medioambiental.

2.- Promover medidas a corto plazo, algunas de las cuales ya se implantaron en el año 2011, como las relativas a emisiones y energía nombrando en el año 2011 un responsable energético, solicitando igualmente una auditoría energética externa a través del Área de Gobierno de Medio Ambiente y se ha promocionado igualmente el consumo racional de la energía haciendo nuestras las medidas de ahorro de energía promovidas por el Área de Gobierno de Medioambiente. En materia de residuos se ha procedido a la identificación y caracterización de la tipología de residuos generados, habilitando áreas de depósito de los mismos con sus correspondientes contenedores para efectuar el reciclaje selectivo y se han desarrollado campañas de segregación, reciclado de residuos y acciones de educación ambiental entre los empleados en el marco del Ayuntamiento.

El resto de medidas se quieren implantar en el año 2012, así por ejemplo las relativas a control de riesgos ambientales, la definición de Planes de Eficiencia

Energética, de reducción del consumo de agua y de detección y reparación de averías y fugas, adopción de medidas para la minimización del impacto acústico y el apartado productos y servicios, proveedores y sensibilización.

Las medidas planificadas para el año 2013 son las relativas a la certificación de sistemas de gestión medioambiental y certificación sostenible de las edificaciones.

## **VI. CREACIÓN DEL GRUPO RSC DE MACSA: PROCESO DE SELECCIÓN Y ÁMBITOS DE TRABAJO.**

La creación del grupo de trabajo se gesta con la designación por la Gerencia de MACSA de un interlocutor de RSC con categoría de técnico con formación jurídica y adscrito actualmente al departamento jurídico, siguiendo las pautas de designación marcadas por la IGS.

Seguidamente, y establecidos por la IGS tres grupos de trabajo, se elige por el interlocutor un trabajador del departamento de recursos humanos con categoría de técnico como representante del Grupo Social especializado en temas sociales, un trabajador del departamento jurídico con categoría de técnico y desempeñando funciones de jefe de servicios como representante del Grupo Medioambiental y un trabajador del departamento jurídico con categoría de técnico como representante del Grupo de Buen Gobierno.

Actualmente el puesto de representante del Grupo Medioambiental está vacante y ha sido cubierto con el responsable energético que pasa a desempeñar ambas responsabilidades.

Avanzado el proyecto de trabajo y consultado con la IGS, se hace conveniente ampliar el grupo de trabajo designando un representante RSC en cada uno de los centros culturales y espacios que gestiona MACSA con el objetivo de implantar, desarrollar, ejecutar, y efectuar el seguimiento y control de las actuaciones de RSC en cada uno de ellos. Las personas designadas tienen categoría de técnicos y pertenecen a departamentos jurídicos o de gerencia. Actualmente está pendiente la designación de representantes en el Teatro Fernán Gómez y Matadero.

Como proyecto a desarrollar en el año 2012 se plantea la necesidad de residenciar la RSC en todas las estructuras organizativas de MACSA reivindicando la participación de todas las categorías de trabajadores desde personal directivo a personal de servicios, pasando por categorías de administración y gestión. Asimismo, se recomienda la implicación y participación en este equipo de un miembro del comité de dirección.

Se hace necesaria igualmente la adopción de un compromiso firme y formal por los órganos directivos de la empresa con la estrategia de RSC y con la Hoja de Ruta, así como un compromiso presupuestario a corto plazo necesario para su progresiva implantación.

## VII. CONSIDERACIONES FINALES

Esta iniciativa de trabajo entre las sociedades mercantiles que forman parte del sector público municipal y la Inspección General de Servicios del Ayuntamiento relativa a la implantación de la RSC, ha establecido un marco de colaboración e intercambio de información permanente y con solución de continuidad entre las partes.

En este sentido, las empresas municipales están trabajando y deberían continuar trabajando, desde un convencimiento muy sopesado, bajo las siguientes líneas de actuación para el buen fin de la implantación de una política de RSC en las sociedades públicas:

- A. Los objetivos que deben perseguirse y que deben guiar la actuación son los objetivos últimos del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento, esto es, la transparencia, la eficacia y eficiencia y el comportamiento ético del personal del Ayuntamiento con la finalidad de que se construya una relación de creciente confianza entre el sector público municipal y los ciudadanos.

Las medidas concretas recogidas en la Guía de Responsabilidad Social Corporativa son objetivos inmediatos pero instrumentales respecto a los citados objetivos últimos.

- B. En línea con lo anterior, los esfuerzos de cada una de las empresas en esta primera fase se han de poner en el proceso pero sin olvidar el resultado. En el cumplimiento y aplicación paulatina de la Guía de Responsabilidad Social Corporativa se tiene que perseguir, por encima de concretos éxitos más o menos llamativos, el logro de que las sociedades mercantiles como integrantes del sector público municipal interioricen y hagan propios los objetivos de la RSC iniciando una senda hacia su consecución gradual.
- C. La consolidación de la red de Interlocutores y de los representantes de los grupos de RSC en cada una de las empresas es fundamental para el éxito de la implantación de las políticas de RSC a través del desempeño de su función de interpretación de conceptos, debate de ideas, aplicación de timing de trabajo, difusión de contenidos e instrumento de divulgación de la RSC.

La experiencia obtenida con el trabajo realizado con los interlocutores y los representantes de los grupos en la preparación de este primer informe demuestra el carácter estratégico de la consolidación de la red de Interlocutores y de los representantes de los grupos de RSC.

**INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS"  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.**

**1. IMPLANTACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO  
DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS".**

La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, mediante Acuerdo de 4 de diciembre de 2008, aprobó el Código de Buenas Prácticas Administrativas, aplicable también a todas las Sociedades Mercantiles Municipales, como instrumento específico para la promoción de la máxima transparencia en la gestión pública y de un alto grado de exigencia ética en el comportamiento de los empleados, al objeto de mejorar las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos.

En Julio de 2010, la Inspección General de Servicios del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid, responsable de su cumplimiento, inicio los contactos con las sociedades mercantiles para la puesta en marcha del cumplimiento del mencionado Código, para trabajar conjuntamente en la definición de una Guía de Responsabilidad Social específica, adaptada a la realidad de las empresas participantes.

Las Sociedades Mercantiles Municipales participantes son: Empresa municipal de Transportes, Madrid Movilidad, Madrid Arte y Cultura, Promoción Madrid, Empresa Municipal de la Vivienda, Mercamadrid y Madrid Espacios y Congresos.

Se han creado tres grupos de trabajo integrados por varios responsables de cada una de las empresas: Grupo de Buen Gobierno y Ética, Grupo de Trabajo Social y Grupo de Medio Ambiente, siendo cada grupo liderado por una de las Sociedades Mercantiles Municipales participantes. Madrid Espacios y Congresos tiene encomendado liderar el Grupo Social, coordinado internamente desde la Dirección de Calidad, Medio Ambiente y Riesgos Laborales, habiéndose convocado la última reunión de trabajo en el mes de Enero.

Los objetivos planteados por todos los grupos de trabajo, desde el inicio, se basan principalmente en lo siguiente:

- Desarrollar un Modelo y una Guía de Responsabilidad Social Corporativa para las empresas públicas del Ayuntamiento de Madrid, que incorpore los criterios, políticas, actuaciones y sistemas de control que definen una actuación de Gobierno Corporativo Socialmente Responsable.
- Realizar un Diagnóstico sobre la situación actual en materia de Responsabilidad Social Corporativa y definición de política específica de estrategia de la empresa.
- Elaborar una Guía de Responsabilidad Social Corporativa y Código Ético, que sirvan de pauta de actuación para llevar a cabo políticas de Responsabilidad Social Corporativa y permitir un control posterior.
- Diseñar un modelo de Plan de Implementación en la Hoja de Ruta.
- Realización del informe anual de Responsabilidad Social Corporativa del Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- Establecimiento de protocolos de información y divulgación al exterior, acerca de la misión, objetivos y valores comprometidos, así como su grado de implantación.

Desde su creación, los grupos de trabajo se han reunido periódicamente con los interlocutores de la Inspección General de Servicios, contando con el apoyo de diferentes Áreas del Ayuntamiento de Madrid, tales como la Agencia de Medio Ambiente y la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

En Julio de 2011, ha quedado finalmente elaborada la Guía de Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas Municipales, para ser adoptada por cada empresa en mayor o menor medida, en función de la situación actual de cada una,



**INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

los recursos disponibles y las prioridades que establezca cada una. Para ello, se ha confeccionado una hoja de ruta, que incluye todas las medidas básicas y avanzadas, recursos disponibles o proyectados, así como cronograma del compromiso de su implantación hasta el año 2014.

El 27 de octubre, se acuerda en la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, aprobar por el Exmo. Alcalde D. Alberto Ruiz Gallardón y el Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública D. Juan Bravo Rivera, la iniciativa de las Empresas Municipales de implantación de la Responsabilidad Social Corporativa, como vía específica para el cumplimiento de Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid.

En la actualidad, Madrid Espacios y Congresos se encuentra en proceso de implantación de todas las medidas de buen gobierno, dimensión social, dimensión ambiental, así como la organización de los grupos de interés, responsables de la implantación de todas las medidas, para la confección a finales de este año, del informe anual de Responsabilidad Social Corporativa del Código de Buenas Prácticas Administrativas de Madrid Espacios y Congresos.

Madrid Espacios y Congresos dispone de los Certificados del Sistema Integrado UNE-EN ISO 9001:2008 de Gestión de la Calidad y 14001:2004 de Gestión Ambiental, desde el año 2008, otorgados por la entidad Certificadora AENOR. Actualmente mantiene estas Certificaciones, tras realizarse Auditorias anuales de seguimiento, tanto internas como externas.

En la actualidad nos encontramos realizando la revisión de todos los procedimientos y del sistema de gestión, para la realización de una Auditoria Interna durante el mes de febrero de 2012, previamente a la renovación de las Certificaciones programada en el mes de Marzo de 2012.

Entre las fechas 05 al 09 de Marzo de 2012, se tiene planificado realizar el proceso de la Auditoría externa anual de renovación de los Certificados del Sistema Integrado UNE-EN ISO 9001:2008 de Gestión de la Calidad y 14001:2004 de Gestión Ambiental por parte de la entidad Certificadora AENOR en todos nuestros centros y oficinas de MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS, S.A., para el siguiente ALCANCE de los Certificados: "La organización, dirección, producción y administración de eventos, ya sean deportivos, exposiciones, congresos, convenciones, seminarios, ferias y cualquier otro evento de naturaleza similar. La promoción inmobiliaria (gestión del diseño, gestión de la construcción) de infraestructuras destinadas al uso o servicio público. La gestión, mantenimiento y explotación, en forma de arriendo o concesión, de los bienes inmuebles de la sociedad".

La existencia de un sistema de gestión integrado de calidad y ambiental, facilita la implantación de las medidas incluidas en el manual de buenas prácticas administrativas y RSC elaborado, ya que se dispone de protocolos e instrucciones, en las siguientes dimensiones:

- Identificación de grupos de interés. Se han confeccionado una serie de grupos de interés y responsable de estos, para establecer canales de comunicación y poder definir claramente la estrategia a seguir.
- Identificación y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Incorporación de la estrategia de RSC en las líneas estratégicas generales de la empresa, integrando ambas estrategias y políticas para que la consecución de los objetivos sean lo más eficaces y eficientes posibles
- Comunicación y transparencia de las medidas implantadas en la empresa.



**INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Buen gobierno. Establecimiento de una gestión eficaz y eficiente de éstas, respaldada por la existencia de procedimientos y estructuras empresariales definidas, y a ser informada sobre dicha gestión de forma veraz y fiable. Por ello, resulta de gran importancia la implantación de medidas de buen gobierno en la gestión empresarial de las empresas, tanto pública como privada.
- Definición e implantación de un Código Ético. En este punto nos encontramos en la fase inicial, al no disponer del documento, aunque si de algunas de las medidas y estrategias mas importantes para su implantación.
- Dimensión social. El sistema de gestión de nuestra empresa implica la elaboración de una política de calidad, que incluye los compromisos de la alta Dirección en la dimensión social, económica, ambiental y de calidad de gestión de la empresa. Además se han implantado los mecanismos y objetivos necesarios para fomentar la satisfacción del cliente, relación con proveedores, gestión de quejas y reclamaciones y comunicación responsable.
- Aspectos de la política de gestión de recursos humanos; Estamos desarrollando un análisis de las necesidades y compromiso de la empresa, para alcanzar la satisfacción de los empleados, así como su participación y comunicación interdepartamental. Existe implantado un Plan de Formación Continua y de desarrollo de la carrera profesional de los empleados. Aunque existen medidas de igualdad desarrolladas en el convenio colectivo, no se dispone de un Plan de Igualdad, debiendo planificar su elaboración, fomentando el desarrollo de actuaciones y programas a favor de la igualdad.
- Dimensión Ambiental. La certificación ISO 14001 de gestión ambiental permite disponer de numerosas medidas y protocolos implantados en nuestra empresa, en materia de residuos, emisiones, agua, suelos y energía. El compromiso de nuestra empresa y con nuestros clientes, favorece la sensibilización del usuario y la imagen de nuestra empresa en el exterior.
- En el área de buenas prácticas administrativas, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Código Ético, se encuentran planificadas durante el 2012, una serie de actuaciones para la elaboración de la Guía de RSC, en cumplimiento del acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de fecha 4 de diciembre de 2008, para su aplicación por las empresas municipales.

En resumen, las actuaciones planificadas se centran en medidas de buen gobierno, dimensión social, dimensión ambiental, así como la organización de los grupos de interés, responsables de la implantación de todas las medidas, para la confección durante el mes de febrero de 2012, del informe anual de Responsabilidad Social Corporativa del Código de Buenas Prácticas Administrativas de Madrid Espacios y Congresos. (Véase Anexo Nº2. OPERATIVIDAD INTERNA DE MEYC: GRUPO DE TRABAJO "CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS")

## **2. ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE RSC**

El concepto de responsabilidad Social Corporativa para MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS, implica conductas de la empresa y responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos, que genera en la sociedad, mediante la integración de los siguientes conceptos:

- Respeto al medio ambiente.
- Cooperación y participación en el desarrollo social



**INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Generación de desarrollo económico sostenible.

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa de nuestra empresa del sector ferial, es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

El cambio de modelo en la gestión empresarial mediante el cual el Gobierno Responsable y la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) son una apuesta rentable a largo plazo, afecta a todo tipo de empresas, tanto privadas como públicas. Este modelo permite identificar y gestionar riesgos empresariales, contribuye a generar mejores resultados del negocio y a crear valor para la empresa y los grupos de interés.

#### ASPECTOS BÁSICOS INCLUIDOS EN LA GUIA DE RSC

##### 1. GRUPOS DE INTERES

- Identificar a los grupos de interés
- Asignación de un responsable de la interacción con los grupos de interés
- Identificación de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés
- Establecer canales de diálogo con los grupos de interés
- Promover la participación de los grupos de interés

##### 2. ESTRATEGIA DE RSC

- Identificación y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la empresa
- Elaboración de la estrategia de RSC
- Incorporación de la estrategia de RSC en las líneas estratégicas
- Asignación de un responsable para la coordinación de la política de RSC
- Asignación de recursos económicos para ejecutar las acciones de las políticas de RSC.
- Constitución de un equipo de RSC
- Establecer alianzas o promover proyectos conjuntos con otras organizaciones para fomentar mejores
- Reporte al Ayuntamiento de Madrid, con carácter anual
- Publicación, con carácter periódico, de un informe o memoria de RSC

##### 3. BUEN GOBIERNO

- Publicación en la página web de la empresa. Transparencia informativa
- Publicación en la página web de la empresa de los informes parciales periódicos
- Desarrollo de mecanismos de información periódica a los miembros del Consejo de Administración y a la Alta Dirección
- Definición y desarrollo de una política de Gobierno Corporativo
- Publicación de un Informe de Gobierno Corporativo
- Verificación del Informe de Gobierno Corporativo por un auditor externo independiente.
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. Desarrollo de medidas de gestión
- Asignación clara de las responsabilidades que el Consejo asume sobre el desempeño de la empresa, y de sus competencias como órgano decisario
- Desarrollo de una Política de Responsabilidad Social Corporativa, que sea aprobada en el seno del Consejo de Administración
- Creación de una Comisión de Auditoría y Control Interno
- Definir e implantar en la empresa un Código
- Establecer los mecanismos correspondientes para el seguimiento y evaluación del cumplimiento del Código Ético o reglamento interno de conducta.
- Definir e implantar en la empresa mecanismos internos de comunicación que permitan informar posibles incumplimientos del código,



INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Análisis de los riesgos que afectan o pueden afectar a la empresa, estableciendo un marco de análisis de riesgos homogéneo para todas las unidades de negocio
- Definición de controles, procesos y procedimientos formales para una adecuada gestión de los riesgos.
- Creación de la función de Auditoría Interna

#### 4. DIMENSION SOCIAL

- Definición de una política específica de relación con los clientes
- Definir y disponer de los mecanismos y herramientas necesarias para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Definición de objetivos para mejorar la satisfacción del cliente.
- Establecimiento de medidas concretas para alcanzar la satisfacción del cliente.
- Evaluación de los impactos de los productos y servicios en la seguridad y salud de los clientes
- Monitorización de los incidentes derivados del incumplimiento
- CALIDAD. Desarrollo de la carta de servicios
- TRANSPARENCIA INFORMATIVA
- Disponer de sistemas de gestión de quejas y reclamaciones
- Cubrir los costes y/o compensar al cliente
- Compromiso formal y público sobre la política de privacidad.
- COMUNICACIÓN RESPONSABLE
- Introducción de cláusulas en los contratos de cesión de espacios publicitarios
- Monitorización de los incidentes derivados del incumplimiento
- PROVEEDORES, EMPLEADOS Y SOCIEDAD

#### 5. DIMENSION AMBIENTAL

- Política
- Gestión ambiental
- Control de riesgos ambientales
- Emisiones, Energía, agua, residuos, suelos contaminados, impacto acústico...
- Productos y servicios
- Proveedores
- Sensibilización

#### 3. ELABORACION Y ANALISIS DE LA HOJA DE RUTA.

Cada empresa municipal ha definido una hoja de ruta específica (incluida en el anexo N°1), que incorpora las medidas de la Guía oportunas, enmarcadas en un horizonte temporal y enfocadas directamente a la actividad de cada una de las empresas.

El Reporte al Ayuntamiento de Madrid, se ha establecido con carácter anual, para trasladar el avance en la implantación de las medidas de RSC contempladas en la hoja de ruta definida y aprobada por la empresa.

Los **grupos de interés** han quedado confeccionados durante el 2012, véase anexo 3, así como la identificación de las necesidades y expectativas de cada uno. Los mecanismos de comunicación y participación de estos grupos de interés, quedarán implantados durante este año 2012.



## INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

La **estrategia de la RSC** ha quedado planteada en este año 2011, para su incorporación y desarrollo en la empresa de forma gradual, durante el 2012.

Las medidas de **buen gobierno** menos desarrolladas son las relacionadas con el Código Ético, que se proponen definir e implantar durante este 2012, mediante la elaboración de este documento.

En materia de supervisión y control interno, definición de controles, procesos y protocolos para gestionar los riesgos, así como auditorias internas, se promoverá su implantación durante este año 2012.

Las medidas consideradas implantadas en la **dimensión social** son principalmente las relacionadas con los clientes y proveedores. En el ámbito del desarrollo de cartas de servicios, no se disponen de estas, promoviendo la planificación de recursos durante este año 2012, para su implantación.

Las medidas menos desarrolladas en el área social, se centran en los empleados y sociedad, planificando mecanismos y programas para su implantación, en un plazo aproximado de dos años.

La certificación ISO 14001 de **gestión ambiental** permite disponer de numerosas medidas y protocolos ya implantados a día de hoy en nuestra empresa, en las materias de residuos, emisiones, agua, suelos y energía. El compromiso de nuestra empresa y con nuestros clientes, favorece la sensibilización del usuario y la imagen de nuestra empresa en el exterior.

### **4. CREACION Y DESARROLLO DEL GRUPO DE TRABAJO DE RSC.**

Se han creado tres grupos de trabajo integrados por varios responsables de cada una de las empresas: Grupo de Buen Gobierno y Ética, Grupo de Trabajo Social y Grupo de Medio Ambiente, siendo cada grupo liderado por una de las Sociedades Mercantiles Municipales participantes. Madrid Espacios y Congresos tiene encomendado liderar el Grupo Social, coordinado internamente desde la Dirección de Calidad, Medio Ambiente y Riesgos Laborales, habiéndose convocado la última reunión de trabajo en este mes de Enero.

Los objetivos planteados por todos los grupos de trabajo, desde el inicio, se basan principalmente en lo siguiente:

- Desarrollar un Modelo y una Guía de Responsabilidad Social Corporativa para las empresas públicas del Ayuntamiento de Madrid, que incorpore los criterios, políticas, actuaciones y sistemas de control que definen una actuación de Gobierno Corporativo Socialmente Responsable.
- Realizar un Diagnóstico sobre la situación actual en materia de Responsabilidad Social Corporativa y definición de política específica de estrategia de la empresa.
- Elaborar una Guía de Responsabilidad Social Corporativa y Código Ético, que sirvan de pauta de actuación para llevar a cabo políticas de Responsabilidad Social Corporativa y permitir un control posterior.
- Diseñar un modelo de Plan de Implementación en la Hoja de Ruta.
- Realización del informe anual de Responsabilidad Social Corporativa del Código de Buenas Prácticas Administrativas.



**INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Establecimiento de protocolos de información y divulgación al exterior, acerca de la misión, objetivos y valores comprometidos, así como su grado de implantación.

Los miembros de grupos de trabajo finales están integrados por las siguientes personas:

Grupo de Buen Gobierno y Ética.

- Cristina Garciamartín Rodríguez. Dirección Jurídica Administrativa.
- Concepción Guijarro Ortiz. Subdirección Económica Financiera.

Grupo de trabajo de medio ambiente.

- Marta Medina Moreno. Subd. Calidad, Medio Ambiente y Riesgos Laborales.

Grupo de trabajo social.

- Argentina Urtiaga Rubio. Dirección de Coordinación.
- Alicia Lucendo de los Santos. Técnico Responsable Riesgos Laborales.

Interlocutor de los grupos de trabajo

- Marta Medina Moreno. Subd. Calidad, Medio Ambiente y Riesgos Laborales.

## **5. INICIATIVA Y OBJETIVOS DE LA RSC**

Los objetivos específicos establecidos en el Plan estratégico de Responsabilidad Social Corporativa coinciden con las siguientes líneas estratégicas:

- a) Minimizar el impacto ambiental
- b) Asegurar la motivación y la implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua de la empresa.
- c) Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.
- d) Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas.
- e) Implicarse con la comunidad y el ámbito social.
- f) Fomentar y sistematizar los canales de diálogo

- a) Minimizar el impacto ambiental

Un aspecto primordial incluido en el concepto de responsabilidad social es el respeto por el medio ambiente. De hecho, es una de las principales premisas del desarrollo sostenible. Cualquier actividad empresarial tiene un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medio ambiente. Para minimizar este impacto, un primer paso es identificar y evaluar el grado del mismo, para establecer posteriormente las medidas necesarias. Tanto la identificación y evaluación, como la posterior implantación de mejoras, son acciones que contempla esta línea estratégica.

Acciones:

- Identificar y evaluar los principales impactos ambientales de la actividad.
- Establecer objetivos de mejora para reducir los impactos ambientales de la actividad.



INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Disponer de un registro de legislación ambiental que afecte a la actividad y garantizar su cumplimiento y actualización.
- Llevar el control sistemático del consumo de energía, papel y producción de residuos.
- Gestionar los residuos adecuadamente.
- Proporcionar los medios necesarios para la clasificación de los diferentes residuos.
- Optimizar el consumo de energía. Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo energético

b) Asegurar la motivación y la implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua de la empresa.

El objetivo es promover el desarrollo profesional y personal a nivel interno en nuestra empresa y con nuestros clientes y colaboradores externos. Por este motivo, se incluyen en este punto aspectos como la no discriminación; la formación continua; la gestión participativa; el equilibrio entre trabajo, familia y ocio; la salud y la seguridad en el trabajo, y la ética empresarial, entre otros. Dar a conocer a los empleados el programa de Responsabilidad Social Corporativa y sus distintas actividades, líneas y acciones; así como promover la participación de los empleados en actividades de Responsabilidad Corporativa, de forma que contribuyan a lograr objetivo estratégico.

Acciones:

- Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, incrementando la presencia femenina en puestos directivos en igualdad de condiciones.
- Asegurar la contratación de personal discapacitado.
- Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de responsabilidad Social Corporativa en las sesiones formativas. Impartir formación a las nuevas incorporaciones en relación a los compromisos con la RSC.
- Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos. Implicación del personal en los proyectos de mejora.
- Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias.
- Adoptar medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Evaluar el grado de satisfacción del trabajador. Incrementarla.
- Aplicar las medidas (ergonómicas, de espacio, de material, de equipamiento, etc.)necesarias para garantizar un buen clima de trabajo.
- Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales en el hogar entre trabajadores.
- Código de conducta.
- Publicar vacantes en la Intranet o portal del empleado para fomentar el desarrollo profesional y la rotación interna.



INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

c) Mantener una relación con el cliente y garantizar su satisfacción

Ofrecer excelencia en la calidad de los servicios a los clientes como uno de los objetivos básicos y esenciales de la actividad de la empresa. Por ello, una de las líneas estratégicas en este Plan hace referencia específicamente a la relación con los clientes, para garantizar el diálogo, la transparencia y su satisfacción. La mejor estrategia, las ofertas y la comunicación no tienen valor si no ponemos a nuestros clientes en el centro de todas nuestras actividades.

Acciones:

- Profundizar en el conocimiento y satisfacción del cliente.
- Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.
- Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al producto o servicio que se ofrece.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales entre los clientes.
- Mantener y potenciar el, "Compromiso con el cliente".

d) Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas

Para que el compromiso con la responsabilidad social sea efectivo hay que involucrar a las empresas proveedoras y subcontratados, ya que desarrollan una parte importante de la actividad de la empresa. Por este motivo se plantea como objetivo extender el compromiso a logística, proveedores, etc. Para ello, se establecen unos criterios ambientales y sociales de selección de productos y servicios que permitan priorizar productos y proveedores y establecer requisitos, tanto en el ámbito de la gestión ambiental, como en la relación con el trabajador.

Acciones:

- Incentivar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.
- Implantar, según los criterios establecidos, en las cláusulas de contratación.
- Existencia de un sistema de evaluación de proveedores y empresas subcontratadas, según los criterios establecidos en las cláusulas de contratación.
- Código de compras éticas de proveedores.

e) Implicarse con la comunidad y el tejido social

Esta línea incluye lo que se conoce como "acción social", que hace referencia a una amplia gama de acciones, como pueden ser el diálogo con la comunidad, la inversión monetaria o en especies (tiempo, servicios, productos, etc.), donaciones o patrocinio. La acción social se intensificará con acciones concretas durante el periodo en que se lleva a cabo este Plan. En esta línea se incluirán todas aquellas acciones desarrolladas como marketing social.

Acciones:

- Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con la comunidad local.



INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS" RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

MADRID ESPACIOS Y CONGRESOS S.A.

Febrero 2012

- Elaborar un Plan de Acción Social específico, con acciones concretas a desarrollar durante el año.
- Utilizar desde nuestra posición de operador, el potencial de Internet y nuevos servicios, como la telefonía móvil, para ampliar la accesibilidad a éstos por parte de los colectivos desfavorecidos.
- Desarrollar algún producto o servicio con alto valor social para permitir el acceso a nuestros servicios a colectivos con necesidades especiales. Desarrollar proyecto de accesibilidad social o diseño para todos (web accesibles, etc.).

f) Fomentar y sistematizar los canales de diálogo.

Esto supone la implicación de todas las partes interesadas mencionadas hasta ahora.

Acciones:

- Dar a conocer el Plan estratégico de Responsabilidad Social Corporativa a todas las partes interesadas y potencialmente interesadas a través de acciones de comunicación que contribuyan a su implantación.
- Garantizar que cada uno de los departamentos tenga su interlocutor de comunicación. Sistematizar las relaciones internas de comunicación.
- Incrementar los contenidos de información relativa a Responsabilidad Social en los canales de comunicación existentes y crear nuevos canales de comunicación bidireccionales específicos con los trabajadores.
- Establecer un programa de actividades extra laborales para aquellos trabajadores que estén interesados.
- Crear un grupo de trabajo para fomentar el diálogo con los trabajadores.
- Asegurar un sistema formalmente establecido de recogida de consultas y sugerencias de los clientes, así como mecanismos de respuesta, seguimiento y registro de éstos.
- Crear incentivos para fomentar el diálogo con las partes interesadas (trabajadores, clientes, etc.)

Madrid, 01 de febrero de 2012.

INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL  
CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Madrid Movilidad, S.A.

 <b>madrid</b>  <b>movilidad</b>	INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL CBPA
--	--

Madrid Movilidad, S.A., empresa pública responsable de la gestión del Servicio de Ayuda a la Movilidad (o Grúa Municipal) y de determinados aparcamientos públicos de residentes y mixtos de la Ciudad de Madrid, se encuentra en la actualidad plenamente inmersa en el proyecto de implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) en las empresas municipales como instrumento de aplicación del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento. Nuestra Misión, Visión y Valores son los siguientes:

### Misión

Facilitar y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Madrid, trabajando día a día para ofrecer un servicio cada vez más ágil y de calidad que beneficie la fluidez en los desplazamientos por la ciudad, teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad. Asimismo tiene como objetivo maximizar la preocupación por valores medioambientales, derechos humanos, transparencia así como cualquier otro valor que conduzca a la óptima gobernanza de la empresa y, por consiguiente, lograr una positiva y clara repercusión en la sociedad y en especial, en nuestra ciudad.

### Visión

Ser una empresa pública cuyo objetivo es colaborar en la consecución de una movilidad sostenible en la ciudad de Madrid.

### Valores

- **Compromiso:** con la Calidad, orientando toda la actividad de Madrid Movilidad a la mejora continua de la gestión y del servicio a los Grupos de Interés, con preocupación prioritaria por el usuario y el ciudadano, basando la relación en el respeto e interés en el servicio que se presta.
- **Responsabilidad:** con la gestión y prevención de riesgos relacionados con la seguridad, la sociedad y el medio ambiente derivados de las acciones empresariales de Madrid Movilidad que pudieran afectar tanto a los ciudadanos o usuarios como a los empleados.
- **Respeto:** por el medio ambiente, los derechos humanos y cualquier otro aspecto ético que conduzca a un óptimo gobierno de Madrid Movilidad basado en la transparencia.



- **Proactividad:** con el fomento de acciones creativas e innovadoras relacionadas con la sostenibilidad, aplicadas mediante una visión plural y de equipo que persigue la eficiencia y mejora continua.

Las principales líneas estratégicas de Madrid Movilidad, se basan en la mayor efectividad del servicio SAM y la gestión de un mayor número de aparcamientos, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores, la formación continua de los trabajadores y el cumplimiento y mejora de nuestro I Plan de Igualdad, disminución de la huella de carbono, consumos energéticos y mejora en la gestión de residuos, así como una mayor transparencia en todas las líneas de negocio.

Durante el año 2011, Madrid Movilidad ha llevado a cabo una serie de buenas prácticas relacionadas con la RSC, que van desde la instalación de luminarias LED más sostenibles en los aparcamientos de rotación de Orense, Jacinto Benavente y Vázquez de Mella, hasta la renovación de nuestro compromiso con la Fundación Claves de Arte y Aldeas Infantiles SOS, además de nuestra colaboración para la integración social mediante la colaboración con Instituciones Penitenciarias, la donación de vehículos abandonados para el aprendizaje en varios centros de Formación Profesional, así como la creación de una web accesible y la formación de trabajadores en accesibilidad ofimática, idiomas, LOPD, RSC y por supuesto, dada la naturaleza de nuestra empresa, en conducción ecoeficiente. Además, continuamos con la aplicación del I Plan de Igualdad, gestión de residuos y renovación de la flota de grúas hasta la consecución de una flota 100% verde, además de la optimización de los recursos de oficina.

Para llevar a cabo nuestra tarea, a 31 de diciembre de 2011, Madrid Movilidad contaba con un equipo de 414 empleados, de los cuales un 63% son conductores del SAM. Se adjunta en el anexo I el organigrama vigente a dicha fecha para su conocimiento.

Por otro lado mencionar, a nivel económico, que en diciembre de 2011 Madrid Movilidad ha contratado a una empresa de servicios de consultoría, formación y asistencia técnica para la implantación de un sistema de gestión de la calidad y de la gestión ambiental para el despliegue de la responsabilidad social corporativa en el marco del modelo EFQM, por un importe de 33.232.-€. El adjudicatario ha incluido como mejora la integración de la norma OHSAS 18001 y su colaboración para la elaboración de la memoria de sostenibilidad 2011.

El proyecto de implantación de la RSC se está viviendo dentro de la empresa con gran expectación ante la oportunidad que se presenta para auto-evaluarnos, renovar nuestro compromiso con la



ciudadanía responsabilizándonos de nuestras acciones, y optimizar los procesos de producción de acuerdo a los impactos y expectativas de nuestros grupos de interés.

La Inspección General de Servicios (en adelante IGS) ha sido el organismo encargado de coordinar el proyecto para la elaboración de la Guía de RSC para empresas municipales del Ayuntamiento de Madrid, en el que hemos participado las empresas municipales, en estrecha colaboración con la Consultora PricewaterhouseCoopers (en adelante PWC) así como de otras Áreas de Gobierno, como Medio Ambiente y Hacienda y Administración Pública que prestan su colaboración al proyecto.

El diagnóstico de PWC elaborado en base a las respuestas de la empresa al cuestionario facilitado para el análisis de la gestión responsable, permiten vislumbrar los puntos más fuertes y más débiles en materia de Responsabilidad Social. De acuerdo a este análisis se desprende que Madrid Movilidad se encuentra en una situación de arranque en la función de auditoría interna y gestión de riesgos y no dispone de un código de conducta que vaya más allá de lo establecido en el convenio colectivo de la empresa. Por otra parte, del mismo se desprende que los puntos fuertes de Madrid Movilidad se encuentran en el plano Social, en relación con los empleados, cuya carencia más importante se encuentra en la falta de un sistema de evaluación del desempeño. Es por tanto que la situación de partida de Madrid Movilidad varía dependiendo de cada una de las dimensiones en las que se divide la RSC. En el ámbito de Buen Gobierno, por ejemplo, nos encontramos con que, dada la naturaleza de nuestra compañía, la mayoría de las funciones que en la empresa privada recaen en el Consejo, en nuestra entidad recaen en el equipo Directivo. En cuanto a los clientes nos encontramos con carencias en la respuesta a necesidades especiales de los clientes, la falta de un sistema de gestión de calidad y de carta de servicios. De cara a los proveedores, nos encontramos con un grupo de interés cuyas opiniones, necesidades e impactos no habían sido valorados hasta la fecha.

Para llevar a cabo el proyecto de elaboración de la Guía de RSC en las Empresas Municipales, siguiendo instrucciones de la IGS, Madrid Movilidad realizó la designación de un interlocutor general para formar parte una red de interlocutores de RSC y dio respuesta al cuestionario efectuado por PWC, necesario para conseguir el diagnóstico de partida de las empresas municipales. A continuación se definieron interlocutores específicos para cada uno de los grupos de trabajo o dimensiones que se crearon: Buen Gobierno y Ética, Medio Ambiente y Social, de forma que el interlocutor de cada grupo de trabajo acordase la batería de medidas a incluir dentro de la Guía para cada uno de los ámbitos con el resto de interlocutores de la red municipal, consultores



de PWC, inspectores de servicios y otros representantes de las áreas de gobierno. Durante una serie de reuniones o “Workshops” todas las partes involucradas pudieron ofrecer sus puntos de vista sobre cada una de las medidas, así como su nivel de prioridad, de forma que algunas de las medidas propuestas para la Guía por PWC fueron desechadas y otras modificadas.

El siguiente paso a seguir, del todo necesario para la implantación de la RSC en Madrid Movilidad, fue la reflexión y identificación de los grupos de interés, sus expectativas e impactos, así como el establecimiento de canales de comunicación. Este ejercicio nos permite establecer mecanismos que permitan la participación de los mismos así como dar respuesta a sus necesidades.

Partiendo de este documento y de los grupos de interés definidos como materiales, se detectan una serie de debilidades que constituyen un impedimento para la buena marcha de Madrid Movilidad, entre las que podemos destacar la gran dependencia de la empresa de los Cuerpos de Seguridad, Movilidad y Medio Ambiente para la realización de los servicios de retirada de vehículos, la percepción del servicio de grúa municipal como un servicio “hostil” por parte de los ciudadanos, procedimientos de trabajo no optimizados y ciertas carencias en la comunicación interdepartamental.

Como amenazas nos encontramos con la inexistencia de la función de gestión de riesgos. A su vez, la situación económica actual, además del continuo ahorro de costes que se están llevando a cabo para la empresa, podría suponer una revisión o privatización de los servicios. Por otro lado en esta empresa nos encontramos con dos diferentes objetivos al contar con dos grandes áreas de negocio diferenciadas, aparcamientos y servicio de retirada de vehículos de la vía pública.

Dentro de nuestras fortalezas, se encuentra la naturaleza de nuestro servicio, único e imprescindible en la ciudad de Madrid con escasa o nula competencia empresarial en la actualidad y el respaldo y colaboración con otras entidades, así como un convenio colectivo fuerte.

En cuanto a nuestras oportunidades, la realización de este proyecto de implementación de la RSC nos abre un abanico de posibilidades de mejora continua que se expondrán más adelante, de acuerdo a las tareas de la Guía seleccionadas para la Hoja de Ruta.

Para la selección de las medidas contenidas en la Hoja de Ruta, se contó con el criterio del Director - Gerente de la entidad y del Director de RRHH y Comunicación de la empresa, que definieron como prioridad para la empresa la implantación de sistemas de gestión de calidad y un sistema de gestión ambiental que nos permitan mitigar al máximo los impactos ambientales



negativos derivados de nuestra actividad dentro del Modelo de Excelencia EFQM de acuerdo a la estrategia elegida para los próximos años.

Entre las medidas que han despertado mayor interés, se encuentra la elaboración de la carta de servicios y del código ético, instrumentos que ayudarán a mejorar nuestra relación con nuestros grupos de interés, así como su percepción sobre los servicios gestionados por la entidad. Se han creado grupos de trabajo con la IGS y el resto de las empresas municipales y en la actualidad se está trabajando en la elaboración de ambos documentos.

Durante el mes de julio del año 2011, la Dirección de RRHH y Comunicación convocó a toda la Alta Dirección de la empresa para hacerles partícipes de su estrategia para la implementación de la RSC. Para llevar a buen fin las medidas seleccionadas en la Hoja de Ruta, se hace necesario contar con la colaboración de todos los integrantes de la empresa, por lo que se ha decidido involucrar plenamente a todas las áreas, integrándoles en diferentes grupos de trabajo internos, los siguientes: Sistemas de Calidad y Buen Gobierno (encabezado por la Dirección de RRHH y Comunicación), Gestión de Procesos y Reingeniería (encabezado por la Dirección de Operaciones), Auditoría Interna y Gestión de Riesgos (encabezado por la Dirección de Financiero) y Estrategias de Sostenibilidad Ambiental (encabezado por la Dirección Jurídica y de Gestión de Residuos) y Gestión de Riesgos Laborales (encabezado por la Dirección de Aparcamientos).

Cada uno de estos grupos de trabajo, estarán encabezados por un director y estará compuesta de dos o tres trabajadores técnicos de cualquier dirección y uno o dos trabajadores afectados por la medida en revisión, así como por un miembro del comité de empresa, y será responsable de llevar a cabo las siguientes medidas de la hoja de ruta:

#### **Grupo de Trabajo: Sistemas de Calidad y Buen Gobierno**

- Elaboración del Manual de RSC (Comunicación Interna y Externa de la Misión, Visión y Valores, Desarrollo y elaboración de la Estrategia de RSC e incorporación a la empresa).
- Gestión de Calidad en base a Modelos de excelencia EFQM.
- Revisión de los procedimientos de trabajo relativo a los procesos administrativos en la oficina central.
- Publicación, con carácter periódico, de un informe o memoria anual de RSC. Reporte al Ayuntamiento de Madrid. Comunicar todas las acciones sociales llevadas a cabo por la empresa.

 <b>madrid</b>  <b>movilidad</b>	INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO DEL CBPA
--	--

- Coordinación y Formación de los Grupos de Trabajo.
- Definición e Implantación en la empresa de un Código Ético.
- Respuesta de las necesidades de todos los Grupos de Interés y consecución de la excelencia.
- Establecimiento de mecanismos para medir el compromiso con los valores de la empresa y el grado de satisfacción de los empleados. Disposición de un sistema de comunicación entre departamentos y establecimiento de mecanismos de participación de los empleados.

#### **Grupo de Trabajo: Gestión de Procesos y Reingeniería**

- Revisión, modificación e implantación de procedimientos de trabajo operativos en retirada y custodia de vehículos, procesos de mantenimiento de instalaciones y control de flotas de acuerdo a los criterios emanados de la estrategia global de Madrid Movilidad, así como en relación a la gestión de aparcamientos.
- Obtención de la Norma de Calidad ISO 9001.
- Revisión, modificación e implantación de procedimientos de trabajo de todos los sistemas, elementos informáticos y telemáticos, aplicaciones, así como conexiones y transmisión de datos.

#### **Grupo de Trabajo: Auditoría Interna y Gestión de Riesgos**

- Definición de la política a seguir con la cadena de suministro. Evaluación y en su caso exigencia del cumplimiento de la política de Madrid Movilidad en materia de proveedores, punto muy relacionado con la estrategia de contratación y la gestión sostenible del aprovisionamiento.
- Análisis de Riesgos clave y Reputacionales. Elaboración de mapas y mecanismos de control de los riesgos que puedan impactar en nuestras líneas de negocio (SAM y Aparcamientos), garantizando el cumplimiento de exigencias normativas, haciendo hincapié en la transparencia y el ahorro de costes y garantizando que los procedimientos llevados a cabo en todos los ámbitos de la compañía, son los marcados por la Dirección Gerencia.
- Creación de la función de Auditoría Interna en los aspectos administrativos, financieros, operativos y de cumplimiento general para la organización. Para ello, asumirá una función totalmente independiente que garantice la transparencia de nuestro modelo de gestión.
- Revisión y modificación de los procedimientos de trabajo de los empleados destinados en recaudación. Este proceso requiere una coordinación relevante con los procedimientos operacionales.



### **Grupo de Trabajo: Estrategias de Sostenibilidad Ambiental**

- Definición de la política estratégica y global de sostenibilidad ambiental de Madrid Movilidad.
- Obtención de la Norma ISO 14001.
- Gestión de Residuos (eliminación de vehículos, oficina, mantenimiento, construcción...).
- Evaluación de la actual Huella de Carbono y adopción de medidas de reducción de la misma, de acuerdo a la política medioambiental del Ayuntamiento de Madrid.
- Definición y aplicación de políticas de gestión energética y consumo eficiente.
- Políticas específicas para proveedores en relación a la Gestión Responsable de la cadena de suministro.
- Mecanismos para conocer la legislación aplicable y los estándares internacionales.
- Aplicación del Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local del Ayuntamiento de Madrid.

### **Grupo de Trabajo: Prevención de Riesgos Laborales**

- Obtención de la Norma ISO 18001.

Para llevar a cabo estas medidas, Madrid Movilidad formará, tanto al equipo de RSC como a los Grupos de Trabajo en las Normas ISO 14001 (Medio Ambiente), Normas ISO 9001 (Calidad) y Ohsas 18001 (Seguridad y Salud en el Trabajo), así como en la elaboración de memorias de sostenibilidad mediante el método de reporting GRI y el Modelo EFQM. Por su parte, varios trabajadores de Madrid Movilidad ya cuentan con formación en Calidad, Especialización en Responsabilidad Social Corporativa y han acudido a varios talleres de Forética en su proyecto "Acelerando la RSE en Empresas Públicas", así como a las Jornadas sobre Auditoría interna organizadas por la IGS.

A finales de año, y de acuerdo a las indicaciones marcadas por la IGS, Madrid Movilidad ha incorporado a su página web un apartado específico sobre Responsabilidad Social Corporativa en el que se pueden encontrar un extracto del Presupuesto del 2012 así como nuestra Misión, Visión y Valores. También se ha realizado el nombramiento de un Gestor Energético, tarea que recaerá en el Jefe de Mantenimiento, y se ha solicitado a la Subdirección de Sostenibilidad la elaboración de una auditoría energética a Madrid Movilidad, que de acuerdo a lo indicado con fecha 31/01/12, no podrá llevarse a cabo con motivo de otras acciones prioritarias para la Dirección de Sostenibilidad.



Por otro lado, como ya se ha mencionado, se ha realizado la adjudicación del proyecto para la implantación del modelo EFQM y los Sistemas Integrados de Gestión, por lo que a principios del año 2012 se comenzaron los trabajos necesarios y podremos avanzar en la consecución de nuestros objetivos para los próximos años, de acuerdo a la Hoja de Ruta. Se llevó a cabo una primera sesión de contacto y de presentación del proyecto a todos los directores y personal de la Sección de RSC y se hizo una exposición del cronograma del Proyecto. (Ver anexo II).

En la fecha de realización de este escrito, se ha realizado una primera sesión de formación en el Modelo EFQM y RSC, a la que han acudido la Sección de RSC al completo, todos los Directores que encabezarán los diferentes grupos y uno o dos trabajadores integrantes de cada uno de los grupos de internos trabajo.

Siguiendo órdenes de la Dirección de RRHH & Comunicación, la Sección de Comunicación asumirá la coordinación de las nuevas tareas de Calidad y RSC en la empresa, pasando a llamarse Sección de Calidad y RSC, y pasando a integrar cuatro trabajadores que desarrollan otras labores dentro de la empresa.

La consultora adjudicataria (V&H) del proyecto de implantación del Modelo EFQM en Madrid Movilidad, partiendo de las líneas estratégicas facilitadas por Madrid Movilidad ha realizado una comparativa con varios modelos de referencia, mostrando su desacuerdo con la selección de los aspectos seleccionados por PWC para la elaboración de la Guía de Implantación de la RSC en las Empresas Municipales. Como modelos de referencia ha utilizado aspectos de GRI, RS10, ISO 26000, ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, Modelo EFQM, la propia Guía de RSC, así como los datos de las memorias elaboradas en los años 2008, 2009 y 2010.

En la actualidad seguimos trabajando sobre los Grupos de Interés, para el establecimiento de la materialidad, nuestras motivaciones alineadas con la estrategia de la empresa, así como el desarrollo de comunicaciones con nuestros grupos de interés, de forma que puedan colaborar activamente con la empresa en la selección de medidas de cara a la elaboración de una Política de Responsabilidad Social en la empresa. Con fecha 20 de febrero, hemos realizado nuestra primera consulta a una selección de nuestros grupos de interés, informaremos del resultado del sondeo.

De cara a la aprobación de la Hoja de Ruta, en la fecha de este escrito no contamos con la aprobación formal y escrita de la misma por parte del Consejo y/o Dirección de la Empresa, aunque por otro lado se ha aprovechado la circunstancia temporal en la que nos encontramos para incluir en el Programa Operativo de Gobierno 2011 - 2015 una ficha de acción específica sobre la

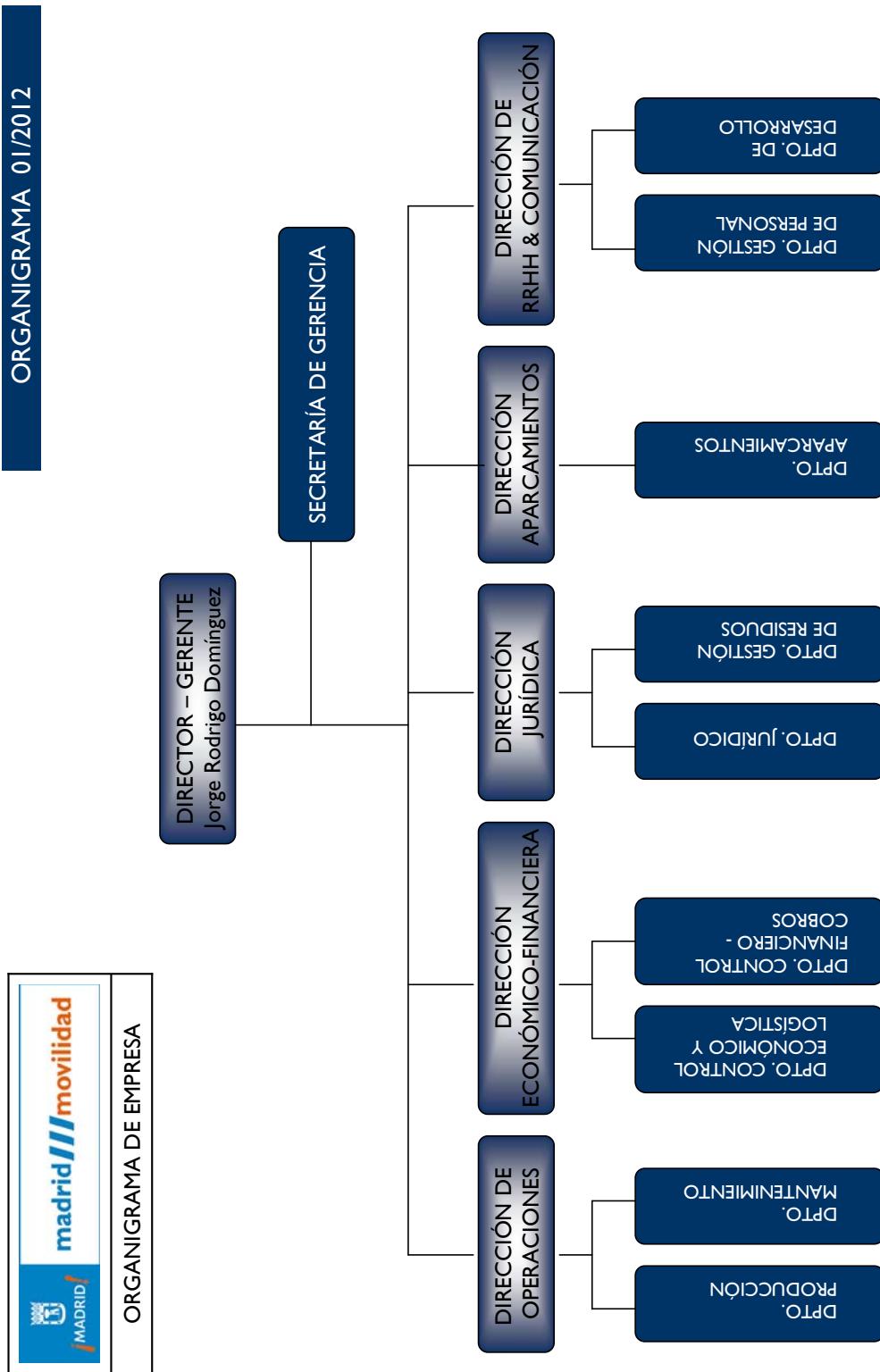


implantación de la RSC en la empresa. Se listan a continuación las trece acciones incluidas en el POG para conocimiento de la Inspección de Servicios:

- Implantación de Sistemas de Excelencia y Sostenibilidad
- Implantación de la RSC en Madrid Movilidad
- Gestión del Aparcamiento Público de Almagro
- Colaboración con iniciativas para la mejora de la Movilidad
- Renovación de luminarias convencionales por iluminación LED
- Adaptación de los medios automáticos de pago de los aparcamientos de rotación
- Instalación de puntos de recarga eléctrica de vehículos
- Ordenación de bases y depósitos de Madrid Movilidad
- Renovación de la flota de Madrid Movilidad - Flota Verde
- Servicio de Retirada Voluntaria Gratuita de vehículos a ciudadanos para su baja definitiva
- Creación del Servicio de Ayuda a la Movilidad Autónomo (SAMA)
- Entrega de vehículos a Centros Autorizados de Tratamiento para su correcto achatarramiento
- Adjudicación de vehículos para la vigilancia y control de la circulación

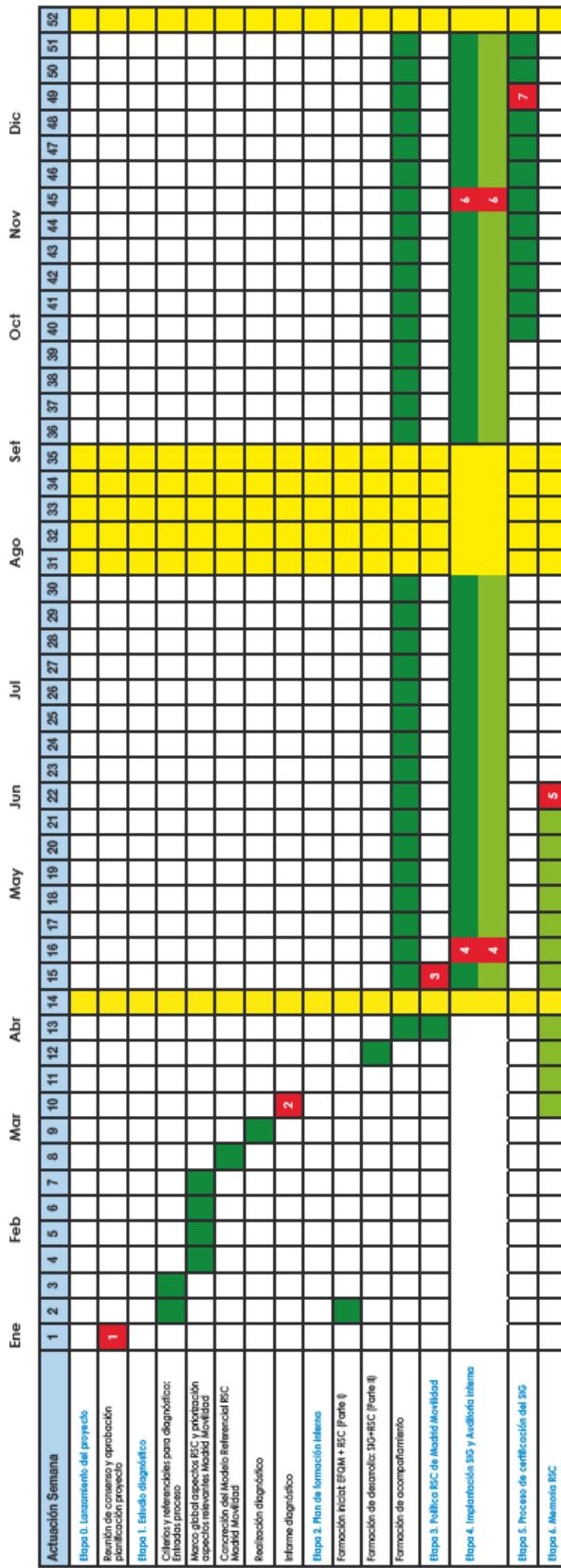
Como **sugerencias**, de cara al buen desarrollo del proyecto común para la implantación de la RSC en las empresas municipales, sería interesante trabajar en la optimización de recursos, desde el uso común de las instalaciones, hasta el desarrollo de acciones conjuntas como pudieran ser cursos masivos de interés común (inglés / francés para atención al ciudadano, primeros auxilios, lengua de signos, accesibilidad ofimática...), desarrollo de acciones de Voluntariado Corporativo, la habilitación de instalaciones de guardería conjuntas para ayudar a la conciliación, compras comunes de productos de comercio justo para merchandising, ofrecimiento de la campaña del Ayuntamiento para dejar de fumar a todos los trabajadores que lo necesiten, así como la optimización del tiempo, los recursos y menor impacto medioambiental, mediante la realización de reuniones por vía telemática, tanto a nivel del proyecto RSC como a todos los niveles en todas las empresas municipales. Por otro lado, sería interesante realizar la venta de los terminales móviles obsoletos (que en nuestro caso en la actualidad son entregados a la empresa "Tragamóvil" para su correcto tratamiento) a una empresa que realice tal cometido y utilizar el dinero recaudado para su donación a una ONG de reputación internacional, como pudiera ser la Fundación Vicente Ferrer.

**ANEXO I**



**ANEXO II**

**CALENDARIO GLOBAL DEL PROYECTO MADRID MOVILIDAD**



 Mejoras propuestas por Grupo V&H	 Programa de Trabajo	 Informe diagnóstico	 Oficina BSC Madrid Movilidad aprobada	Planificación SG documentación nivel 1 y 2
 Etapas solicitadas por el pliego	 1	 2	 3	4
 vacaciones / Festivos	 5	 6	 7	
	 Comiendo memoria BSC 2011	 informe auditoría interna del SIS	 Auditoría SG por parte Entidad de Certificación	