



**Congreso Nacional del Medio Ambiente**  
Cumbre del Desarrollo Sostenible

GRUPO DE TRABAJO

GT-ADM

**SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA. BUENAS PRÁCTICAS.**

Documento Final

## **PARTICIPANTES**

### **Relatores:**

- Antonio Sánchez. Junta de Andalucía.
- Josefa Alonso. Ayuntamiento de Madrid.
- M<sup>a</sup> Dolores Durán. AENA.
- Marta Fábregas. Diputación de Huesca.

### **Colaboradores técnicos:**

- Ana Herrero. Forética.
- Ana Bernal. Junta de Castilla y León.
- Antonio Espin. Ayuntamiento de Leganés.
- Carlos González. Diputación de Barcelona.
- Francesc Xabier García Marqués. Ayuntamiento de Sitges.
- Francisco Orduna. Diputación Provincial de Huesca.
- Germán Granda. Forética.
- Gonzalo Magdaleno. Ferrosfer.
- Jaime Fontanals. AENOR.
- Jose Antonio Padilla. Federación de Municipios de la Región de Murcia.
- Laura Vendrell. Ayuntamiento de Sitges.
- Lucia Carmona. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- M<sup>a</sup> José Sarrias. Generalitat de Cataluña.
- Martín G. Blanco. Hospital Universitario Virgen de las Nieves.
- Miguel Angel Carmona. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Rafael Tortajada Martínez. Gobierno de Navarra.
- Susana Cuesta. Gobierno de Navarra.
- Xabier González Vegas. IHOBE.

### **Coordinador:**

- José Barrantes. Colegio Oficial de Físicos.

## Índice

0. Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
2. Situación actual.....	8
2.1. Ayuntamientos pequeños y medianos.....	8
2.2. Ayuntamientos grandes.....	13
2.3. Entidades supramunicipales.....	16
2.4. Empresas con capital público.....	22
2.5. Conclusiones.....	31
3. El papel de las certificadoras.....	32
4. Buenas prácticas.....	35
4.1. La gestión ambiental de playas. Ayuntamiento de Sitges.....	35
4.2. Hospital Universitario Virgen de las Nieves de Granada.....	36
5. Propuestas de futuro.....	47

## **0. Abstract**

El desarrollo de sistemas de gestión medio ambiental y de la responsabilidad social por parte de las Administración públicas en sus actividades y en las instalaciones bajo su responsabilidad ha permitido obtener resultados positivos sobre la incidencia socio-ambiental y mejorar la concienciación de las diferentes agentes (trabajadores, políticos y ciudadanos). Conocer los motivos que impulsan el desarrollo de los sistemas de gestión, los referenciales utilizados, las dificultades vencidas y las buenas prácticas identificadas ha sido el punto de partida de las reflexiones del grupo de trabajo. Para ello se ha analizado y estudiado la situación de cuatro realidades de la Administración pública: los ayuntamientos medianos y pequeños, los ayuntamientos grandes, la organización de la administración pública no local y las empresas públicas. En las conclusiones del trabajo realizado se identifican claras líneas de actuación para incorporar la gestión de la incidencia ambiental de la Administración pública y la situación de la responsabilidad social.

## 1. Introducción

La Comisión de las Comunidades Europeas en la Comunicación al Consejo y al Parlamento Europeo sobre una estrategia temática para el medio ambiente urbano ( SEC(2006) 16) indica :

“Adoptar un enfoque integrado para la gestión del medio urbano contribuye a evitar conflictos entre las diversas políticas e iniciativas dedicadas a las zonas urbanas y a alcanzar una visión a largo plazo del desarrollo de las ciudades. Además de las iniciativas voluntarias Programa Local 21 y Compromisos de Aalborg, varios Estados miembros cuentan con medidas legislativas o con mecanismos que exigen la gestión integrada del medio urbano.

Los enfoques integrados se traducen en una mejor planificación y en resultados más palpables. Para una aplicación efectiva de las medidas, es crucial definir con claridad los objetivos, las metas, la aceptación de responsabilidades, los procedimientos de seguimiento, las consultas públicas, las formas de revisión y auditoría y la presentación de informes. **Muchas ciudades que ya han cosechado buenos frutos han puesto en práctica sistemas de gestión medioambiental tales como EMAS o ISO 14001** para garantizar la realización efectiva de los objetivos políticos y el escrutinio público de lo realizado.

La Comisión recomienda encarecidamente a las autoridades locales que den los pasos necesarios para aplicar en mayor medida la gestión integrada a nivel local y exhorta a las autoridades nacionales y regionales a respaldar el proceso. “

La Unión Europea ha lanzado varios proyectos para fomentar la implantación de sistemas de gestión medio ambiental conforme con EMAS en las administraciones públicas. Estas actuaciones se deben analizar en el marco de la evolución de la certificación de los sistemas de gestión medio ambiental. En España, no disponemos de un dato que nos indique el número de certificados de conformidad con el esquema UNE-EN ISO 14001:2004 correspondiente a la administración pública, si que existen datos relativos a la implantación de sistemas de gestión medio ambiental conforme con el Reglamento EMAS. Se dispone de la evolución de estos por comunidades autónomas o por entidad de certificación, aunque estos datos son públicos pero no de fácil acceso, las entidades consultadas indican que la evolución es claramente creciente.

La Federación de Municipios y Provincias marca entre sus líneas de actuación “la difusión del Código de Buenas Prácticas Ambientales para la normalización de la gestión ambiental de los municipios españoles, como instrumento metodológico para la aplicación de las agendas 21 y sistema de gestión ambiental en las corporaciones locales”.

Dada las indicaciones y las cifras antes mostradas, en creciente evolución se plantea si los sistemas de gestión ambiental están respondiendo a las expectativas generadas previas a la implantación. Con este horizonte se marcan los siguientes objetivos generales:

. Analizar la situación actual del desarrollo de sistemas de gestión medioambiental en las actividades desarrolladas por la administración pública. Identificar buenas prácticas.

. Conocer si el desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental desarrollados deriva de la implantación de agendas 21 o de compromisos con RSC.

Que a su vez se concretan en los siguientes objetivos específicos:

- 1. Las motivaciones que impulsaron la implantación de los sistemas de gestión.**
- 2. ¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?**
- 3. El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado. ¿Se ajustan estas herramientas de gestión a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?**
- 4. ¿Se han identificados buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?**
- 5. ¿Cómo se enlazan estas herramientas con otras identificadas en el marco de la Responsabilidad Social? O si ¿Estas actuaciones son coordinables con las actuaciones en RSE emprendidas por las empresas públicas o por las empresas privadas relacionadas?**

Frente a la dificultad de no poder contar con todos los agentes implicados en el proceso de debate se procedió a establecer un mecanismo que permitiese conocer la posición de estos con relación a las cuestiones anteriormente indicadas. Se desarrolla el siguiente cuestionario que se remitirá a todos los agentes identificados (Ayuntamiento, Corporaciones locales, empresas públicas y otros organismos de la Administración pública).

#### **CUESTIONARIO GUIA:**

**1. ¿Su organización ha implantado un sistema de gestión ambiental?**

**2. En caso negativo, si se lo han planteado ¿Por qué no ha sido impulsado?**

**En caso positivo:**

**3. ¿Cuáles fueron las motivaciones que impulsaron la implantación?**

**4. ¿Cuál es el alcance del sistema de gestión?**

**5. ¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?**

**6. ¿El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado? ¿Se ajusta el sistema a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?**

**7. ¿Se han identificado buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?**

**8. Si su sistema es conforme con el Reglamento EMAS, nos puede remitir si lo desea la última declaración ambiental.**

---

**9. ¿Dispone la organización de un compromiso con la responsabilidad social?**

**En caso positivo:**

**10. ¿La implantación del sistema de gestión ambiental ha sido impulsada por las actuaciones en RSE emprendidas?**

**11. ¿Ha elaborado o se encuentra en proceso de elaborar una memoria de sostenibilidad?**

**Si ha elaborado memoria de sostenibilidad y lo desea nos la puede remitir.**

**12. ¿El proceso se beneficia de un sistema de gestión ambiental? ¿La elaboración de la memoria ha supuesto mejoras en el sistema de gestión ambiental?**

Como se puede apreciar se diferencia de forma clara las cuestiones relativas a la responsabilidad social. Se pretende conocer claramente la relación en la administración pública de los sistemas de gestión medioambiental con el concepto de responsabilidad social.

Las primeras dificultades son previas al envío del cuestionario motivado por la falta de un registro público y accesible que permitiese conocer que organismos habían desarrollado sistemas de gestión o aún más difícil conocer quien se lo había planteado. La segunda dificultad venía del hecho de localizar dentro de la organización del organismo público la persona que pudiese dar respuesta al cuestionario. Existía una dificultad inherente al proceso y es la cantidad de cuestionario que se reciben para realizar diferentes estudios o sondeos de proyectos, etc. que los interlocutores de la Administración pública reciben, este podía ser tratado como uno más. Debemos agradecer el esfuerzo que han realizado todas las personas implicadas en el grupo de trabajo y en las administraciones públicas que han colaborado con objeto de vencer estas dificultades

Asimismo, se decidió segmentar a los organismos públicos en empresas públicas, organismos supramunicipales y ayuntamientos, siendo estos a su vez divididos en dos subgrupos los correspondientes a capitales de provincia o con más de 50000 habitantes y el resto de ayuntamientos.

A pesar de ello se ha logrado una respuesta de diferentes organismos que aunque no puede ser tratada como una muestra estadística suficientemente representativa si que permite poner de manifiesto las motivaciones, dificultades y resultados obtenidos en la implantación de un sistema de gestión medioambiental. Los resultados obtenidos se detallan según la división antes comentada en la que se ha dividido los diferentes tipos de organizaciones que forman la Administración pública.

## 2. Situación actual

### 2.1. Ayuntamientos pequeños y medianos.

*¿Su organización ha implantado un sistema de gestión ambiental?*

Los motivos apuntados por los que en diferentes ayuntamientos consultados no se han desarrollado sistemas de gestión ambiental son :

- Falta de recursos humanos o tiempo de las personas implicadas.
- Falta de recursos económicos.
- o se lo han planteado por falta de interés de responsables políticos.
- Falta concienciación del personal.

*¿Cuáles fueron las motivaciones que impulsaron la implantación?*

- El punto de partida fue la implantación de A21L
- Acción ejemplarizante de cara a las empresas locales, a los trabajadores municipales y a la ciudadanía. Prestigio que la certificación aporta a la institución.
- Voluntad política de dar a conocer nuestras playas, con un signo positivo de distinción.
- Aumentar la calidad del servicio que se ofrece. Demanda más exigente de los usuarios.
- Incremento en la facilidad en la implementación de la legislación medioambiental.
- Ahorro en el consumo de recursos naturales, gestión de residuos y por tanto ahorro económico.
- Mejora del control de la gestión
- Garantizar la integración de criterios ambientales o de sostenibilidad en la acción municipal.
- Facilitar una gestión compatible con la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.
- Tener una mayor legitimidad cuando se exige cumplir determinados requisitos ambientales a los contratistas
- Motivación externa: decisión del Organismo Autónomo de Parques Nacionales de implantar a todos los Parques de la Red la ISO 14000.
- Conseguir coordinación de los diferentes agentes implicados (en playas).
- Participación en Iniciativa Comunitaria ADAPT (Proyecto "Tierra") para la implantación de la ISO 140001

*¿Cuál es el alcance del sistema de gestión?*

- Edificio del Ayuntamiento y Servicio de Compras y Contratación.
- Playas. En dos casos también paseo marítimo.
- Actividades de los centros de la Diputación: Palacio, Vivero, Centro de Recogida de Animales y Oficinas de Recaudación.
- Oficinas.
- Parte de los equipamientos: ateneo-centro municipal de expresión y oficina de atención ciudadana.
- El alcance son todos los edificios y equipamientos del Parque Nacional y las actividades que desarrolla.



- Gestión y mantenimiento de Parques y Jardines.
- La gestión de residuos urbanos generados en el municipio, La conducción de aguas residuales, La gestión del agua potable, La gestión del alumbrado público, La gestión de licencias de actividad, La limpieza pública y el mantenimiento de zonas verdes.
- Servicio de potabilización del agua.

*¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?*

#### Hallazgos

- Falta de conocimiento previo de los requisitos legales.
- Identificación de falta de adecuación a la normativa vigente. No existencia de autorizaciones administrativas.
- La aplicación de criterios ambientales en los pliegos de contratación se realiza de forma voluntarista y desigual.
- No se disponían de datos ni de consumo ni de generación de residuos.
- Algunos residuos no se gestionaban de manera selectiva y correcta.
- Plan de emergencia redactado, pero sin aplicación. En otro caso, no existían planes de evacuación.
- Alta implicación del personal, no esperada.
- Posibilidad de implantación del sistema sin documentación en papel, todo el sistema está colgado en internet.
- Conseguir estructurar y conocer en profundidad el funcionamiento de todos los servicios, y mejorarlo.
- Desarrollar nuevas iniciativas ambientales. Facilidad para la implantación de otras herramientas complementarias (Agenda 21).
- Mejora de la coordinación y comunicación entre las diversas áreas municipales y servicios implicados en la gestión de playas.
- Mejora continua de la calidad de los servicios, instalaciones y equipamientos, así como diversificación de éstos y adecuación a las necesidades de los usuarios
- Detección de incidencias y mayor capacidad de respuesta ante anomalías o emergencias
- Cambio de la imagen de las playas y parques y jardines
- Control y previsión de las inversiones a realizar
- Confirmación de que las actividades del Ayuntamiento eran respetuosas con el Medio Ambiente.

#### Dificultades

- Reticencia de los mandos a asumir compromisos
- Falta liderazgo por parte de la Dirección
- Falta de recursos personales; se necesitaría una persona (o más) dedicada en exclusiva.
- Problemas económicos.
- Falta de implicación del personal. También de la ciudadanía y de proveedores.
- Dificultad de encontrar materiales de oficina con criterios ambientales.
- Dificultad para el mantenimiento de registros.
- Dificultad en el seguimiento de contrataciones.

- Diferentes administraciones que intervienen, algunas de ellas sin haber implantado un sistema de gestión ambiental. Escaso compromiso por parte de otras administraciones.
- Introducir nuevos cambios y controles en el funcionamiento de los servicios.
- Desconocimiento de la herramienta y de su alcance.
- Definición de objetivos difícilmente alcanzables.
- Necesidad de realización de largos trámites (aunque legalmente obligatorios).
- No comprensión por parte de la población de los requerimientos del sistema.
- La gran cantidad de documentación necesaria para el mantenimiento del sistema.

*¿El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado? ¿Se ajusta el sistema a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?*

- Muy positivo y Positivo o mejor que el esperado en la mayoría de las respuestas.
- En algunos casos se considera que hay algunos documentos que se exigen que a nivel práctico son prescindibles
- Una pauta de buenas prácticas a implantar en las oficinas.
- Es muy útil la obligación de ordenar los sistemas de trabajo y procedimientos, mejora de la gestión y funcionamiento. Permite una mejor planificación de las acciones y objetivos. La detección de puntos débiles y oportunidades, conlleva establecimiento de nuevas dinámicas de trabajo. Fuerza el trabajo en equipo y mejora coordinación entre diferentes áreas de la organización, mejora el intercambio de información.
- Permite conseguir ahorros económicos.
- Detección de funcionamientos anómalos.
- Permite adquisición de conocimientos, a través de la formación continua.
- Concienciación políticos y de todo el personal.
- La evaluación periódica da lugar a la mejora continua.
- La experiencia adquirida permite aplicación de la misma metodología a otros sistemas de gestión.
- Mejora de la imagen del ayuntamiento.

#### Necesidades no cubiertas

- Falta de comunicación entre las diferentes unidades administrativas, aunque se ha mejorado y se espera seguir avanzando en este aspecto.
- Hay áreas en los que se duda de su aplicabilidad o efectividad.
- No se da la suficiente importancia a los requisitos relacionados con la comunicación y participación de los trabajadores, dándose más importancia a otros requisitos de control operacional.
- Dificultad para mantener el grado de motivación de la organización una vez certificado del Sistema de gestión ambiental.
- Compromiso de otras administraciones implicadas en la gestión.

*¿Se han identificados buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?*

- Consolidación de buenas prácticas ambientales, ya establecidas en la organización pero sin el grado de consistencia y perpetuidad necesarias: compras verdes, comercio justo, fichas de materiales de construcción sostenible, papel 100% reciclado certificado y madera certificada.
- Ordenanza municipal sobre civismo
- Campañas contra el ruido, disminución del botellón nocturno.
- Recogida selectiva de residuos en las playas
- Campaña de ahorro de agua en duchas, posibilidad de establecer las duchas de pago.
- Creación de grupos de trabajo transversales (comisión técnica de las playas, comisión del litoral, ambientalización de contratos, edificación sostenible, urbanismo sostenible, comité de medio ambiente, etc...)
- Inclusión de criterios ambientales en las contrataciones.
- Edición manual entre los trabajadores de buenas prácticas en el trabajo
- Formación continua en temas ambientales.
- Compensación de las emisiones de CO2 generadas en las reuniones.
- Ahorro energético al sustituir los PCs por terminales.
- Actualmente se está trabajando en el control de contratistas ligado a una política de compra verde que acabaremos exigiendo sea cumplida también por los contratistas en sus subcontrataciones.
- Se han elaborado materiales para 33 ayuntamientos metropolitanos de los cuales algunos también están implantando sistemas de gestión ambiental.
- Colocación de sistemas de control y reducción del consumo de agua
- Correcta gestión de los residuos generados: residuos peligrosos (fitosanitarios, fluorescentes, pilas, pinturas, trapos sucios y adsorbentes,...), residuo verde, residuos sanitarios.
- Instalación de sistemas de ahorro energético
- Compromiso del pleno municipal de 04/12/06 de comprar todos los productos forestales y sus derivados con criterios de sostenibilidad: madera con certificado FSC o similar y el papel reciclado, ecológico o libre de cloro.
- Adelantarse en el cumplimiento legal de requisitos municipales.
- Generación de un "turismo" relacionado con el sistema de gestión ambiental (durante estos 10 años del sistema nos han visitado grupos de toda España, franceses, ucranianos, suecos, peruanos y chilenos para conocer nuestra gestión ambiental)
- Preservación de actividades tradicionales, por ejemplo el cultivo de la vid.
- Diagnóstico energético y aplicación de acciones para reducir los consumos de energía a nivel municipal. Mejoras en la eficiencia energética y reducción de la contaminación lumínica.
- Se han identificado buenas prácticas en cuestión de gestión de residuos peligrosos, en limpieza de maquinaria e instalaciones, etc.

Buenas prácticas identificadas para utilizar en otras implantaciones.

- Se ha elaborado un manual de buenas compras que hemos trasladado a otras áreas del ayuntamiento para que tengan presente que tienen que comprar también con criterios ambientales

*¿Dispone la organización de un compromiso con la responsabilidad social?*

- Por la misma declaración del Parque Nacional, las informaciones de los visitantes, la comunicación a los contratistas y se tiene en cuenta en las líneas de ayuda a la zona de influencia socioeconómica.
- No hasta el momento, aunque lo estamos valorando. En enero de 2008 se ha aprobado un Plan de Sostenibilidad con 20 actuaciones entre las cuales se incluyen algunas relacionadas con la responsabilidad social como por ejemplo, la consideración de criterios de integración social en la contratación de catering.
- No expresamente como tal, aunque se está trabajando directamente sobre ello mediante los programas sociales de la Agenda 21 y los programas transversales de Bienestar y Ciudadanía. Se ha incluido el concepto de Comercio Justo y Compra responsable conjuntamente en los criterios de compra municipal.

*En caso positivo ¿La implantación del sistema de gestión ambiental ha sido impulsada por las actuaciones en RSE emprendidas? **No***

*¿Ha elaborado o se encuentra en proceso de elaborar una memoria de sostenibilidad?*

- Se está elaborando una memoria de sostenibilidad municipal.
- Se encuentra desarrollada una Agenda 21 local.
- Se está elaborando una memoria de sostenibilidad, dentro del compromiso y las actuaciones de la Agenda 21 Local
- Está siendo elaborada por equipo técnico contratado por la Diputación Provincial para la implantación futura de la Agenda 21.
- Dentro del proceso de desarrollo de la Agenda 21 se elaboró un diagnóstico ambiental de la ciudad, que se puede considerar como una memoria de sostenibilidad. Ahora bien, no se prevé una elaboración anual.

*¿El proceso se beneficia de un sistema de gestión ambiental? ¿La elaboración de la memoria ha supuesto mejoras en el sistema de gestión ambiental?*

La Agenda 21 local fue previa al desarrollo del sistema EMAS

## 2.2. Ayuntamientos grandes.

*¿Su organización ha implantado un sistema de gestión ambiental?*

En caso negativo, si se lo han planteado ¿Por qué no ha sido impulsado?

- Por una cuestión de presupuestos o por estar esperando a una convocatoria de subvenciones para solicitar la ayuda económica.

*¿Cuáles fueron las motivaciones que impulsaron la implantación?*

- La decisión política de desarrollar las actividades de manera respetuosa con el medio ambiente, siendo su lema trabajar día a día al lado de los ciudadanos/empresas para optimizar la gestión de los aspectos ambientales que generan, convirtiendo la Gestión Medio Ambiental de los mismos en un factor más de distinción y de preocupación dentro de sus competencias.
- La mejora continua en la calidad de la prestación de los servicios

*¿Cuál es el alcance del sistema de gestión?*

- Edificio de oficinas
- Centro de tratamiento de residuos.
- Sede del servicio de protección civil.
- Servicios de Limpieza viaria, Residuos Urbanos, Parques y Jardines ,Control de vertidos e información contaminación y disciplina ambiental.

*¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?*

- Una vez implantado el SGA en las instalaciones y servicios del Ayuntamiento se obtienen una serie de hallazgos en el funcionamiento interno de la gestión de los servicios, en el desarrollo de las actividades y en la aptitud del personal, destacando de forma genérica que:
  - El sistema nos permite detectar cualquier desviación del cumplimiento legal en materia medioambiental y de cualquier otro requisito voluntario que establezca el Ayuntamiento.
  - Se han incorporado criterios ambientales en el funcionamiento interno de los servicios ( mayor utilización de papel reciclado, reducción de uso de papel blanco, reducción de material impreso fomentando el uso de correos electrónicos, ...)
- Se ha potenciado la formación en materia medioambiental entre el personal municipal incorporando cursos concretos acerca de sistemas de gestión ambiental dentro del Plan Municipal de Formación
- Mejora de los mecanismos de comunicación interna. Realización de acciones encaminadas a la información-divulgación y sensibilización a

través de la elaboración y difusión de trípticos, carteles y otros documentos.

- Reducciones importantes en consumos de recursos naturales.
- Fomento del uso de materiales reciclados y de materiales reutilizables (papel, tóner, cartelería,..)
- Aplicación de buenas prácticas ambientales en el desarrollo de funciones y tareas desempeñadas por el personal del Ayuntamiento
- Mayor sensibilización en todas aquellas cuestiones relacionadas con la protección del medio ambiente dentro del marco laboral
- Total implicación del personal en todas aquellas actividades y tareas encaminadas a respetar nuestro entorno más inmediato
- Detallar los procedimientos y cumplir las propias normas legales.
- Las principales dificultades surgidas durante el proceso se resumen básicamente en la adaptación y el esfuerzo realizado por parte de la administración con respecto a la implicación de las distintas empresas contratadas y proveedores a que desarrollen sus actividades dentro del marco establecido en los procedimientos que integran el sistema de gestión ambiental.

*¿El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado? ¿Se ajusta el sistema a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?*

- Certificación ISO 14001:2004 e inscripción en Registro EMAS.
- Ahorro de consumos de recursos naturales.
- Comunicación e implicación del personal: Los mecanismos establecidos de comunicación interna y las comunicaciones realizadas han sido aspectos positivos. También han sido destacados la implicación de la Dirección y de todo el personal en la buena marcha del SGA.
- Se han ido alcanzando todos los objetivos y metas planteados en los Programas de Gestión Ambiental

Como necesidades no cubiertas :

- Se hace evidente una falta de recursos humanos y materiales para seguir en las mejoras propuestas

*¿Se han identificado buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?*

- Durante la fase de implantación los centros contaban con pequeños procedimientos orientados principalmente en ahorro de papel y gestión de residuos. Esos procedimientos utilizados por el propio personal de los centros se han perfeccionado con la implantación del sistema y con la elaboración de varios documentos utilizados durante el proceso de establecimiento de la gestión ambiental para sensibilizar y formar al personal implicado: Manual de buenas prácticas ambientales, Tríptico divulgativo: "Reduce Reutiliza y Recicla tus residuos", Tríptico "Entre todos ahorramos energía", Tríptico "Entre todos ahorramos papel", Tríptico "Entre todos ahorramos agua", Tríptico "La oficina sostenible"

*¿Dispone la organización de un compromiso con la responsabilidad social?*

- Se identifica que en el Ayuntamiento de Madrid existe un compromiso con la responsabilidad social debido a las numerosas iniciativas desarrolladas en esta línea: proyectos que se están desarrollando en relación con compra pública sostenible; ejecución de acciones de los Planes de Acción de los 21 Distritos del proyecto de Agenda 21 y de futuras acciones de matiz social que recogerá el Plan de Acción de la ciudad de Madrid que comprenden los programas sociales; mediante aprobaciones de Decretos que establecen obligaciones de incorporar criterios ambientales y sociales a los contratos que se realicen desde el ayuntamiento; realizando conferencias, jornadas, eventos, con productos de comercio justo, ....

*¿La implantación del sistema de gestión ambiental ha sido impulsada por las actuaciones en RSE emprendidas?*

- No son actuaciones que se han realizado de forma independiente con la implantación de los sistemas de gestión ambiental

*¿Ha elaborado o se encuentra en proceso de elaborar una memoria de sostenibilidad?*

- No en algunos casos se han tomado iniciativas de cara a fomentar las actuaciones sostenibles.

### 2.3. Entidades supramunicipales

Antes de pasar a analizar los resultados obtenidos, se estima importante acotar el concepto de “*entidad supramunicipal*” empleado en el grupo de trabajo, y aclarar, que por tal concepto se entiende aquella administración que territorialmente engloba a varios municipios o incluso, a varias provincias.

*¿Su organización ha implantado un sistema de gestión ambiental?*

- **SI:** del total de los cuestionarios recibidos, se observa cómo la mayoría de las administraciones han sido capaces de implantar algún sistema de gestión e incluir criterios de responsabilidad social.

*En caso negativo, si se lo han planteado ¿Por qué no ha sido impulsado?*

- En las administraciones en que no se ha implantado un sistema de gestión, normalmente, la respuesta mayoritaria hace referencia a que ni siquiera se ha llegado a plantear tal posibilidad, ni a una escala directiva ni inferior jerárquicamente.
- En otras entidades se ha argumentado la existencia de una falta de liderazgo político al más alto nivel.
- Finalmente, en uno de los cuestionarios recibidos se alegan limitaciones presupuestarias que impiden la contratación de personal externo que implante y certifique el sistema de gestión.

*¿Cuáles fueron las motivaciones que impulsaron la implantación?*

Las motivaciones que han alegado los organismos que han implantado sistemas de gestión, se resumen a continuación:

- Permitir a la entidad desarrollar una política que ayude a dar cumplimiento a la normativa vigente, así como potenciar un desarrollo sostenible del entorno y reducir, en la medida de lo posible, su huella ecológica.
- La apuesta tan grande por la certificación que a nivel internacional se está llevando a cabo. Esta tendencia está impulsando la aplicación de criterios de sostenibilidad por parte de todas las organizaciones, que se traducen en el desarrollo de políticas económicas que fomenten la protección ambiental.
- Dar ejemplo a los administrados y mejorar el comportamiento ambiental de las actividades de la Administración.
- La oportunidad para ordenar responsabilidades ambientales.
- La sensibilización ambiental del máximo responsable de la administración.
- Los beneficios que la obtención de una certificación según la norma ISO 14001 supondrían:



- El incremento de la facilidad en la implementación de la legislación medioambiental nacional e internacional.
  - El ahorro en los consumos de agua, energía y otros, a través de una gestión más eficiente. Lo que supone un beneficio valorable económicamente.
  - La mejora del control de la gestión.
  - El compromiso con la mejora constante en materia de medio ambiente.
  - El liderazgo en la aplicación del Sistema, como motivación para otras entidades locales.
  - El incremento en el prestigio de la entidad.
- La alta motivación del personal técnico que trabaja en la administración.

*¿Cuál es el alcance del sistema de gestión?*

Como es natural, el alcance de cada entidad es distinto, según el tipo de administración que se trate.

- Prestación de servicios especializados para el desarrollo y la modernización de Andalucía, en especial en los ámbitos rural y pesquero como instrumento al servicio de las administraciones públicas.
- El servicio de prevención de incendios forestales (vigilancia y patrullaje) y los servicios de lucha contra incendios forestales.
- Las restauraciones en el medio natural, obras de infraestructura rural, tratamientos silvícolas, construcción de parques y jardines, obras de hidrología y aprovechamientos forestales.
- La gestión ambiental en Parques Naturales y Nacionales de Andalucía.
- Los Servicios Centrales de la Consejería de Medio Ambiente y Vivienda de Cataluña.
- Gestión administrativa y técnica de apoyo a la función parlamentaria, así como la gestión y mantenimiento de apoyo a las instalaciones y servicios.
- Actividades de gestión administrativa
- Asistencia técnica a municipios
- Organización de jornadas y congresos
- Diseño y edición de libros, folletos y cartelería.
- Mantenimiento de instalaciones
- Servicio de recogida, tratamiento y mantenimiento de animales (perros)
- Cultivo de plantas en exterior e invernadero

*¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?*

*Hallazgos:*

- El haber tenido implantada una norma que certifica la calidad, facilitó en gran medida el proceso de certificación ambiental.
- Implantación efectiva del ciclo de mejora mediante un proceso orientado a resultados.
- El uso de sistemas de información para el control de aspectos ambientales y sus impactos en el entorno.
- La participación, colaboración y coordinación entre unidades orgánicas del mismo y diferente nivel.
- La consolidación de una cultura basada en un comportamiento responsable por parte de la organización y de las personas.
- Homogeneización y unificación de criterios funcionales en la administración.
- Difusión de la política ambiental a todos los niveles de la administración.
- Alto potencial de mejora del comportamiento ambiental de la administración.
- Identificación de faltas de adecuación a la normativa vigente en algunas de las actividades llevadas a cabo por la organización.
- Nulo o escaso control en el gasto de recursos, realizándose exclusivamente un control económico.
- Aumento de la seguridad en el trabajo al llevar a cabo medidas que aunque no sean legalmente requeridas, sí son recomendables (Ej.: planes de evacuación).

*Dificultades:*

- Marcado carácter técnico de la norma.
- Distinto grado de implicación del personal.
- Falta de recursos personales.
- Distinto grado de implicación por parte del personal que trabaja en la administración.
- El cumplimiento de los requisitos ambientales.

- La gestión administrativa del propio sistema de gestión.
- Falta de liderazgo por parte de la Dirección.

*¿El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado? ¿Se ajusta el sistema a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?*

La totalidad de entidades que han implantado un sistema de gestión ambiental valora positivamente la certificación, y el cien por cien afirma que el resultado ha sido el esperado y que las necesidades de la administración han quedado perfectamente cubiertas. En cualquier caso, éstas son algunas de las observaciones hechas por las diferentes administraciones:

- Al ser la mejora continua una de las claves del éxito, con el tiempo seguro que se cubren las posibles necesidades no cubiertas.
- No sólo ha sido el esperado, sino que con el tiempo se espera que aumente el alcance de la certificación.
- Gracias al proceso de mejora continua, se han identificado nuevos retos, como la integración con otros tipos de certificaciones y se han detectado necesidades de mejora.
- La consecución de resultados llega, pero muy lentamente.

En cuanto a las *necesidades no cubiertas*, destacan las siguientes:

- No se puede implantar un sistema de gestión simultáneamente en varios centros a la vez, es necesario hacerlo de forma progresiva, centro por centro.
- La falta de comunicación entre las diferentes unidades administrativas; se funciona de una manera bastante independiente.

*¿Se han identificados buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?*

Destaca el hecho de que prácticamente la totalidad de administraciones hayan identificado buenas prácticas, y que éstas puedan servir para otros procesos de implantación:

- Puesta en marcha de un plan de acción medioambiental
- Edición y gestión de una “*guía de sostenibilidad ambiental*”
- Mayor concienciación en *lo ambiental por parte de los trabajadores*.

- Inclusión en el plan de formación continua de la administración, de, al menos un tema relacionado con temas ambientales: concienciación, eficiencia energética, *compra verde*...
- Mejora en la comunicación a través de la creación de un grupo de trabajo transversal encargado de la gestión del sistema.

En cualquier caso, algunas de las buenas prácticas que han ofrecido mejores resultados han estado ligadas a la mejora de sistemas de información corporativos, entre otros, para el control y seguimiento de riesgos ambientales, el mantenimiento preventivo de las instalaciones o el control documental a través de áreas de trabajo compartidas.

En cuanto a las buenas prácticas detectadas que se puedan utilizar en otras implantaciones, se observa que la mayoría de encuestados, nos remiten al propio proceso de certificación detallado en la norma, ya que a partir de ésta se pueden certificar entidades de muy diversa índole.

En otros casos, las buenas prácticas identificadas se encaminan más a la formación del personal que trabaja en la administración, llegando a editarse guías específicas según el puesto de trabajo ocupado:

- Guía de buenas prácticas ambientales para funcionarios y personal laboral
- Guía de buenas prácticas ambientales para el servicio de limpieza
- Guía de buenas prácticas ambientales para el servicio de mantenimiento general.
- Guía de buenas prácticas ambientales para el servicio de seguridad
- Guía de buenas prácticas ambientales para el servicio de jardinería
- Buenas prácticas generales

Como es natural, estas recomendaciones pueden ser utilizadas en edificios administrativos de características similares.

#### *¿Dispone la organización de un compromiso con la responsabilidad social?*

En cuanto a compromisos de responsabilidad adquiridos, se observa un aumento de la tendencia actual, si bien, todavía no son mayoría las administraciones que empiezan a considerar la necesidad de implantar un sistema de Responsabilidad Social.

En el caso en que no se ha implantado un sistema de responsabilidad social, al igual que para las entidades que no han implantado un sistema de gestión

ambiental, la explicación radica en que simplemente no se ha considerado tal posibilidad.

*En caso positivo: ¿La implantación del sistema de gestión ambiental ha sido impulsada por las actuaciones en RS emprendidas?*

De determinadas entidades con algún compromiso de RS adquirido, se ha podido constatar que es al contrario. Debido al carácter público de las entidades, el compromiso social es más primigenio; al abordar la perspectiva ambiental, la entidad comprueba que, en lo sustancial, el modelo de RSE estaba siendo realmente desarrollado.

En otras entidades, la aplicación de los criterios del modelo EFQM es lo que ha provocado la inclusión de un compromiso de responsabilidad social en la administración.

Finalmente, en otras, efectivamente la certificación ambiental ha sido impulsada por alguna actuación de responsabilidad social emprendida por la organización.

*¿Ha elaborado o se encuentra en proceso de elaborar una memoria de sostenibilidad?*

Nuevamente, la respuesta a esta cuestión vuelve a ser mayoritariamente que sí. Prácticamente la totalidad de las entidades que apuestan por contribuir al desarrollo sostenible bajo la triple perspectiva económica, social y ambiental han desarrollado o tienen en mente desarrollar una memoria de sostenibilidad.

En algunos casos, el elaborar la memoria ha pasado de ser una acción voluntaria a convertirse en una obligación auto impuesta, bien por las directrices marcadas por un sistema de gestión ambiental o bien, por mecanismos de autocontrol, sacando a relucir el papel ejemplarizante que se le debe presuponer a la Administración.

Todas las entidades que editan su memoria de sostenibilidad, la tienen al alcance del público en general en sus páginas webs.

*¿El proceso se beneficia de un sistema de gestión ambiental? ¿La elaboración de la memoria ha supuesto mejoras en el sistema de gestión ambiental?*

Existe también unanimidad a la hora de dar respuesta a esta cuestión, ya que en todos los casos estudiados, la elaboración de estas memorias de sostenibilidad siempre aporta beneficios al sistema de gestión ambiental.

## 2.4. Empresas con capital público

Por las diferentes características de las empresas con capital público, las pocas respuestas obtenidas y el hecho de que no se entiende la respuesta si no se conoce la actividad de la empresa se ha decidido identificarlas en las respuestas.

*¿Su organización ha implantado un sistema de gestión ambiental?*

METRO DE MADRID: Sí, en julio de 2005 se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Ambiental conforme a la normativa internacional UNE-EN-ISO 14.001.

RENFE: Sí. Renfe ha implantado Sistemas de Gestión Ambiental acordes a la norma UNE-EN-ISO 14001, en diferentes servicios de sus Áreas de Actividad.

ICO: El ICO no tiene implantado un sistema de gestión ambiental, pero si posee una política medioambiental que gira entorno a los siguientes ejes:

- Dimensión medioambiental de la actividad financiera del ICO, donde se incluye el análisis de los riesgos ambientales y las líneas de financiación.
- Respecto al medioambiente en las oficinas corporativas a través de iniciativas orientadas a minimizar el impacto ambiental del Instituto.
- Mecenazgo ambiental a través de la Fundación.

TRES CANTOS: En el año 2007, Tres Cantos, s.a. ha implantado un Sistema de Gestión Medioambiental, según la Norma UNE-EN-ISO 14001:2004 y se ha adherido al Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoria (EMAS).

SAMUR: SI, EMAS e ISO 14.001.

MADRID SALUD: Está en proceso de implantación.

AENA: Se ha implantado en todos sus centros, aeropuertos, helipuerto y centros de navegación aérea, un SGA certificándose conforme a la norma UNE EN ISO 14.001 y hasta el momento se ha adherido *al Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoria (EMAS ) un aeropuerto.*

*En caso negativo, si se lo han planteado ¿Por qué no ha sido impulsado?*

ICO: De momento no está prevista la implantación de un sistema de gestión ambiental global ya que la implementación de políticas medioambientales se lleva a cabo desde distintas áreas del ICO:

- Desde la Dirección General de Negocios para la puesta en práctica de líneas de financiación
- Desde la Dirección General Técnica para la puesta en práctica de acciones de ecoeficiencia destinadas a mejorar y racionalizar la utilización de los recursos del ICO.
- Finalmente, el Área de Relaciones Externas propone actuaciones medioambientales de carácter general.

*En caso positivo: ¿Cuáles fueron las motivaciones que impulsaron la implantación?*

METRO DE MADRID: Contribuir a la protección de nuestro entorno, promoviendo dentro del marco del Sistema de Gestión Ambiental políticas de respeto y de mejora continua. Garantizar a la sociedad y grupos de interés el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de Medio Ambiente. Hacer público el compromiso de Metro de Madrid con el desarrollo sostenible.

RENFE: Capacidad de gestión de los aspectos ambientales, y mejora de la imagen corporativa. Además las características ambientales del ferrocarril suponen una ventaja competitiva frente a otros modos de transporte.

ICO: La implantación de medidas de carácter medioambiental tiene que ver con la misión que los propios estatutos del ICO le asignan y, con el desarrollo de la Responsabilidad Corporativa que concede especial importancia al desarrollo de acciones medioambientales que afectan el conjunto de la actividad del Instituto.

TRES CANTOS : La implantación de dicho sistema fue promovida por la Dirección de la Empresa, por haber visto que en otras empresas de características similares a la nuestra (Oficinas), y otro tipo de empresas, lo habían implantado.

SAMUR : Avanzar en la Política de Calidad y Ambiental establecida por el Ayuntamiento de Madrid y por el propio servicio SAMUR-Protección Civil. Partíamos de la experiencia de casi 10 años de implantación de un sistema de gestión certificado que nos resulta muy útil, por lo que la posibilidad de implantar un SGA no nos suponía un reto desconocido. En el momento de la decisión, nos preocupaba especialmente el impacto ambiental de nuestra actividad, tras el traslado de la sede central de SAMUR a un entorno protegido como es la Casa de Campo de Madrid.

MADRID SALUD : Iniciativa de los trabajadores de Salud Ambiental

AENA : El compromiso adquirido con el medio ambiente se ha venido desarrollando de forma constante y continúa a través de la definición de un conjunto de programas actuaciones orientadas a la integración de la gestión ambiental en la gestión global de los aeropuertos, todo ello perfectamente controlado mediante los Sistemas de Gestión Ambiental .

*¿Cuál es el alcance del sistema de gestión?*

METRO DE MADRID : El alcance es global para la actividad de la empresa, concretamente para el SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS Y EL MANTENIMIENTO DEL MATERIAL MÓVIL Y LAS INSTALACIONES FIJAS.

RENFE: Renfe dispone a nivel de toda la empresa de un Sistema de Gestión Ambiental propio definido por su Política, por su Compromiso y por su Decálogo Ambiental. Las diferentes Áreas de Actividad han certificado algunos de sus servicios.

TRES CANTOS : El alcance del sistema de gestión medioambiental, afecta a todas las actividades a desarrollar en TRES CANTOS, S.A.

SAMUR : Toda la actividad del servicio, desde la sede central a la asistencia directa de emergencias sanitarias y catástrofes, incluyendo actividades de formación y de cobertura de eventos de riesgo.

MADRID SALUD : Intentar obtener la certificación EMAS en al menos dos edificios y la implantación de un SGMA en los restantes (total 36 edificios)

AENA : El Alcance de la certificación ambiental en los aeropuertos son todas las instalaciones y servicios del aeropuerto gestionadas por Aena y situadas dentro del recinto aeroportuario incluido el control de las empresas que operan y trabajan dentro del mismo.

*¿Cuáles han sido los hallazgos y dificultades identificados en el proceso de implantación?*

METRO DE MADRID: Dado el alcance global de la certificación, la principal dificultad de una empresa con las características y dimensiones de Metro de Madrid fue la coordinación de tantas y tan diferentes áreas implicadas, desde talleres de mantenimiento hasta la gestión puramente administrativa, junto con la dispersión geográfica de los centros de trabajo. El hallazgo ha pasado por la motivación y dedicación de todo el personal de la compañía, sin cuyo esfuerzo la certificación no hubiera sido posible.

RENFE : El principal hallazgo en la implantación de los Sistemas de Gestión Ambiental ha sido que la certificación por si sola no es condición suficiente para un adecuado comportamiento ambiental de la organización, siendo más relevante el desarrollo del proceso de gestión que la propia certificación.

TRES CANTOS : El proceso de implantación y sus sucesivas renovaciones vienen a demostrar que con un poco de interés en el tema, se pueden reducir los indicadores ambientales (típicos de una oficina), como pueden ser: . La reducción del consumo de luz., la reducción del consumo del gasoil y gasolina en los coches, el consumo de papel, los fluorescentes, cartuchos de tinta, toner, etc. Las dificultades encontradas en el proceso de implantación del sistema de gestión medioambiental, fueron las típicas de una implantación nueva en las oficinas, desconocidas por todo el personal, y que entre otras cosas nos quito tiempo de nuestro día a día. Por contra aprendimos de un tema casi desconocido

SAMUR : Las dificultades que implica la gestión en una administración local, sujeta a restricciones legales y presupuestarias que impiden cambios más dinámicos en la planificación y toma de decisiones. Cualquier gasto extraordinario necesario para dar cumplimiento a toda la legislación ambiental, muy abundante en nuestro caso, ha supuesto un problema en un momento de restricciones presupuestarias inesperadas. Es necesario hacer una planificación previa muy detallada que posibilite incluir todas las situaciones contingentes que pudieran surgir.



MADRID SALUD: Fundamentalmente: . Encontrar aquellos datos que no dependen directamente de los implicados en la implantación del proceso, y que los responsables políticos/ gestores se lo creen a medias

AENA : Uno de los principales hallazgos en la implantación de los SGA en los aeropuertos fue conocer los aspectos medioambientales tanto directos como indirectos que hay en el recinto aeroportuario y saber que las “cosas” , gestión de residuos, reducción de consumos, etc. se estaban haciendo desde hacía bastante tiempo pero por inercia pero de una forma no controlada como se realiza con el SGA. Las dificultades encontradas fueron básicamente el realizar el control de las empresas que trabajan en el recinto aeroportuario, ya que no es personal de Aena, pero sus aspectos ambientales inciden directamente en el aeropuerto. Esto se ha ido solucionando con controles periódicos a las empresas y con planes de vigilancia ambiental. Otra de las dificultades ha sido el conocimiento de la amplia legislación existente, ya que son muchas todas las comunidades autónomas, y varios ayuntamientos por aeropuerto en algunos casos.

*¿El resultado de la aplicación de los sistemas ha sido el esperado? ¿Se ajusta el sistema a las necesidades de la Administración? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas?*

METRO DE MADRID: En estos primeros tres años, la gestión ambiental que se lleva a cabo en Metro de Madrid ha sobrepasado las expectativas iniciales, se cumplen los objetivos de mejora continua propuestos anualmente y existe un compromiso real por parte de la Dirección de seguir en esta línea.

RENFE: Sí, además en el caso de Renfe, al tratarse de una Entidad Pública Empresarial que presenta una orientación al cliente y a la gestión de resultados, estos sistemas de gestión son una herramienta útil en el desarrollo de la gestión ambiental de la organización. Los indicadores de gestión puramente ferroviarios no se cubren con los Sistemas tradicionales de gestión ambiental que puedan aplicar otras organizaciones. En estos ámbitos se aplican Indicadores de Gestión definidos a nivel internacional por las empresas ferroviarias

ICO: La Administración ha puesto en marcha un plan de carácter ambiental centrado básicamente en la consecución de unos objetivos en el ámbito de la ecoeficiencia para los cuales el ICO se está adaptando ya que le es de aplicación aunque muchas de las medidas propuestas por el plan ya se cumplen en el Instituto. Además, el ICO aprovechando la nueva ley de contratos públicos de la administración, se ha fijado como objetivo incluir en los contratos con los proveedores cláusulas medioambientales y sociales.

TRES CANTOS : En líneas generales si. De momento han sido cubiertas todas las necesidades de la compañía, pero probablemente con el tiempo y la experiencia, aparezcan otras nuevas

SAMUR :. Hasta ahora estamos satisfechos ya que no sólo se ha conseguido dar cumplimiento a toda la legislación aplicable, sino que se han detectado cambios en los comportamientos ambientales de los trabajadores y de la organización en general. Como he comentado, más que ajustarse a las necesidades de la Administración, sería necesario flexibilizar el sistema administrativo para dar

cumplimiento a las necesidades de las normas. Es francamente difícil ajustar el sistema de gestión de la administración local a un sistema ágil de gestión ambiental. Obliga necesariamente a realizar una planificación muy exhaustiva y detallada.

MADRID SALUD : Está en proceso de evaluación.

AENA : El resultado sí ha sido el esperado, ya que en un breve período de tiempo, se han certificado prácticamente todos los aeropuertos, iniciándose el proceso en el año 1999 con la certificación del aeropuerto de Barcelona. Estamos muy satisfechos de esta implantación ya que se ha dado cumplimiento a la legislación vigente y se han realizado importantes actuaciones para poder minimizar los impactos ocasionados por nuestros aspectos ambientales, tal y como se detalla en el informe "Memoria de la Gestión Ambiental de los Aeropuertos 2007". En el caso de aeropuertos ha sido bastante laboriosa la adaptación de los Sistemas de Gestión a los requisitos de las administraciones públicas.

*¿Se han identificados buenas prácticas que se han utilizado en el proceso? ¿Se han identificado buenas prácticas que se puedan utilizar en otras implantaciones?*

METRO DE MADRID : El principal motor de una gestión ambiental excelente es el compromiso individual de los trabajadores, y en este sentido Metro de Madrid ha promovido diversas acciones encaminadas a la formación y sensibilización de trabajadores propios y subcontratados, a través de cursos diseñados específicamente para la problemática de la compañía. Gracias a este esfuerzo se han logrado objetivos tangibles como la reducción de consumos de agua, de energía, de papel, residuos, etc.,.

RENFE : Sí, por ejemplo la relación con otras entidades como es el caso de ADIF, donde se ha establecido un Convenio de Colaboración en Materia de Gestión Ambiental y de Fomento de la Movilidad Sostenible.

TRES CANTOS : Se han identificad buenas prácticas : En la oficina, .En la conducción de los coches, y en obra.

SAMUR : Sí, especialmente en cuestiones no contempladas previamente, como la adecuada segregación de residuos biopeligrosos desde el momento en el que se producen: se han incluido dos contenedores diferenciados en las ambulancias.

MADRID SALUD : SI

AENA : La implantación en los aeropuertos de los Sistemas de Gestión ha contribuido en gran medida a realizar una correcta gestión, segregación y valoración de todos los residuos generados en los mismo y en especial los de carácter peligroso, para ello se han dotado todos los centros de zonas específicas, perfectamente acondicionadas para evitar el riesgo de contaminación, para su almacenaje hasta ser retirados por gestores autorizados. También se han dotado los aeropuertos de todos lo medios necesarios para la correcta segregación de los diferentes residuos urbanos, realizándose recogida selectiva de papel, vidrio, plásticos, chatarra, etc. y fomentándose el reciclado de los mismos. Se han

creado en algunos aeropuertos, plantas de transferencia y clasificación de residuos urbanos, para favorecer su segregación y posterior valorización.

La actividad aeroportuaria requiere el almacenamiento de ciertas sustancias clasificadas como peligrosas o que, por sus características, pueden provocar contaminación en el medio ambiente. Entre ellas cabe citar los diferentes tipos de combustibles, sustancias para el tratamiento de las aguas, productos contra-incendios, etc. Para evitar las posibles contaminaciones, se realizan estrictos controles de los almacenamientos de las sustancias peligrosas empleadas, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales que sean de aplicación (inscripción de la instalación en industria, revisiones e inspecciones reglamentarias, etc., e implantado medidas preventivas como la instalación de cubetos y bandejas de retención, separadores de hidrocarburos, etc. En la misma línea de actuación, los aeropuertos han extendido el control de los almacenamientos a determinadas sustancias que, aunque no estén clasificadas como peligrosas por la legislación vigente, pueden ser contaminantes, como es el caso de los espumógenos.

La eficacia de estas medidas de prevención y retención de derrames, así como los controles periódicos de las condiciones de almacenamiento se han puesto de manifiesto por la disminución e incluso ausencia de incidentes. En algunos aeropuertos se han adquirido vehículos para la recogida y absorción de derrames de combustible en plataforma, evitando la llegada a la red de aguas pluviales del aeropuerto.

La adecuada gestión y tratamiento de las aguas residuales y pluviales generadas en los aeropuertos es uno de los aspectos claves en su gestión ambiental. Para ello, Aena ha instalado en la mayoría de los aeropuertos diferentes sistemas de tratamiento (físico-químicos, fangos activados, separadores de hidrocarburos, depuradoras mediante plantas macrofitas, etc., ) estos se realizan previos a su vertido a los colectores municipales, dominio público hidráulico o marítimo terrestre , o previos a la reutilización de aguas depuradas para el riego de zonas verdes. La utilización de lodos de depuradora para abonar zonas ajardinadas, así como el reciclaje de restos vegetales en operaciones de compostaje, han colaborado en la disminución de residuos siendo reutilizados dentro del recinto aeroportuario.

Asimismo, la mayoría de los aeropuertos han instalado, o tienen previsto instalar, separadores de hidrocarburos en distintas zonas (plataformas de estacionamiento de aeronaves y equipos handling, hangares de mantenimiento y estaciones de lavado, áreas de prácticas contra incendios, etc.) para el tratamiento de las aguas pluviales susceptibles de arrastrar contaminación y otras aguas contaminadas generadas.

La descarga de las aguas residuales de las aeronaves (aguas de sentinas) se realiza atendiendo a instrucciones específicas para lograr una gestión adecuada de las mismas bien, a través de una homogeneización controlada con el resto de aguas residuales, o bien mediante la instalación de sistemas de tratamiento físico químico o mediante plantas macrofitas previo a su vertido a la red de residuales del aeropuerto.

Las aguas procedentes de las operaciones de deshielo de aeronaves, normalmente, son recogidas en depósitos para su posterior tratamiento.

En materia de control y seguimiento ambiental de los focos de emisiones atmosféricas se han implantado en los aeropuertos mantenimientos correctivos y preventivos en las instalaciones de calefacción y climatización, grupos electrógenos, vehículos de Aena, etc.

La utilización de gases refrigerantes ecológicos y adopción de medidas para prevenir las fugas de sustancias que agotan la capa de ozono, así como el control en la realización de prácticas con fuego real del SEI, son algunas de las actuaciones realizadas para prevenir la contaminación atmosférica en los aeropuertos.

Por otra parte, cabe citar las actuaciones en materia de protección de la calidad del aire, mediante la elaboración de programas de control y vigilancia de la contaminación, o los programas para la sustitución progresiva de vehículos de asistencia en tierra a las aeronaves, por otros que empleen tecnologías más limpias. Los aeropuertos de Madrid-Barajas y de Barcelona han incorporado el desarrollo de dichos programas en los concursos de asistencia en tierra (handling).

Los aeropuertos de la red de Aena han definido e implantado diferentes medidas de control y seguimiento del ruido, aquellos con mayor volumen de tráfico (Madrid-Barajas, Barcelona y Palma de Mallorca) cuentan con avanzados sistemas de monitorado de ruido que proporcionan información, en tiempo real, sobre niveles de inmisión sonora.

Asimismo se han desarrollado Planes de Aislamiento Acústico en aquellos aeropuertos, cuyas obras de ampliación han sido sometidas a procedimiento de evaluación de impacto ambiental.

Algunas de las actuaciones relevantes en materia de control de ruido, desarrolladas por Aena/Aeropuertos han sido: el diseño de trayectorias para minimizar el impacto acústico, la instalación de pantallas acústicas (aeropuertos de Madrid-Barajas, Palma de Mallorca, Fuerteventura ..), la elaboración de procedimientos para la realización de pruebas de motores , en lugares y periodos habilitados y en condiciones concretas, instalación de suministros de energía de 400 Hz en las posiciones asistidas, reduciendo el empleo de focos acústicos, las restricciones a la operación de determinadas aeronaves por trayectorias de mayor repercusión acústica para poblaciones cercanas, entre otras.

Los aeropuertos han adoptado diversas medidas para optimizar los consumos de recursos naturales, reduciendo significativamente cualquier gasto innecesario. Para ello se han realizado diversas actuaciones.

Para disminuir el consumo de agua se ha fomentado la reutilización de agua depurada en sistemas de riego, cisternas de aseos o en compactación de terrenos. Se han instalado temporizadores en griterías. Reutilización de agua en las plataformas de prácticas del SEI. Instalación de plantas desaladoras, etc.

El consumo de electricidad se ha disminuido mediante diversas actuaciones como son: la sustitución de luminarias convencionales por otras de bajo consumo; instalación de detectores de presencia y controles mediante fotocélulas en diferentes zonas, la optimización del uso de equipos e instalaciones específicas (como las cintas e hipódromos para que sólo funcionen cuando hay carga o descarga de maletas), el control de la temperatura en sistemas de climatización o controles de intensidad lumínica en determinadas áreas de los aeropuertos.

Mantenimiento preventivo realizado en los equipos de combustión (grupos electrógenos, calderas de calefacción, vehículos, etc.) y sustitución de equipos antiguos por otros de mayor eficiencia energética, así como la reutilización de combustible en plataformas de prácticas del SEI, han contribuido a la disminución del consumo de combustibles.

Paralelamente a estas actuaciones ambientales realizadas en los aeropuertos con el objetivo de poder conseguir una mejora continua, todas ellas controladas mediante los Sistemas de Gestión Ambiental, se está desarrollando e implantado en los aeropuertos un sistema de información ambiental, el cual va a permitir consultar y actualizar en todo momento el estado ambiental del aeropuerto, proporcionando información sobre la evolución y progresión del desempeño ambiental de la infraestructura aeroportuaria y mejorando la comunicación interna sobre sus aspectos ambientales.

*¿Dispone la organización de un compromiso con la responsabilidad social?*

METRO DE MADRID : SI

RENFE :Si, Renfe dispone de una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial denominada "Un Tren de Valores" que recoge una serie de compromisos éticos, sociales, y ambientales. Esta Estrategia de RSE se encuentra recogida en el Contrato Programa 2006-2010 que rige las relaciones entre Renfe y el Ministerio de Fomento.

ICO : El ICO esta comprometido con el desarrollo de la Responsabilidad Corporativa. Desde 2004 el Instituto cuenta con un Área encargada de impulsar y coordinar la implantación de la RC en el ICO.

*En caso positivo: ¿La implantación del sistema de gestión ambiental ha sido impulsada por las actuaciones en RSE emprendidas?*

METRO DE MADRID :Sí, desde la dirección de la compañía y siguiendo sus líneas estratégicas, han impulsado la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.

RENFE : No, algunas de estas certificaciones eran anteriores a la creación de la Estrategia de RSE, encuadrándose de forma prioritaria dentro de la gestión de los aspectos ambientales de la organización. Para la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental prima el enfoque de Sostenibilidad sobre el de RSE, especialmente por el peso de la dimensión ambiental.

ICO : Muchas de las actuaciones propuestas para el desarrollo de la RC en el ICO tienen que ver con el medioambiente, muy especialmente las relacionadas con la ecoeficiencia y riesgos medioambientales.

*¿Ha elaborado o se encuentra en proceso de elaborar una memoria de sostenibilidad?*

METRO DE MADRID :Sí, se está elaborando la segunda memoria. La primera fue elaborada en 2005.

RENFE : En la actualidad estamos elaborando el Informe Anual 2007 que recoge entre otros apartados una Memoria Ambiental. El año pasado elaboramos la Memoria de RSE de Renfe 2005-2006 que recoge diversos indicadores de desempeño, económico, ambiental y social.

ICO : El ICO ha elaborado 4 memorias anuales de Responsabilidad Corporativa.

*¿El proceso se beneficia de un sistema de gestión ambiental? ¿La elaboración de la memoria ha supuesto mejoras en el sistema de gestión ambiental?*

METRO DE MADRID : La redacción la memoria ha mejora la comunicación interna, ha reflejado las mejores practicas realizadas, da visibilidad a las acciones en materias medioambientales de la empresa y identifica nuevas oportunidades de actuación.

RENFE : La elaboración de la Memoria ha sido un vector que ha facilitado la aparición de información referente a datos de gestión ambiental y la creación de procedimientos de solicitud de dicha información.

ICO : La elaboración de la memoria de RC conforme al GRI ha tenido una incidencia directa en el control y seguimiento de los recursos energéticos y de ecoeficiencia buscando la mejora constante de los mismos año tras año (electricidad, agua, papel, residuos...). Además, aquellos indicadores que figuran en la guía del GRI y que todavía están poco desarrollados en el ICO, el área responsable del desarrollo de la RC los ha tenido en cuenta en sus planes anuales de trabajo.

## 2.5. Conclusiones.

Como se ha podido observar en las respuestas aportadas por las entidades supramunicipales, las administraciones públicas están comenzando a implantar progresivamente sistemas de gestión ambiental que con el tiempo suelen derivar en un compromiso más amplio con la sociedad, fruto de los buenos resultados obtenidos con la primera certificación. Normalmente, este nuevo compromiso, el de la Responsabilidad Social, suele venir tras el éxito de la certificación del sistema ambiental, aunque no se puede olvidar que los pilares de la RS son: la economía, el valor social y *el medio ambiente*. Estos elementos tienen unas connotaciones diferentes cuando se enfocan desde la función pública en lugar que desde la actividad privada.

En las aportaciones recibidas y transcritas en el presente documento, se ha podido observar que no existe una regla fija ni un orden *lógico* en cuanto a la implantación de sistemas certificados; es decir, cualquier entidad que decide implantar un sistema de gestión ambiental puede más adelante certificarse bajo un compromiso de responsabilidad social y viceversa. En ambos casos, el proceso que se tome en segundo lugar se verá mejorado por la experiencia adquirida en la certificación del primero, ya que existe una excelente reciprocidad entre ambos sistemas de gestión.

Especialmente significativa es la respuesta de diferentes organismos encuestados cuando se les pide que identifiquen los hallazgos más relevantes en el proceso de implantación del sistema, ya que apuntan como una importante ventaja el haber estado certificado en algún sistema de gestión (como de la calidad) previamente.

Paradójico podría calificarse el hecho de que la propia Administración Pública haya identificado como *difícil* el cumplimiento de los requisitos ambientales como escalón previo a la certificación en un SGA. Si bien, la normativa suele venir impuesta por imposiciones internacionales, en la mayoría de los casos, son las Comunidades Autónomas las que acotan tales imposiciones haciéndolas más restrictivas, y por tanto, complicándose ellas mismas el cumplimiento de esos requisitos legales. Con esta afirmación no se está sugiriendo que las CCAA no sean cada vez más exigentes con el desarrollo legislativo de las normas, si no que se está poniendo de manifiesto simplemente el alto grado de complejidad que tiene el cumplir con la normativa ambiental sea cual sea el agente implicado: empresa privada o administración pública.

En referencia a la idea anterior es por lo que se considera importante destacar el llamado *papel ejemplarizante de la administración*: como ya se ha venido comentando hasta ahora, de los ya más de diez años que llevan funcionando los sistemas de gestión, han sido pocas las Administraciones que se han sumado a esta iniciativa, siendo los últimos años los que han experimentado un aumento importante en estas certificaciones.

Así, a la luz de los resultados obtenidos, y manejando las previsiones que ya se han comentado en el documento, no cabe duda de que el número de certificaciones, tanto de sistemas de gestión ambiental, como de calidad o de responsabilidad social aumentará progresivamente en el ámbito de la Administración Pública, ya que ese compromiso puede llegar a ser percibido como casi obligatorio por parte de todos los *administrados*.

El tiempo que ha supuesto poder identificar a las administraciones públicas o unidades, departamentos de esta que han desarrollado sistemas de gestión ambiental junto con el número de colaboraciones que se han podido analizar dificultan el que se puedan

establecer unas conclusiones representativas, pero si que apuntan unas líneas de actuación e identifican unas necesidades que permiten que los organismos responsables tomar las medidas de apoyo necesarias para el desarrollo de sistemas de gestión ambiental en la administración pública y asimismo fomentar las actuaciones sobre responsabilidad social.



### **3. El papel de las certificadoras**

Entre las funciones de las Administraciones Públicas está la de gestionar los medios públicos económicos y materiales en orden a satisfacer el interés público, entendiendo este último como las expectativas de la comunidad. Como tales, las Administraciones Públicas han ido extendiendo su actividad a nuevos campos –y relegando otros, cuando así procedía- a lo largo del tiempo, en sintonía con las preocupaciones y las necesidades sociales.

A nivel mundial, desde el informe Brundtland de 1987, se inicia un movimiento en el ámbito medioambiental en dos vertientes, información y actuación, cuyos objetivos son informar para concienciar y actuar para mitigar, detener y regenerar el deterioro ecológico de nuestro planeta. Desde hace, pues, 20 años se han multiplicado las actuaciones públicas y privadas en este sentido a través de foros, congresos, cumbres, regulaciones de carácter legal, normas, comunicados, informes, etc... Hoy en día, existe la certeza de que se está produciendo un cambio climático que está afectado, no de forma única, pero sí importante, por las actividades humanas.

De entre estos eventos, hay que citar la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro del año 1992. Es un crisol donde cristalizan y se ponen en marcha o derivan un buen número de actividades concretas para conseguir un entorno sostenible. De entre ellas, hay que destacar la Agenda 21, la elaboración de la norma ISO 14001 sobre Sistemas de Gestión Ambiental y el Reglamento EMAS (Eco Management and Audit Scheme). La primera porque pone de manifiesto el papel prioritario que han de jugar las Administraciones en el cuidado y preservación del medio ambiente; los dos documentos, porque la norma crea un marco modelo que posibilita una gestión preventiva en un ciclo de mejora continua de ámbito mundial y el reglamento porque posibilita el reconocimiento oficial de ámbito europeo del buen hacer ecológico.

La Agenda 21 es el compromiso de los pueblos y ciudades con el desarrollo sostenible para hacer compatible el progreso con el respeto al Medio Ambiente que, como se ha dicho, se origina en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro y que, en la Conferencia Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles celebrada en 1994 en Aalborg (Dinamarca) se adopta como Agenda 21 Local mediante la Carta de Aalborg. Son las Administraciones Locales las que están más cerca del ciudadano y por ello, las más capacitadas –piensa global, actúa en local- para actuar de manera más efectiva.

Desde la publicación de estos esquemas las Administraciones Locales han respondido por vía doble: de una parte implantando actuaciones en los municipios dentro del marco de la Agenda Local 21 y promoviendo la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental con la ISO 14001 y la verificación EMAS en sus organizaciones y en empresas e instituciones sitas en su término municipal.

El fundamento teórico del proceso de Agenda 21 Local es el principio de la sostenibilidad local que persigue integrar una gestión social, una economía sostenible y un entorno natural duradero que se traduzca en una mejora de la calidad de vida. Por tanto, la sostenibilidad local es el resultado del equilibrio entre sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica y sostenibilidad social.

En España existen un gran número de municipios que ha puesto en marcha su Agenda Local 21 y han ido progresando a distinto ritmo. Dentro del esquema más habitual para

arrancar con la Agenda Local 21 y en lo que se refiere al Plan de Acción Local, se ha hecho hincapié en los aspectos ambientales y en las vías para mejorar los entornos, lo que ha llevado a la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 y a su certificación así como a las declaraciones EMAS y a su verificación.

En este movimiento global de las Agendas 21 Locales se observan algunos factores que tienen una influencia decisiva en el avance de los proyectos:

- La estabilidad política.
- La financiación.
- La colaboración ciudadana.
- El conocimiento.
- Las entidades de certificación.

### **¿Qué papel han jugado estas últimas?**

Ya sea como consecuencia de estar inmersos en el desarrollo de una Agenda 21 Local o bien como consecuencia de una inquietud concreta, las corporaciones municipales han buscado apoyo para poner en marcha proyectos de implantación de Sistemas de Gestión Ambiental y declaraciones EMAS; la primera disyuntiva es: lo puedo hacer yo o es mejor que lo haga un externo experto en la materia. La solución mayoritaria es evidente: ha de hacerse desde dentro contando con una formación adecuada y con el apoyo externo preciso.

El planteamiento más adecuado y el más utilizado ha sido el solucionar de forma progresiva unidades y entornos dentro de la organización municipal, ir implantando los sistemas de gestión e irlos certificando. En un principio, se conceptuaba dificultoso encajar el modelo ISO 14001 en las estructuras municipales, pero la experiencia y el buen sentido han situado las políticas y estrategias medioambientales en el ámbito de los políticos y la parte operativa en el ámbito de los técnicos, solución que, hasta la fecha, se ha revelado como la más conveniente. En los primeros años, la implantación y la certificación se centraron en unidades de gestión: concejalías, servicios, ... pero se han ido extendiendo a entornos físicos como playas, recorridos turísticos, edificios singulares ...

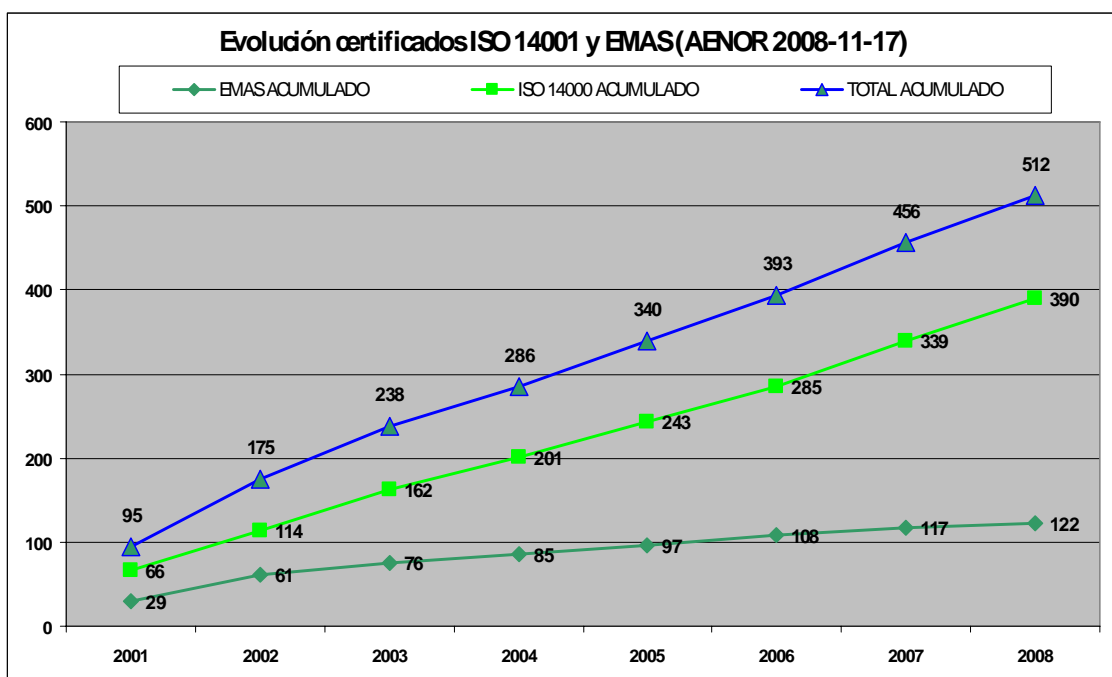
Las entidades certificadoras son uno de los canales a través de los que los Ayuntamientos han conseguido conocimiento para poner en marcha actividades de gestión ambiental: los cursos de formación y las jornadas informativas han colaborado de forma significativa a facilitar la mejor gestión ambiental municipal.

El segundo rol importante que han realizado las Entidades de Certificación ha sido el de diagnosticadores a través de la revisión de los documentos de los sistemas de gestión y de las visitas previas in situ, poniendo de manifiesto carencias y errores con el objetivo de su corrección y de la investigación de sus razones para establecer acciones correctivas con el fin de eliminar sus causas. Las auditorías externas de certificación se han convertido en un elemento imprescindible en la gestión ambiental de las organizaciones certificadas por su aporte de conocimiento externo y por poner de manifiesto las debilidades, requiriendo su corrección.

Parece conveniente aportar algunos datos para poner de manifiesto lo anterior. La certificación de Sistemas de Gestión Ambiental y de EMAS de AENOR concedidas a servicios y entornos de los ayuntamientos y a empresas municipales alcanza la cifra de:

- Certificados ISO 14001: 390
- Certificados EMAS: 122

Con un incremento anual que puede verse en el siguiente gráfico:



La preocupación por y la respuesta a los retos ambientales y de sostenibilidad crecen de forma continua en el tejido social como lo demuestra la demanda de nuevos instrumentos que ha dado lugar al GRI, Protocolo de Kyoto, Ecodiseño, RSE, ... por lo que las Corporaciones Locales se van a ver abocadas a una presión creciente por parte de los ciudadanos para incrementar sus actuaciones en todos los aspectos ambientales a través de líneas políticas, disposiciones legales, mejora de infraestructuras, sistemas eficientes y dar cancha y respuesta a la participación ciudadana.

Las Entidades de Certificación deben estar atentas a este movimiento y colaborar con los Ayuntamientos de forma competente, honesta y eficaz con lo que estarán cumpliendo con los objetivos para los que fueron creadas.

## **4. Buenas prácticas**

### **4.1. La gestión ambiental de playas. Ayuntamiento de Sitges.**

Síntesis de estrategias prácticas:

- Implantar un sistema sin papeles donde el Sistema de Gestión no utilice documentación en papel, sino que toda se cuelga en Internet.
- Implantar un Gestor de procesos que permita la participación todos los usuarios de las playas y el acceso a la información en tiempo real.
- Establecer nuevas dinámicas de trabajo con criterios medioambientales.
- Mejorar estrategias de gestión integrando criterios medioambientales en los procedimientos.
- Mejorar y aumentar el intercambio de información y el trabajo en equipo.
- Aumentar el registro de conocimientos sobre el sistema.
- Elaborar un Plan Director de Playas.
- Cumplir la legislación medioambiental, particularmente en materia de aguas de baño, separación de residuos, calidad sanitaria de las arenas, servicios públicos, accesibilidad y seguridad.
- Gestionar eficientemente los recursos utilizados por los usuarios de las playas, especialmente los consumos de agua de duchas y lavapies.
- Asumir el compromiso de mejora continua exigido por el sistema.
- Generar la implicación y motivación del personal interno del Ayuntamiento y de los proveedores.
- Facilitar medios de separación de residuos para los usuarios de la playa y los chiringuitos.
- Aplicar una ordenanza municipal sobre civismo que incluya los aspectos medioambientales en el uso de las playas.
- Realizar campañas de sensibilización para mejorar el uso y ahorro del agua, como adhesivos en las duchas recordando evitar el uso abusivo.
- Crear grupos de trabajo participativos de carácter técnico y social.
- Mejorar la eficiencia energética del alumbrado público de las playas, sustituyéndolo por bombillas de bajo consumo, colocando reguladores nocturnos que disminuyen la intensidad de luz a partir de cierta hora, y elementos limitantes contra la contaminación lumínica.
- Adecuar las duchas a una tarifa de pago para los usuarios de la playa con el fin de ahorrar agua y autofinanciar su mantenimiento.

## **4.2. Hospital Universitario Virgen de las Nieves de Granada.**

### **4.2.1. INTRODUCCIÓN.**

Contextualización y justificación de llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresarial y Sistemas de Gestión Ambiental en centros sanitarios públicos.

---

El concepto de Responsabilidad Social de la Organización (RSO) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), no es un concepto que no haya evolucionado en el tiempo, ni es algo de lo que se esté hablando sólo en los últimos años. Podemos decir que es ya a mediados del siglo XX cuando se empieza a concebir, desde las posiciones de estado o de poder, como necesario el exigir a las empresas que asuman su responsabilidad social sin que, por aquel entonces esta responsabilidad pudiera concretarse en unos conceptos asumidos por la generalidad.

Es en el año 2001 con la publicación del denominado Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas para "Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, cuando se empieza a generalizar un concepto amplio, global y solidario que supera los más restrictivos que se venían utilizando como, por ejemplo, el establecido en los años 70 por Milton Friedman y otros. Por el contrario, el Libro Verde amplía el concepto al indicar que "responsabilidad social" es «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)», un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

La RSE, es un proceso que incluye necesariamente la gestión de la actividad empresarial en su relación con los grupos de interés tanto internos como externos (trabajadores, clientes, accionistas, inversores, administraciones públicas, miembros de la comunidad, grupos de la sociedad civil, otras empresas, entorno ambiental...) Un proceso de gestión que, de hecho, comporta también un nuevo modo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental.

El establecimiento de los límites o fronteras dentro de los cuales estos costes y beneficios han de gestionarse es cuestión de política y estrategia empresariales, pero también afecta cada vez más a cuestiones de gobernanza.

Por otra parte, en la medida en que la RSE supone la aparición de nuevos retos y oportunidades que afectan al espacio público, se les plantea a los gobiernos la necesidad de definir una propuesta política en relación con estas cuestiones..

El Foro de Expertos sobre la RSE ha relacionado, de forma acertada, RSE con acción gestora de las empresas hacia la sostenibilidad al indicar que esta tiene por objetivo "la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de Interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir

criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor". Las políticas así desarrolladas por las empresas, Implican unos resultados "medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente".

Vemos pues, que el concepto de RSC se encuentra íntimamente ligado con el de Desarrollo Sostenible, entendiéndose por éste "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades". A partir de esto podemos decir que la RS son políticas de gestión empresarial, que integran voluntariamente, junto a la preocupación económica, las preocupaciones sociales y ambientales, dentro de un marco de crecimiento económico engastado en la equidad y la protección del medio ambiente; y evalúan los resultados para poder comunicarlos a las partes interesadas de manera transparente.

#### 4.2.2. La Responsabilidad Social Empresarial y el Sistema de Gestión Ambiental del Hospital Universitario Virgen de las Nieves.



Principios para su desarrollo, trayectoria e hitos más significativos.



##### 4.2.2.1. Perfil del centro

El Hospital Universitario Virgen de las Nieves (en adelante HUVN) es un hospital del Sistema Sanitario Público de Andalucía, gestionado por el Servicio Andaluz de Salud. Es un hospital de referencia regional, organizado en torno a 8 centros asistenciales, un edificio de oficinas, la Escuela Universitaria de Enfermería, y dos centros industriales (Lavandería y Almacén General).

Su población de referencia es de más de 440.000 habitantes, y el área de salud en la que desarrollamos nuestro trabajo supera los 850.000 habitantes. Y para ello, cuenta con una plantilla cercana a

los 5.000 trabajadores.

##### 4.2.2.2. Principios para su desarrollo

El compromiso del HUVN con la sostenibilidad queda patente en la declaración estratégica realizada en el Plan de Gestión 2005-2010, en la que no sólo se establece la necesaria vinculación entre los fines perseguidos y los



medios utilizados para alcanzarlos, sino que también se afirma que el Hospital desarrollará sus actividades de forma que tengan impacto en la sociedad orientándose hacia la generación de valor social, el cuidado del medio ambiente, el cumplimiento de las leyes y normas administrativas siendo precursor y vocero de aquellas actividades que encontrándose a su alcance, fomentan la implicación ciudadana en la estrategia de la sostenibilidad. Este compromiso no es el resultado de una decisión estática y momentánea, sino que responde al esfuerzo colectivo de más de 5.000 profesionales a lo largo de un extenso período de tiempo. En este trabajo presentaremos el método de trabajo utilizado para la implantación de la RSE en el HUVN, así como algunos de los resultados que la aplicación de este compromiso ha tenido.

#### 4.2.2.3. Implantación de la RSE en el HUVN

En el año 2003 el HUVN hace declaración expresa de que adquiere el compromiso de incluir en su estrategia de gestión los principios de la Responsabilidad Social. En esta fase:

- Se definen los intereses de la organización
- Se define un período de tiempo para implantación y evaluación
- Se define el responsable de la alta dirección
- Se define el soporte/herramienta



Adquirido el compromiso, se hace un análisis de la situación de partida, tanto para identificar aquellas prácticas que ya se vienen realizando conformes con la RS, como para identificar aquellas áreas en las que existen debilidades. De forma resumida, se actuó en los siguientes ámbitos:

- Evaluar, desde la perspectiva de RSE, las políticas existentes
- Identificar las áreas de la empresa implicadas
- Analizar, desde la perspectiva de RSE, de los programas existentes
- Identificar los grupos de interés
- Analizar las relaciones existentes con los grupos de Interés
- Evaluar los compromisos de RS adoptados
- Estudiar líneas de desarrollo y de interés de la RS Llegados a este punto, HUVN decide publicitar el compromiso adquirido, lo cual lo hace en base a los procedimientos que la herramienta elegida para trabajar en RS establecen, en nuestro caso la Memoria de Sostenibilidad en base a los estándares establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI) (la Guía) (Global Reporting Initiative, 2002)<sup>2</sup>.
- Hecha la publicitación del compromiso, se establece el plan de Implantación, fijándose las Políticas (Metas e Indicadores), estableciendo Formación y mecanismos de motivación, involucrando a los grupos de interés y, finalmente, estableciendo Programas específicos (Objetivos, Recursos, Selección de proyectos, Indicadores).
- Implantados los programas, se les hace seguimiento y control mediante la medición, comparación y corrección de las Políticas, Metas e indicadores, Programas, Comunicación e informes. Finalmente se reportan:
  - o Metas y resultados
  - o Autoevaluación y/o auditorías
  - o Retos y compromisos

#### **a) Comité de Implantación y seguimiento**

El liderazgo del proyecto, en la alta dirección, se le asignó a la Dirección de Servicios Generales (Blanco García, González Callejas, Vilches de la Paz, Calero Gómez, Navarro Espigares, & Blesa Franco, 2008) pues, hasta ese momento, era la división más activa en lo que a la implantación de la Gestión Ambiental en el Hospital se refiere. Junto a esta designación, se constituye un Comité Interdisciplinar que pretende albergar a todas las divisiones, al que se le encarga el cometido de diseñar, elaborar e Implantar la Memoria de Sostenibilidad del HUVN, que es el instrumento mediante el cual el hospital ha decidido gestionar la RS.

En el Hospital, al ser una estructura muy jerarquizada y estar ordenado desde el punto de vista de la función, cada división es autónoma a la hora de decidir cuál o cuáles son las actuaciones que, teniendo que ver con la RSC y que no se encuentren relacionadas directamente con el cumplimiento legal, va a aplicar. Es el Comité Implantación y Seguimiento de la MS el encargado de recabar la información relacionada con la implantación y de hacer seguimiento de la misma.

Siempre se ha perseguido que el trabajo en RSC, no suponga mayor tarea para los profesionales. Es por ello, por lo que se pretende, que las acciones de seguimiento y control de las Iniciativas salgan del propio sistema general de cuadro de mandos del HUVN.

#### **b) RSE y EFQM**

La vinculación entre Gestión y RSE, se establece en el Plan Estratégico del Hospital al indicarse que el HUVN recoge la vocación de búsqueda de una organización diferente, más moderna, posicionada al servicio de los ciudadanos desde las expectativas que estos tiene en el siglo XXI, orientada a garantizar la mejor atención y en la que la innovación sea la herramienta utilizada para abordar nuevos retos en sus servicios sanitarios, mediante un modelo de gestión basado en la Mejora Continua que le permita introducir la Excelencia en la Gestión como pilar básico para garantizar la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios sanitarios, utilizando para ello, criterios de auto evaluación conforme al modelo EFQM. El trabajar con EFQM, facilita la incorporación de la RSE en la "cultura" de la organización, pues es una de las preocupaciones que el modelo indica que debe incorporar una empresa excelente. Enlazando con esto, hemos incorporado en la Memoria de Sostenibilidad del 2006 un índice que trata de relacionar los requerimientos del GRI con los criterios recogidos por EFQM.

#### **4.2.2.4. Trayectoria e hitos más significativos**



	Desarrollo del <b>Análisis Ambiental Inicial</b> del Centro para la puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión Ambiental UNE-EN ISO 14001:1996		<b>Certificación del SGA</b> por parte de la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR		<b>Adaptación del SGA</b> a la nueva versión de la Norma UNE-EN ISO 14001:2004		<b>Adaptación de la Memoria de Sostenibilidad</b> a la Versión GRI G3
2000		2002	Decisión por parte de la Dirección del HUVN de <b>asumir la Responsabilidad Social Corporativa</b> en la Gestión del Centro. Evaluación del Centro respecto al estado de Sostenibilidad	2004	<b>Integración del SGA</b> del HUVN en el Sistema Integral de Gestión Ambiental del Servicio Andaluz de Salud SIGA SAS	2006	<b>Plan de Calidad de Gerencia</b>
	2001	2003	2005	2007			
	Decisión por la Dirección de <b>asumir la responsabilidad</b> de añadir a su estilo de gestión la <b>ética ambiental</b> , propiciando que ésta se hiciese extensiva a <b>toda la actividad</b> que se desarrolla en el mismo	Definición y puesta en funcionamiento del SGA UNE-EN ISO 14001:1996	Adaptación del SGA al EMAS. <b>Publicación de la Declaración Ambiental 2003.</b>  Publicación de la 1ª <b>Memoria de Sostenibilidad (2003)</b> conforme a la Guía GRI 2002. <b>Validación por AENOR</b>	Publicación de la 2ª <b>Memoria de Sostenibilidad (2004-2005)</b> conforme a la Guía GRI 2002 <b>incluyendo la Declaración EMAS (2004-2005)</b>  Consolidación del Programa de Gestión 2005-2010.			

#### 4.2.3. BUENAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL.

Estrategias y programas de actuación en las diferentes áreas que engloba la RSE y el SGA definido.

##### 4.2.3.1. Actuaciones del HUVN en RSE

Muchos son los ámbitos en los que el HUVN aplica políticas que van más allá de las obligadas por imperativo legal y que se enmarcan dentro de la política de RS asumida. Aunque todas las actuaciones son relevantes, cabe destacar la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental en el que se definen procedimientos de gestión de residuos y líneas estratégicas asociadas a la disminución del consumo de recursos energéticos, y la gestión de sus vertidos. Es también relevante e importante la implantación de un Sistema Integral de Gestión de la Seguridad del Paciente. A la hora de enfrentarnos a las actuaciones en RS, habría que hacer hincapié en todas aquellas que inciden en el equilibrio en el trinomio de la sostenibilidad del SSP: expectativa de los ciudadanos y los profesionales, recursos con los que cubrir estas expectativas y resultados en base a los recursos disponibles.

A continuación se indican las grandes áreas en las que el HUVN viene actuando en relación a la RS:

## Gestión Ambiental

- ISO 14000
- Declaración EMAS
- Green-Ligth
- Indicar RRR =  $(Tm \text{ de material reciclado} / Tm \text{ de residuos})$
- Central de Cogeneración: Gas Natural
- Políticas de ahorro de agua
- Green Building
- HLM (Hospital Libre de Mercurio)
- Rx amigable con el MA
- Programa de compartir coche
- Biodiesel
- Ambulancias menos ruidosas
- Hospital al Pedal
- ...

## Sistema de Gestión del Riesgo en IISS

- AENOR
- ISO 22000
- Programa de lucha contra la legionela

## Implicación con la sociedad educativa

- Colaboración en formación en líneas no asistenciales
- Proyecto Biblioteca Infantil
- MIR + Medio Ambiente

## Desarrollo de proyectos alternativos emblemáticos

- Energía Solar
- Víveres ecológicos
- Terrazas verdes

## Trabajo estructurado con colectivos menos favorecidos

- Bordeline
- Colaboración con Asociaciones de ayuda (comida, ropa...)
- Accesibilidad Web
- Cuidando a las Cuidadoras
- Proyecto de Señalítica
- Teletraducción
- Teléfono Verde

## Actuaciones con los trabajadores

- Subcomité de Salud Laboral
- Pacto sindical de conciliación de la vida laboral y familiar
- Acuerdos de formación
- Definición de mínimos de plantilla
- Más de 156 protocolos de Salud Laboral
- Política de transparencia en PRLL
- Planes de formación individual

## Implicación con la sociedad

- Simposio de Gestión Ambiental
- AGACS
- Ciber Aula
- Mauritania
- Sahara
- Chile
- Cuba
- ...

### Alimentos

- Consejería de Educación
- Parque Tecnológico de la Salud

## Valorización de lo cotidiano

- Repercusión de la disminución de la estancia media
- Repercusión sobre la economía local
- Uso racional del medicamento
- Mini-carta
- Programa de visitas a Cocina
- Jornadas Gastronómicas

## Proyectos de investigación en ámbitos socialmente sensibles

- FORO de Investigación de Víveres ecológicos
- OMARS
- Proyecto ALÉN
- Proyecto Tensioactivos

## Memoria de Sostenibilidad

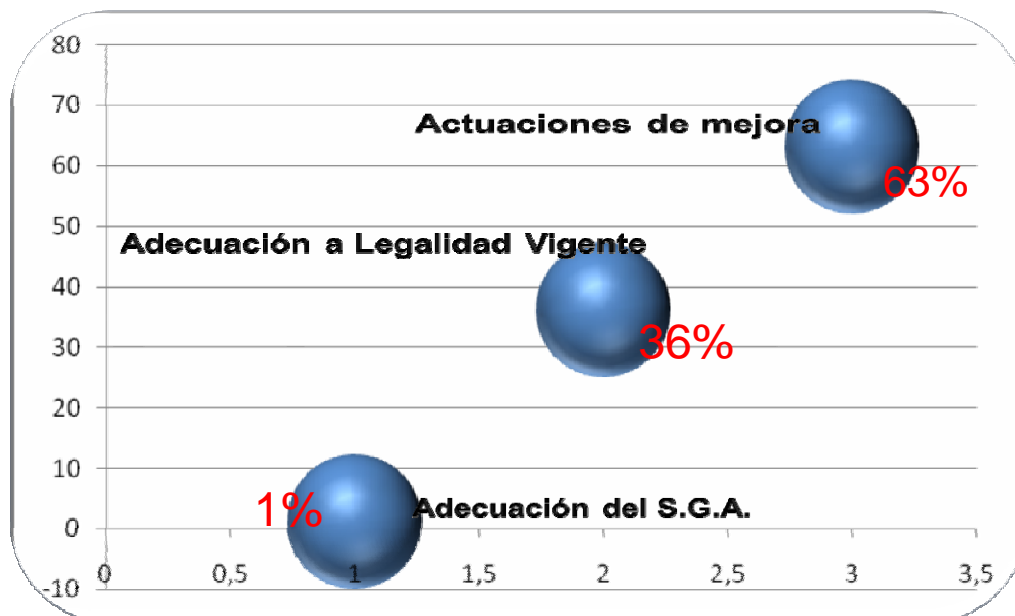
- Integración EMAS
- Integración Memoria General
- EFQM
- Plan Estratégico
- Promoción de la herramienta

#### 4.2.4. RESULTADOS MÁS RELEVANTES.

A continuación y modo de resumen, se exponen los resultados más representativos de la aplicación de un Sistema de Gestión Ambiental en nuestro centro hospitalario:

##### – PORCENTAJE DE GASTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN AMBIENTAL

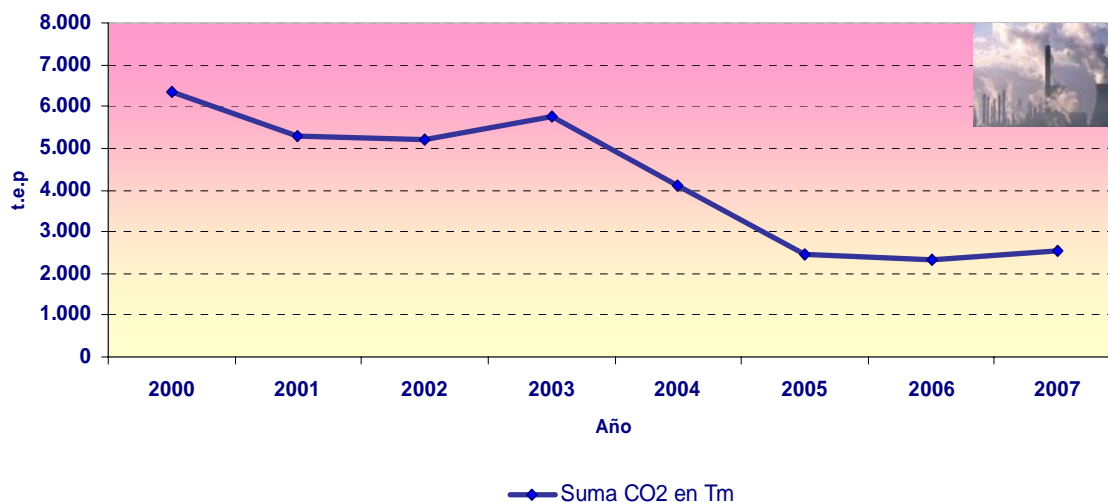
Consecución de una gestión económica financiera más eficiente como consecuencia de las actuaciones medioambientales adoptadas.



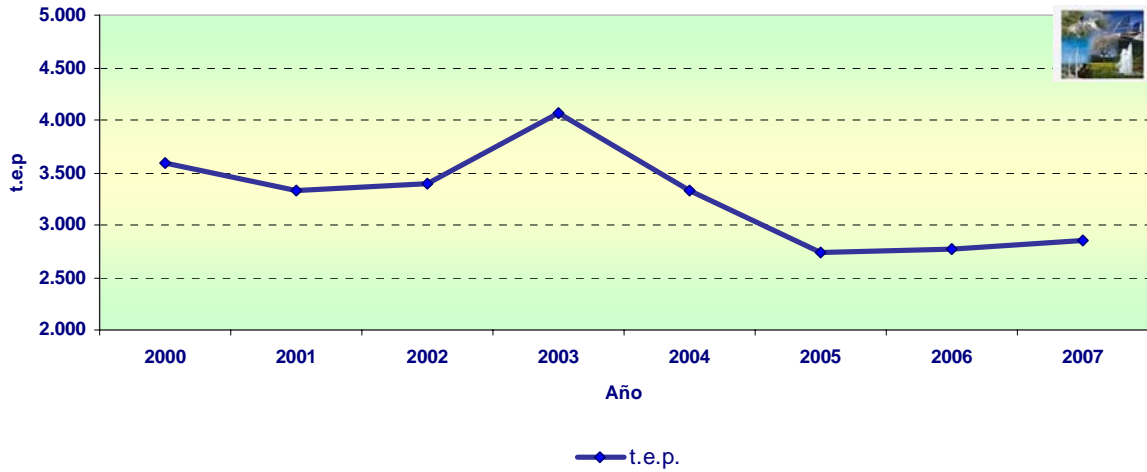
##### – EMISIÓN DE CO2

El ahorro estimado de emisiones desde el año 2000 se cifra en 8.100 toneladas de CO2

##### EMISIÓN DE CO2 A LA ATMÓSFERA POR CONSUMO DE COMBUSTIBLES FÓSILES



### CONSUMO GLOBAL DE ENERGÍA (t.e.p.)



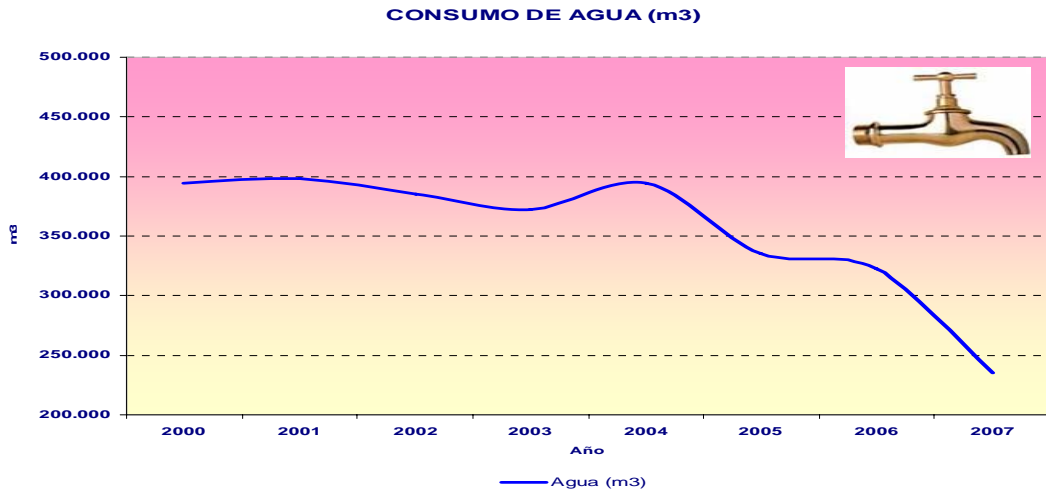
### – CONSUMO GLOBAL DE ENERGÍA.

TABLA DE CONSUMOS DE ENERGÍA EN TONELADAS EQUIVALENTES DE PETRÓLEO								
Fuentes de Energía	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Electricidad (tep)	1.488	1.487	1.514	1.500	1.490	1.482	1.548	1.634
Gasoleo (tep)	2.041	1.542	1.415	796	536	41	37	173
Propano (tep)	68	52	76	77	80	87	50	54
Gas Natural (tep)	0	255	383	1.692	1.217	1.129	1.129	999
<b>t.e.p.</b>	<b>3.596</b>	<b>3.336</b>	<b>3.388</b>	<b>4.066</b>	<b>3.323</b>	<b>2.739</b>	<b>2.765</b>	<b>2.860</b>

La participación en el Programa Europeo Green-light, desde el año 2003, ha permitido un ahorro de 41.76 tep y 70.732 €

Evolución del programa green-light				
Resultados	2004	2005	2006	Acumulado
Nº de lámparas sustituidas (Ud)	2.329	1.037	1.247	4.613
Ahorro eléctrico en iluminación (kwh)	303.121	56.160	125.772	485.053
Incremento del nivel de iluminación (lm)	404.200	650.300	195.600	1.250.100
Periodo de retorno de la inversión (años)	0,47	2,14	2,29	
Superficie mejorada	12.043	10.376	9.978	32.397

– CONSUMO DE AGUA



<b>Consumo de Agua</b>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agua (m3)	394.011	398.043	384.947	372.483	394.761	335.745	322.600	235.565

## **5. Propuestas de futuro.**

El esfuerzo necesario para conocer la situación de la implantación y desarrollo de sistemas de gestión ambiental y responsabilidad social en las organizaciones que explicitan la actuación de la administración pública se deberá volver a repetir tanto por la situación de crecimiento como por la propia diversidad de la administración. En principio las dificultades observadas se volverán a evidenciar en posteriores estudios, estadísticas o análisis si no se toman medidas que permitan :

- . el acceso a experiencias de otras administraciones que ya han desarrollado sistemas de gestión ambiental o actuaciones de responsabilidad social y que permitan identificar buenas prácticas y reproducirlas.

- . el acceso a los requisitos legales que deben tenerse presentes en la gestión ambiental de la unidad.

- . el acceso a herramientas y materiales de formación, comunicación y información para las actuaciones que se realicen sobre los recursos humanos de las administraciones o sobre el propio administrado cuando influye sobre la gestión ambiental y/o las acciones de responsabilidad social.

No son las únicas medidas a tomar que se desprenden del presente documento pero si que apuntan la necesidad de crear un observatorio que en el marco de las actuaciones de la función pública permita dar respuestas a las necesidades observadas en el desarrollo de sistemas de gestión ambiental y asimismo identifique y publicite las buenas prácticas para que sean de utilidad a todos los organismos que han desarrollado o están desarrollando sistemas de gestión. Asimismo, dicho observatorio realizaría las funciones de enlace e interlocución con la Unión Europea, donde como se ha evidenciado en el transcurso de los trabajos realizados por el grupo se encuentran experiencias de desarrollo e implantación de sistemas de gestión que son de evidente utilidad para la experiencia española.