



Co-funded by
the European Union

Manual electrónico de operatividad para la
sostenibilidad organizativa

Manual electrónico sobre operatividad para la sostenibilidad organizativa



Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellos.

Índice

1. Introducción.....	3
2. Marco estratégico y contextual del manual electrónico.....	4
3. Objetivos de aprendizaje del manual electrónico	5
4. Estructura del manual digital operativo para la sostenibilidad organizativa	5
5. PILAR 1: Plan anual de sostenibilidad organizativa.....	8
5.1. Análisis de la situación actual (evaluación comparativa).....	9
5.1.1. Benchmarking: comparación con organizaciones de referencia	11
5.2. Identificación de deficiencias y oportunidades de mejora	12
5.2.1. Identificación y participación de las partes interesadas	14
5.3. Temas clave de sostenibilidad	17
5.4. Matriz de priorización de temas	19
5.5. Definición de indicadores de sostenibilidad	21
5.6. Planificación de acciones e iniciativas.....	24
5.7. Presupuesto y recursos.....	26
5.8. Implementación y supervisión	28
6. PILAR 2: Informe de sostenibilidad no financiero.....	33
6.1. Declaración de intenciones y compromiso político	35
6.2. Proceso de aprobación de temas.....	37
6.3. Recopilación de datos y pruebas.....	39
6.4. Análisis de impacto y matriz de materialidad.....	41
6.5. Estrategias de continuidad e iniciativas futuras	44
6.6. Alianzas y colaboraciones locales.....	46
6.7. Educación y formación organizativas.....	48
7. Vínculo operativo entre la planificación y la presentación de informes sobre sostenibilidad	50
7.1. Tabla de articulación entre el PILAR 1 y el PILAR 2	53
7.2. Tabla de relación de resultados: PILAR 1 → PILAR 2.....	55
7.3. Tabla de relación: PILAR 1 → PILAR 2	56
8. Consideraciones finales.....	57
9. Referencias bibliográficas	58
Anexos.....	59

1. Introducción

Siguiendo la **Guía estratégica digital para la sostenibilidad organizativa**, y en el contexto de las crecientes demandas de prácticas organizativas responsables y sostenibles, este **Manual operativo digital para la sostenibilidad organizativa** —en adelante, el **Manual** electrónico— surge como una herramienta práctica y accesible desarrollada para apoyar a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones en su camino hacia la transformación y la innovación sostenibles. El objetivo de este manual es dotar a las organizaciones de base de directrices, herramientas y mejores prácticas organizativas sostenibles, proporcionando un enfoque holístico de la gestión sostenible que sea más eficiente, ético y acorde con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la **Agenda 2030** (Naciones Unidas, 2015).

Este manual surge de la urgente necesidad de fortalecer la capacidad del tercer sector para planificar, implementar e informar sobre la sostenibilidad no financiera, reconociendo la complejidad de los retos actuales, desde las transiciones ecológica y digital hasta la mejora de los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación activa de la comunidad. En este contexto, **la transformación estratégica sostenible** se perfila como un factor crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, no solo garantizando su adaptación a las nuevas realidades socioambientales, sino también creando un valor social y medioambiental duradero (Rifkin, 2019). La sostenibilidad de las operaciones permite, entre otros beneficios, una gestión más eficaz de los recursos, un mayor alcance de las iniciativas y un compromiso más sólido con las partes interesadas, aspectos fundamentales para el éxito organizativo a largo plazo.

Una de las innovaciones fundamentales de este manual es la integración del concepto de **doble materialidad**, tal y como se define en **las Directrices de doble materialidad de Piotr Biernacki** (2023). Este concepto, ahora incorporado a la **Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD) de la Unión Europea**, propone un enfoque dual para el análisis del impacto: por un lado, examina cómo los factores externos —ambientales, sociales y económicos— afectan a las actividades de la organización; por otro, investiga cómo las operaciones de la organización repercuten en el medio ambiente y la sociedad. Aunque todavía no es un requisito obligatorio para muchas organizaciones del tercer sector, la aplicación de este enfoque puede situar a estas entidades a la vanguardia de la sostenibilidad, permitiéndoles alinearse con los más altos estándares de responsabilidad, maximizar su impacto positivo y posicionarse como líderes en la promoción del cambio transformador (Biernacki, 2023).

Este manual está destinado a todas las entidades del sector social y solidario que deseen adoptar una estrategia de innovación responsable y sostenible, adaptada a las exigencias de la época actual y en respuesta a los urgentes retos emergentes a los que nos enfrentamos todos. Se espera que este recurso contribuya de manera significativa al fortalecimiento interno de las organizaciones y mejore su capacidad para generar impactos sociales y medioambientales positivos, no solo en sus operaciones directas, sino también en las comunidades y territorios en los que operan. Al adoptar las prácticas aquí presentadas, las organizaciones no solo mejorarán su rendimiento organizativo, sino que también desempeñarán un papel clave en la construcción de un futuro más justo, inclusivo y sostenible.

2. Marco estratégico y contextual del manual electrónico

Vivimos un momento histórico marcado por profundas transiciones ecológicas y digitales que desafían a todos los sectores de la sociedad, incluido el tercer sector, a replantearse sus modelos de acción y creación de valor. Las organizaciones de economía social, como las asociaciones y las ONG, desempeñan un papel fundamental en la promoción de la cohesión social, la inclusión y el desarrollo sostenible, al tiempo que se enfrentan a crecientes exigencias e es de profesionalización, transparencia y alineación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la **Agenda 2030** de las Naciones Unidas (ONU, 2015).

En este contexto de crecientes exigencias y transformación, resulta esencial que estas entidades adopten herramientas de planificación estratégica y seguimiento que les permitan gestionar sus impactos de manera integrada, ética y eficaz. El presente **Manual Digital Operativo para la Sostenibilidad Organizacional** responde a esa necesidad ofreciendo un conjunto de directrices, prácticas y recursos digitales para ayudar a las organizaciones a estructurar y poner en práctica sus compromisos de sostenibilidad basándose en un enfoque participativo y basado en la evidencia, alineado con las mejores prácticas europeas en materia de **ESG** (medio ambiente, sociedad y gobernanza).

La transformación digital, combinada con la transición ecológica, representa tanto un reto como una oportunidad estratégica.

A nivel europeo, herramientas como **GreenComp - Marco Europeo de Competencias en Sostenibilidad** (Bianchi et al., 2022) y la **Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)** refuerzan la importancia de adoptar metodologías que no solo permitan la divulgación de información, sino también la planificación y la anticipación de los impactos de las actividades de las organizaciones en el medio ambiente y la sociedad. Aunque las organizaciones del tercer sector no están legalmente obligadas por esta directiva, la adopción voluntaria de prácticas alineadas con estos marcos puede mejorar la credibilidad institucional y fomentar el acceso a la financiación, las asociaciones y el reconocimiento público.

La introducción del concepto de **doble materialidad**, tal y como se describe en **las Directrices sobre doble materialidad (2023) de Piotr Biernacki**, es uno de los pilares innovadores de este manual. Este enfoque reconoce que la sostenibilidad organizativa debe analizarse desde dos perspectivas complementarias: **de fuera hacia dentro** (cómo los cambios ambientales, sociales o económicos afectan a la organización) y **de dentro hacia fuera** (cómo la organización repercute en su ecosistema externo). Esta doble perspectiva se considera cada vez más esencial en la formulación de estrategias organizativas integradas, ya que proporciona una comprensión más holística y sólida del papel de la organización en su contexto socioambiental (Biernacki, 2023; Eccles y Krzus, 2018).

El concepto de materialidad —y su evolución hacia **la doble materialidad**— representa, según Eccles y Krzus (2018), un cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones perciben sus impactos y responsabilidades, promoviendo una visión sistémica de la sostenibilidad.

Al mismo tiempo, **la alfabetización ecológica** y **la competencia digital** surgen como habilidades clave para los profesionales y líderes de las organizaciones sociales, tal y como propone Sterling (2001) y se desarrolla posteriormente en el **marco GreenComp** (Bianchi et al., 2022). La formación continua y el desarrollo de capacidades digitales se convierten así en dimensiones estructurales de la innovación organizativa responsable.

Por lo tanto, este manual se guía por un doble objetivo: capacitar a las organizaciones para que actúen de forma más sostenible y hacerlas más resilientes e innovadoras en un entorno que cambia

rápidamente. Al proponer metodologías claras y accesibles alineadas con las recomendaciones europeas e internacionales, este recurso tiene como objetivo reforzar el posicionamiento estratégico de las entidades del tercer sector, mejorando su capacidad para generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades y territorios en los que operan.

3. Objetivos de aprendizaje del manual electrónico

Este manual tiene como objetivo proporcionar a las organizaciones del tercer sector las habilidades necesarias para integrar la transformación sostenible en su gestión, haciendo hincapié en las mejores prácticas y la responsabilidad social y medioambiental.

- **Comprensión de los principios de la sostenibilidad organizativa:** El manual ayuda a las organizaciones a comprender los principios de la sostenibilidad, destacando la aplicación de los ODS y la importancia de la responsabilidad medioambiental. Se les anima a integrar prácticas sostenibles en su gestión estratégica y operativa.
- **Desarrollo de competencias para la transformación sostenible:** Se capacitará a las organizaciones para que adquieran competencias clave para la gestión eficiente de los recursos y para maximizar su impacto social y medioambiental positivo.
- **Integración de la doble materialidad en la gestión:** El enfoque de doble materialidad, tal y como se describe en *las Directrices de doble materialidad* (Biernacki, 2023), se integrará en los procesos estratégicos. Las organizaciones aprenderán a evaluar los impactos internos y externos y a alinearse con la Directiva CSRD.
- **Mejorar la transparencia y la participación de las partes interesadas:** El manual proporciona herramientas para elaborar informes de sostenibilidad no financieros claros, promover la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de la comunidad.
- **Generación de un impacto positivo en las comunidades:** Se orientará a las organizaciones para que implementen proyectos sostenibles que aborden las necesidades locales, fortalezcan las asociaciones y contribuyan a un cambio social y medioambiental duradero.

4. Estructura del Manual Digital Operativo para la Sostenibilidad Organizacional

El *Manual Operativo Digital para la Sostenibilidad Organizacional* (Manual Electrónico) está diseñado con una estructura clara y funcional para apoyar a las organizaciones del tercer sector y de base en la integración progresiva de prácticas de sostenibilidad tanto en sus procesos de gestión interna como en la comunicación externa de su impacto.

Basado en un marco cíclico —**planificación, implementación, evaluación y mejora continua**—, el manual guía a las organizaciones en el desarrollo de estrategias sostenibles adaptadas a sus contextos y capacidades operativas únicos.

El Manual electrónico se estructura en torno a **dos pilares temáticos centrales:**

- **Pilar 1: Plan anual de sostenibilidad organizativa:** centrado en la planificación estratégica y la implementación de acciones concretas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y reforzar la participación de las partes interesadas.
- **Pilar 2: Informe de sostenibilidad no financiero:** dedicado a la presentación de informes transparentes sobre el impacto, los resultados y los compromisos a largo plazo de la

organización, lo que mejora la credibilidad ante los financiadores, los socios y la comunidad en general.

Ambos pilares están alineados con la **Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)** de la Unión Europea, que introduce nuevas normas de información sobre sostenibilidad basadas en el principio de **doble materialidad**. Si bien el cumplimiento aún no es obligatorio para la mayoría de las organizaciones del tercer sector y de base, la adopción voluntaria de estas normas puede mejorar significativamente la gobernanza, la transparencia y el impacto general.

A lo largo del manual electrónico, los lectores encontrarán con frecuencia el símbolo ✖, que destaca las herramientas prácticas diseñadas para apoyar la creación de *la plantilla del plan anual de sostenibilidad de la organización y la plantilla del informe de sostenibilidad no financiera*.

Al principio del manual, se invita a los lectores a descargar estas plantillas y completarlas progresivamente a medida que avanzan en el contenido, a su propio ritmo y en consonancia con su proceso de aprendizaje.

En cada sección relevante, aparece el símbolo ✖ junto a las tablas o herramientas específicas que se utilizarán en el Plan o en el Informe. Cada una de estas herramientas va acompañada de un código QR específico, que ofrece acceso directo a recursos descargables. Estos incluyen versiones alternativas de las tablas y herramientas presentadas en el Manual electrónico, con formatos más atractivos visualmente y personalizables que fomentan una mayor creatividad a la hora de presentar los resultados esperados (*Plan e Informe*).

Este enfoque modular y orientado a la acción permite a las organizaciones crear y perfeccionar gradualmente sus herramientas de sostenibilidad, al tiempo que fomenta la innovación y la personalización más allá de los formatos estándar.

Por último, le invitamos cordial y entusiastamente a que se una activamente a esta cultura emergente y a esta dinámica comunidad de práctica.

Al llegar al final de este Manual electrónico, le animamos no solo a reflexionar sobre su trayectoria, sino también a dar un paso adelante: **comparta su Plan de Sostenibilidad Organizacional Anual y su Informe de Sostenibilidad No Financiera completados con los socios del proyecto y la red en general.**

Al hacerlo, contribuirá a un movimiento colectivo por el cambio, **inspirando a otras organizaciones, intercambiando experiencias valiosas y amplificando la visibilidad de los esfuerzos de las bases y del tercer sector en toda Europa.**

Su contribución puede ayudar a dar forma a una nueva generación de organizaciones sostenibles que lideran con el ejemplo, adoptan la innovación y construyen comunidades más fuertes y resilientes.

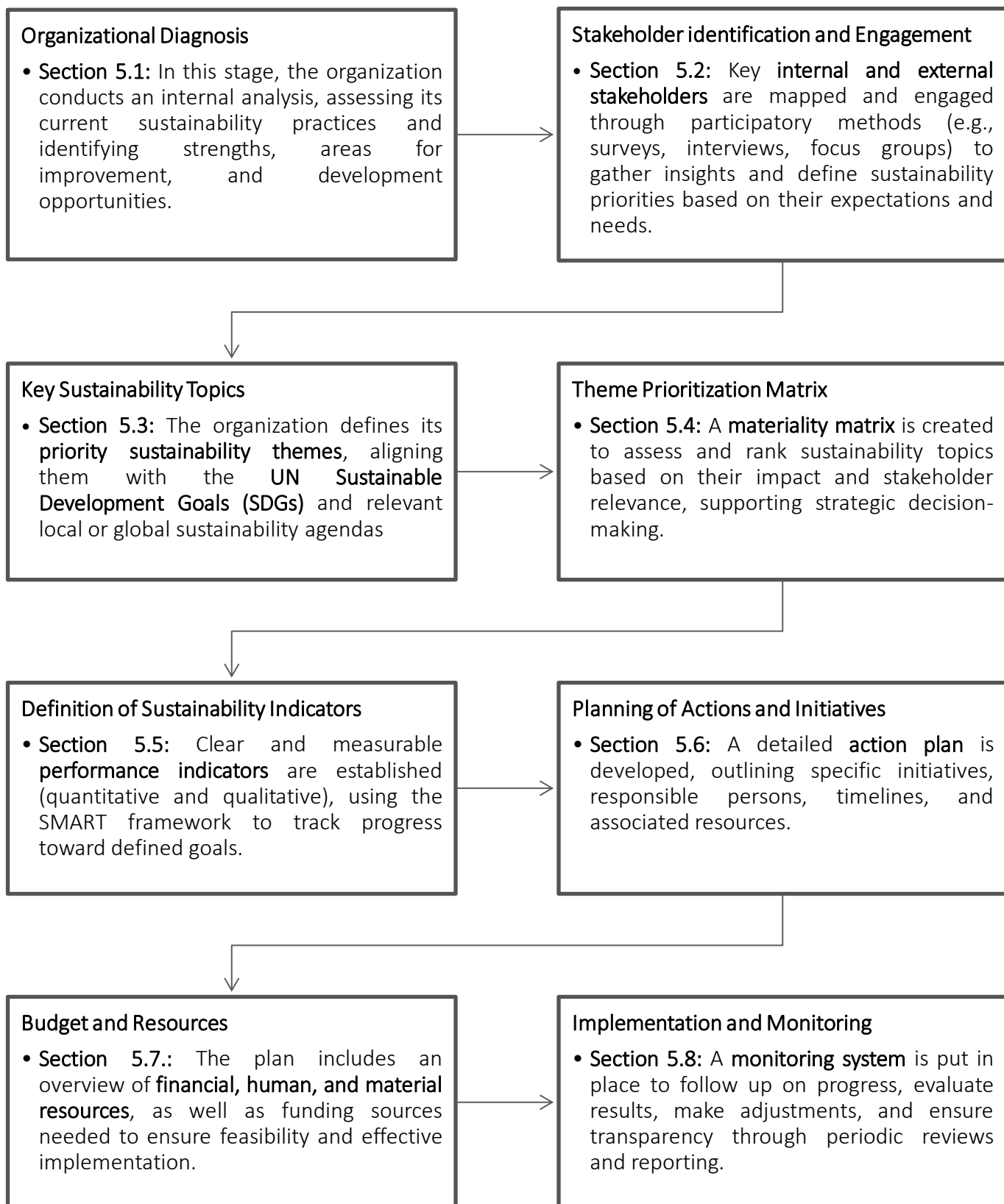
No te guardes tus logros para ti mismo: **sé una voz para la transformación, una fuente de conocimiento y un catalizador para la colaboración.** Juntos, podemos hacer que la sostenibilidad no sea solo un concepto, sino una realidad vivida, compartida y en crecimiento.

✉ Envíe sus resultados y únase a la comunidad a través de los datos de contacto disponibles en la página web oficial del proyecto: www.soiproject.eu

Plan anual de sostenibilidad organizativa

5. PILAR 1: Plan anual de sostenibilidad organizativa

Este pilar se centra en la creación y ejecución de un plan anual que organice las acciones sostenibles dentro de la organización. La estructura detallada de este plan incluye los siguientes subpuntos dentro de un circuito adecuado:



5.1. Análisis de la situación actual (benchmarking)

El análisis de la situación actual es el punto de partida esencial para cualquier estrategia de sostenibilidad organizativa. En esta fase, el objetivo es obtener un conocimiento profundo del estado actual de la organización en términos de políticas, prácticas y recursos relacionados con la

sostenibilidad —que abarca aspectos medioambientales, sociales, económicos y digitales— con el fin de establecer una base realista y contextualizada sobre la que se construirá el plan de acción.

Este proceso implica tres pasos clave:

1. **Diagnóstico interno:** una evaluación sistemática de lo que ya existe dentro de la organización.
2. **Benchmarking externo:** comparación con buenas prácticas o entidades similares.
3. **Identificación de carencias y oportunidades:** análisis crítico para priorizar las áreas de mejora.

1. Evaluación interna: políticas, prácticas y recursos existentes

El diagnóstico interno es el primer paso. Implica realizar un estudio detallado de las iniciativas ya existentes, tanto políticas formales como informales, material disponible, recursos humanos y tecnológicos, y prácticas organizativas cotidianas. Esta autoevaluación ayuda a determinar el nivel de madurez de la organización en términos de sostenibilidad e identificar las áreas en las que ya se aplican buenas prácticas y deben reforzarse.

✂ Herramienta sugerida: Lista de verificación para el diagnóstico interno

Área	Tema	Práctica existente	¿Formalizada?	¿Se aplica realmente?	Observaciones
Medioambiental	Gestión de residuos	Separación de residuos reciclables	No	Sí (de manera informal)	Falta de señalización adecuada
Medioambiental	Compras sostenibles	Política de compras ecológicas y locales	Parcial	Parcial	Necesidad de crear criterios objetivos
Social	Inclusión social	Participación de grupos infrarrepresentados	No	Parcial	Falta de una política formal
Social	Igualdad de género en la composición del equipo	El equipo incluye miembros de ambos sexos	No	Parcial	Falta de una política formal
Económica	Presupuesto para la sostenibilidad	No se ha asignado ningún presupuesto específico para la sostenibilidad	No	No	Falta de una política formal
Económico	Alianzas sostenibles con impacto positivo	Búsqueda creciente de asociaciones sostenibles con impacto positivo	Parcial	Parcial	Necesidad de analizar su impacto
Digital	Uso de plataformas digitales colaborativas (por ejemplo, Google Drive, Trello)	Uso de Trello	Sí	Sí	Comunicación más fluida entre los miembros del equipo
Digital	Gestión digitalizada de documentos	Gestión parcial de documentos	Sí	Parcial	Necesita mejorar
Digital	Comunicación en línea con transparencia	Inexistente	No	No	Necesidad de incluirlo en la política institucional

	de las actividades				
Digital	Herramientas para recopilar datos sobre el impacto (por ejemplo, formularios, paneles de control)	Uso de formularios (por ejemplo, Google Forms)	No	Parcial	Necesidad de incluirlo en la política institucional

Para utilizar y descargar de forma gratuita otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí <https://drive.google.com/drive/folders/1eWnVyQoYNxPvIR86aENsPub0JxCA7py1?hl=it>



5.1.1. Benchmarking: comparación con organizaciones de referencia

El benchmarking consiste en observar y comparar la organización con otras que operan en el mismo sector o que son reconocidas por sus buenas prácticas, identificando estándares deseables y estrategias inspiradoras. El objetivo es aprender de los demás, reconocer las tendencias y adaptar las innovaciones al contexto local.

Según Camp (1989), la evaluación comparativa es «un proceso continuo de medición y comparación con los mejores del sector para lograr un rendimiento superior». Esta práctica es esencial para la mejora organizativa sostenible y basada en la evidencia.

Fuentes para la evaluación comparativa:

- Informes públicos de sostenibilidad (por ejemplo, informes GRI de ONG nacionales e internacionales);
- Directrices de políticas públicas (por ejemplo, la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible);
- Plataformas de buenas prácticas (por ejemplo, Eco-Schools, Plataforma Europea de Partes Interesadas en la Economía Circular).

Ejemplo práctico:

Una asociación juvenil portuguesa analiza el plan de sostenibilidad de una organización homóloga en España y descubre que utiliza paneles interactivos para comunicar su impacto medioambiental en tiempo real. La asociación se da cuenta de que esta herramienta puede replicarse en sus propios proyectos comunitarios, promoviendo una mayor transparencia y participación pública.

✂ Herramienta sugerida: Marco de referencia comparativa

Tema	Organización de referencia	Buenas prácticas observadas	Posible adaptación en nuestra ONG
Comunicación	ONG X (Barcelona)	Informes digitales con infografías animadas	Sí, utilizando Canva o Infogram

Movilidad	ONG Y (Bari)	Apoyo al desplazamiento en bicicleta de los voluntarios	Sí, a través de un acuerdo local
Energía	Asociación Z (Oporto)	Seguimiento en tiempo real del consumo energético	Parcial, con apoyo técnico externo
Voluntariado	Fundación A (Barcelona)	Portal digital para la gestión de voluntarios con horarios personalizados	Sí
Compras sostenibles	Cooperativa B (Ámsterdam)	Plataforma de compras con criterios medioambientales y sociales	Sí
Transparencia	Asociación C (Berlín)	Mapa interactivo de impacto georreferenciado en el sitio web	Con asociaciones tecnológicas
Accesibilidad	ONG D (Lisboa)	Versión accesible de los materiales en formato fácil de leer e intérprete de lengua de signos	Sí
Formación interna	Fundación E (Milán)	Programa de aprendizaje electrónico sobre ESG para el personal	Sí, adaptando el contenido.
Residuos	Eco-Instituto F (Madrid)	Certificación «Green Event» con objetivos de reducción de residuos para eventos	Sí
Inclusión digital	Red Solidaria G (Oporto)	Programa de capacitación digital para usuarios y público en general	Sí

Para utilizar y descargar gratuitamente otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí <https://drive.google.com/drive/folders/1tzKaqLhV3muASgxBZKp-f-vks57QbMe?hl=it>



5.2. Identificación de deficiencias y oportunidades de mejora

Una vez completadas las fases de diagnóstico interno y evaluación comparativa externa, la organización debe proceder a la identificación sistemática de las deficiencias y oportunidades de mejora. Esta etapa es crucial para transformar los datos y las observaciones en acciones estratégicas concretas, alineadas con los valores y objetivos institucionales.

Las deficiencias se refieren a prácticas inexistentes, obsoletas o insuficientemente estructuradas en el ámbito de la sostenibilidad organizativa. Pueden deberse a la ausencia de políticas formales, la falta de indicadores de rendimiento, la insuficiente participación de las partes interesadas o la no utilización de tecnologías adecuadas para la gestión sostenible.

Las oportunidades de mejora, por otro lado, apuntan a posibilidades reales de innovación, fortalecimiento o ampliación de las prácticas existentes, basadas en tendencias, buenas prácticas externas o recursos emergentes.

✂ Herramienta sugerida: Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) - Sostenibilidad organizativa

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es una herramienta estratégica que ayuda a sintetizar y organizar el diagnóstico recopilado en las fases anteriores. Al cruzar las fortalezas internas con las oportunidades externas, y las debilidades con las amenazas, la organización puede establecer prioridades claras, definir acciones estratégicas de mejora y aprovechar sus recursos basándose en pruebas.

FORTALEZAS (INTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)
Equipo motivado con conciencia medioambiental y social	Falta de políticas formales de sostenibilidad
Fuerte conexión con la comunidad y reconocimiento local	Falta de indicadores para supervisar los impactos sociales y medioambientales
Experiencia demostrada en proyectos de voluntariado	Infrautilización de herramientas digitales (por ejemplo, plataformas colaborativas)
Capacidad para involucrar a los jóvenes y a los grupos vulnerables	Comunicación externa limitada y poco atractiva
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
Programas de financiación europeos para la transición ecológica y digital	Aumento de los requisitos legales y de información no financiera (CSRD, ODS, ESG)
Buenas prácticas observadas en ONG nacionales e internacionales	Pérdida de competitividad en comparación con organizaciones con una información más sólida
Plataformas digitales de libre acceso para la gestión y la transparencia	Reducción del apoyo público sin pruebas claras de impacto
Apreciación creciente de la sostenibilidad entre socios y donantes	Riesgos para la reputación si no se alinean con los criterios ESG

Para utilizar y descargar gratuitamente otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí <https://drive.google.com/drive/folders/1gKpcirG7w7Rv7MxwR-OebrzXUQq0mv6?hl=it>



Cómo utilizar la matriz DAFO

Una vez completada, la matriz se puede utilizar para:

- Priorizar las áreas críticas de intervención cruzando las debilidades más relevantes con las amenazas más apremiantes.
- Aprovechar las fortalezas y oportunidades para crear estrategias a corto y medio plazo basadas en los recursos existentes.
- Definir planes de acción adaptativos que tengan en cuenta tanto el contexto interno como el externo de la organización.
- Comunicarse claramente con los equipos, socios y financiadores, demostrando un enfoque estructurado hacia la sostenibilidad.

Recomendaciones prácticas:

- Involucrar a diferentes miembros del equipo y partes interesadas en la elaboración de la matriz.
- Actualizar la matriz anualmente o cada vez que se produzcan cambios relevantes en el contexto organizativo.
- Utilizar la matriz como base para la planificación estratégica y la elaboración de informes de sostenibilidad.

5.2.1. Identificación y participación de las partes interesadas

La identificación y participación de las partes interesadas es un **paso crucial** en la elaboración de un plan de sostenibilidad. Las partes interesadas, definidas como personas, grupos o entidades que afectan o se ven afectadas por las acciones de la organización (Freeman, 1984), desempeñan un papel fundamental en el éxito y la legitimidad de las iniciativas de sostenibilidad. Su participación contribuye a garantizar que la estrategia de sostenibilidad no solo se ajuste a los valores internos, sino que también responda a las expectativas, necesidades y preocupaciones de la comunidad en general.

Según la **norma AA1000 sobre participación de las partes interesadas (AccountAbility, 2015)**, una participación eficaz mejora la transparencia, genera confianza y conduce a mejores decisiones y a un rendimiento sostenible a largo plazo.

Mapeo de las partes interesadas (internas y externas)

El primer paso para la participación de las partes interesadas es **mapear** las personas o grupos que son relevantes para la agenda de sostenibilidad de la organización. Las partes interesadas se clasifican normalmente en:

- **Partes interesadas internas:** personal, miembros de la junta directiva, voluntarios, comités internos y equipos de proyecto.
- **Partes interesadas externas:** beneficiarios, donantes, socios comunitarios, entidades gubernamentales, proveedores, empresas locales, medios de comunicación y grupos de la sociedad civil.

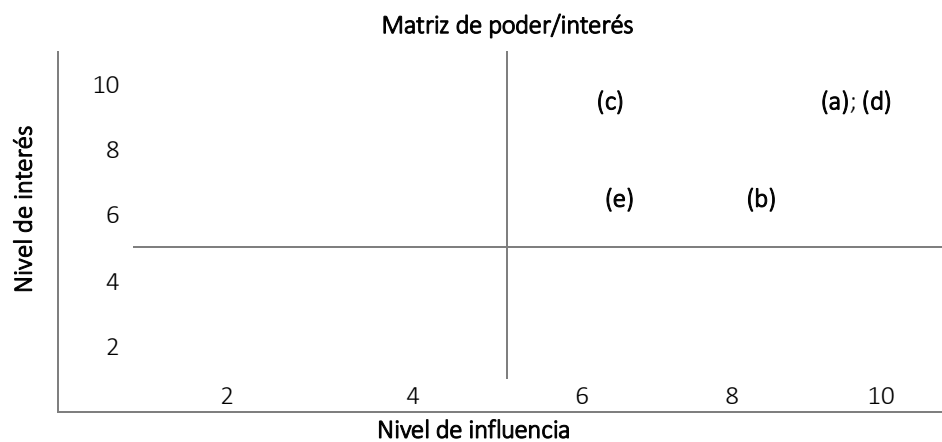
Un mapa de partes interesadas ayuda a visualizar a estos actores en relación con su nivel de influencia e interés, lo que orienta las decisiones sobre cómo priorizar los esfuerzos de participación.

Ejemplo: Mapa de partes interesadas para una ONG local

Parte interesada	Tipo	Nivel de influencia (0 a 10)	Nivel de interés (0 a 10)	Prioridad de participación
Personal (a)	Interno	Alta (8)	Alta (8)	Participar activamente
Líderes de la comunidad local (b)	Externo	Alto (8)	Medio (6)	Consultar
Beneficiarios (c)	Externo	Medio (6)	Alto (8)	Participar
Organismos de financiación (d)	Externo	Alto (8)	Alta (8)	Colaborar estrechamente
Municipio local (e)	Externo	Medio (6)	Medio (6)	Informar

Esta clasificación se puede visualizar en una **matriz de poder/interés** (Eden y Ackermann, 1998), lo que ayuda a definir la estrategia de participación de cada grupo de partes interesadas.

Matriz de influencia/interés: participación de las partes interesadas



Esta matriz ayuda a posicionar a cada parte interesada en función de dos criterios clave:

- **Influencia:** el grado de poder o capacidad para influir en las decisiones de la organización.
- **Interés:** el nivel de implicación, impacto o preocupación por los resultados de la sostenibilidad de la organización.

Interpretación de los cuadrantes:

Alta influencia/alto interés (*parte superior derecha*):

→ **Colaborar activamente**, por ejemplo, *equipo técnico, organismos de financiación*. Estas partes interesadas deben participar en todas las fases del plan de sostenibilidad.

Alta influencia / Bajo interés (*parte superior izquierda*):

→ **Mantenerse informado y alineado** (por ejemplo, *líderes comunitarios, municipio local*). Deben participar en los procesos clave de toma de decisiones, aunque no se involucren en los detalles operativos.

Baja influencia / Alto interés (*parte inferior derecha*):

→ **Incluir y escuchar atentamente** (por ejemplo, *beneficiarios*). Pueden aportar información valiosa sobre las necesidades de la comunidad y el impacto social.

Baja influencia/bajo interés (*parte inferior izquierda*):

→ **Supervisar ocasionalmente** (*no aplicable en este caso*).

Métodos de consulta y participación

Una vez identificadas las partes interesadas, la organización debe definir **cómo se involucrarán**. Esto incluye seleccionar los métodos de consulta y participación adecuados. Estos deben ser inclusivos, transparentes y adaptados al estilo de comunicación y al contexto de cada grupo.

Entre los métodos de participación más comunes se incluyen:

- **Encuestas y cuestionarios** (en línea o en papel): para un alcance más amplio y una retroalimentación estructurada.
- **Entrevistas individuales o grupales**: para obtener información cualitativa en profundidad.
- **Grupos focales**: para explorar percepciones, expectativas y necesidades en un entorno colaborativo.
- **Reuniones públicas y foros comunitarios**: para involucrar a un público más amplio y garantizar la transparencia.
- **Talleres participativos**: para diseñar soluciones de forma conjunta y fomentar la apropiación de la estrategia de sostenibilidad.

Según Reed et al. (2009), la participación de las partes interesadas es más eficaz cuando es **temprana, inclusiva y continua**, lo que garantiza que se escuchen e integren opiniones diversas a lo largo del proceso de planificación.

Ejemplo práctico:

Una ONG que esté preparando su plan de sostenibilidad podría comenzar con **una encuesta anónima en línea** dirigida al personal interno y a los voluntarios para recabar sus percepciones sobre las prácticas medioambientales actuales. Al mismo tiempo, podría organizar **grupos focales con representantes de la comunidad y beneficiarios** para debatir las prioridades medioambientales locales y los retos de inclusión social.

Evaluación de las expectativas y contribuciones

La participación de las partes interesadas no se limita a la consulta, sino que también debe incluir una **evaluación sistemática de las expectativas, necesidades, preocupaciones y posibles contribuciones**. Este paso garantiza que el plan de sostenibilidad de la organización responda a los intereses reales de los involucrados y se beneficie de sus conocimientos y apoyo.

Las preguntas clave para evaluar las expectativas de las partes interesadas incluyen:

- ¿Cuáles son las prioridades de sostenibilidad de esta parte interesada?
- ¿Qué preocupaciones tienen con respecto al impacto de la organización?
- ¿Qué tipo de apoyo o contribución pueden ofrecer (recursos, experiencia, redes)?
- ¿Qué beneficios esperan obtener de su participación?

El uso de herramientas como la **matriz de expectativas de las partes interesadas** o el **registro de participación** permite a la organización supervisar y realizar un seguimiento de la participación a lo largo del tiempo.

✂ Ejemplo: Mapa de expectativas de las partes interesadas

Parte interesada	Expectativas	Contribuciones potenciales	Acciones de seguimiento
------------------	--------------	----------------------------	-------------------------

Voluntarios	Más formación sobre sostenibilidad	Participación en acciones ecológicas	Desarrollar un plan de formación interno
Empresas locales	Mayor visibilidad gracias al apoyo	Donaciones en especie y logística	Crear un acuerdo de colaboración
Beneficiarios	Proyectos que satisfacen las necesidades locales	Comentarios sobre el diseño del proyecto	Incluirles en la co-creación del proyecto

Para utilizar y descargar gratuitamente otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí https://drive.google.com/drive/folders/1DCCnr6qzlhkrqQ4I_AKOGHQ0iQ05a6Y8?hl=it



La participación de las partes interesadas no es un evento puntual. Es un **proceso cíclico y dinámico** que debe acompañar al plan de sostenibilidad desde su diseño hasta su evaluación. Según Greenwood (2007), una participación auténtica de las partes interesadas fomenta **el respeto mutuo, el aprendizaje y la responsabilidad**, lo que refuerza la legitimidad y el impacto de la organización. Al involucrar activamente a las partes interesadas, la organización no solo mejora la relevancia y la eficacia de su plan de sostenibilidad, sino que también **construye un ecosistema de confianza y colaboración más fuerte y resistente**.

5.3. Temas clave de sostenibilidad

La definición de **los temas clave de sostenibilidad** es un paso esencial para garantizar que el Plan Anual de Sostenibilidad de la Organización esté realmente alineado con los retos ambientales, sociales y económicos a los que se enfrentan la organización y la comunidad en la que opera. Esta selección debe basarse en las pruebas empíricas recopiladas durante las etapas anteriores (diagnóstico y participación de las partes interesadas) y reflejar tanto las prioridades internas como las expectativas externas.

Según la Iniciativa Global de Presentación de Informes (GRI, 2021), un tema clave de sostenibilidad corresponde a un área en la que la organización tiene un impacto directo o indirecto significativo y en la que las expectativas de las partes interesadas son más altas. La identificación de estos temas permite a las organizaciones centrar sus recursos y esfuerzos en los aspectos más relevantes y estratégicos de la acción sostenible.

a) Identificación de temas relevantes en las dimensiones ambiental, social y económica

Las organizaciones deben reflexionar sobre sus principales impactos y responsabilidades dentro de las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad:

- **Medioambiental:** consumo de energía, gestión de residuos, emisiones de CO₂, uso del agua, movilidad, huella ecológica.

- **Social:** igualdad de oportunidades, accesibilidad, diversidad, salud y seguridad en el trabajo, participación ciudadana, impacto en la comunidad.
- **Económica:** viabilidad financiera, compras responsables, inversión local, transparencia presupuestaria.

Este proceso de identificación debe incluir el análisis de datos internos (informes, políticas, prácticas actuales) y la consulta a las partes interesadas.

Ejemplo:

Una ONG que gestiona centros de acogida o de apoyo podría identificar los siguientes temas clave:

- Medioambiental: consumo de energía y gestión de residuos.
- Social: inclusión de los migrantes y condiciones de trabajo del personal;
- Económico: sostenibilidad financiera del proyecto y transparencia en el uso de los fondos.

b) Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas ofrece un **marco universal** para orientar y comunicar las prioridades de las organizaciones. La selección de los temas clave debe tener en cuenta **cuáles de los 17 ODS** son más relevantes para el contexto de la organización, promoviendo la coherencia entre los objetivos globales y la acción local.

Cada tema clave puede asignarse a uno o varios ODS, lo que garantiza que la organización contribuya a los objetivos reconocidos internacionalmente.

Ejemplo de alineación:

Tema clave	ODS pertinente
Promover la salud y el bienestar	ODS 3: Buena salud y bienestar
Inclusión de las minorías y accesibilidad	ODS 10: Reducir las desigualdades
Reducción del consumo energético	ODS 7: Energía asequible y no contaminante
Igualdad de género en el liderazgo	ODS 5: Igualdad de género
Alianzas locales para el impacto social	ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos

c) Adaptación a las políticas locales y comunitarias

La relevancia de los temas clave también depende de su **adecuación al territorio de intervención de la organización**. Las organizaciones deben buscar la alineación con:

- Planes locales o municipales de acción climática o sostenibilidad;
- Estrategias locales sobre inclusión social, juventud o envejecimiento activo;
- Programas regionales de desarrollo y cohesión;
- Evaluaciones comunitarias participativas y datos socioeconómicos locales.

Esta alineación facilita el acceso a asociaciones institucionales y financiación pública, y refuerza la integración de la organización en los ecosistemas de gobernanza locales.

Herramienta para identificar temas clave de sostenibilidad

A continuación se presenta una **herramienta práctica en forma de tabla** que las organizaciones pueden completar para poner en práctica este subpunto:

Dimensión	Tema identificado	ODS relacionado	Relevancia interna (1-5)	Importancia de las partes interesadas (1-5)	¿Alineación con las políticas	Prioridad final

					locales? (Sí/No)	
Medioambiental	Gestión de residuos en eventos	ODS 12: Consumo y producción responsables	4	4	Sí	Alta
Social	Igualdad de género en el liderazgo	ODS 5: Igualdad de género	5	5	Sí	Alta
Económico	Adquisición a proveedores locales éticos	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	3	3	No	Medio
Medioambiental	Consumo de energía en edificios organizativos	ODS 7: Energía asequible y no contaminante	4	2	Sí	Medio
Social	Accesibilidad digital para los beneficiarios	ODS 10: Reducir las desigualdades	3	5	Sí	Alta

Cómo utilizar esta herramienta:

1. Rellene los temas basándose en los resultados del diagnóstico y las consultas con las partes interesadas.
2. Asigne valores del 1 al 5 en función del nivel de relevancia interna y la importancia de las partes interesadas.
3. Identifique los vínculos con los ODS pertinentes y verifique la alineación con las políticas locales.
4. Defina la prioridad de intervención final que se abordará en el plan de sostenibilidad anual.

5.4. Matriz de priorización de temas

La **matriz de priorización de temas**, también conocida como **matriz de materialidad**, es una herramienta esencial para transformar la identificación de los temas clave de sostenibilidad (véase el punto 5.3) en una jerarquía de prioridades claramente justificadas. A través de esta matriz, la organización puede evaluar sistemáticamente los temas relevantes combinando la **perspectiva interna** (impacto organizativo) con la **perspectiva externa** (expectativas de las partes interesadas). Según la Iniciativa Global de Presentación de Informes (GRI, 2021), **la materialidad** es el principio que determina qué temas son lo suficientemente importantes como para ser comunicados y gestionados estratégicamente. El enfoque moderno de la materialidad ha evolucionado hacia el concepto de **doble materialidad**, tal y como lo describe Biernacki (2023), que integra tanto los impactos de la organización en la sociedad y el medio ambiente (**materialidad del impacto**) como los riesgos y oportunidades que estos temas representan para la propia organización (**materialidad financiera**).

a) Evaluación del impacto (medioambiental, social, reputacional)

El primer eje de la matriz evalúa la **magnitud del impacto** que la organización tiene en cada tema identificado, teniendo en cuenta:

- **Medioambiental:** emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de recursos, contaminación, preservación de la biodiversidad;
- **Social:** inclusión, accesibilidad, salud y bienestar, condiciones de trabajo;
- **Reputacional:** alineación con los valores sociales, percepción pública, riesgo de controversia.

La puntuación se puede asignar en función de criterios como: escala del impacto, alcance, duración, remediabilidad y visibilidad pública (GRI, 2021).

b) Importancia percibida por las partes interesadas

El segundo eje de la matriz corresponde a la **importancia que las partes interesadas atribuyen a cada tema**, en función de sus valores, necesidades, expectativas y contexto sociopolítico.

Esta percepción debe recopilarse de forma sistemática utilizando métodos como:

- Encuestas y entrevistas;
- Reuniones con consejos asesores;
- Talleres participativos;
- Grupos focales con representantes de la comunidad.

Este eje expresa la relevancia pública y social de cada tema y es esencial para construir una **estrategia de sostenibilidad legítima y transparente** (Reed et al., 2009).

c) Creación de la matriz de materialidad

Basándose en las dos dimensiones descritas anteriormente, la organización puede construir su **matriz de materialidad**. Esta matriz representa visualmente los temas según su **nivel de impacto organizativo** y su **relevancia para las partes interesadas**, lo que permite clasificar los temas en tres categorías:

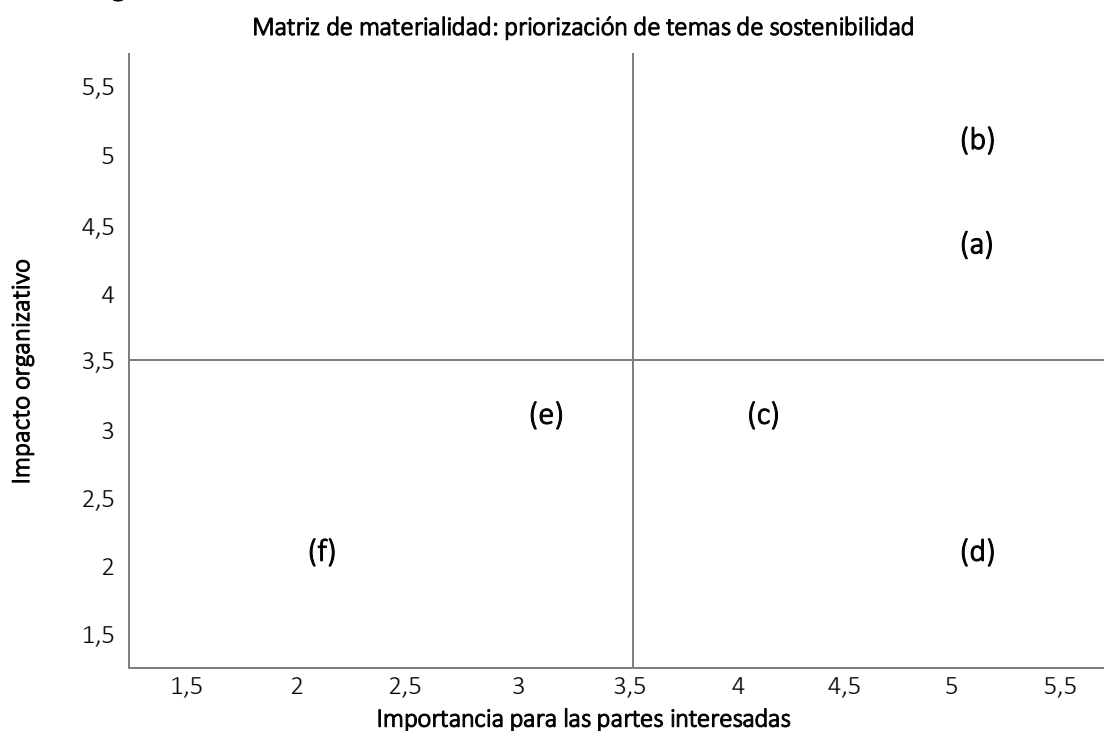
- **Alta prioridad:** temas con gran repercusión y gran importancia percibida; deben abordarse con urgencia.
- **Prioridad media:** temas con impacto o importancia moderados, que deben supervisarse y desarrollarse gradualmente.
- **Baja prioridad:** temas con bajo impacto e interés limitado, que pueden mantenerse bajo observación.

Ejemplo de matriz de materialidad

Tema	Impacto organizativo (1-5)	Importancia para las partes interesadas (1-5)	Clasificación final
Reducción del consumo energético (a)	4	5	Alta prioridad
Igualdad de género dentro del equipo (b)	5	5	Alta prioridad
Gestión de residuos (c)	3	4	Prioridad media
Comunicación institucional (d)	2	5	Prioridad media
Digitalización de procesos (e)	3	3	Prioridad media
Certificación medioambiental (f)	2	2	Prioridad baja

A continuación se presenta la **representación gráfica de la matriz de materialidad**. En ella se posiciona cada tema de sostenibilidad en función de su **impacto organizativo** y de la **importancia que le otorgan las partes interesadas**.

Representación gráfica de la matriz de materialidad



Interpretación:

- **Alta prioridad:** temas con gran repercusión y gran importancia para las partes interesadas.
- **Prioridad media:** temas con impacto o importancia moderados.
- **Baja prioridad:** temas con menor impacto e interés para las partes interesadas.

Esta matriz puede utilizarse para respaldar la toma de decisiones estratégicas, comunicar las prioridades de actuación y estructurar el informe de sostenibilidad de la organización.

Ventajas de la matriz de materialidad:

- Garantiza la **transparencia** y el **enfoque estratégico**.
- Alinea las acciones con las **expectativas legítimas de las partes interesadas**.
- Facilita la **rendición de cuentas** y la comunicación con los organismos de financiación.
- Permite **priorizar los recursos y los esfuerzos** en los temas más relevantes.
- Proporciona una **base sólida** para la elaboración del **Informe de Sostenibilidad No Financiera** (véase el punto 6).

5.5. Definición de los indicadores de sostenibilidad

La definición de **los indicadores de sostenibilidad** es un paso crucial para garantizar que los compromisos y las acciones descritos en el Plan Anual de Sostenibilidad puedan ser **supervisados, medidos y mejorados continuamente**. Los indicadores ayudan a convertir la estrategia en una práctica medible, orientando la toma de decisiones, la presentación de informes y la comunicación de los resultados.

Según Epstein y Buhovac (2014), los indicadores de rendimiento son esenciales para traducir las intenciones de sostenibilidad en resultados concretos, promoviendo **la transparencia, la rendición de cuentas y la credibilidad de la organización**.

a) Selección de los KPI (indicadores clave de rendimiento)

Los KPI (indicadores clave de rendimiento) son métricas específicas que ayudan a cuantificar (o calificar) el progreso hacia los objetivos definidos. Deben elegirse en función de los **temas clave y las prioridades previamente identificados** (véanse los puntos 5.3 y 5.4) y adaptarse al contexto de la organización.

Ejemplos por dimensión

Dimensión	Tema/tema prioritario	Indicador (KPI)	Unidad de medida
Medioambiental	Reducción del consumo energético (a)	Consumo eléctrico mensual	kWh
Medioambiental	Igualdad de género dentro del equipo (b)	Porcentaje de residuos reciclados procedentes de las actividades de la organización	%
Social	Gestión de residuos (c)	Número de sesiones de formación interna sobre sostenibilidad al año	Número
Social	Comunicación institucional (d)	Puntuación de satisfacción de los beneficiarios con los servicios prestados	Escala del 1 al 5
Económico	Digitalización de procesos (e)	Porcentaje del presupuesto asignado a proveedores locales	%
Certificación	Certificación medioambiental (f)	Importe de la financiación obtenida para proyectos sostenibles	€

b) Creación de indicadores SMART

La aplicación de la **metodología SMART** garantiza que los indicadores definidos sean:

- **S – Específicos:** describen claramente lo que se está midiendo;
- **M – Medibles:** pueden cuantificarse o evaluarse objetivamente;
- **A – Alcanzables:** dentro de la capacidad real de la organización;
- **R – Relevantes:** alineados con los objetivos y valores de la organización;
- **T – Temporales:** definidos dentro de un plazo específico.

Ejemplos prácticos de KPI como indicadores SMART:

i. Consumo de electricidad

Reducir el consumo de electricidad en los edificios de la organización en un 15 % para diciembre de 2025.

SMART: S = consumo de energía | M = 15 % | A = plan técnico en vigor | R = impacto medioambiental | T = diciembre de 2025

ii. Residuos reciclados

Aumentar el porcentaje de residuos reciclados en las actividades de la organización hasta el 75 % para finales de 2024.

SMART: S = tasa de reciclaje | M = 75 % | A = mediante campañas y formación | R = reducción de residuos | T = diciembre de 2024

iii. Sesiones de formación interna

Impartir al menos 6 sesiones de formación interna sobre sostenibilidad para el personal antes de julio de 2025.

SMART: S = sesiones de formación | M = 6 | A = equipo motivado | R = desarrollo de habilidades | T = julio de 2025

iv. Satisfacción de los beneficiarios

Alcanzar una puntuación media de satisfacción de los beneficiarios de 4,5 (sobre 5) para la segunda mitad de 2025.

SMART: S = satisfacción | M = 4,5 | A = a través de encuestas y mejoras | R = calidad del servicio | T = junio de 2025

v. Adquisiciones locales

Garantizar que al menos el 40 % del presupuesto anual de compras se destine a proveedores locales para finales de 2024.

SMART: S = compras locales | M = 40 % | A = mapa de proveedores actualizado | R = impacto económico local | T = diciembre de 2024

vi. Financiación para proyectos sostenibles

Conseguir 25 000 € de financiación para iniciativas de sostenibilidad antes de diciembre de 2025.

SMART: S = recaudación de fondos | M = 25 000 € | A = equipo de proyectos activo | R = viabilidad de la sostenibilidad | T = diciembre de 2025

c) Integración con los sistemas de información existentes

Para que sean eficaces, los indicadores de sostenibilidad deben **integrarse en los sistemas de gestión y de información existentes**. Esta integración evita la duplicación, reduce la carga administrativa y refuerza la coherencia de los datos.

Plataformas y herramientas comunes:

- Informes anuales de actividades y financieros;
- Informes de proyectos financiados y solicitudes de subvenciones;
- Sistemas de datos internos y paneles de control;
- Sistemas de gestión de la calidad y medioambiental (por ejemplo, ISO 14001, ISO 9001, EMAS);
- Herramientas de presentación de informes digitales (por ejemplo, Google Data Studio, Power BI).

La integración de indicadores en un sistema estructurado de gestión de la sostenibilidad permite **un seguimiento continuo** y **una comunicación eficaz de los resultados** a todas las partes interesadas (Hubbard, 2009).

La definición de indicadores sólidos es una de las principales garantías de que el plan de sostenibilidad **pasará de la intención a la acción**. Las organizaciones que implementan KPI claros, relevantes y rastreables tienden a mejorar su rendimiento, obtener más financiación y reforzar su papel como impulsoras del cambio social y medioambiental.

5.6. Planificación de acciones e iniciativas

La **planificación de acciones e iniciativas** representa el momento en que el Plan Anual de Sostenibilidad se vuelve estratégicamente operativo. Tras identificar los temas prioritarios y definir los indicadores (véanse las secciones 5.3 a 5.5), esta fase tiene como objetivo traducir la estrategia en actividades concretas, con objetivos anuales claros, responsabilidades asignadas y recursos asignados.

Según Bryson (2018), una planificación eficaz requiere que las organizaciones establezcan un vínculo claro entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas, promoviendo la coherencia, la concentración y la capacidad de implementación.

a) Definición de los objetivos anuales

Los objetivos anuales son los objetivos específicos que deben alcanzarse en un período de 12 meses y deben ser:

- Cuantificables y verificables;
- Coherentes con los indicadores SMART previamente definidos (véase la sección 5.5);
- Ambiciosos pero realistas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el contexto organizativo;
- Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pertinentes.

Los objetivos deben abarcar las tres dimensiones de la sostenibilidad (medioambiental, social y económica) y contribuir directamente a los compromisos establecidos en el plan estratégico.

Ejemplo de objetivos anuales:

- Reducir el consumo de energía en las instalaciones de la organización en un 15 % para diciembre de 2025.
- Aumentar la tasa de reciclaje en los eventos y actividades anuales hasta el 75 %.
- Impartir 6 sesiones de formación interna sobre sostenibilidad para el equipo técnico.
- Conseguir 25 000 € para proyectos sostenibles antes de que finalice el ejercicio fiscal.

b) Desarrollo de planes de acción con responsabilidades, plazos y recursos

Cada objetivo debe ir acompañado de un **plan de acción** detallado que describa:

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Lo que se pretende conseguir con la acción prioridades (tema/tema)
Actividades clave	Qué pasos y tareas se requieren
Partes responsables	Quién dirige la implementación y quién la apoya
Plazos	¿Cuál es el calendario de implementación?
Recursos necesarios	Presupuesto, recursos humanos y materiales necesarios
Indicadores de éxito	Cómo se medirá la eficacia y los resultados

Este plan debe elaborarse de forma colaborativa, con la participación de equipos técnicos y partes interesadas clave, a fin de garantizar el compromiso de la organización.

Ejemplo: Objetivos anuales y plan de acción vinculados al ODS

Objetivo/tema prioritario	Acción/Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador	ODS asociado
Reducir el consumo de electricidad	Instalación de sensores de movimiento y temporizadores	Coordinador de TI	Marzo de 2025	1200 €, asistencia técnica	Reducción del 15 % en el consumo eléctrico (kWh)	ODS 7: Energía asequible y no contaminante
Aumentar la tasa de reciclaje	Instalar estaciones de reciclaje y formar al personal	Equipo de logística	Abril de 2025	800 €, materiales de formación	75 % de los residuos destinados al reciclaje	ODS 12: Consumo y producción responsables
Promover la igualdad de género en el liderazgo	Revisar la política de contratación y selección	Coordinación de RR. HH.	Junio de 2025	Consultoría externa	Aumento del 30 % de las mujeres en puestos de liderazgo	ODS 5: Igualdad de género
Formar al personal en prácticas ESG	Realizar 6 sesiones de formación interna	RR. HH. / Formador externo	Diciembre de 2025	24 horas de formación	90 % de satisfacción de los participantes	ODS 4: Educación de calidad
Involucrar a los beneficiarios en la sostenibilidad	Organizar sesiones participativas para recabar ideas	Coordinación del proyecto	Octubre de 2025	Tiempo del personal, refrigerios	3 ideas aplicadas	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
Reducir el uso de papel en los servicios administrativos	Implementar firmas digitales y almacenamiento en la nube	Oficina administrativa	Julio de 2025	Software de gestión documental	Reducción del 40 % en el consumo de papel A4	ODS 13: Acción por el clima
Fortalecer las compras sostenibles	Colaborar con proveedores locales certificados	Departamento de Finanzas	Noviembre de 2025	Actualización de la base de datos de proveedores	50 % de los contratos con proveedores locales	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
Mejorar la financiación ecológica	Presentar solicitudes de financiación medioambiental	Equipo del proyecto	En curso	Tiempo del equipo, consultoría	25 000 € recaudados para proyectos ecológicos	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

c) Integración con los planes de actividad de la organización

El plan de sostenibilidad no debe ser un documento aislado, sino que debe integrarse plenamente en los planes de actividad anuales generales de la organización. Esta integración garantiza:

- La coherencia entre la sostenibilidad y la misión de la organización.
- La alineación con las acciones financiadas y los requisitos de los donantes;
- Una supervisión, evaluación y comunicación de los resultados más fáciles.

Según Muralidhar (2020), la sostenibilidad organizativa es más eficaz cuando es transversal a todos los procesos de gestión y se integra en la planificación, la elaboración de presupuestos, la comunicación institucional y la cultura organizativa.

Un plan de acción bien estructurado permite a las organizaciones **convertir las intenciones en impacto**. Al establecer objetivos claros, movilizar los recursos adecuados e integrar la sostenibilidad en las operaciones internas, las organizaciones contribuyen a los ODS y, al mismo tiempo, refuerzan su **resiliencia, credibilidad y relevancia social**.

5.7. Presupuesto y recursos

El desarrollo de un presupuesto claro y la identificación de los recursos necesarios son pasos esenciales para garantizar la **viabilidad y la sostenibilidad** de las acciones descritas en el Plan Anual de Sostenibilidad.

La planificación financiera no es solo un mecanismo de control, sino una herramienta estratégica que alinea los objetivos con los medios disponibles, garantizando **una gestión responsable y eficaz** de los fondos.

Según Mikes y Kaplan (2015), la implementación exitosa de estrategias en organizaciones sin fines de lucro depende en gran medida de la capacidad de ajustar **los recursos financieros y operativos** a los objetivos previamente establecidos de una manera realista y orientada al impacto.

a) Estimación de costes

La **estimación de costes** debe basarse en un análisis detallado de los planes de acción definidos (véase el punto 5.6) y debe incluir todos los factores relevantes para la implementación. La estructura presupuestaria debe tener en cuenta:

- **Costes directos** (materiales, equipos, servicios externos);
- **Costes operativos** (logística, viajes, comunicaciones);
- **Costes de recursos humanos** (horas de personal técnico, coordinación, voluntarios);
- **Costes de seguimiento y evaluación** (auditorías, indicadores, informes);
- **Costes imprevistos o inesperados** (presupuesto de reserva del 5 % al 10 %).

Ejemplo de estructura de costes por acción

Acción/Actividad	Tipo de coste	Estimado (€)
Instalación de sensores de movimiento	Equipo técnico + instalación	1.200
Creación de puntos de reciclaje y contenedores de residuos	Materiales y transporte	850
Sesiones participativas con los beneficiarios	Logística, alquiler de locales, pausas para café	300
Formación interna en sostenibilidad (6 sesiones)	Formadores, materiales, certificación	950
Revisión de las políticas de igualdad e inclusión	Consultoría externa	1.500
Desarrollo de una plataforma digital de informes de sostenibilidad	Desarrollo y mantenimiento web	2.000
Producción de materiales de comunicación sostenibles	Diseño, impresión ecológica	700
Campaña de sensibilización sobre la sostenibilidad	Anuncios en redes sociales, vídeos	1.200
Adquisición de software de gestión documental	Licencia anual + formación	600
Preparación de solicitudes de financiación ecológica	Asistencia técnica	1.000

Evaluación externa del plan de sostenibilidad	Auditoría e informe de impacto	1.300
Reserva para imprevistos (10 %)	Necesidades de emergencia o imprevistas	1.260
Presupuesto total estimado: 12 860 €		

b) Identificación de fuentes de financiación (internas y externas)

La sostenibilidad financiera del plan depende de la capacidad de la organización para **movilizar diversas fuentes de financiación**. La combinación de recursos internos con apoyo externo mejora la estabilidad presupuestaria y reduce los riesgos de dependencia.

Fuentes internas:

- El presupuesto operativo anual de la organización;
- Reasignación de fondos procedentes de actividades menos estratégicas;
- Contribuciones de miembros, voluntarios o donantes internos.

Fuentes externas:

- Programas europeos (por ejemplo, Erasmus+, LIFE, CERV);
- Fondos nacionales;
- Asociaciones con empresas a través de la responsabilidad social corporativa (RSC);
- Apoyo de municipios, organismos públicos y fundaciones privadas;
- Campañas de financiación colectiva y donaciones en línea.

Según Salamon (2012), **los modelos de financiación mixtos** tienden a aumentar la resiliencia y la capacidad de innovación de las organizaciones, especialmente en los sectores social y medioambiental.

c) Asignación eficiente de recursos humanos y materiales

Más allá de los recursos financieros, la implementación del plan requiere un **enfoque estratégico para la gestión de los recursos humanos y materiales**. Una asignación eficiente garantiza un mayor impacto y evita el desperdicio.

Recomendaciones prácticas:

- Asignar a los miembros del equipo áreas temáticas y objetivos específicos.
- Identificar las competencias técnicas y de los voluntarios;
- Optimizar el uso de los espacios, los equipos y los materiales reciclables.
- Integrar herramientas digitales (por ejemplo, plataformas de gestión colaborativa).
- Promover el intercambio de recursos entre proyectos internos.

Murray, Skene y Haynes (2017) sostienen que la adopción de **los principios de la economía circular** y la gestión integrada de los recursos internos refuerza la coherencia ética y medioambiental de la acción organizativa.

Un plan de sostenibilidad sin un presupuesto realista no pasa de ser una intención. Al estimar los costes con precisión, identificar las oportunidades de financiación y asignar los recursos de forma estratégica, la organización refuerza su capacidad para generar **un impacto medible, real y sostenible**, al tiempo que garantiza su **resiliencia institucional**.

De acuerdo con la tabla anterior, se actualiza la tabla final de la estructura de costes.

✂ Ejemplo: Estimación de costes con asignación de recursos

Acción/Actividad	Recursos humanos	Recursos materiales	Estimado (€)
Instalación de sensores de movimiento	Técnico de instalación	Sensores de presencia, equipo de instalación	1.200
Creación de puntos de reciclaje y contenedores de residuos	-	Contenedores selectivos, materiales para contenedores de reciclaje	850
Sesiones participativas con los beneficiarios	Facilitadores, coordinadores	Lugar para eventos, pausas para café	300
Formación interna en sostenibilidad (6 sesiones)	Formadores, coordinadores	Materiales de formación, certificados	950
Revisión de las políticas de igualdad e inclusión	Consultor externo	-	1.500
Desarrollo de una plataforma digital de informes de sostenibilidad	Desarrolladores, técnicos	Plataforma digital, costes de mantenimiento web	2.000
Producción de materiales de comunicación sostenibles	Diseñador gráfico, coordinador	Papel ecológico, tinta ecológica, impresión	700
Campaña de sensibilización sobre la sostenibilidad	Redes sociales, coordinadores	Vídeos, anuncios en redes sociales, materiales promocionales	1.200
Adquisición de software de gestión documental	-	Licencia de software de gestión documental, formación	600
Preparación de solicitudes de financiación ecológica	Especialista en financiación	-	1.000
Evaluación externa del plan de sostenibilidad	Auditor externo	Informe de impacto, auditoría	1.300
Reserva para imprevistos (10 %)	-	-	1.260
Total estimado: 12 860			

Para utilizar y descargar gratuitamente otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí.
<https://drive.google.com/drive/folders/1Q3cptIXrK18GZRkFL2ea1-gi6rRwAYU6?hl=it>



5.8. Implementación y seguimiento

La implementación y el seguimiento del Plan Anual de Sostenibilidad representan la fase operativa y de evaluación continua de las acciones definidas. Esta etapa garantiza que los objetivos se lleven a

cabo de manera efectiva sobre el terreno, que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los impactos se registren, analicen y comuniquen de manera transparente.

Según Hatry (2014), el seguimiento es una **herramienta de aprendizaje organizativo** que permite corregir a tiempo los fallos y refuerza la rendición de cuentas ante las partes interesadas. Para lograrlo, es esencial planificar un calendario de implementación, promover reuniones de seguimiento periódicas y utilizar herramientas digitales adecuadas al contexto de la organización.

a) Calendario de implementación

El **calendario de implementación** o programa de ejecución es una herramienta clave de planificación operativa que organiza las actividades a lo largo del año, las distribuye por períodos y permite visualizar el progreso general del plan. Este calendario debe ser claro, accesible y actualizarse periódicamente.

✂ Ejemplo de calendario de implementación

Acción/Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Estado actual
Instalación de sensores de movimiento	Coordinación técnica	Enero de 2025	Febrero de 2025	En curso
Creación de puntos de reciclaje y campaña de sensibilización	Equipo de sostenibilidad	Febrero de 2025	Abr 2025	Previsto
Formación interna en sostenibilidad	RR. HH. / Formador externo	Marzo de 2025	Julio de 2025	No iniciada
Revisión de la política de inclusión e igualdad	Junta directiva / Consultor externo	Marzo de 2025	Mayo de 2025	En curso
Presentación de solicitudes de financiación ecológica	Equipo de proyectos	Enero de 2025	Diciembre de 2025	En curso
Evaluación semestral y ajuste del plan	Equipo de coordinación	Julio de 2025	Julio de 2025	Previsto

Para utilizar y descargar gratuitamente otros ejemplos de esta herramienta, haga clic aquí https://drive.google.com/drive/folders/1-RvO_-uuVsz3g7mdiwZv9o4rQ_ycPYRf?hl=it



b) Reuniones periódicas de seguimiento

Las **reuniones de seguimiento** tienen como objetivo mantener el plan vivo y participativo, promoviendo el análisis del progreso, identificando dificultades y permitiendo la toma de decisiones correctivas.

Estas reuniones deben celebrarse periódicamente, contar con la participación de las partes responsables clave y servir de base para las actualizaciones del panel de control y la presentación de informes.

Ejemplo de registro de reuniones de seguimiento.

Fecha	Objetivo de la reunión	Participantes	Temas principales	Decisiones y próximos pasos
15 de enero de 2025	Lanzamiento oficial del plan	Junta directiva, equipo técnico, RR. HH.	Validación del calendario de acciones, presentación pública	Difusión del calendario; inicio de las medidas de ahorro energético
12 de marzo de 2025	Revisión del progreso del primer trimestre	Coordinación + Sostenibilidad	Evaluación de puntos de reciclaje y campaña de sensibilización	Aumento de las sesiones de formación interna
10 de junio de 2025	Enfoque en aspectos sociales y de inclusión	RR. HH., equipo ESG, socios locales	Inclusión en el equipo y prácticas de diversidad	Aprobar la nueva política de contratación
15 de julio de 2025	Evaluación del plan semestral	Todo el equipo	Ejecución, desviaciones, comunicación	Ajustar el plan de formación y los plazos de presentación de informes
15 de diciembre de 2025	Cierre anual y preparación de informes	Junta directiva y personal técnico	Resultados obtenidos, lecciones aprendidas, estructura del informe	Comienzo de la redacción y recopilación de pruebas

c) Herramientas de seguimiento digital

Las herramientas digitales permiten a la organización realizar un seguimiento, compartir y analizar el progreso del plan de manera eficiente, colaborativa y transparente. Estas plataformas facilitan la actualización de datos en tiempo real y respaldan la toma de decisiones basada en pruebas.

Ejemplos de herramientas de seguimiento en línea

Herramienta	Función principal	Uso sugerido
Trello / Notion / Asana	Gestión visual de tareas y equipos	Organizar por pilares/temas de sostenibilidad
Google Sheets / Excel	Seguimiento de KPI, objetivos y plazos	Paneles con fórmulas y gráficos de progreso
Power BI / Data Studio	Paneles interactivos y visualización de datos	Análisis visual de resultados y comparación por área temática
Slack / Teams / Discord	Comunicación interna y seguimiento del progreso	Coordinación entre los equipos del proyecto y la dirección

Ejemplo de tabla de seguimiento de KPI y plazos (según la tabla simplificada del plan de acción anterior; véase la página 21)

Tema Objetivo Indicador	Responsable	Base de referencia (2024)	Objetivo para 2025	Valor actual	Estado	ODS asociado
Reducir el consumo de energía en un 15 %.	Coordinación técnica	20 000 kWh	17 000 kWh	18 200 kWh	En curso	ODS 7: Energía asequible y no contaminante
Alcanzar una tasa de reciclaje del 75 % en los eventos	Equipo de logística	52	75	66	En curso	ODS 12: Consumo y

						producción responsables
Implementar una política de contratación inclusiva	RR. HH. / Junta directiva	Política en revisión	Política aprobada	En proceso de aprobación	Planificada	ODS 5: Igualdad de género
Impartir 6 sesiones de formación interna sobre ESG	RR. HH. / Formador externo	2 sesiones	6 sesiones	3 sesiones	En curso	ODS 4: Educación de calidad
Involucrar a los beneficiarios en la sostenibilidad	Coordinación del proyecto	0 propuestas implementadas	3 propuestas implementadas	2 propuestas	En ejecución	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
Reducir el uso de papel en los servicios administrativos	Oficina administrativa	100 000 hojas A4	Reducción del 40	Reducción del 35 %	En curso	ODS 13: Acción por el clima
Fortalecer las compras sostenibles	Departamento de Finanzas	20 % de proveedores locales	50 % de contratos sostenibles	45	En curso	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
Presentar solicitudes de financiación ecológica (número)	Equipo de proyectos	3 solicitudes	5 solicitudes	4 solicitudes	Casi completado	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

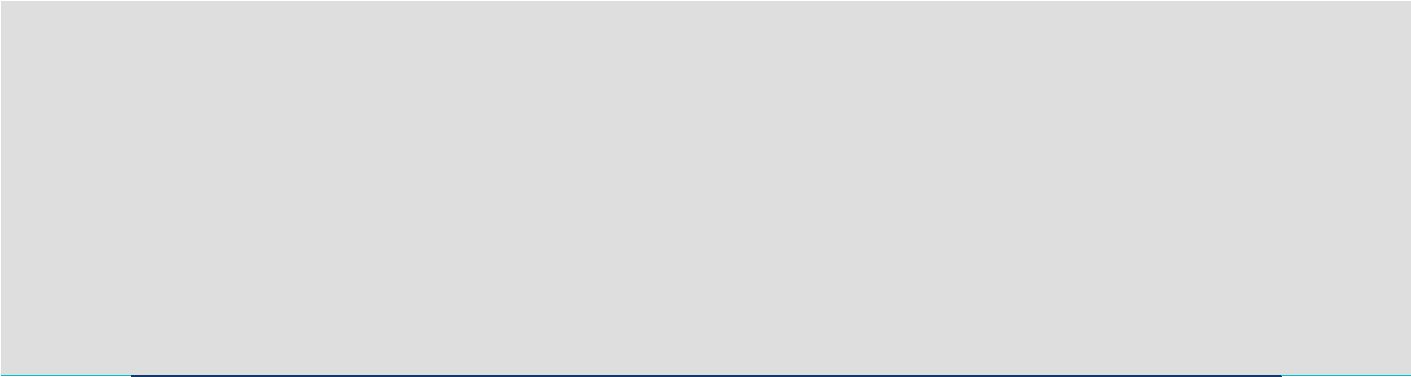
Esta tabla se puede actualizar **mensualmente o trimestralmente** para apoyar las reuniones de seguimiento y la preparación del informe final de sostenibilidad.

Un proceso eficaz de implementación y seguimiento garantiza que el plan de sostenibilidad no sea solo declarativo, sino verdaderamente **transformador**. Con un calendario estructurado, reuniones periódicas y herramientas digitales adecuadas, la organización garantiza **la eficiencia operativa, la transparencia y la capacidad de respuesta** a las necesidades de las partes interesadas y al contexto circundante.

Tras la fase de implementación y seguimiento del Plan Anual de Sostenibilidad de la Organización, es esencial consolidar los resultados, sistematizar los impactos observados y comunicar de forma clara y e e los progresos realizados. Esta transición marca el inicio del segundo pilar del Manual Electrónico: el **Informe de Sostenibilidad No Financiera**.

Este segundo eje tiene como objetivo organizar y presentar, de forma transparente y rigurosa, los compromisos adquiridos, los indicadores alcanzados, las buenas prácticas adoptadas y los retos encontrados a lo largo del ciclo anual. Tal y como recomienda la **Directiva Europea sobre Información Sostenible de las Empresas (CSRD)**, este proceso debe basarse en un enfoque de **doble materialidad**, que refleje no solo los impactos generados por la organización, sino también los riesgos y oportunidades que los factores externos representan para su rendimiento (Biernacki, 2023).

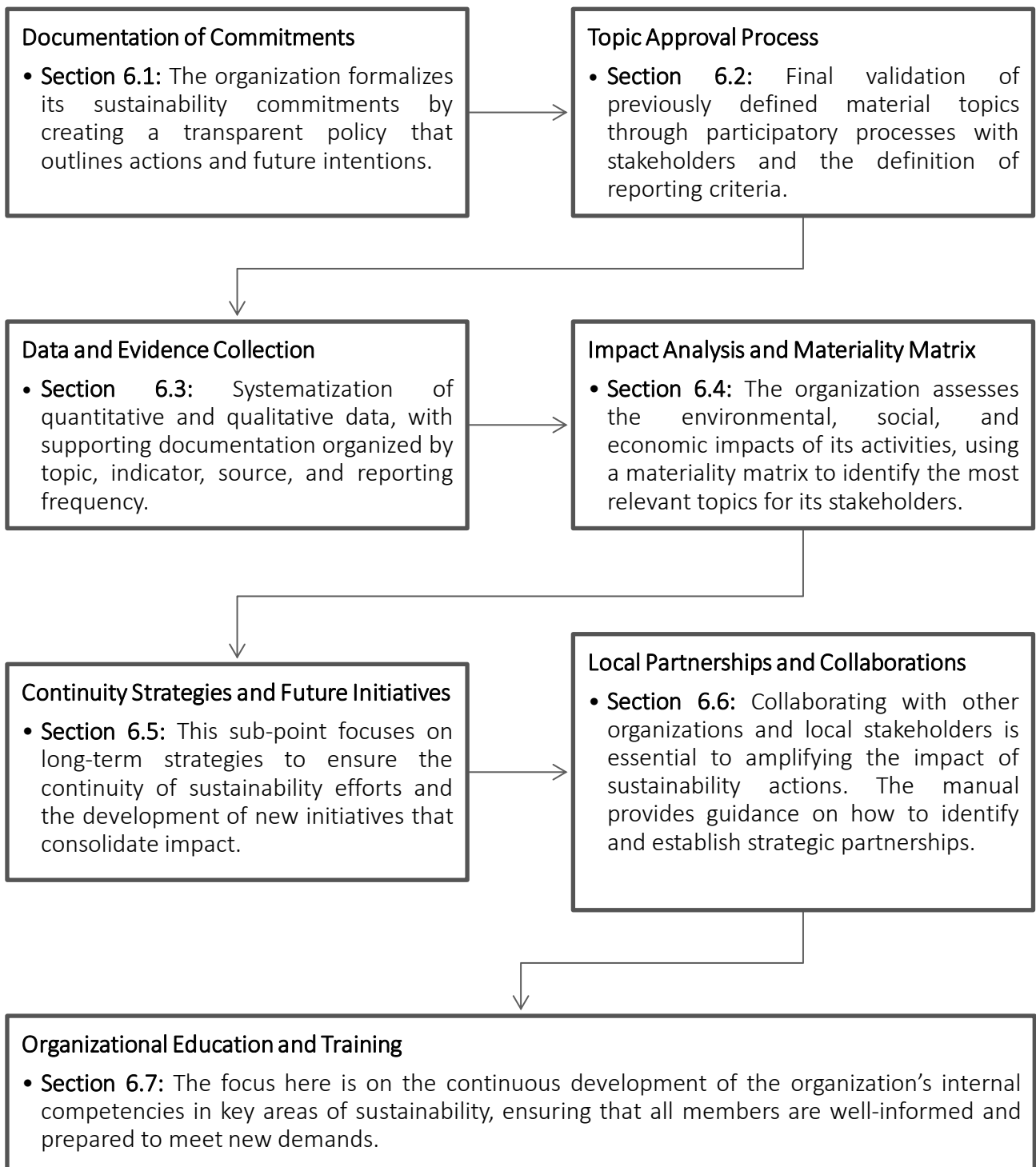
El informe no debe considerarse un documento puramente técnico, sino más bien una **herramienta para la participación de las partes interesadas, el reconocimiento institucional y la rendición de cuentas ante la comunidad**. Al continuar el ciclo de planificación, ejecución y evaluación, este pilar refuerza el compromiso de la organización con la transparencia, la mejora continua y la transformación sostenible.



Informe de sostenibilidad no financiera

6. PILAR 2: Informe de sostenibilidad no financiero

Este pilar guía a las organizaciones en la creación de un **informe no financiero** que documente sus impactos y compromisos en materia de sostenibilidad. Las secciones y subpuntos correspondientes a este pilar son:



6.1. Declaración de intenciones y compromiso político

La **declaración de intenciones y compromiso político** sirve como apertura formal del Informe de sostenibilidad no financiera, y representa la posición oficial de la organización con respecto a la sostenibilidad, su misión social y su responsabilidad de rendir cuentas de forma transparente a las partes interesadas sobre sus actividades. Esta declaración debe ser respaldada por los máximos órganos de gobierno (como el consejo de administración, la dirección ejecutiva o el consejo de gestión), lo que le confiere legitimidad institucional y garantiza la alineación estratégica con los valores y objetivos de la organización.

a) Visión y misión de la organización

La declaración debe basarse en **la visión y la misión de la organización**, reflejando su propósito, su papel social y el impacto positivo que pretende generar. Estos elementos rectores deben estar actualizados y alineados con los retos actuales de la sostenibilidad y la justicia social.

«La misión y la visión de una organización son la base de su identidad institucional y proporcionan el marco esencial para definir las prioridades estratégicas y operativas» (Bryson, 2018).

b) Compromiso con la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La declaración debe reforzar **el compromiso** de la organización **con la sostenibilidad**, incorporando un enfoque holístico que abarque las dimensiones medioambiental, social y económica. Este compromiso debe estar en consonancia con la **Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, que sirven de marco de referencia global.

«La sostenibilidad institucional implica algo más que buenas intenciones: requiere objetivos claros, medibles y socialmente relevantes» (Epstein y Buhovac, 2014).

Esta alineación permite a la organización comunicar su contribución a los objetivos globales, reforzar su relevancia institucional y movilizar a las partes interesadas en torno a un propósito común.

c) Compromiso del liderazgo e integración en la estrategia de gobernanza

La participación activa de los órganos de liderazgo y gobernanza es esencial para la credibilidad y la eficacia de las estrategias de sostenibilidad. Es fundamental demostrar que la alta dirección se compromete a aplicar, supervisar y mejorar continuamente los compromisos adquiridos.

En este contexto, es importante destacar la **relevancia de la Directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)**, que exige a las organizaciones afectadas que informen sobre su impacto ambiental, social y de gobernanza (ESG) de forma estandarizada, basándose en el principio de **doble materialidad** (Biernacki, 2023). Aunque muchas organizaciones del tercer sector aún no están sujetas legalmente a esta directiva, la adopción voluntaria de sus principios representa una oportunidad estratégica para mejorar la transparencia, alinearse con las normas europeas y prepararse para los futuros requisitos de financiación y reputación.

«El liderazgo desempeña un papel decisivo en la institucionalización de la sostenibilidad, promoviendo su integración transversal en la cultura y la gestión de la organización» (Muralidhar, 2020).

Estructura recomendada para la declaración de compromiso

Elemento	Contenido recomendado
Identificación de la organización	Nombre, tipo de entidad, misión y ámbito de actuación
Visión institucional	Perspectiva sostenible a largo plazo y contribución social deseada
Misión y valores fundamentales	Principios rectores y compromiso con la responsabilidad institucional
Compromiso con los ODS	ODS prioritarios y objetivos específicos a los que la organización pretende contribuir
Referencia a la CSRD	Alineación voluntaria con la directiva europea y adopción del principio de doble materialidad
Posicionamiento de liderazgo	Declaración firmada en la que se asume el compromiso político con los principios establecidos en el informe
Fecha y validación formal	Firma y fecha de validación por parte de una persona con autoridad formal

Ejemplos de declaraciones adaptables

Ejemplo 1:

«En **[nombre de la organización]**, adoptamos la sostenibilidad como pilar estratégico de nuestra misión social. Guiados por los principios de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y en consonancia con el espíritu de la Directiva europea CSRD, nos comprometemos a evaluar nuestro impacto de forma holística y transparente, adoptando el principio de doble materialidad como herramienta de planificación y rendición de cuentas. Este informe refleja nuestro compromiso continuo con un desarrollo inclusivo, justo y resiliente, liderado por la plena participación de nuestro consejo de administración y nuestros equipos técnicos. De este modo, reforzamos nuestra misión de contribuir activamente a una sociedad más sostenible, inclusiva y responsable».

Ejemplo 2:

«En **[nombre de la organización]**, creemos que la sostenibilidad no es solo un objetivo, sino un compromiso transversal que debe guiar todas nuestras decisiones, prácticas y relaciones con la comunidad.

Nuestra misión de promover **[insertar causa o grupo destinatario, por ejemplo, inclusión social, educación medioambiental, apoyo a las poblaciones vulnerables]** exige una acción coherente con los valores de la justicia social, la equidad intergeneracional y el respeto por el planeta. En este informe, reafirmamos nuestra alineación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y nuestra adhesión voluntaria a los principios de la **Directiva europea CSRD**, reconociendo la creciente importancia de la doble materialidad como referencia para evaluar y comunicar los impactos.

Reafirmamos el papel activo de nuestro liderazgo en la integración de la sostenibilidad como

prioridad organizativa, garantizando que los compromisos aquí expresados vayan acompañados de acciones concretas, objetivos claros y el compromiso continuo de nuestras partes interesadas. Este documento no es un mero ejercicio de información, sino un reflejo de la cultura que estamos construyendo: más transparente, más participativa y más resiliente. Una cultura en la que cada proyecto, cada asociación y cada decisión contribuyen a un futuro colectivo más sostenible y humano».

6.2. Proceso de aprobación de temas

El proceso de aprobación de temas es una etapa crítica en la elaboración del **Informe de Sostenibilidad No Financiera**, durante la cual se consolida y valida el conjunto de temas materiales previamente identificados y priorizados en el **Plan Anual de Sostenibilidad de la Organización** (véanse las secciones 5.3: *Temas clave de sostenibilidad* y 5.4: *Matriz de priorización de la materialidad*). Este paso garantiza que los temas incluidos en el informe « » reflejen con precisión las prioridades estratégicas de la organización, los impactos más relevantes y las expectativas legítimas de sus partes interesadas. Hay que tener en cuenta tres fases clave:

a) Consolidación de los temas materiales identificados en el plan

La primera fase consiste en recopilar los temas clave que ya se han identificado, evaluado y clasificado, y consolidarlos en una lista final de temas materiales. Este proceso debe basarse en:

- Los impactos de la organización en las dimensiones medioambiental, social y económica.
- La alineación con **los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** pertinentes;
- El análisis de la **matriz de materialidad** desarrollada en la sección 5.4;
- Los principios de **doble materialidad**, tal y como se definen en la **CSRD (Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad)** (Biernacki, 2023), integrando tanto la materialidad del impacto como la materialidad financiera.

Esta consolidación es esencial para delimitar el contenido del informe y garantizar la coherencia y el enfoque en la comunicación de los compromisos y resultados de la organización.

b) Validación por parte de las partes interesadas estratégicas

La validación de los temas materiales debe llevarse a cabo con la participación directa de las partes interesadas más relevantes, garantizando la legitimidad del proceso y fomentando el diálogo con quienes influyen y son influenciados por la organización. Esta validación puede adoptar diversas formas:

- Encuestas participativas a partes interesadas internas y externas;
- Sesiones de escucha activa (grupos focales, world cafés);
- Reuniones formales con consejos asesores u órganos de gobierno;
- Revisión externa por parte de socios, financiadores o expertos en la materia.

La norma AA1000 sobre la participación de las partes interesadas (AccountAbility, 2015) destaca la importancia de la participación sistemática y ética de las partes interesadas como motor de la transparencia, la confianza y la rendición de cuentas.

c) Definición de los criterios de información

Tras el proceso de validación, se debe definir el método de presentación de informes para cada tema, basándose en criterios claros de materialidad, relevancia y mensurabilidad. Estos criterios deben garantizar:

- La alineación con las **Normas GRI** (Global Reporting Initiative, 2021);
- La integración con los indicadores y objetivos establecidos en el Plan Anual (véase la sección 5.5);
- La compatibilidad con los requisitos **de la CSRD**, en particular en lo que se refiere a la justificación de la selección de temas y la aplicación del enfoque de doble materialidad;
- La claridad, comparabilidad y periodicidad de los datos presentados.

«El contenido del informe de sostenibilidad debe ser el resultado de una sólida evaluación de la materialidad, en la que participen las partes interesadas y que se base en criterios de información coherentes y transparentes» (Eccles y Krzus, 2018).

Tabla de referencia: etapas del proceso de aprobación de temas

Etapa	Descripción	Herramientas recomendadas
1. Consolidación de temas	Agrupación final y priorización de los temas materiales basándose en la matriz.	Matriz de materialidad
2. Validación por parte de las partes interesadas	Recopilación de comentarios de las partes interesadas internas y externas clave	Encuestas, entrevistas, grupos focales
3. Definición de los criterios de presentación de informes	Definición de métricas, fuentes de datos y frecuencia de presentación de informes	Plantillas de indicadores y hojas de validación de temas

Ejemplo práctico: consolidación y aprobación de temas (basado en las secciones 5.3 y 5.4)

Tema clave identificado	Impacto organizativo (1-5)	Importancia para las partes interesadas (1-5)	Clasificación final	Validación de las partes interesadas	Criterios de presentación de informes	ODS pertinente	Dimensión
Reducción del consumo energético en las instalaciones	4	5	Alta prioridad	Confirmado mediante encuesta con el personal técnico y los directores	Indicador: consumo mensual de energía (kWh); objetivo: -15 %	ODS 7: Energía asequible y no contaminante	Medio ambiente

Promover la igualdad de género en el liderazgo	5	5	Alta prioridad	Validado a través de un grupo focal con el personal	Porcentaje de mujeres en puestos directivos; política de contratación equitativa	ODS 5: Igualdad de género	Social
Gestión de residuos en eventos	3	4	Prioridad media	Sugerido por socios medioambientales locales	Total de residuos generados y reciclados (kg); objetivos de mejora anuales	ODS 12: Consumo y producción responsables	Medio ambiente
Compras sostenibles a proveedores locales	3	3	Prioridad media	Validado en la reunión del equipo financiero	Porcentaje de contratos con proveedores locales; criterios de compra ética	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Económico
Inclusión digital de los beneficiarios	2	5	Prioridad media	Planteado por organizaciones comunitarias	Número de beneficiarios con acceso digital regular; número de iniciativas de formación	ODS 10: Reducir las desigualdades	Social

En resumen, la aprobación de los temas materiales no es solo un paso técnico, sino un momento estratégico de validación participativa de las prioridades de sostenibilidad de la organización. La claridad en el proceso, la participación ética de las partes interesadas y la alineación con marcos reconocidos, como las Normas GRI y la CSRD, refuerzan la legitimidad del informe y generan confianza entre las partes interesadas con respecto a los compromisos adquiridos.

6.3. Recopilación de datos y pruebas

La fase de recopilación de datos y pruebas es uno de los pilares centrales en la elaboración de un informe de sostenibilidad no financiero sólido, transparente y eficaz. Es a través de esta etapa que se garantiza la credibilidad de la información comunicada, lo que permite no solo validar los objetivos establecidos en el Plan Anual de Sostenibilidad de la Organización, sino también demostrar de forma clara y objetiva los impactos concretos generados por la organización.

Según Hatry (2014), «la medición sistemática del rendimiento es esencial para garantizar la rendición de cuentas, facilitar la toma de decisiones basada en pruebas e impulsar la mejora continua». Por lo tanto, los datos recopilados deben ser representativos, verificables y contextualizados, y estar debidamente organizados por tema, indicador, fuente y frecuencia.

a) Sistematización de los datos recopilados

La sistematización se refiere a la organización metódica de los datos recopilados, utilizando herramientas adecuadas y fáciles de usar para el equipo técnico. Esta tarea requiere una definición

clara de las responsabilidades, las fuentes, la periodicidad y los formatos de registro, lo que facilita la agregación y el posterior análisis de las pruebas.

Las fuentes comunes incluyen:

- Informes internos;
- Hojas de seguimiento de actividades;
- Bases de datos operativas;
- Plataformas colaborativas (por ejemplo, Google Drive, SharePoint);
- Herramientas de inteligencia empresarial (por ejemplo, Power BI, Google Data Studio).

b) Pruebas documentales

Las pruebas documentales refuerzan la exactitud de los datos presentados y permiten ilustrar de forma tangible y auditable los logros de la organización. Las fotos, los registros escritos, los formularios cumplimentados, las actas de reuniones, los testimonios de los participantes y otros documentos ayudan a elaborar un informe más completo, atractivo y transparente.

Según Patton (2008), la triangulación de datos, es decir, la verificación cruzada entre pruebas cuantitativas y cualitativas, aumenta la fiabilidad de los resultados y permite comprender no solo el «cuánto», sino también el «cómo» y el «por qué» de los impactos logrados.

c) Indicadores cuantitativos y cualitativos

La selección y el uso de los indicadores deben reflejar los temas prioritarios identificados en las etapas anteriores (véanse los puntos 5.3 y 5.4), con datos organizados por dimensión de sostenibilidad (medioambiental, social y económica), ODS asociado y tipo de medición.

Es importante garantizar un equilibrio entre:

- **Indicadores cuantitativos** (por ejemplo, número de beneficiarios, % de reducción del consumo de energía);
- **Indicadores cualitativos** (por ejemplo, percepción del bienestar, comentarios de las partes interesadas).

La Iniciativa Global de Presentación de Informes (2021) destaca la importancia de las métricas comparables y basadas en pruebas como criterio de calidad esencial en la presentación de informes no financieros.

Herramienta práctica: Cuadrícula de sistematización de datos y pruebas

La tabla siguiente presenta un modelo de cuadrícula que las organizaciones pueden utilizar para planificar y organizar la recopilación de datos, basándose en los temas definidos en la matriz de materialidad (véase el punto 5.4):

Tema clave prioritario	Indicador principal	Tipo de indicador	Fuente de datos	Frecuencia	Evidencia documental	ODS asociado
Reducción del consumo energético en las instalaciones	Consumo mensual de energía en kWh	Cuantitativo	Contadores de energía; facturas de	Mensual	Facturas, registros técnicos, gráficos de consumo	ODS 7: Energía asequible y no contaminante

			servicios públicos			
Igualdad de género en el liderazgo	Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo	Cuantitativo	Registros de RR. HH.	Semestral	Informes internos, política de igualdad	ODS 5: Igualdad de género
Gestión de residuos en eventos	% de residuos reciclados frente a residuos generados	Cuantitativo	Registros logísticos de eventos	Trimestral	Fotos, contratos con empresas de reciclaje	ODS 12: Consumo y producción responsables
Inclusión digital de los beneficiarios	Número de participantes con acceso digital	Mixto	Encuestas, archivos del proyecto	Semestral	Formularios, capturas de pantalla, entrevistas	ODS 10: Reducir las desigualdades
Adquisiciones sostenibles de proveedores locales	% de contratos con proveedores locales	Cuantitativo	Base de datos financiera	Anual	Contratos, registros de proveedores, actas de reuniones	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Este punto representa la materialización práctica del trabajo desarrollado en las etapas anteriores. La identificación de temas clave (5.3), su priorización (5.4), la definición de indicadores (5.5) y la planificación de acciones (5.6) culminan aquí, con la organización de las pruebas que respaldarán el informe de sostenibilidad. Por lo tanto, es el eslabón que garantiza la coherencia entre lo que se planifica, lo que se hace y lo que se informa. Al implementar esta cuadrícula, las organizaciones refuerzan su capacidad para demostrar un impacto real, sostenido y transparente.

6.4. Análisis de impacto y matriz de materialidad

El análisis de impacto representa una etapa clave en el Informe de Sostenibilidad No Financiera, ya que permite a la organización evaluar críticamente los resultados obtenidos en relación con los objetivos definidos, identificar los efectos generados en las dimensiones ambiental, social y económica, y reforzar la transparencia con las partes interesadas. Esta etapa desempeña un papel estratégico al permitir a la organización ajustar la planificación, mejorar la toma de decisiones y demostrar el valor añadido de sus intervenciones.

Según Epstein y Buhovac (2014), un análisis de impacto eficaz requiere no solo la recopilación de datos fiables, sino también su interpretación en contexto, teniendo en cuenta tanto la dinámica interna de la organización como el entorno externo en el que opera.

a) Evaluación de los resultados obtenidos

En esta fase, se deben analizar los indicadores de rendimiento definidos en las secciones anteriores (en particular en 5.5 - Indicadores de sostenibilidad y 6.3 - Recopilación de datos y pruebas) para verificar el nivel de consecución de los objetivos establecidos en el Plan Anual de Sostenibilidad.

La evaluación debe abordar:

- El cumplimiento de los objetivos cuantitativos (por ejemplo, el porcentaje de reducción del consumo de energía);
- La finalización de las acciones previstas (véase la sección 5.6);
- El nivel de participación de las partes interesadas.
- La contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La presentación de los resultados puede incluir tablas comparativas, gráficos de rendimiento y análisis interanuales.

b) Representación gráfica de los impactos

La representación visual de los impactos mejora la legibilidad y la comprensión de los datos por parte de los distintos destinatarios del informe. Los formatos recomendados incluyen:

- Gráficos de barras y líneas para comparar indicadores a lo largo del tiempo;
- Mapas de impacto para localizar los territorios afectados y los grupos destinatarios;
- Diagramas que muestran las contribuciones a los ODS;
- Cuadros de mando resumidos que muestran el progreso por dimensión de sostenibilidad (medioambiental, social, económica).

Estos elementos visuales son herramientas esenciales para demostrar la coherencia entre la planificación, la ejecución y los resultados, mejorando la accesibilidad de la información.

c) Reflexión sobre las limitaciones y restricciones

Para garantizar la integridad y la credibilidad de los informes, es esencial que la organización también reconozca las dificultades a las que se ha enfrentado, los objetivos no alcanzados y los factores que han limitado el impacto esperado. Esta reflexión crítica puede incluir:

- Restricciones presupuestarias;
- Falta de recursos humanos o técnicos;
- Resistencia de la organización al cambio;
- El impacto de factores externos (por ejemplo, una pandemia o el contexto político o económico).

Esta práctica de autorreflexión cuenta con el respaldo de Patton (2008), quien sostiene que reconocer las limitaciones y los aprendizajes es una característica clave de la madurez organizativa y la mejora continua.

Herramienta de apoyo: Mapa de impacto y materialidad

Tema clave	Indicador de rendimiento	Resultado alcanzado	ODS asociado	Observaciones y limitaciones
------------	--------------------------	---------------------	--------------	------------------------------

Reducción del consumo de energía	-15 % de consumo de kWh	-12,4	ODS 7: Energía asequible y no contaminante	Retrasos en la instalación de sensores
Igualdad de género en el liderazgo	% de mujeres en puestos de liderazgo	40 % (objetivo: 50 %)	ODS 5: Igualdad de género	Resistencia cultural y solicitudes femeninas limitadas
Gestión de residuos en eventos	% de reciclaje	78 % (objetivo: 75 %)	ODS 12: Consumo responsable	Objetivo superado: mejores prácticas replicadas internamente
Inclusión digital de los beneficiarios	N.º de participantes habituales con acceso digital	115 beneficiarios	ODS 10: Reducción de las desigualdades	Acceso limitado a dispositivos
Adquisiciones sostenibles	Porcentaje de contratos con proveedores locales certificados	48 % (objetivo: 50 %)	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Falta de proveedores locales certificados

Esta sección representa el momento de integración y validación de los datos recopilados y las medidas aplicadas. Se relaciona directamente con:

- Secciones **5.3** y **5.4**: Identificación y priorización de temas clave;
- Sección **5.5**: Definición de indicadores de sostenibilidad;
- Sección **5.6**: Planificación de acciones y objetivos;
- Sección **6.3**: Recopilación y sistematización de datos.

El análisis de impacto y la matriz de materialidad permiten a las organizaciones cerrar el ciclo de planificación estratégica basándose en pruebas reales, lo que garantiza que el informe de sostenibilidad sirva tanto como herramienta de rendición de cuentas como catalizador del aprendizaje y la mejora continua.

Integración de los KPI: resumen operativo para el seguimiento

Como complemento al análisis de impacto y la matriz de materialidad presentados en esta sección, se recomienda elaborar un cuadro resumen de los indicadores clave de rendimiento (KPI), que permita consolidar de forma clara e integrada los datos clave recopilados a lo largo del ciclo de sostenibilidad.

Herramienta de apoyo: Tabla resumen de KPI

Tema de sostenibilidad	KPI	Referencia del año anterior	Objetivo de este año	Resultado de este año	Estado	Tendencia	ODS asociado
Consumo energético	Reducción en kWh	20 000 kWh	-15	-12,4	Parcialmente logrado	↓	ODS 7
Igualdad de género en el liderazgo	Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo	30	50	40	En camino	↑	ODS 5
Inclusión digital	Beneficiarios con acceso regular	90	120	115	Cerca del objetivo	↑	ODS 10

Al integrar esta tabla, la organización refuerza la coherencia entre la planificación y la evaluación, promoviendo la transparencia y garantizando que los datos analizados se basen en métricas claras y verificables alineadas con los ODS.

6.5. Estrategias de continuidad e iniciativas futuras

Las estrategias de continuidad y las iniciativas futuras representan la fase de transición entre el ciclo de evaluación y la siguiente etapa de planificación estratégica. Esta sección del Informe de sostenibilidad no financiera no solo cierra el proceso de presentación de informes, sino que abre un nuevo ciclo de acción. El objetivo es reforzar el compromiso de la organización con la mejora continua y demostrar su capacidad para reflexionar, adaptarse y evolucionar en respuesta a los retos y las lecciones aprendidas.

Según Epstein y Buhovac (2014), una organización sostenible es aquella que «aprende de sus impactos, responde a los cambios contextuales y es capaz de diseñar soluciones transformadoras para el futuro».

a) Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas representan el conjunto de conocimientos resultantes de la aplicación práctica del Plan Anual de Sostenibilidad. Al sistematizar estas lecciones, la organización construye una base sólida de aprendizaje organizativo y memoria institucional, que debe servir de base para la planificación futura.

Ejemplos de lecciones aprendidas e

Tema clave	Resultado evaluado	Factor crítico de éxito	Obstáculo o lección relevante
Reducción del consumo energético	Objetivo del -15 % casi alcanzado	Concienciación interna eficaz	Necesidad de un mantenimiento preventivo más regular
Igualdad de género en el liderazgo	40 % de mujeres en puestos de liderazgo	Fuerte compromiso por parte de la alta dirección	Resistencia cultural en algunos departamentos
Inclusión digital de los beneficiarios	Acceso digital proporcionado a 115 beneficiarios	Asociaciones con centros de inclusión digital	Necesidad de asistencia técnica continua para los alumnos
Adquisiciones sostenibles	48 % de los contratos con proveedores locales	Base de datos de proveedores actualizada	Falta de proveedores locales con certificación medioambiental

b) Planificación de iniciativas futuras

Las iniciativas futuras deben desarrollarse basándose en el análisis de impacto, los resultados obtenidos y las necesidades no satisfechas. También deben reflejar las tendencias emergentes e incluir objetivos realistas e innovadores que contribuyan a ampliar el impacto de la organización.

Ejemplo de planificación de iniciativas futuras de un

Nueva iniciativa propuesta	Tema relacionado	Justificación basada en datos anteriores	Indicador propuesto	ODS objetivo
----------------------------	------------------	--	---------------------	--------------

Lanzar una campaña digital de concienciación ecológica	Sostenibilidad medioambiental	Falta de conocimientos ecológicos entre los beneficiarios	Número de visitas/interacciones	ODS 13: Acción por el clima
Crear una red de proveedores locales sostenibles	Adquisiciones responsables	Bajo número de contratos con proveedores certificados	Número de proveedores con certificación ecológica	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
Programa de desarrollo de capacidades sobre igualdad e inclusión	Igualdad de género e inclusión	Comentarios internos sobre la resistencia	Número de sesiones celebradas; tasa de participación	ODS 5: Igualdad de género
Establecer protocolos con universidades y centros de I+D	Innovación organizativa	Alto potencial de mejora basada en datos empíricos	Número de asociaciones establecidas	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

c) Integración en el ciclo de mejora continua

La mejora continua es la base de una organización resiliente e innovadora. Este enfoque, inspirado en el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (ISO, 2015), implica integrar los resultados de la evaluación en el nuevo ciclo de planificación y actualizar continuamente las herramientas de gestión de la sostenibilidad.

Acciones recomendadas para la mejora continua

Acción de mejora	Fuente del diagnóstico	Instrumento que se debe actualizar	Frecuencia de revisión
Revisar los indicadores y objetivos medioambientales	Datos del punto 6.3 (evidencia cuantitativa)	Panel de indicadores clave de rendimiento	Anualmente
Actualizar la matriz de materialidad	Aportaciones de las partes interesadas del punto 6.2	Matriz de temas prioritarios	Cada dos años
Reforzar la formación interna	Lecciones aprendidas (punto 6.5-a)	Plan de desarrollo de capacidades	Semestralmente
Crear un panel de control en línea	Recomendaciones de las reuniones (punto 5.8-b)	Herramienta de información digital ESG	Trimestral

«El aprendizaje organizativo depende de la capacidad de convertir los datos y las evaluaciones en cambios prácticos, institucionalizados y duraderos» (Hatry, 2014).

La sección 6.5 consolida el papel del informe no financiero como herramienta estratégica y dinámica. En articulación con los puntos anteriores:

- **5.6 y 5.7**, refuerza la importancia de la planificación y la asignación eficiente de recursos;
- **6.3 y 6.4**: se basa en la recopilación de datos y el análisis de impacto;
- **6.2**: ajusta las prioridades en función de la validación de las partes interesadas;
- **6.1**: da expresión práctica al compromiso político asumido al comienzo del informe.

Al proyectar acciones futuras basadas en pruebas reales, el informe se convierte en un documento vivo, orientador y transformador, que promueve la evolución constante de la sostenibilidad organizativa.

6.6. Alianzas y colaboraciones locales

Las asociaciones locales y las colaboraciones interinstitucionales son uno de los pilares fundamentales de una estrategia de sostenibilidad organizativa eficaz y duradera. En el contexto del Informe de Sostenibilidad No Financiera, esta sección tiene como objetivo destacar no solo los resultados obtenidos, sino también cómo la organización se posiciona como agente colaborador y movilizador de redes de impacto.

Según Salamon (2012), «las organizaciones de la sociedad civil son más eficaces cuanto mayor es su capacidad para conectar con otros actores públicos, privados y comunitarios, promoviendo soluciones compartidas y sostenibles». Por lo tanto, la descripción y el análisis de las asociaciones deben reflejar una lógica de cocreación, fomentando prácticas colaborativas que mejoren los resultados sociales, ambientales y económicos.

a) Proyectos en red

Los proyectos en red promueven un enfoque sistémico e intersectorial, lo que permite a las organizaciones poner en común recursos, conocimientos y legitimidad para abordar retos complejos como la exclusión social, la transición ecológica o la alfabetización digital. Este modelo permite a las organizaciones llegar a más personas, aumentar la diversidad de habilidades y consolidar respuestas sostenibles en diferentes territorios.

Ejemplos de proyectos de redes colaborativas de :

Nombre del proyecto	Tipo de red	Entidades asociadas	Objetivo general	Resultados clave	ODS relacionados
Comunidad circular	Red local de economía circular	Municipio, empresas de reciclaje, ONG	Promover prácticas de reutilización y reciclaje en los barrios urbanos	+2 toneladas de residuos reciclados en 6 meses	ODS 11, 12
Digital para todos	Consortio de inclusión digital	Escuelas, bibliotecas, centros juveniles	Reducir la exclusión digital en poblaciones vulnerables	120 beneficiarios formados	ODS 4, 10
Red Green+	Plataforma medioambiental interesociativa	10 ONG y grupos informales	Desarrollar acciones de educación ecológica	4 campañas de sensibilización pública en 1 año	ODS 13, 17
Barrios ecológicos	Red de comunidades verdes	Municipios, asociaciones locales	Crear espacios comunitarios verdes y participativos	5 huertos urbanos creados, 8 talleres ecológicos	ODS 11, 13
Academia Sostenible	Red de formación comunitaria	Universidades, asociaciones de vecinos	Impartir cursos sobre sostenibilidad comunitaria	150 participantes, 10 cursos impartidos	ODS 4, 17

b) Protocolos de colaboración con entidades públicas y privadas

Los protocolos de colaboración formalizan los compromisos entre las diferentes partes interesadas y refuerzan la previsibilidad, la sostenibilidad y la credibilidad de las intervenciones. Estos protocolos deben documentarse, con una descripción clara de los objetivos, las responsabilidades y el impacto previsto.

Entre los tipos de protocolos de colaboración pertinentes se incluyen:

- Con los gobiernos locales: para implementar planes de acción climática locales;
- Con empresas privadas: para el suministro ético de bienes y el apoyo logístico a eventos sostenibles;
- Con universidades y centros de investigación: para la transferencia de conocimientos y la innovación social;
- Con asociaciones comunitarias: para coorganizar iniciativas culturales, medioambientales o educativas.

Tabla de ejemplo de protocolos de colaboración establecidos por :

Entidad asociada	Tipo de entidad	Objetivo del protocolo	Tipo de apoyo	Resultados obtenidos	Validación
Municipio X	Público	Promover el compostaje comunitario	Apoyo logístico, provisión de espacio	3 huertos urbanos implementados	Informe de colaboración técnica
Universidad Y	Educación superior	Formación en sostenibilidad y ESG	Equipo técnico, materiales didácticos	2 cursos impartidos, 45 personas formadas	Certificados digitales emitidos
Empresa Z	Privada	Apoyo al evento «Semana Verde»	Patrocinio, suministro de materiales reciclados	Evento con 400 participantes	Comentarios positivos (87 %)
Unidad de salud local	Salud pública	Programa de educación sobre bienestar medioambiental	Asesoramiento técnico, participación en eventos	200 participantes en sesiones de sensibilización medioambiental	Informe conjunto
Cooperativa social ecológica	Cooperativa	Suministro de cestas ecológicas a familias vulnerables	Productos, transporte, asistencia técnica	100 familias apoyadas con productos frescos	Testimonios de los beneficiarios

c) Ejemplo de buenas prácticas colaborativas de un

Las mejores prácticas deben destacarse en función de su innovación, replicabilidad e impacto directo. Lo ideal es que demuestren cómo la colaboración interinstitucional ha permitido obtener resultados que serían difíciles de lograr de forma individual.

Práctica colaborativa	Tema de sostenibilidad	Entidades implicadas	Resultados cuantitativos	Testimonio cualitativo	ODS a los que contribuye
EcoEscuelas en acción	Educación ambiental para jóvenes	ONG + escuelas públicas	350 alumnos participantes	«Aprendí a reutilizar el papel en la escuela». – Estudiante	ODS 4, 12
Feria de intercambio comunitario	Economía circular local	Municipio + grupos informales	210 artículos intercambiados	«Fue genial compartir sin gastar dinero». – Participante	ODS 11, 8

Rutas verdes	Movilidad sostenible	Empresa de transporte + municipio	Se crearon 3 rutas para bicicletas	«Desde que se puso en marcha el proyecto, voy en bicicleta al trabajo». – Ciudadano	ODS 13
Taller de reparación solidaria	Consumo sostenible	Asociación local + voluntarios	150 pequeños electrodomésticos reparados	«Ahora ya no tiro mis aparatos». – Jubilado	ODS 12
Foro local de sostenibilidad	Participación cívica y medioambiental	ONG + residentes + gobierno local	3 asambleas con 200 participantes	«Era la primera vez que participaba en una decisión del barrio». – Ciudadano	ODS 16, 11

Esta sección está directamente relacionada con los capítulos anteriores, en particular:

- **5.2.** – Las alianzas surgen del mapeo de las partes interesadas y la participación activa;
- **5.6. y 5.7.** – Muchas acciones y asignaciones de recursos dependen de colaboraciones externas;
- **6.3 y 6.4.** – Los impactos y las pruebas de la colaboración deben documentarse y analizarse;
- **6.5.** – Las alianzas sirven de palanca para la continuidad y la innovación.

Las colaboraciones locales no solo refuerzan la relevancia y la legitimidad de las organizaciones, sino que también mejoran la innovación social, el arraigo territorial y la eficacia a la hora de abordar retos públicos complejos.

6.7. Educación y formación organizativas

La educación y la formación organizativas son componentes centrales de una estrategia de sostenibilidad sólida y transformadora. A través del desarrollo continuo de capacidades, la promoción de la alfabetización ecológica y digital y el desarrollo de una cultura organizativa sostenible, las organizaciones no solo mejoran su eficacia interna, sino que también se convierten en agentes activos de la transición ecológica y social.

Como afirma Sterling (2001), la educación para la sostenibilidad implica «un profundo cambio en los paradigmas de aprendizaje, centrado en el pensamiento sistémico, la acción transformadora y la responsabilidad compartida». En este sentido, invertir en procesos de formación sistemáticos refuerza la resiliencia organizativa, fomenta la innovación social y promueve una alineación genuina con los valores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

a) Al integrar esta tabla al final de la sección 6.4, la organización refuerza la coherencia entre la planificación y la evaluación, promoviendo la transparencia y garantizando que los datos analizados se basen en métricas claras y verificables alineadas con los ODS.

Las iniciativas de formación interna tienen como objetivo alinear los conocimientos técnicos y estratégicos de los equipos con los compromisos de sostenibilidad de la organización. Estas sesiones de formación deben abordar las necesidades específicas de la organización, utilizando metodologías participativas y contenidos adaptados a las diferentes áreas funcionales.

Ejemplos de iniciativas de desarrollo de capacidades organizativas de :

Iniciativa de formación	Destinatarios	Objetivo	N.º de participantes	Evaluación de satisfacción	Frecuencia
-------------------------	---------------	----------	----------------------	----------------------------	------------

Taller ESG: conceptos y práctica	Junta directiva y coordinación	Introducción a los pilares ESG	20	9,1 / 10	Trimestral
Formación «ODS y planificación local»	Coordinadores de proyectos	Integrar los ODS en la planificación y las acciones	15	8,7 / 10	Anual
Sesión sobre las mejores prácticas de sostenibilidad	Todo el equipo	Compartir casos internos y fomentar la innovación colaborativa	30	9,5 / 10	Bimensual
Curso «Gestión de proyectos con criterios ESG»	Equipo técnico	Planificación estratégica con enfoque medioambiental y social	18	9,3 / 10	Semestral
Laboratorio de evaluación de impacto	Técnicos y evaluadores	Definen indicadores y miden resultados sostenibles	12	9,0 / 10	Puntual

b) Alfabetización ecológica y digital

La alfabetización ecológica y digital permite al personal comprender los contextos medioambientales en los que opera y utilizar herramientas digitales para optimizar su trabajo. Según Bianchi et al. (2022), las competencias sostenibles requieren «pensamiento crítico, visión de futuro y habilidades de colaboración digital».

Estas acciones deben dar prioridad a la accesibilidad, el pragmatismo y la alineación con marcos europeos como GreenComp y DigComp.

Ejemplos de formación en alfabetización ecológica y digital:

Acción de alfabetización	Formato	Competencia objetivo	Herramienta/Enfoque	Destinatarios
Curso «Digitalización para la sostenibilidad»	En línea	Gestión de la información y los datos en contextos ESG	Google Workspace, Trello	Técnicos y directivos
Taller «Compostaje y economía circular»	Presencial	Prácticas cotidianas sostenibles y reducción de residuos	Demostración práctica	Personal operativo
Seminario web «Introducción a GreenComp»	Virtual	Competencias básicas en materia de sostenibilidad	Plataforma Zoom	Toda la organización
Taller «Design Thinking para el impacto social»	Híbrido	Innovación centrada en el usuario y resolución creativa de problemas	Miro, Canva	Equipos de proyecto
Sesión «Ciberseguridad y sostenibilidad digital»	Virtual	Protección de datos y responsabilidad medioambiental en el ámbito digital	Herramientas de código abierto	Área administrativa

c) Desarrollo de una cultura organizativa sostenible

Una cultura organizativa sostenible se expresa a través de la integración transversal de valores, comportamientos y prácticas alineados con la justicia social, la equidad intergeneracional y el respeto por los límites planetarios. Esta transformación cultural no se produce por decreto, sino a través de procesos continuos de participación, formación y comunicación interna coherente.

Como afirma Muralidhar (2020), «las organizaciones sostenibles son aquellas que aprenden, se adaptan e integran la sostenibilidad como parte de su ADN estratégico».

Indicadores de madurez cultural organizativa

Indicador	Situación actual (2024)	Objetivo (2025)	Fuente de evidencia
% de formación con componentes ESG	40	70	Informes internos de formación
Existencia de una política de sostenibilidad aprobada	No	Sí	Documento formal del Consejo
Nivel de implicación en iniciativas ecológicas	Medio	Alto	Encuestas internas, informes participativos
% de ideas de sostenibilidad implementadas	25	50	Plataforma de sugerencias
Canal interno para quejas medioambientales	No	Sí	Plan de ética y buenas prácticas
Inclusión de la sostenibilidad en los informes de evaluación del rendimiento	Parcial	Completo	Plantillas de revisión anual del rendimiento

Esta sección consolida la inversión en competencias, cultura e innovación organizativa. Refuerza:

- **Puntos 5.6 y 5.7:** la importancia de la formación para garantizar la aplicación eficaz de los planes y la gestión eficiente de los recursos;
- **Los puntos 6.3 y 6.4:** la alfabetización interna mejora la calidad de los datos y el análisis del impacto;
- **Punto 6.5:** apoya una cultura de aprendizaje continuo y adaptación basada en la evidencia;
- **Puntos 6.1 y 6.2:** da expresión práctica al compromiso político y la validación de los temas de sostenibilidad.

Invertir en formación y cultura organizativa es invertir en la longevidad, la resiliencia y la relevancia social de la organización.

7. Vínculo operativo entre la planificación y la presentación de informes sobre sostenibilidad

La conexión entre el Plan Anual de Sostenibilidad Organizacional (PILAR 1) y el Informe de Sostenibilidad No Financiera (PILAR 2) es un momento clave en la construcción de una estrategia de sostenibilidad coherente, integrada y basada en la evidencia. Lejos de ser procesos aislados, la planificación y la presentación de informes forman un ciclo continuo e interdependiente, en el que cada decisión estratégica crea un compromiso y cada acción emprendida genera datos, aprendizajes y responsabilidad que deben ser comunicados.

Esta sección tiene por objeto aclarar los vínculos lógicos, funcionales y operativos entre los dos pilares fundamentales del Manual Electrónico, reforzando la idea de que la información no financiera es el resultado directo de una buena planificación, un seguimiento eficaz y la capacidad de reflexión dentro de la organización.

A lo largo del PILAR 1, se desarrollaron herramientas como listas de verificación, cuadros de referencia, matrices de materialidad, planes de acción y cuadros de mando (tablas) de seguimiento, que alimentan directamente los subtemas del PILAR 2, lo que permite la elaboración de informes con base técnica, narrativas coherentes y pruebas documentales claras. Por lo tanto, esta articulación es esencial para:

- Garantizar la trazabilidad entre los objetivos definidos, las acciones implementadas y los resultados comunicados;

- Evitar duplicaciones y omisiones en la presentación de informes mediante la integración de una lógica de rendición de cuentas desde el principio;
- Facilitar las auditorías y validaciones externas, especialmente en el contexto de los nuevos requisitos de la Directiva Europea sobre Información Sostenible (CSRD, por sus siglas en inglés).
- Reforzar la confianza de las partes interesadas demostrando coherencia, transparencia y compromiso con la mejora continua.

Para poner en práctica esta relación entre los dos temas, se presentan visual y funcionalmente tres dimensiones complementarias de articulación, cada una con un enfoque específico:

a) Tabla de articulación entre el PILAR 1 y el PILAR 2

Esta matriz de referencias cruzadas identifica qué elementos del proceso de planificación (Pilar 1) sirven como aportaciones directas y necesarias para los elementos correspondientes del informe (Pilar 2). Por ejemplo, destaca que la identificación y priorización de temas (puntos 5.3 y 5.4) están directamente vinculadas a la definición del contenido del informe (punto 6.2), o que la matriz de partes interesadas (punto 5.2) sustenta el compromiso político (6.1), las asociaciones (6.6) y las acciones de formación (6.7).

Esta tabla actúa como una hoja de ruta funcional para los equipos técnicos, los consultores y los responsables de la toma de decisiones, garantizando que no se pase por alto ningún paso crítico y que los procesos estén alineados desde el inicio hasta la comunicación pública.

b) Tabla de relación de resultados: PILAR 1 → PILAR 2

Esta tabla detalla los principales resultados, evidencias y productos generados durante el proceso de planificación estratégica (Pilar 1) que respaldan y estructuran el informe no financiero (Pilar 2).

Al indicar, por ejemplo, que el «porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo» definido en el plan (indicador SMART en el punto 5.5) debe medirse, supervisarse y comunicarse en el punto 6.4 (análisis de impacto), la tabla garantiza la coherencia entre lo prometido y lo cumplido, evitando el riesgo de que el informe se convierta en un ejercicio de marketing desconectado de la realidad operativa de la organización.

c) Tabla de relación de herramientas: PILAR 1 → PILAR 2

La tabla final organiza las herramientas prácticas y operativas desarrolladas en el Pilar 1 que deben reutilizarse, adaptarse y complementarse en el Pilar 2. Entre ellas se incluyen, entre otras:

- La lista de verificación del diagnóstico interno (5.1), utilizada como base para el análisis crítico en el punto 6.3 (recopilación de datos);
- La matriz de materialidad (5.4), revisada en el punto 6.4 (análisis de impacto);
- La cuadrícula de seguimiento de los KPI (5.8), reutilizada en el punto 6.3 y esencial para visualizar los resultados.

La reutilización de estas herramientas refuerza la eficiencia del proceso, evita la duplicación de esfuerzos y garantiza que el informe se base en instrumentos de gestión reales y no en declaraciones genéricas. Además, garantiza una clara trazabilidad de los datos desde la planificación hasta la comunicación, lo que hace que el informe sea más transparente y auditable.

La articulación entre el pilar 1 y el pilar 2 no es solo una relación funcional, sino el hilo conductor de un enfoque maduro y estratégico de la sostenibilidad organizativa. Representa la transición de la

intención a la práctica documentada, y de la práctica a un informe con valor estratégico y comunicativo.

Esta sección también refuerza la idea de que el Manual Electrónico no es solo un conjunto de recomendaciones, sino un ciclo operativo completo, en el que cada decisión y acción genera información, impacto y responsabilidad compartida.

7.1. Tabla de articulación entre el PILAR 1 y el PILAR 2

Tema 1: Plan anual de sostenibilidad organizativa	6.1. Declaración de intenciones y compromiso político	6.2. Proceso de aprobación de temas	6.3. Recopilación de datos y pruebas	6.4. Análisis de impacto y matriz de materialidad	6.5. Estrategias de continuidad e iniciativas futuras	6.6. Asociaciones y colaboraciones locales	6.7. Educación y formación organizativas
5.1. Análisis de la situación actual (evaluación comparativa)	✓ Contexto inicial y visión estratégica	✓ Referencia para la priorización de temas	✓ Fuentes para la recopilación de datos	✓ Base para el análisis de resultados	✓ Identificación de oportunidades de mejora	✓ Identificación de las partes interesadas relevantes	✓ Diagnóstico de las necesidades de formación
5.2. Identificación y participación de las partes interesadas	✓ Legitimidad institucional del liderazgo	✓ Validación participativa de los temas	✓ Datos cualitativos y expectativas	✓ Verificación cruzada con los impactos percibidos	✓ Inclusión de comentarios para nuevas acciones	✓ Formalización de las asociaciones	✓ Participación de las partes interesadas en las acciones de formación
5.3. Temas clave de sostenibilidad	✓ Alineación con la misión y los ODS	✓ Lista básica de temas materiales	✓ Guías sobre el tipo de datos que se deben recopilar	✓ Evaluación por tema prioritario	✓ Referencia para nuevos objetivos y acciones	✓ Justificación temática para las colaboraciones	✓ Enfoque temático para la formación
5.4. Matriz de priorización de temas	🔄 Integración con la visión estratégica	✓ Base visual y lógica para la selección	✓ Base para la recopilación de pruebas	✓ Punto central para el análisis de impacto	✓ Reevaluación de las prioridades futuras	✓ Alineación con socios temáticos	🔄 Orientación para el contenido de la formación
5.5. Indicadores de sostenibilidad	🔄 Apoyo en la definición de compromisos medibles	🔄 Apoyo técnico para la definición de criterios	✓ Datos de seguimiento	✓ Métricas para la evaluación y la presentación de informes	✓ Ajuste de objetivos y métricas futuros	🔄 Indicadores de rendimiento compartidos	✓ Inclusión de KPI en los planes de formación
5.6. Planificación de acciones e iniciativas	✓ Puesta en práctica de la visión y el compromiso	🔄 Planificación práctica de temas	✓ Generación de pruebas documentales	✓ Seguimiento de las acciones implementadas	✓ Continuidad y rediseño de las acciones	✓ Ejecución conjunta con socios	✓ Planes de acción de formación integrados
5.7. Presupuesto y recursos	🔄 Viabilidad de las intenciones	🔄 Definición de los medios necesarios	✓ Recursos documentados y acreditados	✓ Análisis de la eficiencia de la inversión	✓ Planificación de nuevas asignaciones	✓ Cofinanciación y recursos compartidos	✓ Recursos para educación y formación
5.8. Implementación y seguimiento	✓ Garantía de compromiso activo y liderazgo	✓ Seguimiento continuo de los temas	✓ Fuente principal de datos operativos	✓ Consolidación de datos e impacto	✓ Base para definir acciones futuras	✓ Seguimiento de las aportaciones colaborativas	✓ Seguimiento de los indicadores de formación

= Contribución directa y esencial

= Contribución complementaria o de apoyo

7.2. Tabla de relación de resultados: PILAR 1 → PILAR 2

Pilar 1 – Punto de generación de resultados	Resultados producidos	Uso en el pilar 2
5.1. Análisis de la situación actual (evaluación comparativa)	Diagnóstico comparativo; deficiencias identificadas y mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> 6.1: Apoyo a la declaración de intenciones y contexto estratégico 6.2: Justificación de la relevancia de los temas seleccionados
5.2. Identificación y participación de las partes interesadas	Mapeo de las partes interesadas; registros de participación; expectativas recopiladas	<ul style="list-style-type: none"> 6.1: Inclusión en el compromiso político 6.2: Validación de los temas materiales 6.3: Fuentes cualitativas de datos y pruebas
5.3. Temas clave de sostenibilidad	Lista de temas estructurada por dimensiones ESG y ODS asociados	<ul style="list-style-type: none"> 6.2: Base para seleccionar y aprobar los temas del informe 6.4: Referencia central para el análisis de impacto
5.4. Matriz de priorización de temas	Clasificación por impacto y relevancia; cuadro de materialidad	<ul style="list-style-type: none"> 6.2: Consolidación de temas materiales 6.4: Evaluación cuantitativa del impacto
5.5. Indicadores de sostenibilidad	KPI definidos por dimensión y objetivos SMART	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Base técnica para la recopilación de datos 6.4: Evaluación cuantitativa del impacto 6.5: Ajuste y continuidad de los objetivos
5.6. Planificación de acciones e iniciativas	Planes operativos con objetivos, plazos, responsabilidades y metas claras	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Evidencia de la implementación y datos para la recopilación 6.4: Evaluación de las acciones llevadas a cabo 6.5: Definición de iniciativas futuras
5.7. Presupuesto y recursos	Plan presupuestario por acción y recursos asignados	<ul style="list-style-type: none"> 6.4: Evaluación de la eficiencia de los recursos 6.5: Redefinición de las asignaciones para nuevos ciclos
5.8. Implementación y seguimiento	Registros de progreso; paneles de seguimiento; informes provisionales	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Fuentes primarias de evidencia 6.4: Análisis de los resultados obtenidos 6.5: Lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro

Esta tabla muestra que cada subpunto del Pilar 1 genera resultados específicos (datos, decisiones, herramientas) que son esenciales para respaldar el contenido, la credibilidad y la profundidad del Pilar 2. Esta relación garantiza que el Informe de sostenibilidad no financiera:

- Se base en pruebas reales (no solo en narrativas);
- Refleje con precisión los compromisos y las prácticas implementadas;
- Permita demostrar el impacto y la rendición de cuentas ante las partes interesadas.

Además, garantiza la coherencia entre lo que se planificó (Pilar 1) y lo que se comunica y mejora (Pilar 2), lo que refuerza una lógica de gestión sostenible basada en ciclos de mejora continua.

7.3. Tabla de relaciones: PILAR 1 → PILAR 2

Herramienta/Tabla (Pilar 1)	Descripción funcional	Conexión con los puntos del Pilar 2
Análisis de diagnóstico interno	Evalúa las prácticas y los recursos existentes dentro de la organización en términos de sostenibilidad	6.1: Apoya la contextualización y el compromiso político 6.2: Justifica la selección de temas prioritarios
Marco de referencia	Compara las prácticas organizativas con referencias externas y mejores prácticas	6.1 y 6.2: Apoya la elaboración de declaraciones institucionales y la validación temática basada en análisis comparativos
Matriz DAFO: sostenibilidad organizativa	Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde una perspectiva de sostenibilidad	6.5: Informa sobre las lecciones aprendidas y la planificación de iniciativas futuras
Matriz de partes interesadas (influencia/interés)	Mapea y clasifica a las partes interesadas estratégicas en función de su influencia e interés.	6.2: Apoya la validación de temas y procesos participativos
Tabla de temas clave de sostenibilidad	Enumera y clasifica los temas clave por dimensión ESG, alineación con los ODS y prioridades organizativas	6.2 y 6.4: Apoya el análisis de materialidad e impacto
Matriz de priorización de temas (materialidad)	Establece referencias cruzadas entre el impacto de la organización y la relevancia para las partes interesadas	6.2: Identificación y validación de temas materiales 6.4: Evaluación visual de los impactos comunicados.
Tabla de indicadores SMART (por tema/ODS)	Define KPI medibles, específicos y con plazos determinados por área de sostenibilidad	6.3: Orienta la recopilación de datos y pruebas 6.4: Permite evaluar los resultados y el impacto
Plan de acción anual (tabla con ODS, objetivos, plazos y partes responsables)	Organiza la ejecución de las acciones de sostenibilidad previstas	6.3: Fuente de datos para el registro de pruebas 6.5: Base para reflexionar sobre acciones futuras
Tabla de seguimiento de KPI y plazos	Realiza un seguimiento del progreso de los indicadores y el logro de los objetivos	6.3 y 6.4: Datos cuantitativos para el informe 6.5: Identifica desviaciones, ajusta ciclos y proyecta nuevas acciones
Calendario de ejecución + Registros de reuniones de seguimiento	Herramienta de gestión operativa del plan, con registros de decisiones y avances	6.4: Evaluación de la ejecución y el impacto 6.5: Sistematización de la retroalimentación y mejora continua

Las herramientas desarrolladas en el Tema 1 no son solo instrumentos operativos, sino estructuras de apoyo directo para el informe no financiero. Estas:

- Proporcionan los datos, las pruebas y los criterios en los que se basa el Informe de Sostenibilidad (Tema 2);
- Evitan que el informe sea meramente descriptivo, haciéndolo técnico, bien fundamentado y alineado con los principios CSRD y GRI;

- Promueven la coherencia y la transparencia entre lo que se planificó, se implementó y se comunicó, lo que permite el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Esta interconexión garantiza la integridad metodológica del Manual electrónico y refuerza la capacidad de las organizaciones para demostrar su impacto y responsabilidad social y medioambiental.

8. Consideraciones finales

Este *Manual Operativo Digital para la Sostenibilidad Organizacional* está diseñado como una guía práctica, estructurada y progresiva destinada a apoyar a las organizaciones del tercer sector en el desarrollo de estrategias sostenibles, digitales y participativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los marcos normativos europeos, como la CSRD (Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad).

A lo largo de este manual se han desarrollado dos ejes de acción fundamentales:

- **El Plan Anual de Sostenibilidad Organizativa** (Pilar 1), centrado en la planificación estratégica de prácticas sostenibles, desde el diagnóstico interno hasta el seguimiento de las acciones y la asignación eficiente de recursos;
- **El Informe de Sostenibilidad No Financiera** (Pilar 2), que sirve como herramienta para la comunicación transparente, la rendición de cuentas y el reconocimiento del impacto de la organización ante las partes interesadas y la comunidad.

A través de herramientas prácticas (listas de verificación, cuadrículas de referencia, matrices de materialidad, mapas de impacto, paneles de control), el Manual Electrónico proporciona una vía coherente desde la planificación hasta la presentación de informes, promoviendo la integración sistémica de la sostenibilidad en la cultura organizativa.

Este recurso refuerza la importancia de articular:

- La identificación y priorización de temas materiales;
- La definición de indicadores medibles y objetivos anuales;
- La recopilación y el análisis de pruebas de impacto;
- La formación interna y el desarrollo de la alfabetización ecológica y digital;
- La movilización de las partes interesadas y las redes de colaboración;
- Y la mejora continua como principio estructurante de la madurez institucional.

La adopción de las metodologías aquí presentadas contribuye no solo al cumplimiento de los requisitos legales y normativos, sino, sobre todo, al fortalecimiento de la misión social de las organizaciones y a la creación de valor compartido con los territorios y las comunidades en los que operan.

Como destaca Rifkin (2019), «las organizaciones que mejor se adapten a la convergencia de la sostenibilidad, la innovación digital y la economía circular serán las protagonistas de la transformación social en el siglo XXI».

Este manual no pretende ser un documento estático, sino una herramienta viva, adaptable y en constante evolución. Por lo tanto, le proponemos un reto:

Crear una nueva dinámica institucional para la sostenibilidad dentro de su organización.

Implice a sus colegas, directores, personal, voluntarios y socios. Empiece con pequeños pasos y crezca con constancia. Estructure un plan anual participativo, informe con rigor sobre su impacto social y

medioambiental y posición a su organización como agente de cambio alineado con los ODS, las directivas europeas y las expectativas legítimas de sus partes interesadas.

Sea un modelo de ética institucional, innovación estratégica y madurez organizativa.

Porque la sostenibilidad organizativa comienza con una decisión... y se transforma a través de la acción.

9. Referencias bibliográficas

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*. <https://www.accountability.org>
- Bianchi, G., Pisiotis, U. y Cabrera Giraldez, C. (2022). *GreenComp: El marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/13286>
- Biernacki, P. (2023). *Directrices sobre doble materialidad*. Grupo Consultivo Europeo de Información Financiera (EFRAG).
- Bryson, J. M. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin ánimo de lucro: guía para fortalecer y mantener los logros organizativos* (5.ª ed.). Jossey-Bass.
- Doran, G. T. (1981). Hay una forma S.M.A.R.T. de redactar las metas y los objetivos de la dirección. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Eccles, R. G. y Krzus, M. P. (2018). *El modelo nórdico: un análisis de las prácticas líderes en la divulgación de información ESG*. Consejo Nórdico de Ministros.
- Eden, C. y Ackermann, F. (1998). *Elaboración de estrategias: el viaje de la gestión estratégica*. SAGE Publications.
- Elkington, J. (1997). *Caníbales con tenedores: el triple resultado de los negocios del siglo XXI*. Capstone.
- Epstein, M. J. y Buhovac, A. R. (2014). *Hacer que la sostenibilidad funcione: mejores prácticas en la gestión y medición del impacto social, medioambiental y económico de las empresas* (2.ª ed.). Greenleaf Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Gestión estratégica: un enfoque basado en las partes interesadas*. Pitman.
- Iniciativa Global de Presentación de Informes. (2021). *Estándares GRI*. <https://www.globalreporting.org>
- Greenwood, M. (2007). Participación de las partes interesadas: más allá del mito de la responsabilidad corporativa. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 14001:2015 - Sistemas de gestión medioambiental: requisitos y orientación para su uso. ISO.
- Hatry, H. P. (2014). *Transformando la medición del rendimiento para el siglo XXI*. Urban Institute Press.
- Hubbard, G. (2009). Medición del rendimiento organizativo: más allá del triple resultado. *Estrategia empresarial y medio ambiente*, 18(3), 177-191.
- Mikes, A. y Kaplan, R. S. (2015). Cuando un tamaño no sirve para todos: direcciones en evolución en la gestión de riesgos. *Revista de Finanzas Corporativas Aplicadas*, 27(1), 37-40.
- Muralidhar, K. (2020). *Sostenibilidad, gobernanza de las partes interesadas y propósito corporativo*. Springer.
- Murray, A., Skene, K. y Haynes, K. (2017). La economía circular: una exploración interdisciplinaria del concepto y su aplicación en un contexto global. *Revista de Ética Empresarial*, 140(3), 369-380.
- Patton, M. Q. (2008). *Evaluación centrada en la utilización* (4.ª ed.). SAGE Publications.

- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H. y Stringer, L. C. (2009). ¿Quién participa y por qué? Una tipología de métodos de análisis de las partes interesadas para la gestión de los recursos naturales. *Revista de Gestión Ambiental*, 90(5), 1933-1949.
- Rifkin, J. (2019). *El nuevo acuerdo verde: por qué la civilización de los combustibles fósiles colapsará en 2028 y el audaz plan económico para salvar la vida en la Tierra*. St. Martin's Press.
- Salamon, L. M. (2012). *El estado de las organizaciones sin ánimo de lucro en Estados Unidos* (2.ª ed.). Brookings Institution Press.
- Sterling, S. (2001). *Educación sostenible: una nueva visión del aprendizaje y el cambio*. Green Books.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://sdgs.un.org/goals>

Anexos

Logotipo de la organización

Plan anual de sostenibilidad

Año: XXXX

Persona(s) responsable(s):

Índice

1. Diagnóstico interno Lista de verificación de
 - 1.1. Estudio interno de las prácticas y recursos existentes
 - 1.2. Análisis comparativo externo (benchmarking)
 - 1.3. Matriz DAFO: sostenibilidad organizativa
2. Participación de las partes interesadas
 - 2.1. Identificar a las partes interesadas internas y externas
 - 2.2. Matriz de poder/interés (matriz de partes interesadas)
 - 2.3. Recopilación de datos (mediante encuestas, grupos focales o reuniones)
3. Definición de temas/temas clave de sostenibilidad
 - 3.1. Relación de los temas con los ODS y las políticas locales
4. Priorización de temas: matriz de materialidad
 - 4.1. Evaluación del impacto organizativo y la importancia percibida
 - 4.2. Representación gráfica de la matriz de materialidad
5. Definición de indicadores
 - 5.1. Indicadores clave SMART
6. Planificación de acciones e iniciativas
 - 6.1. Definir los objetivos anuales y el plan de acción vinculados a los ODS
7. Planificación del presupuesto y los recursos
 - 7.1. Estimación de costes con asignación de recursos
8. Implementación y seguimiento
 - 8.1. Calendario de ejecución
 - 8.2. Reuniones periódicas de seguimiento
 - 8.3. Tabla de seguimiento

1. Lista de verificación para el diagnóstico interno

1.1. Lista de verificación interna de prácticas y recursos existentes

Área	Tema	Práctica existente	¿Formalizada?	¿Se aplica realmente?	Observaciones

Lectura de la lista de verificación presentada y su análisis crítico:

1.2. Análisis comparativo externo (benchmarking)

Tema/Tópico	Organización de referencia	Buenas prácticas observadas	Posible adaptación en nuestra organización

Lectura de la tabla y su análisis crítico:

1.3. Matriz DAFO: sostenibilidad organizativa

FORTALEZAS (INTERNAS)		DEBILIDADES (INTERNAS)	
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)		AMEAÇAS (EXTERNAS)	

Observaciones detalladas del análisis DAFO:

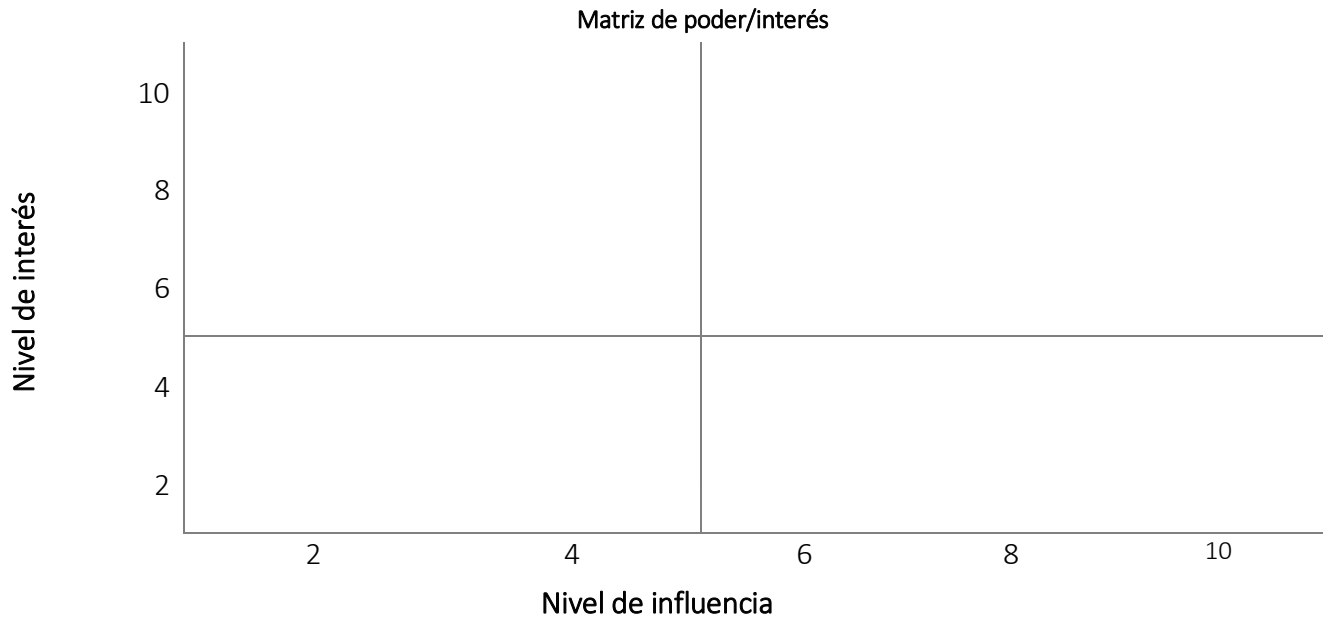
2. Participación de las partes interesadas de

2.1. Identificar a las partes interesadas internas y externas

Partes interesadas	Tipo	Nivel de influencia (0 a 10)	Nivel de interés (0 a 10)	Prioridad de compromiso

Observaciones sobre el mapa expuesto:

2.2. Matriz de poder/interés



2.3. Recopilación de datos (mediante encuestas, grupos focales o reuniones)

Método: Indique el método utilizado (por ejemplo, encuesta, cuestionario, entrevista individual, grupo focal, etc.), si se utilizó algún método de consulta y participación.

2.4. Mapa de expectativas de las partes interesadas

Partes interesadas	Expectativas	Contribuciones potenciales	Acciones de seguimiento

Observaciones:

3. Definición de temas/temas clave de sostenibilidad

3.1. Relación de los temas o cuestiones con los ODS y las políticas locales dentro de la ESG

Dimensión	Tema/tema identificado	ODS relacionado	Relevancia interna (1-5)	Importancia para las partes interesadas (1-5)	¿Alineación con las políticas locales? (Sí/No)	Prioridad final

Observaciones:

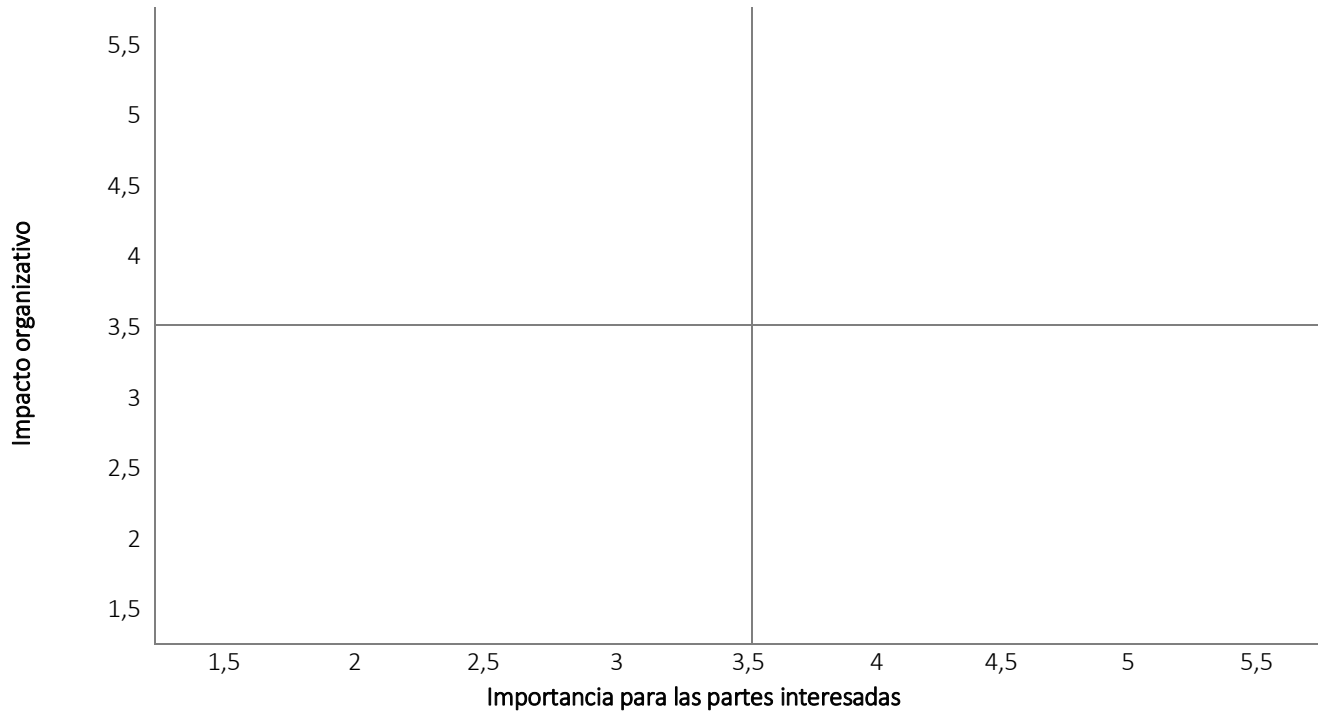
4. Priorización de temas: matriz de materialidad

4.1. Evaluar el impacto organizativo y la importancia percibida

Tema	Impacto organizativo (1-5)	Importancia para las partes interesadas (1-5)	Clasificación final

Observaciones

Matriz de materialidad: priorización de temas de sostenibilidad



4.2. Representación gráfica de la matriz de materialidad

Observaciones:

5. Definición de los indicadores

5.1. Indicadores clave SMART de sostenibilidad

Dimensión ESG	Tema/Tema prioritario	Indicador (KPI)	Unidad de medida

Observaciones:

8. Implementación y seguimiento

8.1. Calendario de ejecución de

Acción/Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Estado actual

Observaciones:

8.2. Reuniones periódicas de seguimiento de la

Fecha	Objetivo de la reunión	Participantes	Temas principales	Decisiones y próximos pasos

8.3. Seguimiento de la Tabla de la

Tema Objetivo/Indicador	Responsable	Base de referencia (2024)	Objetivo para 2025	Valor actual	Estado	ODS asociado

Consideraciones finales del Plan Anual de Sostenibilidad:

Logotipo de la organización

Plantilla de informe de sostenibilidad no financiera

Año: XXXX

Persona(s) responsable(s):

Índice

1. Declaración de intenciones y compromiso político
2. Proceso de aprobación de temas
3. Recopilación de datos y pruebas
4. Análisis de impacto y matriz de materialidad
5. Tabla resumen de KPI
6. Estrategias de continuidad e iniciativas futuras
 - 6.1. Lecciones aprendidas
 - 6.2. Planificación de iniciativas futuras
 - 6.3. Integración en el ciclo de mejora continua
7. Asociaciones y colaboraciones locales
 - 7.1. Proyectos de redes colaborativas
 - 7.2. Protocolos de colaboración establecidos
 - 7.3. Mejores prácticas colaborativas
8. Formación y capacitación organizativas
 - 8.1. Iniciativas de desarrollo de capacidades organizativas
 - 8.2. Alfabetización ecológica y digital
 - 8.3. Indicadores de madurez cultural organizativa
9. Consideraciones finales y compromisos de futuro

1. Declaración de intenciones y compromiso político

[Describa el compromiso de la organización con la sostenibilidad, en consonancia con los ODS y la CSRD. Incluya una declaración formal de liderazgo].

Firma del órgano rector.

2. Proceso de aprobación de temas

Consolidación y aprobación de temas

Tema clave identificado	Impacto en la organización (1-5)	Importancia para las partes interesadas (1-5)	Clasificación final	Validación de las partes interesadas	Criterios de presentación de informes	ODS pertinente	Dimensión

Observaciones:

3. Recopilación de datos y pruebas

Tema clave prioritario	Indicador principal	Tipo de indicador	Fuente de datos	Frecuencia	Evidencia documental	ODS asociado

Observaciones:

4. Análisis de impacto y matriz de materialidad

Tema clave	Indicador de rendimiento	Resultado alcanzado	ODS asociado	Observaciones y limitaciones

Observaciones:

5. Tabla resumen de los KPI

Tema de sostenibilidad	KPI	Referencia del año anterior	Objetivo de este año	Resultado de este año	Estado	Tendencia	ODS asociado

Observaciones:

6. Estrategias de continuidad e iniciativas futuras

6.1. Lecciones aprendidas

Tema clave	Resultado evaluado	Factor crítico de éxito	Obstáculo o lección relevante

Observaciones:

6.2. Planificación de iniciativas futuras

Nueva iniciativa propuesta	Tema relacionado	Justificación basada en datos anteriores	Indicador propuesto	ODS objetivo

Observaciones:

6.3. Integración en el ciclo de mejora continua

Acción de mejora	Fuente del diagnóstico	Instrumento que se actualizará	Frecuencia de revisión

Observaciones:

7. Asociaciones y colaboraciones locales

7.1. Proyectos de redes de colaboración

Nombre del proyecto	Tipo de red	Entidades asociadas	Objetivo general	Resultados clave	ODS relacionados

Observaciones:

7.2. Protocolos de colaboración establecidos

Entidad asociada	Tipo de entidad	Objetivo del protocolo	Tipo de apoyo	Resultados obtenidos	Validación

Observaciones:

7.3. Mejores prácticas colaborativas

Práctica colaborativa	Tema de sostenibilidad	Entidades implicadas	Resultados cuantitativos	Testimonio cualitativo	ODS a los que contribuye

Observaciones:

8. Educación y formación organizativas

8.1. Iniciativas de desarrollo de capacidades organizativas

Iniciativa de formación	Destinatarios	Objetivo	Número de participantes	Evaluación de satisfacción	Frecuencia

Observaciones:

8.2. Alfabetización ecológica y digital

Acción de alfabetización	Formato	Competencia objetivo	Herramienta/Enfoque	Público objetivo

Observaciones:

8.3. Indicadores de madurez cultural organizativa

Indicador	Situación actual (este año)	Objetivo (próximo año)	Fuente de evidencia

Observaciones:

9. Consideraciones finales y compromisos de cara al futuro

[Resumir los resultados clave, reafirmar el compromiso y definir nuevas acciones para ciclos futuros].



Co-funded by
the European Union

**Manual electrónico de
operatividad para la
sostenibilidad organizativa**
Herramientas alternativas



Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen

1. Matriz de riesgos y oportunidades ESG

Esta herramienta apoya la integración de la sostenibilidad en la gestión de riesgos de la organización. Cada riesgo u oportunidad se evalúa en función de su probabilidad, impacto y nivel de control.

Categoría ESG	Riesgo/Oportunidad	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Control (1-5)	Estrategia de respuesta
Medioambiental	Aumento de los costes energéticos	4	5	3	Invertir en soluciones renovables
Social	Rotación de voluntarios	3	4	2	Implementar un programa de participación
Gobernanza	Incumplimiento de las nuevas normas ESG	2	6	4	Crear un grupo de trabajo para supervisar el cumplimiento

· *Uso:* revisar semestralmente para actualizar las estrategias de riesgo y anticipar los retos relacionados con la sostenibilidad.



2. Seguimiento de la sostenibilidad digital

Esta hoja realiza un seguimiento de los indicadores clave de la sostenibilidad digital, combinando la eficiencia medioambiental y la inclusión digital.

Indicador	Referencia	Objetivo	Frecuencia	Estado
Consumo eléctrico del servidor (kWh)	2	-15	Mensual	En curso
Puntuación de accesibilidad (cumplimiento de las WCAG)	65	90	Anual	En curso
Finalización de la formación en protección de datos	60	100	Semestral	Programada

· *Uso:* integrar con Google Sheets o Notion para obtener actualizaciones en tiempo real.



3. Plantilla para narrar el impacto

Un marco práctico para transformar datos técnicos en narrativas centradas en las personas que comuniquen el impacto.

Estructura:

1. **Reto:** Describa el problema o la necesidad social.
2. **Acción:** Resuma la iniciativa o el proyecto.
3. **Cambio:** Destaque la transformación lograda.
4. **Evidencia:** Presentar datos y testimonios.
5. **Vínculo con los ODS:** Identifique los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados.

· *Uso:* Aumentar la visibilidad de los resultados en los informes anuales, las redes sociales y las comunicaciones con los donantes.

