



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

DOER 2 - Plan Anual Organizativo de Sostenibilidad

Cómo convertir el diagnóstico de sostenibilidad en acciones

Proyecto: Inversión Organizativa Sostenible - SOI
Número de proyecto: 2024-1-IT02-KA210-ADU-000249310
TAZZA: G43D24000120006



Índice

Capítulo	Título	Diapositiva n.º
	Objetivos de aprendizaje	3
Capítulo 1	De «Del diagnóstico a la planificación»	4
	Tema 1.1 – Transición del diagnóstico a la planificación	5
	Tema 1.2 – Prioridades de los temas	6
	Tema 1.3 – Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	7
Capítulo 2	Herramienta de planificación: Matriz de materialidad	8
	Tema 2.1 – Herramienta estratégica: la matriz de materialidad	9
	Tema 2.2 – Evaluación del impacto	10
	Tema 2.3 – Importancia para las partes interesadas	11
	Tema 2.4 – Elaboración de la matriz de materialidad	12
	Tema 2.5 – Ventajas de la matriz de materialidad	14
	Tema 2.6 – Definición de los indicadores de sostenibilidad (KPI)	15
Capítulo 3	Objetivos	17
	Tema 3.1 – Definición de los objetivos	18
Capítulo 4	Explicación de la aplicación	21
	Tema 4.1 – Aspectos prácticos Ejercicio	22
Capítulo 5	Cierre de la sesión	23
	Tema 5.1 – Conclusión y evaluación	24
	Bibliografía	



Cofinanciado por
la Unión Europea

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar esta sesión, los participantes serán capaces de:

- ✓ Comprender la importancia de la planificación de la sostenibilidad organizativa
- ✓ Identificar los **temas prioritarios en materia de sostenibilidad** basándose en la **matriz de materialidad**.
- ✓ Definir **objetivos y medidas concretas** para promover la sostenibilidad en la organización
- ✓ Utilizar **indicadores de seguimiento (KPI)** para evaluar los resultados
- ✓ Estructurar un **plan**

Este plan permite transformar el diagnóstico en **acciones organizativas concretas y cuantificables**.

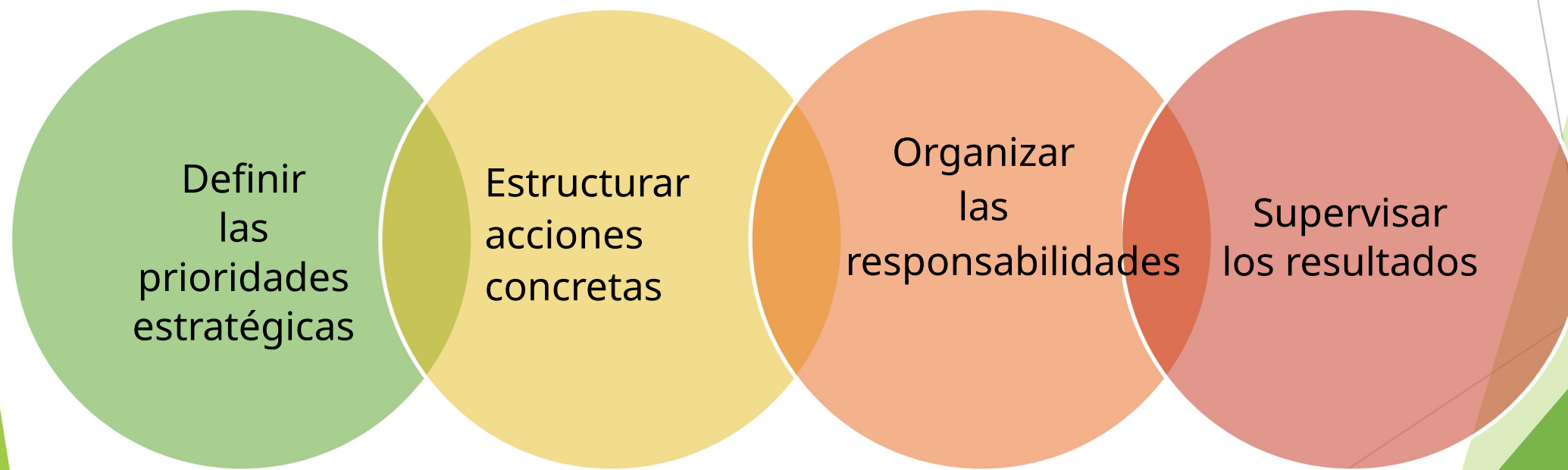


Cofinanciado por
la Unión Europea

Capítulo 1: Del diagnóstico a la planificación

Tema 1.1: Transición del diagnóstico a la planificación

Tras realizar el diagnóstico organizativo, el siguiente paso es elaborar un **Plan de Sostenibilidad Anual**. Este plan debería:



El plan transforma el diagnóstico en **acciones prácticas y cuantificables**.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Tema 1.2 - Temas prioritarios

No todos los ámbitos de la sostenibilidad pueden abordarse al mismo tiempo o por una sola organización. Por lo tanto, es importante identificar **los temas prioritarios**.

Ejemplos de temas:



Medioambiental



Social



Económicos



Digital

Los temas tratados deben estar en consonancia con la **misión de la organización** y con las **necesidades de la comunidad**.

Tema 1.3 - Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas proporcionan un marco internacional para orientar las políticas y las acciones sostenibles.

Los temas tratados deben estar en consonancia con la misión de la organización y con las necesidades de la comunidad.





Cofinanciado por
la Unión Europea

Capítulo 2 - Herramienta de planificación: Matriz de materialidad



Cofinanciado por
la Unión Europea

Tema 2.1 - Herramienta estratégica: la matriz de materialidad

La **matriz de materialidad** es una herramienta que ayuda a identificar los temas de sostenibilidad más relevantes para la organización.
Permite transformar los temas relacionados con la sostenibilidad en una **jerarquía clara de prioridades**.

La matriz combina dos perspectivas:

Impacto organizativo

→ impacto generado en la sociedad y en el medio ambiente

Importancia de las partes interesadas

→ expectativas y preocupaciones de las partes interesadas

Este enfoque se basa en el principio de **materialidad**.

Tema 2.2 - Evaluación del impacto

El primer eje analiza el impacto que cada tema de sostenibilidad tiene en la organización. Este impacto puede analizarse en función de tres dimensiones principales:



Medioambiental

- Emisiones de gases de efecto invernadero
- Consumo de recursos
- Contaminación
- Conservación de la biodiversidad



Social

- Inclusión e igualdad
- Accesibilidad
- Salud y bienestar
- Condiciones laborales



Reputacional

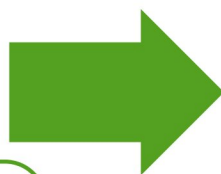
- Alineación con los valores
- Percepción del público
- Riesgo de controversias

Tema 2.3: Importancia para las partes interesadas

El segundo eje analiza la importancia de cada tema para las partes interesadas.

Las partes interesadas pueden incluir:

- colaboradores / empleados
- socios
- la comunidad
- beneficiarios
- clientes
- financiadores



Esta información puede recogerse a través de:

- encuestas
- entrevistas
- talleres participativos
- grupos focales

Esto garantiza que la estrategia de sostenibilidad sea **participativa y representativa**.

Tema 2.4 - Elaboración de la matriz de materialidad

En función de los dos ejes —impacto organizativo e importancia para las partes interesadas—, los temas pueden clasificarse en tres niveles:

Alta prioridad

De gran impacto y gran importancia para las partes interesadas.

Prioridad media

De impacto o importancia moderados.

Prioridad baja

De bajo impacto y escaso interés público.

*Esta matriz
ayuda a:*

- Definir las prioridades estratégicas
- Marcar el camino *o camino* hacia la sostenibilidad
- Contribuir a la elaboración del informe de sostenibilidad.

Tema 2.4 - Elaboración de la matriz de materialidad

Ejemplo:
Matriz de
materialidad
(escala del 1
al 5)

Tema	Impacto organizativo	Importancia para las partes interesadas	Prioridad
Reducir el consumo de energía (a)	4	5	Alta
Índice de reciclaje de residuos en las actividades de la organización (b)	5	5	Alta
Formación interna y sensibilización sobre la sostenibilidad (c)	3	4	Media
Calidad y satisfacción con los servicios prestados (d)	2	5	Media
Digitalización de los procesos (e)	3	3	Media
Número de certificaciones medioambientales obtenidas (f)	2	2	Baja

Tema 2.5 - Ventajas de la matriz de materialidad



Garantiza **la transparencia** y la orientación estratégica;



Alinea las acciones con **las expectativas de las partes interesadas**;



Facilita **la rendición de cuentas y la comunicación** con los financiadores, el Gobierno y los socios;



Permite **dar prioridad a los recursos y esfuerzos** en las cuestiones más relevantes;



Proporciona una base sólida para la elaboración del **Informe de Sostenibilidad No Financiera**



Cofinanciado por
la Unión Europea

Tema 2.6 - Definición de los indicadores de sostenibilidad (KPI)

Una vez identificados los temas prioritarios en materia de sostenibilidad, es necesario definir **los indicadores de seguimiento (KPI)**.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) permiten medir los avances de las acciones puestas en marcha y evaluar los resultados obtenidos. En concreto, permiten:

- ✓ Medir el impacto
- ✓ Realizar un seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo
- ✓ Apoyar el proceso de toma de decisiones
- ✓ Reforzar la transparencia y la rendición de cuentas

Tema 2.6 - Definición de los indicadores de sostenibilidad (KPI)

Ejemplos de indicadores de sostenibilidad por dimensión:

Dimensión	Tema / Asunto prioritario	Indicador (KPI)	Unidad de medida	Fórmula
Medioambiental	Reducción del consumo energético (a)	Consumo mensual de electricidad	kWh	$\sum$ Consumo mensual de electricidad (kWh)
Medioambiental	Tasa de reciclaje de residuos en las actividades de la organización (b)	Porcentaje de residuos reciclados en actividades de la empresa	%	$(\text{Cantidad de residuos reciclados} / \text{Residuos totales generados}) \times 100$
Social	Formación interna y sensibilización sobre sostenibilidad (c)	Número anual de sesiones de formación interna sobre sostenibilidad	Número	$\sum$ Sesiones de formación impartidas al año
Social	Calidad y satisfacción con los servicios prestados (d)	Índice de satisfacción de los beneficiarios con respecto a los servicios prestados	Escala de 1 a 5	$\sum$ Puntuaciones otorgadas / Número total de respuestas $\times 100$
Económico	Digitalización de los procesos (e)	Porcentaje de procesos organizativos digitalizados	%	$(\text{Número de procesos digitalizados} / \text{Número total de procesos}) \times 100$
Económico	Número de certificaciones medioambientales obtenidas (f)	Número de certificaciones medioambientales obtenidas (ISO 14001, etiquetas ecológicas, etc.)	Número	$\sum$ Certificaciones medioambientales obtenidas



Cofinanciado por
la Unión Europea

Capítulo 3 - Objetivos SMART

Tema 3.1 - Definir los objetivos

La planificación de los objetivos debe seguir el **principio SMART**.

S – Específico: objetivo

M – **Medible**: con un indicador medible

A – **Alcanzable**: realista

R – **Relevante**: relevante para la organización

T – **Temporal**: con un plazo definido



Ejemplo:

«Reducir en un 30 % el consumo de papel de la organización a lo largo del próximo año».

Tema 3.1: Definir los objetivos

Objetivo / Tema prioritario	Acción / Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador	Objetivo de desarrollo asociado
Reducir el consumo de electricidad	Instala sensores de movimiento y temporizadores	Coordinador de TI	Marzo de 2025	1.200 €, asistencia técnico	Reducción del 15 % del consumo de electricidad (kWh)	ODS 7 – Energía limpia y asequible
Aumentar la tasa de reciclaje	Instalar puntos de recogida de recogida selectiva y impartir	Equipo logístico	Abril de 2025	800 €, material formativo	El 75 % de los residuos se envía a reciclar.	ODS 12 – Consumo y producción responsables
Fomentar la igualdad de género en los puestos de liderazgo	formación al personal. Revisar las políticas de contratación y selección	Coordinación de recursos humanos	Junio de 2025	Asesoramiento	Aumento del 30 % de las mujeres en puestos de dirección	ODS 5 – Igualdad de de género
Formar al personal sobre las prácticas ESG	Impartir 6 sesiones de formación interna	Recursos humanos / Formador externo	Diciembre de 2025	24 horas de formación	90 % de satisfacción de los participantes	ODS 4 – Educación de calidad
...		...	...	...	...	...

Tema 3.1: Definir los objetivos

Objetivo / Tema prioritario	Acción / Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador	Objetivo de desarrollo asociado
Aumentar la financiación para las zonas verdes	Presentar las solicitudes de financiación para proyectos medioambientales	Equipo del proyecto	En curso	Tiempo de trabajo del equipo, asesoramiento	Se han asignado 25 000 euros para proyectos ecológicos.	ODS 17 – Alianzas para los objetivos
Reducir el uso del papel en los servicios <i>administrativos</i>	Implementar firmas digitales y el almacenamiento en la nube	Servicios administrativos	Julio de 2025	Software de gestión documental	Reducción del 40 % del consumo de papel en formato A4.	ODS 13 – Medidas para el clima
Reforzar las contrataciones sostenibles	Establecer colaboraciones con proveedores locales certificados	Departamento Financiero	Noviembre de 2025	Base de datos de proveedores actualizada	El 50 % de los contratos se firmados con proveedores locales	ODS 8 – Trabajo digno y crecimiento económico
Aumentar la financiación para las zonas verdes	Presentación de las solicitudes de financiación para proyectos medioambientales	Equipo del proyecto	En curso	Tiempo de trabajo del equipo, asesoramiento	Se han destinado 25 000 euros para proyectos ecológicos	ODS 17 – Alianzas para los objetivos
...		...	...	...	...	...



Cofinanciado por
la Unión Europea

Capítulo 4 - Aplicaciones prácticas

Tema 4.1 - Ejercicios prácticos

Partiendo de cuatro **temas prioritarios**, relevantes para vuestra organización y de gran valor para las partes interesadas, elaborad un pequeño plan de sostenibilidad. Utilizad los elementos de la tabla que figura a continuación (podéis utilizar los ejemplos del ejercicio del submódulo anterior):

Prioridad Acción Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Objetivo de desarrollo sostenible asociado

Una vez completado el miniplan, algunos participantes compartirán sus ejemplos con el grupo.

Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones expresadas son exclusivamente las del autor o autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de dichas opiniones.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Capítulo 5 - Conclusión de la sesión



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Tema 5.1 - Conclusión y evaluación

Ideas clave de la sesión

- ✓ El plan anual transforma el diagnóstico en acciones concretas
- ✓ Ayuda a definir las prioridades estratégicas
- ✓ Organiza las responsabilidades y los recursos
- ✓ Facilita el seguimiento del impacto

Evaluación

Responde al breve cuestionario sobre esta sesión
(mediante código QR o enlace)

<https://forms.gle/cLUpfYEsB9CBvsDW8>





**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Bibliografía

Capítulo 1: Del diagnóstico a la planificación

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Epstein, M. J. y Buhovac, A. R. (2014). *Hacer que la sostenibilidad funcione: mejores prácticas en la gestión y medición de los impactos sociales, medioambientales y económicos de las empresas* (2.ª ed.). Berrett-Koehler.

Biernacki, P. (2023). *Directrices sobre la doble materialidad*.

Capítulo 2 – Herramientas de planificación

GRI – Global Reporting Initiative. (2021). *Normas GRI*.

Biernacki, P. (2023). *Directrices sobre la doble materialidad*.

Freeman, R. E. (1984). *Gestión estratégica: un enfoque centrado en las partes interesadas*. Pitman.

Reed, M. S., et al. (2009). ¿Quiénes forman parte y por qué? Una tipología de los métodos de análisis de las partes interesadas. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949.



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Bibliografía

Capítulo 3 – Objetivos SMART

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.

Bryson, J. M. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin ánimo de lucro* (5.ª ed.). Jossey-Bass.

Epstein, M. J. y Buhovac, A. R. (2014). *Cómo hacer que la sostenibilidad funcione*.

Capítulo 4 – Aplicaciones prácticas

Muralidhar, K. (2020). *Sostenibilidad y transformación organizativa*. Springer.

Bryson, J. M. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin ánimo de lucro*.