

Boggino, Guillermo ; Palacios, Clide

Balance social. Cuestiones inherentes al proceso de elaboración según el marco GRI

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario Vol. VII, Año 2011

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Boggino, G., Palacios, C. (2011). Balance social : cuestiones inherentes al proceso de elaboración según el marco GRI [en línea], *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, VII, 9-27. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/balance-social-cuestiones-inherentes-proceso.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

Balance Social

Cuestiones inherentes al Proceso de Elaboración según el Marco GRI

BOGGINO, Guillermo

PALACIOS, Clide

1. Introducción

La primera idea que debemos asociar a la tarea de elaboración del Balance Social es la de “proceso”. Algunos autores acertadamente sostienen que esta actividad debe entenderse como un viaje y no como un destino. El Balance Social no es un producto a lograr ni consiste en llenar un formulario ni tampoco debe iniciarse el proceso de preparación al final del año fiscal, ya que no se trata simplemente de una actividad de recolección de datos. Es más bien la culminación de una etapa de conversión de la empresa hacia prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Para desarrollar el “proceso” de elaboración del Balance Social, seguiremos el Marco de la Guía para Elaboración de Memorias de Sostenibilidad¹. (en adelante Marco GRI)

2. ¿Qué es el Marco GRI?

Global Reporting Initiative, se conoce como GRI por sus siglas en inglés y traducido literalmente significa “Iniciativa de Reporte Global”. No obstante se la conoce como Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. GRI ya ha generado dos versiones anteriores de Guías, una de ellas en el año 2000 y la otra en el año 2002. La tercera versión, G3 fue publicada en el año 2006. Actualmente se acaba de inaugurar el Periodo de Consultas Públicas de la G4.

¹ En Argentina la expresión “Balance Social” es empleada como sinónimo de “Memorias de Sostenibilidad”

GRI surgió como una iniciativa conjunta de CERES (*Coalición for Environmentally Responsible Economics* – ONG norteamericana) y UNEP (*United Nations Environmental Program* – programa medioambiental de Naciones Unidas) en el año 1997. Hoy es una institución independiente con sede en Ámsterdam (Holanda). La razón de ser del Marco GRI es generar un “lenguaje común” y unas “coordenadas comunes” para que las empresas puedan comparar y compartir las prácticas, los conocimientos y la experiencia en materia de sostenibilidad. En síntesis, su objetivo es desarrollar y perfeccionar un modelo de reporte sustentable, aplicable a todo tipo de entes y también certificable. Por su aceptación generalizada podemos afirmar que es “el estándar” para confeccionar Balances Sociales a nivel internacional.

El Marco GRI se ha redactado con referencia a un gran número de acuerdos y normas internacionales, como ser: el Art. 15 de la Declaración de los Principios de la Cumbre de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y sus Protocolos, la Convención de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Pacto Internacional de Derechos Económicos, sociales y culturales; la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), Declaración y Programa de Acción de Viena, Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) para Empresas Multinacionales, los Principios de la iniciativa del Pacto Mundial (*Global Compact*) y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (2005). Este Marco GRI ha contado con la colaboración de una amplia red de expertos entre los que se incluyen organizaciones empresariales, de trabajadores, ONGs, inversores y auditores, entre otros.

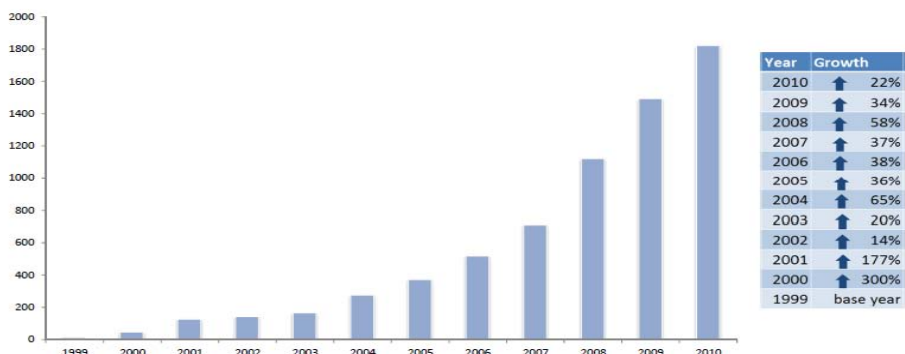
El Marco GRI comprende además de la Guía para elaborar memorias de sostenibilidad Versión G3, otros documentos como los Protocolos

de Indicadores, los Suplementos Sectoriales, los Protocolos Técnicos y el Nivel de Aplicación de GRI

Los Protocolos de Indicadores definen, explican y orientan acerca de cómo redactar los reportes y garantizar la consistencia para cada uno de los Indicadores de desempeño incluidos en la Guía. Proporcionan definiciones, asesoramiento para la recopilación de información y otras sugerencias para redactar las memorias y garantizar la consistencia de la interpretación de los Indicadores de desempeño. Los usuarios de la Guía deben utilizar los Protocolos de indicadores. Los Suplementos sectoriales están referidos a interpretaciones u orientaciones específicas para compañías que operen en algunas industrias puntuales. Complementan la Guía aportando interpretaciones y asesoramiento sobre cómo aplicarla en un sector en concreto e incluyen Indicadores de desempeño específicos para el sector. Los Suplementos sectoriales aplicables deberán ser usados junto con la Guía, y no en su lugar. Los sectores para los que existen este tipo de suplementos son: servicios financieros, de electricidad, transporte, minería y metales, ONG`s y productos alimenticios. Los Protocolos técnicos proporcionan indicaciones específicas sobre algunos aspectos de la elaboración de memorias, como por ejemplo la delimitación de la cobertura de la memoria. Están diseñados para utilizarse junto con la Guía y los Suplementos Sectoriales y abordan cuestiones a las que se enfrentan la mayoría de las organizaciones durante el proceso de elaboración de memorias. Una vez concluida la memoria, los encargados de su preparación deben indicar en qué medida o nivel han aplicado el Marco de elaboración de memorias del GRI a través del sistema de “niveles de aplicación del GRI”. Existen tres niveles de aplicación que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertos o se encuentren a medio camino entre ambos.

Según la estadística publicada en la página web de GRI que incluye información obtenida hasta el 2 de Marzo de 2011, cerca de 2000 reportes fueron elevados a GRI en el año 2010. Debe tenerse en cuenta que el número de Balances Sociales publicados es mayor ya que hay muchas empresas que elaboran memorias de sostenibilidad y las publican pero no las elevan a GRI.

GRI reports 1999-2010



Fuente: GRI G3 (2011)

La importancia de ser un estándar generalmente aceptado ha sido reconocida en nuestro país por el Proyecto N° 23 de Resolución Técnica, de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECYT) Balance social, que se encuentra en período de consulta hasta el 1 de octubre de 2011.

Para la elaboración del Balance Social, esta Norma Contable se basa en la **Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), versión 3.0 (2006)** ya que constituye el modelo internacional más reconocido. (Proyecto N° 23 de Resolución Técnica, Balance social, Segunda Parte, Capítulo I. Introducción, p.4)

Con el fin de garantizar una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la empresa, se debe determinar cuidadosamente el contenido del informe. Esto debe hacerse teniendo en cuenta tanto la experiencia y el propósito de la organización, como los intereses de los grupos que pueden ser influidos o influir en la organización de modo significativo (grupos de interés). Ambos puntos de referencia son importantes a la hora de decidir qué debe incluirse en el informe. La Guía G3 de GRI pide a las organizaciones que se esfuercen en mejorar el diálogo con los grupos de interés para definir lo más importante del desempeño de la organización con relación al objetivo del desarrollo

sostenible. Esta petición genera una estrecha vinculación entre el proceso de elaboración del Balance Social y la capacidad de la organización de dialogar con diferentes grupos.

2. Los *stakeholders*. Su significación para un gobierno sostenible.

Respecto a la etimología de la palabra *stakeholders*, aún cuando el término no ha encontrado un equivalente en la lengua española, podemos decir que la palabra trasmite intuitivamente la idea de alguien que tiene, posee o detenta un interés por algo sobre el cual se ha formado determinada expectativa. Algunos la traducen también como “grupos de interés” o “partícipes interesados”. El uso del término se registra a partir de los años 30 por parte de algunas empresas en EEUU para referirse a grupos de interés específicos (empleados, accionistas, clientes). En 1963 en un Memorándum interno del *Research Institute* de la Universidad de Stanford en EEUU se la emplea haciendo referencia a la relación con los múltiples involucrados en la actividad de una empresa. Corresponde al libro de Freeman el sentar las bases de lo que a partir de entonces se conoció como “*Stakeholders Theory*”, marco de referencia para el “Análisis de los *stakeholders*”. Al proceso que comprende la etapa de identificación de los *stakeholders* hasta aquellas concernientes a su inclusión participativa y corporativa, sea en proyectos específicos o aún en el gobierno corporativo se lo conoce como “Análisis de los *stakeholders*”. Las dos principales orientaciones que es posible identificar en las diversas metodologías y técnicas del “Análisis de los *stakeholders*” son: *management* y *engagement*. En el primero, centrado en la corporación, es ésta la que identifica, convoca y gestiona las relaciones. En el segundo, los *stakeholders* existen independientemente de que la empresa los reconozca, los incluya y considere sus intereses, esta metodología resulta ser más afín a una visión de reciprocidad empleada en el Marco GRI.

Estimamos que los *stakeholders* son un componente esencial de las políticas de Responsabilidad Social Empresaria, basados en el hecho de que todo aquél que esté afectado por las actividades de una organización, tiene el derecho de ser escuchado. La GRI G3 caracteriza a los grupos de interés de la siguiente manera:

Se entiende por “grupos de interés” aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización. (GRI G3: 12)

Destacamos la amplitud del concepto cuando describe quienes estarían incluidos y el carácter de reciprocidad ya que incluye no sólo a los que la organización podría eventualmente afectar, sino también a aquellos que pueden afectar a la organización. El principal aspecto implícito es la multiplicidad de actores antes ignorados cuyos intereses y perspectivas pasan a formar parte del sistema decisorio de una organización y cuya interacción con la misma debe ser publicitada.

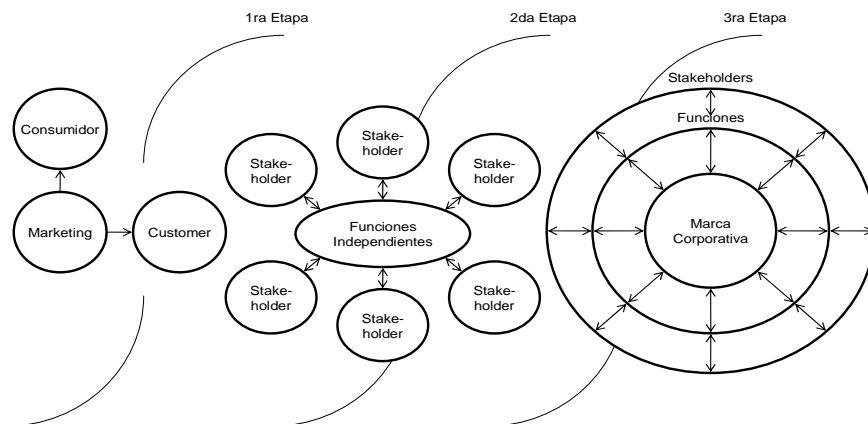
La visión de gestión de orientación engagement es la práctica más extendida e implica el involucramiento de los grupos de interés en búsqueda de un objetivo común: el beneficio de todos los participantes. Implica diálogo activo con los interesados. El engagement incluye tres conceptos claves: **la comunicación, la colaboración y el compromiso**. La comunicación debe ser transparente entre la organización bajo estudio y sus stakes, abarcando tanto los aspectos positivos como negativos, avances y retrocesos en sus relaciones. La colaboración para asegurar que toda actividad se lleva a cabo es en beneficio de todos y el compromiso de la organización de dar respuesta en su accionar a las demandas de los grupos de interés.

En tal sentido podemos agrupar las relaciones con los stakeholders en tres niveles a saber: 1) nivel consustancial: son aquellos que tienen relaciones con las organizaciones sin las cuales éstas no serían viable, por ejemplo “los empleados”, “los accionistas e inversores” y “los socios estratégicos”. En principio ellos configuran una estructura de poder interno, el “micropoder” según H. Mintzberg, 2) nivel contractual: son aquellos que tienen alguna vinculación contractual con

las organizaciones: “los clientes” ya sean intermedios o finales, “los proveedores” y “los acreedores” y 3) nivel contextual: son las organizaciones que tienen un rol importante en la credibilidad y reputación de las mismas, como ser “el gobierno”, “los medios de comunicación”, “los sindicatos”, “las ONG’s” y “los grupos de presión”. Los integrantes de los niveles 2) y 3) conforman “el macropoder” según H. Mintzberg. Siempre hay que tener en cuenta en la relación con los stakeholders, el conjunto de los objetivos y metas organizacionales ya que en ellos se deben detallar la cuantificación y los indicadores o check-list de cumplimiento.

Un adecuado accionar en los aspectos mencionados hace que la sociedad civil en su conjunto otorguen a la organización focal, una **reputación corporativa** legítima, es decir tener la capacidad de operar en la comunidad con confianza y su que marca sea reconocida en los drivers de la sociedad.

LAS 3 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA REPUTACION O MARCA CORPORATIVA



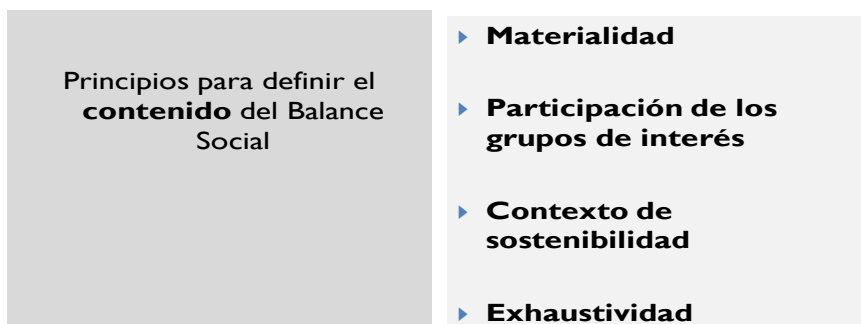
Fuente: Taking Brand Initiative 2010

GRI G3, destaca la importancia de los grupos de interés al enunciar principios a seguir para elaborar un balance social y que en su conjunto están destinados a lograr la transparencia. Estos principios se dividen en dos grupos: aquellos que se refieren a qué aspectos e indicadores debe informar la organización y otros que se refieren a cómo asegurar la calidad de la información generada.

3. Definiendo el contenido del Balance Social

Según la Guía se deben tener en cuenta cuatro principios para definir el contenido del Balance social: Materialidad, Participación de los grupos de interés, Contexto de sostenibilidad y Exhaustividad.

GRI G3 - GUÍA



Materialidad tiene que ver con relevancia o importancia relativa de los temas a incluir en el balance social

La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos

que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

La materialidad es el umbral a partir del cual un aspecto o Indicador pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria. (Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, GRI G3, 2006, p.10)

Al tiempo de preparar los Estados Contables de publicación, también se considera como “umbral” a aquella información apta para satisfacer las necesidades de los usuarios tipo (los inversores y acreedores incluyendo tanto a los actuales como a los potenciales). Se debe incluir toda la información que les permita a los usuarios confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente o bien que los ayude a aumentar la probabilidad de pronosticar correctamente las consecuencias futuras de los hechos pasados o presentes. En estos informes, la información es de índole económico-financiera y los usuarios tipo de dichos informes son dos: inversores y acreedores.

En la información a incluir en el Balance Social se considera como “umbral” a aquella información apta para satisfacer las necesidades, valoraciones o tomas de decisiones de un número extendido de usuarios que son los *stakeholders* o grupos de interés. Se debe incluir toda información sobre los impactos que afectan o puedan afectar al desarrollo sostenible o a los distintos grupos de interés. En esos informes, la información cubre tres dimensiones, que se suelen indicar con la expresión Triple P (*People*, con referencia al aspecto social, *Planet*, con referencia al aspecto ambiental y *Profit*, con referencia al aspecto económico).

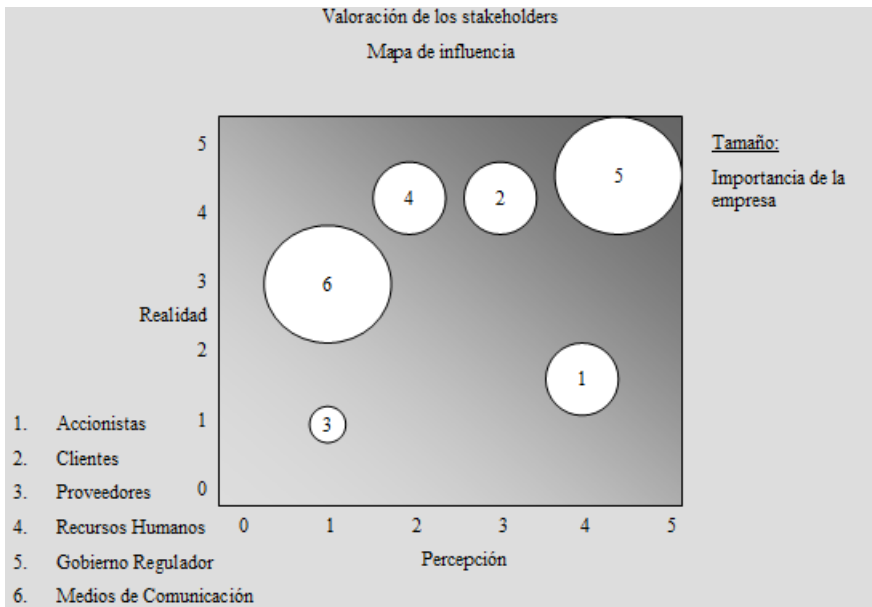
Generalmente las cuestiones sociales o ambientales materiales siempre tienen un impacto económico- financiero importante a corto o largo plazo para la empresa, no obstante este tema requiere un estudio particular.

Se deben considerar factores internos y externos para determinar la materialidad. Entre los primeros destacamos: los principales valores, objetivos y metas de la empresa y de los grupos directivos y las expectativas de los empleados y accionistas. Entre los segundos

podemos mencionar: expectativas de los grupos de interés externos, (por ejemplo la comunidad en general), los principales retos futuros del sector, leyes, normas y acuerdos internacionales que se espera que la organización cumpla. En general se dice que un impacto es material cuando los expertos los consideran una preocupación importante.

Participación de los grupos de interés: La Participación de los grupos de interés o *stakeholders* en la preparación de la memoria es un concepto novedoso y es lo que da gran dinamismo a la preparación del balance social.

Según este principio se deberá documentar los procesos de diálogo con los multigrupos de interés y esto ha de ser un requisito para la verificación del informe. La organización informante deberá documentar sobre los grupos de interés que han participado, cómo y cuándo lo han hecho, y cómo ha afectado esta participación al contenido del informe y a las actividades de sostenibilidad desarrolladas por la propia organización. El hecho de que algunos *stakeholders* no sean usuarios del informe no justifica la omisión de datos sobre ellos. La participación de los grupos de interés en el proceso de elaboración del Balance Social favorece el aprendizaje continuo de una y otra parte, contribuye a la transparencia y aumenta la credibilidad en el documento. En tal sentido sería adecuado que cada organización pueda elaborar un cuadro de valoración entre la percepción que se tiene de las relaciones con la realidad de las mismas. Tal análisis puede graficarse en una matriz para una mejor visualización, como sigue:



Fuente: adaptado de “Corporate Governance Intelligence”, Montañes-Olier

Contexto de sostenibilidad: La información sobre el desempeño de la empresa debe situarse dentro de su contexto. Lo importante ya no es simplemente comunicar unos datos, sino informar sobre el modo en que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a esta pregunta. Se debe analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial. Por ejemplo, esto puede suponer que, además de informar sobre las tendencias en ecoeficiencia, una organización puede presentar su carga absoluta de contaminación en relación con la capacidad del ecosistema regional para absorber contaminantes. Las organizaciones que operen en distintas localidades, con distintos tamaños y sectores deberán considerar el mejor modo de adecuar el rendimiento de su organización

al contexto más amplio de la sostenibilidad. Para ello se debe distinguir entre asuntos o factores que produzcan impactos globales (como el cambio climático) y aquéllos que posean impactos de ámbito regional o local (como el desarrollo de la comunidad).

Exhaustividad: Este principio mide tanto el *alcance* (se refiere al rango de aspectos de sostenibilidad y de indicadores que cubre la memoria) como la *cobertura* (se refiere al conjunto de entidades, por ejemplo: filiales, empresas conjuntas, subcontratistas, etc. Generalmente aquellas en las que la empresa ejerce control o influencia significativa). También la exhaustividad se refiere al tiempo. La exhaustividad debe sostenerse durante todo el período que cubre el informe. En este sentido, GRI no especifica cada cuánto tiempo hay que publicar un informe, pero sí remarca que sea de forma periódica.

3. Requisitos de la información a incluir en el Balance Social

Los requisitos de la información a incluir en el Balance Social definidos en el Marco GRI G3 son los siguientes: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad. La calidad de la información permite a los grupos de interés realizar una valoración adecuada y razonable del desempeño, así como mejorar toma de decisiones.

MARCO GRI G3 - GUÍA

**Requisitos
para incluir
información de
calidad en el
Balance Social**

- ▶ Equilibrio
- ▶ Claridad
- ▶ Precisión
- ▶ Periodicidad
- ▶ Comparabilidad
- ▶ Fiabilidad

Equilibrio: La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general. Si la memoria informa solamente aspectos positivos se convierte en un instrumento de marketing.

Comparabilidad: Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones. El empleo de indicadores favorece la comparabilidad entre distintos informes de una misma empresa o con los informes de otras empresas.

Precisión: La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante. El grado de precisión dependerá del uso previsto para esa información. En el caso de información cuantitativa la precisión dependerá de los métodos utilizados para recopilar, compilar y analizar los datos.

Periodicidad: La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada. Es recomendable que la emisión del Balance Social se haga anualmente coincidiendo con la fecha de presentación de los Estados Contables.

Claridad: La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria. La información debe ser accesible y utilizable para todos los grupos de interés. El nivel de agregación de la información debe decidirse en función de la claridad de la misma.

Fiabilidad: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información. Toda la documentación respaldatoria de la información

contenida en el Balance Social le otorga legalidad al mismo y facilita la tarea de la auditoría social.

4. Visita guiada en cinco pasos

El Marco GRI ha dividido el proceso de elaboración del Balance Social en cinco pasos. Estos son pasos sugeridos, el modo en que cada organización lo lleva a la práctica es decisión interna. Cada organización tiene un estilo, necesidades y un contexto propios. Estos factores incidirán en la forma en que la empresa aplicará el proceso de cinco pasos que sirven de guía para quien “lidere” del proceso de elaboración del Balance Social. Dichos pasos consisten en: Preparar, Contactar, Definir, Supervisar y Comunicar.

Describiremos los cinco pasos del Marco GRI para llevar a cabo el proceso de elaboración del Balance Social.

Preparación. Se lleva a cabo promoviendo la discusión interna sobre el impacto de la empresa en los objetivos del desarrollo sostenible, identificando impactos claves (positivos o negativos) y definiendo quiénes participarán en el proceso de elaboración del balance social, delineando un cronograma y presupuestando los costos.

Contactarse. Consiste en identificar a los grupos de interés, clasificarlos y dialogar con ellos. Para ello la organización tendrá que identificar a sus principales grupos de interés internos y externos y solicitar sus comentarios que le ayudarán a decidir sobre qué va a informar. Hay que tener en cuenta que no todos los temas tienen por qué ser relevantes para todas las empresas. La relevancia depende del tamaño, del sector o de las circunstancias particulares de cada organización. A su vez, el número de temas de responsabilidad social empresarial (RSE) para una empresa puede ser muy elevado. Abordarlos a todos no es posible, por ello es importante escoger los temas relevantes ya sea porque contribuyen a alcanzar un objetivo de negocio o bien porque han sido señalados por sus grupos de interés como tal. De modo práctico se puede mostrar a los grupos de interés una lista con todos los aspectos (temas y subtemas) y luego pedirles que elijan cinco sobre los cuales desearían dar su opinión y

comentarios. Este es un camino sencillo para ir preparando información concreta y delimitada. En este sentido se puede hacer una primera pregunta que diga: ¿Sobre qué aspectos considera importante que nuestra empresa informe? Elija cinco de los aspectos dados y agregue los que no considere incluidos. El contacto con los grupos de interés puede realizarse por distintas vías: email, conversación telefónica, carta, intranet, entrevistas personales o por encuestas.

También se deberá explicar a los diferentes grupos de interés internos y externos el o los temas elegidos en la fase anterior de preparación.

Definición. Comprende la elección de los temas sobre los que se desea planificar, actuar e informar. Se debe verificar si esos temas cumplen con los principios de: Materialidad, Contexto de sostenibilidad y Exhaustividad. También en esta etapa se recomendarán los indicadores viables y se propondrán cambios y modos de implementación de los mismos. La información facilitada por los grupos de interés en el fase 2 (Contactarse con los grupos de interés) confirmará si los aspectos positivos y negativos identificados en el paso 1 (Preparación) son los que verdaderamente importan. Ello definirá el foco del informe y deberán quedar claros los motivos de las opciones que se tomen. Una vez concluida la reflexión interna y el diálogo interno, la empresa puede empezar a definir el contenido de la memoria. Hay que contemplar si existen problemas de viabilidad práctica, como ser: información no disponible, costo de obtener la información y tiempos para obtener esa información. Se puede distribuir la lista preliminar a los propietarios de la organización y/o los altos cargos directivos con tiempo para que los responsables puedan preparar con anterioridad sus comentarios. Otra alternativa si no se pueden reunir es enviar la propuesta por email y fijar un plazo para recibir comentarios.

Supervisión. Se implementa estableciendo procesos para garantizar que se recoge información de calidad, se verifica si se cumplen los principios de calidad de la información: equilibrio, comparabilidad, fiabilidad, precisión, periodicidad y claridad. Se hace un seguimiento permanente para alcanzar los objetivos. Existen dos modos de medir el desempeño: cualitativo o cuantitativo. Parte de los datos estarán expresados en cifras, es decir cuantitativamente pero también se

recogerán otros datos, por ejemplo: emisiones, lesiones, etc. Para esto es probable que haya que cambiar modos de obtener información. Habrá indicadores que son considerados materiales y que la empresa no puede cubrir porque carece actualmente de políticas o herramientas de medición adecuada. En estos casos se debe informar cuáles serán los pasos preparatorios para poner en marcha sistemas de medición. Es conveniente que la persona que recoge datos sea distinta de la que los verifica. Es mejor cubrir menos indicadores con información de calidad que muchos y de mala calidad.

Comunicación. En esta fase se elegirá la mejor manera de comunicarse, se formulará el Balance Social y se presentará a los máximos directivos. Si se estima conveniente se obtendrá una verificación externa y finalmente se publicará el Balance Social. Hay que tener en cuenta dos factores: los destinatarios y los medios de comunicación. También influyen los costos. El Balance Social puede ser insertado en la Web o impreso o expuesto en carteles grandes. También se puede optar por presentar partes del informe que contengan los puntos más importantes o información específica extraída del documento completo. Para los grupos de interés internos se pueden elegir medios más informales y más formales para los externos. La información se referirá a un período anual, no existiendo una extensión mínima para el informe.

5. Retroalimentación en el marco del valor social agregado.

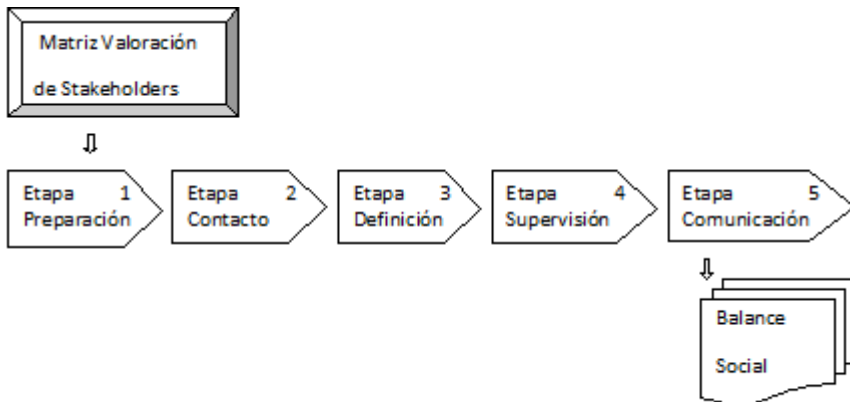
El proceso de elaboración del Balance Social según el Marco GRI comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

Recopilar los comentarios y opiniones acerca del informe constituye el primer paso para prepararse de cara al siguiente período de información. Puede ser algo tan sencillo como hacer un par de preguntas o realizar una encuesta o realizar breves entrevistas personales con la idea mejorar el informe la próxima vez.

La elaboración del Balance Social no finaliza al imprimir la memoria o publicarla on-line, es un proceso, una herramienta viva que se

constituye en punto de partida del informe siguiente. El *proceso que se inicia en la definición de los Objetivos y Metas organizacionales, sigue con el reconocimiento del grado de relación y legitimidad de los stakeholders, comprende la implementación de las cinco etapas relacionadas con la elaboración del Balance Social y tiene su impacto en la organización informante, en su legítima reputación corporativa y en la sociedad en su conjunto, creando valor agregado.*

La RSE como objetivo y meta organizacional genera reputación corporativa



Fuente: Elaboración propia

Referencias Bibliográficas

CARROLL, A. (2010): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. Archivo en pdf en www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf.

FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS. (2009): Resoluciones Técnicas N°4 a 25 – Versión 2.4. 1era Edición. Errepar, p. 186

FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Centro de Estudios Científicos y Técnicos (2011): Proyecto N° 23 de Resolución Técnica, Balance social

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI G3) (2006): Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión 3.0, archivo en pdf en www.globalreporting.org

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI G3) (2008): Puntos de partida – la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje? Colecciones de aprendizaje de GRI.

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006): Primera edición inglesa: Octubre de 2005. Primera edición castellana: Enero de 2006. Archivo en pdf en www.accountability21.net

MONTAÑES, P y OLIER , E (2006): “Corporate Governance Intelligence”. Edición España Prentice Hall, 2006

MINTZBERG, H. “EL PODER EN LA ORGANIZACIONES”. Editorial. DIAZ DE SANTO Buenos Aires, Año1995

PALACIOS, C. et altri. (2007): “Las primeras memorias de sostenibilidad de acuerdo al GRI - Versión 3.0: Casos Petrobras, Telefónica y Chilectra”, Anales de las XVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,

Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, 7,8 y 9 de
Noviembre de 2007

PALACIOS, C. et altri. (2010): Balance Social: La Identificación de
Stakeholders. Metodologías. Perspectiva de *AccountAbility*. Anales del
18° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

ZICARI, A. (2007) Responsabilidad social empresaria. Una visión
financiera. Edición: Buenos Aires, 2007.