

SISTEMA DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD (SGS)⁵

Sebastián Rabinowicz⁶

Resumen. Un Sistema de Gestión de Sostenibilidad (SGS) es definido según Flecken, Koschwitz, Breyer, Grandmann y Bode (2006) como “un sistema integrado de gestión que da orientación a una empresa para que encauce sus actividades de forma consciente y decidida de tal forma que, en la medida de sus posibilidades y a mediano y largo plazos, alcance un resultado final positivo en el balance de los efectos económicos, ecológicos y sociales. Para este objeto, deben tenerse en cuenta los aspectos de índole económica empresarial y la perspectiva social general (p.3). Es decir, es una herramienta de gestión para la planificación, implementación y seguimiento de la Responsabilidad Social en una organización, aplicada desde la perspectiva de la Sostenibilidad, entendida como una forma de desarrollo que permite satisfacer la demanda y los requerimientos actuales, sin que esto implique que generaciones futuras corran el peligro de no poder satisfacer su propia demanda. Normalmente la implementación de un sistema de gestión consta de 7 pasos que pueden aplicarse en conjunto o en forma separada, siempre y cuando se mantenga una misma línea de acción y coherencia entre ellos: Diagnóstico de sostenibilidad, Análisis de Materialidad, Política de sostenibilidad, Planificación del SGS, Implementación del SGS, Memoria de sostenibilidad, Revisión interna y externa. Estos pasos van desde el diagnóstico inicial en el que una organización se desenvuelve hasta el sistema de revisión interna y externa que anticipe o detecte los desvíos en las etapas más próximas al proceso involucrado.

Palabras clave: Sostenibilidad, Sustentabilidad, Gestión y Mejora Continua.

Introducción

Una de las primeras definiciones de la Responsabilidad Social se encuentra en el Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) donde en el punto 2.20 llama a la

⁵ El presente artículo se corresponde con el trabajo de adscripción del autor a la cátedra Contabilidad Social y Ambiental de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR

⁶ sebastian@gpeconsultores.com.ar

Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).

Como bien se señala, concibe a la Responsabilidad Social y Ambiental inserta dentro de los procesos de las organizaciones y en sus operaciones y relaciones diarias que hacen al Objeto de la misma.

Luego continúa señalando en diferentes apartados:

1.11. A medida que las propias empresas se enfrentan a los retos de un entorno en mutación en el contexto de la mundialización y, en particular, del mercado interior, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades (p.4).

1.12. Cuando la responsabilidad social de la empresa constituye un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores que pueden influir realmente en su libertad de funcionamiento, los argumentos comerciales son evidentes. Por tanto, la responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad. Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre. Las empresas deben asumir su responsabilidad social a nivel internacional y europeo a lo largo de toda su cadena de producción (p.4).

2.25. Es difícil evaluar de manera precisa qué factores determinan la rentabilidad financiera de una empresa socialmente responsable. La investigación (Industry Week, 15 de enero de 2001) ha demostrado que aproximadamente la mitad del rendimiento superior a la media de una empresa responsable en lo social puede atribuirse a este comportamiento, mientras que la otra mitad se explica por los resultados de su sector. Se espera que las empresas socialmente responsables tengan beneficios superiores a la media, ya que la capacidad de una empresa para abordar con éxito los problemas medioambientales y sociales puede ser una medida creíble de la calidad de la gestión (p.8).

Es por ello que se hace necesario e incluso recomendable lograr que la Responsabilidad Social esté incorporada en cada una de las actividades de la organización.

Ya la misma Comisión Europea (2011) en su Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, punto 3.1 cambia su definición de Responsabilidad Social Empresaria a “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (p.7), terminando de integrar la misma dentro de las operaciones de la organización.

Entonces el desafío se plantea en lograr que esta incorporación pueda lograrse de una manera natural y sin atacar el núcleo de trabajo que hace al Objeto por el cual fue constituida. Un Sistema de Gestión de Sostenibilidad (SGS) es la forma en la cual se llevan estos conceptos a la naturaleza misma de la organización.

Definición: Flecken, Koschwitz, Breyer, Grandmann y Bode (2006) definen un Sistema de Gestión de Sostenibilidad (SGS) como:

un sistema integrado de gestión que da orientación a una empresa para que encauce sus actividades de forma consciente y decidida de tal forma que, en la medida de sus posibilidades y a mediano y largo plazos, alcance un resultado final positivo en el balance de los efectos económicos, ecológicos y sociales. Para este objeto, deben tenerse en cuenta los aspectos de índole económica empresarial y la perspectiva social general (p.3)

Es decir que debe cumplir con los principios del desarrollo sostenible. Según el Informe Brundtland⁷, la sostenibilidad es una forma de desarrollo que permite satisfacer la demanda y los requerimientos actuales, sin que esto implique que generaciones futuras corran el peligro de no poder satisfacer su propia demanda. En este contexto, una gestión sostenible tiene que ver con conseguir un balance positivo en el mediano y largo plazo de acciones en lo económico, social y ambiental tanto en la organización como en la sociedad.

Según la Guía Gestión de Sostenibilidad EMAS^{plus} de Flecken et al. (2006), basada en el Reglamento (Ce) N°761/2001 del Parlamento Europeo (Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea, 2001), entre los requisitos mínimos de un SGS podemos destacar:

Proceso de mejora continua. La organización debe tender a obtener mejoras en el desempeño de sus actividades en el campo de la sostenibilidad. Los sistemas de gestión actuales siguen un modelo de gestión “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (ciclo PHVA).

Este es un proceso constante e iterativo que permite que una organización desarrolle e implemente su Política y Objetivos de Sostenibilidad

Transparencia y divulgación pública. Las distintas etapas del proceso de puesta en marcha del SGS deben realizarse de forma participativa y favoreciendo la comunicación con las partes interesadas. Este proceso llega a su máxima expresión mediante la publicación del Balance Social o Informe de Sostenibilidad.

Cumplimiento de la legislación vigente. Las normas aplicables a la organización en los ámbitos de sostenibilidad deben ser definidas y controladas dentro del SGS e ir más allá con la adopción de compromisos voluntarios.

El proceso de implementación del SGS se lleva a cabo siguiendo los seis pasos que se enumeran en la Guía Gestión de Sostenibilidad EMAS^{plus} de Flecken et al. (2006) al que

⁷ Es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, realizado por la ex-primer ministro de Noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto. (https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland)

le agregamos un paso intermedio de Análisis de Materialidad con el objetivo tanto de determinar la estrategia de sostenibilidad, como de definir los aspectos que deben ser reportados en las memorias mencionadas en el paso 6:

Diagnóstico de sostenibilidad

Análisis de Materialidad

Política de sostenibilidad

Planificación del SGS

Implementación del SGS

Memoria de sostenibilidad

Revisión interna y externa

Paso 1. Diagnóstico de Sostenibilidad

El diagnóstico de sostenibilidad es el paso previo a la implementación del SGS ya que permite conocer el estado inicial de la organización en cuanto a aspectos ambientales, sociales y económicos.

Es una actividad muy importante ya que será la base sobre la que se diseñará y planificará la implementación del sistema.

Herramientas de diagnóstico en sostenibilidad

Entre las herramientas de diagnóstico de una organización mencionamos en primer lugar la propuesta por el Comité de Integración Latino Europa-América (2013), donde participó Laura Graciela Accifonte en su elaboración en representación de FACPCE, así como otros representantes de organismos de contabilidad de Latinoamérica y Europa.

Este modelo toma como punto de partida el modelo brasileño IBase, por la sencillez de su formato, y adiciona otros indicadores para poder reflejar las acciones de las PyMES en las tres dimensiones de la responsabilidad social: económica, social y ambiental.

Para llevar a cabo la fase de Diagnóstico:

se propone un cuestionario adaptado a las exigencias sociales y ambientales, que contiene preguntas a utilizar por el profesional para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la organización frente a variables económicas, de gobernanza, ambientales, sociales y societarias.

Para elaborarlo, se ha adaptado una propuesta incluida en el trabajo *L'Expert-Comptable et la RSE*, publicado por la Ordre des Experts-Comptables de Francia en 2012.

Cada una de las preguntas del cuestionario va acompañada de una breve guía donde se ejemplifica su objetivo, la orientación sobre el contenido de las respuestas y la documentación a consultar en cada caso. (p.9)

Luego la guía no indica cómo procesar la información obtenida del cuestionario.

El Instituto Ethos de Brasil⁸ brinda un cuestionario que puede utilizarse como herramienta de diagnóstico. Está organizado en las siguientes dimensiones y temas:

Visión y Estrategia

Gobernanza y Gestión

Gobernanza y Conducta

Prácticas de Operación y Gestión

Social

Derechos Humanos

Prácticas Laborales

Cuestiones Relativas al Consumidor

Ambiental

Medio Ambiente

Cada tema está compuesto por un conjunto de indicadores para que cada compañía pueda mejorar su desempeño en estos temas.

El Instituto invita a las organizaciones a utilizar su sistema de llenado online para la obtención de reportes para el planeamiento y gestión de metas de sustentabilidad.

Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE)

Los indicadores lanzados por el Instituto ETHOS de Brasil en 2000, fueron adoptados como base de referencia para el desarrollo de indicadores de otras organizaciones de RSE en Latinoamérica.

De estas experiencias, del trabajo en alianza con las organizaciones de RSE locales y con el apoyo técnico del Instituto ETHOS, surgió el componente de Indicadores del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que tiene por objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del programa.

⁸ El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil, es una organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa. (<http://www.expoknews.com/que-es-el-instituto-ethos/>)

Dicho programa tuvo distintas publicaciones/alianzas con otros organismos nacionales y produjo una serie de indicadores:

Argentina: Indicadores ETHOS – IARSE

Bolivia: Indicadores ETHOS – COBORSE

Ecuador: Indicadores CERES – ETHOS

Paraguay: Indicadores ADEC – ETHOS

Perú: Indicadores ETHOS – Perú2021

Uruguay: Indicadores DERES – ETHOS

Los Indicadores ETHOS – IARSE son una mera traducción de los Indicadores Ethos. De hecho, utiliza la misma plataforma online (<https://indicadoresethos.ethos.org.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>) para su llenado.

Los indicadores de COBORSE, CERES, ADEC y Perú2021 son un reflejo de una versión anterior de ETHOS y aún no se han actualizado.

Indicadores DERES – ETHOS

DERES nace a partir de una iniciativa de la Universidad Católica del Uruguay. Esta institución lanzó los Indicadores DERES – ETHOS, cuyo origen está en el PLARSE.

Allí se brinda una herramienta de autoevaluación gratuita y abierta para cualquier empresa que puede ser respondida online en varias instancias ya que el sistema retiene las respuestas ingresadas.

Una vez respondido la totalidad del cuestionario, que está dividido en 5 áreas, la empresa recibe un “Informe de Diagnóstico” que contiene un indicador sobre su estado respecto al óptimo deseable y al promedio general del conjunto de empresas que han respondido tanto a nivel a nivel local y regional.

Las áreas sobre las que se consulta en el presente formulario, son las ya mencionadas anteriormente y se refieren a:

Valores y Principios Éticos

Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

Apoyo a la Comunidad

Protección del Medio Ambiente

Marketing Responsable

Una vez contestado el cuestionario de cada área, se calcula el promedio del mismo, sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (3, 2 ó 1) marcada en cada pregunta dividiéndolo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas (No se deben tener en cuenta las que fueron contestadas N/C).

Los Promedios obtenidos en cada una de las aéreas deberán ser trasladados a los distintos ejes del Pentágono ilustrado, lo que permitirá visualizar su resultado en forma individual.

La figura resultante de unir los puntos ya marcados, pretende ilustrar la situación global de la empresa en términos de RSE: cuanto más se acerca la figura obtenida al pentágono mayor indica un mayor desarrollo de la RSE de la empresa.

Self-assessment questionnaire del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Este es un cuestionario diseñado por el WBCSD para la autoevaluación de la Responsabilidad Social Corporativa de una organización, permitiendo ver la situación actual y necesidades futuras.

De esta forma pueden visualizarse rápidamente aspectos como la Visión, Involucramiento y Valores y traducirse en procesos orientados a la acción.

Según Holme y Watts (2000) el cuestionario será la base para construir una estrategia para llenar los vacíos y reforzar otras áreas.

Los temas sobre los cuales se consulta son:

Visión

Involucramiento

Valores

Adhesión a los Valores

Asuntos relacionados con Grupos de Interés

Evaluación de impactos

Política de Responsabilidad Social

Programas/Objetivos

Seguimiento y medición de desempeño

Reporte y comunicación

Verificación independiente

Reevaluación

Sistema de gestión

Autodiagnósticos basado en la ISO 26.000.

Existen varias herramientas para autoevaluarse en ISO 26000 disponibles en internet. La organización puede elegir entre ellas según su conveniencia.

Paso 2. Análisis de Materialidad

Ya señalamos que la nueva definición de la RSE brindada por la COMISION EUROPEA (2011) es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Sin embargo, las organizaciones tienen infinitos impactos sociales y ambientales, los cuales no puede gestionar en su totalidad en un corto plazo.

Es por ello que necesita determinar aquellos impactos que son más significativos para ella y sus grupos de interés para poder focalizarse primero en éstos. Dicha determinación se conoce como Análisis de Materialidad.

La Global Reporting Initiative⁹ (2013) en su Guía GRI G4 declara “Son relevantes aquellos asuntos que puedan resultar razonablemente importantes porque ponen de manifiesto los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, posiblemente merecen figurar en la memoria” (p.17).

Por otro lado, el International Integrated Reporting Council¹⁰ (2013) la explica cuando declara “Un informe integrado debe revelar información sobre asuntos que afectan sustancialmente a la capacidad de la organización para crear valor a corto, medio y largo plazo” (p.7).

Ambas definiciones están enfocadas más en la preparación de reportes que en determinar los aspectos más significativos para la definición de la estrategia empresarial.

Como señala Vives (2015) “El resultado de este análisis es lo “material” para la empresa y lo que conduce y retroalimenta su estrategia de RSE y, por ende, su estrategia general” (p.69).

Por lo que se considera válido la determinación de la Materialidad para proveer información tanto para la definición de la estrategia empresarial, como para los contenidos de la memoria.

Para realizar la determinación de lo Material, es interesante la propuesta del texto *Reporte: Sustentabilidad Integrada al Negocio* de Governart, Think Tank & Asesorías Relacionales (2013) donde se determina 10 preguntas para la prueba de Materialidad:

¿Cuáles son las estimaciones razonables referidas a los impactos, riesgos y oportunidades identificados en investigaciones serias realizadas por investigadores de reconocida experiencia, o por organismos expertos con reconocidas credenciales en el campo de investigación del aspecto testado?

¿Cuáles son los principales intereses, temas, e indicadores de sustentabilidad mencionados por los grupos de interés?

¿Cuáles son los temas principales y los desafíos futuros para el sector que han sido reportados por los pares y competidores de la organización?

⁹ La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (inglés) es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. (https://es.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative)

¹⁰ El Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés) es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, reguladores de estándares, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales (ONGs). En conjunto, esta coalición comparte la visión de que la comunicación de la creación de valor debería ser el próximo paso en la evolución del reporting corporativo (p.2)

¿Cuáles son las leyes, regulaciones, acuerdos internacionales, o acuerdos voluntarios relevantes que tienen una significancia estratégica para la organización y sus grupos de interés?

¿Cuáles son los valores, políticas, estrategias, sistemas operacionales de administración, metas y objetivos relevantes para la organización?

¿Cuáles son los intereses y las expectativas de los grupos de interés que específicamente invierten en el éxito de la organización (como empleados, accionistas, y proveedores)?

¿Cuáles son los riesgos significativos para la organización?

¿Cuáles son los factores críticos que permiten el éxito de la organización?

¿Cuáles son las competencias centrales o nucleares de la organización?

¿Cuál es la manera en que las competencias centrales o nucleares le permitirán a la organización contribuir a su desarrollo sustentable? (p.50)

La guía de Global Reporting Initiative (2013) en su versión G4 menciona:

Un elemento fundamental en la preparación de una memoria de sostenibilidad es el proceso para determinar los Aspectos materiales, a partir, entre otros, del Principio de la Materialidad. Los Aspectos materiales son aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso superlativo en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. (p.7)

Otra herramienta que permite determinar aspectos materiales son las normas de gestión basadas en la Gestión del riesgo como la ISO 31000 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2011). Esta norma enuncia en sus puntos 5.4.3 y 5.4.4 la necesidad de realizar un análisis y evaluación del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

Se supondría que un riesgo no aceptable se acerca mucho al concepto de Materialidad.

Si bien tampoco determina los criterios para la valoración de los riesgos identificados ni el “punto de corte” que separa los aceptables de los no aceptables, hay distintos criterios generalmente utilizados para esta evaluación:

Según Nantes Parra (2011), la evaluación se realizará mediante la aplicación de criterios como:

Naturaleza y tipos de causas y consecuencias que se pueden presentar

Forma en que se van a medir

Definición de posibilidad

Marcos temporales de la probabilidad, las consecuencias, o ambas

Determinación del nivel de riesgo

Puntos de vista de las partes involucradas

Nivel en el cual el riesgo se torna aceptable o tolerable

combinaciones de riesgos múltiples a considerar.

Este mismo autor nos muestra una Matriz de Clasificación de Consecuencias para los distintos aspectos de análisis:

Nivel de consecuencias	Menor	Moderado	Crítico	Catastrófico
Impacto en el medio ambiente	Liberación en el sitio contenida inmediatamente con recursos internos	Liberación en el lugar contenida con ayuda externa	Liberación fuera del sitio sin efectos perjudiciales	Liberación de tóxicos fuera del sitio con efectos perjudiciales
Impacto en seguridad y salud ocupacional	Lesión sin días perdidos	Lesiones con más de un día de incapacidad	Lesiones que involucran más de una persona y tienen más de un día de incapacidad o lesión incapacitante	Muerte
Impacto legal	Incumplimiento legal temporal asociado a no conformidades menores	Incumplimiento legal asociado a no conformidades menores	Incumplimiento de permisos, licencias o resoluciones de la autoridad de control, multas	Litigio muy grave con riesgo de cierre, incluyendo acciones legales en beneficio de un grupo
Impacto en el negocio	Respuesta inmediata que permite atender el mercado	Daño que impida atender el mercado por una semana	Daño que impida atender línea de mercado por un mes	Daño que impida atender línea de mercado por más de un mes
Impacto financiero	Pérdida financiera baja (% activos)	Pérdida financiera importante (% activos)	Pérdida financiera alta	Enormes costos financieros
Impacto en la imagen	Impacto negativo interno que no tiene cubrimiento de medios de comunicación	Impacto negativo limitado al sitio o a la operación que tiene cubrimiento de medios locales	Impacto negativo limitado a una ciudad ó región que tiene intervención de medios nacionales	Impacto negativo que tiene intervención de medios internacionales

Fuente: *Ejemplos de Matriz de Riesgos*. César Francisco Nantes Parra. 2009 (p.8)

Dicha evaluación también se realizará para los productos y/o servicios de la organización. Antes de incluir un nuevo producto y/o servicio en la cartera de la organización, éste deberá analizarse desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Por último, también deberán analizarse los proyectos acotados en el tiempo como construcciones, mudanzas, organización de eventos, etc.

En el Anexo I se muestra un ejemplo de Matriz de Análisis Cualitativo de Riesgo.

Paso 3. Política de Sostenibilidad:

La Política de Sostenibilidad es un documento público que tiene la función de unificar las líneas de acción de una organización y establecer un marco general para la determinación y la evaluación de objetivos concretos. Es decir, también servirá de base para verificar periódicamente si los objetivos alcanzados por la organización concuerdan con los objetivos planificados.

Por tal razón, se la debe desarrollar conjuntamente por los colaboradores y los directivos de la organización y, en caso de ser posible, con la participación de los Grupos de Interés relevantes. Flecken et al. (2006) recomiendan que dichas directrices deberán:

considerar apropiadamente todos los aspectos relevantes a la sostenibilidad en relación al tipo, la envergadura y las consecuencias de las actividades, productos y/o servicios;

establecer el compromiso de aplicar un proceso de mejora continua y mermar o evitar cualquier tipo de carga ecológica, social o económica;

incluir el compromiso de acatar la normativa y la legislación relevantes y otros requisitos formales (por ejemplo, declaraciones de compromiso, imposiciones o decretos oficiales, etc.), a los cuales se acoge la organización;

expresar el marco de concretización y evaluación de los objetivos de sostenibilidad y de las metas individuales de la organización;

ser documentadas, implementadas y deben mantenerse vigentes;

ser comunicadas a todos los colaboradores; y

estar a disposición de la opinión pública. (p.5)

En el Anexo II se muestra un ejemplo de una Política de Sostenibilidad.

Paso 4. Planificación del SGS

Como mencionamos al inicio, uno de los requisitos mínimo de un SGS es que se gestione dentro del ciclo de Mejora Continua PHVA (PDCA en inglés), donde la primera etapa es la de Planificación. Para ello deberá definirse un Programa de Trabajo que detalle los Objetivos y Metas que la organización pretende para mejorar sus impactos de sostenibilidad.

Este Programa se elabora basado principalmente en el Diagnostico de Sostenibilidad y deberá coherente con la Política de Sostenibilidad.

De la misma forma, deberá tomar en consideración las condiciones financieras, operativas y sociales, así como las opiniones y posiciones de los Grupos de Interés.

A continuación, se describe la secuencia básica para el establecimiento de Objetivos, Metas, Plan de Acción e Indicadores

Citando a Davis (1999):

Objetivos

Los Objetivos son declaraciones de intenciones amplias que a menudo surgen de la declaración de Misión. Una declaración de Misión de una compañía podría, por ejemplo, incluir la siguiente declaración: “Dirigiremos nuestra industria a través de un servicio ejemplar al Cliente”. Un objetivo de la compañía, entonces, sería poner énfasis en el servicio ejemplar al Cliente en todas sus negociaciones con los mismos. No habría ningún momento en el que la compañía considerara que esa área está totalmente cumplida y la reemplazara con otra idea. Por lo tanto, un objetivo es continuo. Sin embargo, las metas no lo son; tienen un comienzo y un final. De todos modos, las metas serán discutidas más adelante.

En el ejemplo anterior, la compañía debería establecer metas relacionadas al objetivo global de servicio ejemplar al cliente. Por ejemplo, “Un objetivo es reducir a la mitad nuestro tiempo de respuesta para satisfacer las reclamaciones de los clientes en los próximos seis meses.” La compañía sabrá cuándo la alcanzará o si ha alcanzado la meta. Si lo ha hecho, necesita establecer nuevas metas basadas en el objetivo - en este caso, el servicio ejemplar al Cliente. Los objetivos globales (la mayor parte de las veces tres o cuatro) deducidos de la declaración de Misión se convierten en el puente entre la Misión (a menudo intangible) y las Metas (muy tangibles) que la organización debe tener para conseguir que se haga su trabajo de la manera más productiva.

Puede ser que la Organización no tenga una declaración formal de Misión de la cual pueda extraer sus objetivos principales. Sin embargo, quizás aquellos Objetivos pueden ser hallados en un informe anual reciente o en un documento de planificación estratégica que esté a su disposición. (p.4)

Aparte de los objetivos comerciales, deben establecerse objetivos relacionados con los Grupos de Interés relacionados con la Organización y los aspectos materiales definidos en el Paso 2).

Y siguiendo con Davis (1999):

Metas (objetivos específicos)

Una meta puede definirse como un logro específico deseado durante un periodo definido de tiempo. Una decisión de la organización para ser el mejor puede ser admirable pero no es una meta. Es un deseo, algo que se quiere, incluso puede ser un sueño. Para convertir cualquier idea deseable en una meta, ha de sujetarse a cinco criterios. Estos son:

- Medible (Measurable)
- Alcanzable (Attainable)
- Relevante (Relevant)
- Específico (Specific)
- Acotado en el tiempo (Time-trackable) (p.5)

Una regla mnemotécnica es recordar la palabra MAREA (o SMART en inglés), donde cada una de las letras responde a un criterio.

El establecimiento de metas tiene un efecto positivo al elevar el compromiso de todas aquellas personas implicadas en ayudar a la organización a alcanzarlas. Como indica Davis (1999), “La teoría de motivación moderna puede resumirse (en parte) diciendo: Las personas quieren ser parte de algo mayor que ellas mismas, hacer una contribución a un esfuerzo que de otro modo no sería alcanzado” (p.6).

Gran parte de la motivación se genera cuando el personal conoce cómo su trabajo (o cualquier conjunto de tareas) contribuye al éxito de la organización en su conjunto. Cuando saben que los demás cuentan con ellos para hacer su parte y saben por qué su contribución es importante, es más probable que lleven a cabo su trabajo con excelencia.

Por otro lado, el desafío de una meta a alcanzar eleva la moral del personal, siempre y cuando se sientan apoyadas en el esfuerzo por alcanzarlas.

Bien publicadas, como señala Davis (1999), las metas por sector de la organización también reducen el nivel de conflicto en el lugar de trabajo. Los choques originados por las diferencias de personalidad, las “batallas de territorio” y búsqueda de culpables ante los errores, se resuelven mucho más fácilmente en un entorno de trabajo orientado a metas. Si un conflicto es suficientemente importante (por ej., si puede obstaculizar la consecución de una meta), puede ser estudiado más profundamente. Si no, puede mostrarse como trivial a la luz de las metas de la organización.

Planes de acción

La última pauta a definir es un plan de acción. Es una lista de asuntos priorizada que debe hacerse para que pueda alcanzarse una meta. Se convierte en el documento de trabajo al cual más a menudo ha de recurrirse tras establecer una meta. Cuando un departamento está determinando un curso de acción para alcanzar una meta, está desarrollando su plan de acción. A menudo se introducen puntos de control y submetas en un plan de acción para asegurar que el departamento no pierde la pista del área de la meta principal.

Componentes:

Descripción de la tarea

Fecha esperada de inicio

Fecha esperada de Finalización

Responsables

Recursos necesarios

Proveedores de recursos

Indicadores

Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata y Tejedor Panchón (2009) los definen como “un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (p.53).

Siguiendo a Beltrán Sanz et al. (2009), las características que tiene que cumplir un indicador son:

Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible al objetivo del proceso que se pretende medir. Dicha representatividad puede lograrse con 2 o más indicadores asociados.

Sensibilidad: Un indicador debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión o se modifiquen las variables de control.

Rentabilidad: El beneficio de obtener un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Comparabilidad: Un indicador debe ser comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. En la medida que ese mismo indicador sea usado por distintas organizaciones, se puede establecer una comparación entre la performance entre ellas. De allí la necesidad de las normas para establecer parámetros en común para la evaluación.

Y los pasos para la implementación de un indicador:

Elegir el indicador que cumpla con las especificaciones antes mencionadas

Definir la metodología de toma de datos

Determinar la metodología de control de la fiabilidad de los datos

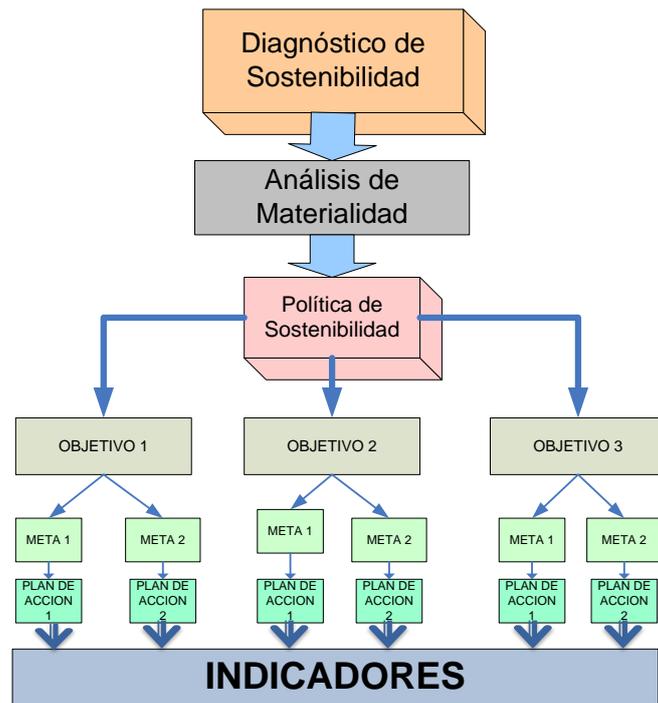
Establecer un sistema de registración

Adaptar el Sistema de Gestión Contable para el procesamiento de los registros

Especificar un mecanismo de análisis de los datos

Definir un formato de exposición de la información

Establecer mecanismos de comunicación de los indicadores



Fuente: elaboración propia

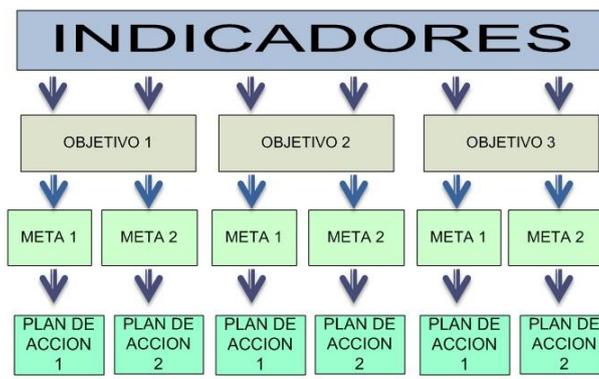
Normalmente los indicadores se definen como consecuencia del establecimiento de Metas y Planes de Acción y son adaptados a la idiosincrasia de cada Organización.

Esto hace muy difícil la comparación entre organizaciones por tener distintas metodologías de reconocimiento, medición y exposición de los datos obtenidos.

Existen distintos estándares que intentan normalizar los datos para, entre otras cosas, poder realizar una comparación entre organizaciones o determinar el cumplimiento de una normativa.

A modo de ejemplo se menciona la GRI G4 o la Ley 25675 de Argentina que ya definen los indicadores y mediciones a gestionar. En estos casos los indicadores serán los que definen los Objetivos y etapas subsiguientes, ya que la organización deberá medirlos y/o alcanzarlos.

El orden del diagrama será:



Fuente: elaboración propia

Paso 5. Implementación del SGS

Después de llevar a cabo el Diagnóstico, análisis de Materialidad, elaborar la Política de Sostenibilidad y el Programa de Trabajo, el siguiente paso es la implementación del Sistema de Gestión de Sostenibilidad. Este sistema tiene cinco componentes específicos detallados a continuación.

Funciones y responsabilidades. Una parte fundamental de la implementación es la definición y documentación de la estructura de funciones y responsabilidades que regulan el funcionamiento del sistema de gestión.

Será necesario determinar las tareas, competencias y responsabilidades y luego documentar y comunicar la estructura definida.

La Dirección deberá poner a disposición los recursos que se requieren para el trabajo de implementación y monitoreo del sistema de gestión. Dichos recursos comprenden el personal necesario, así como capacidades específicas, tecnología y medios financieros.

Para aquellos colaboradores que asuman funciones especialmente delicadas en los ámbitos de medioambiente, recursos humanos, responsabilidad social, finanzas, fundamentos económicos de la organización y control de calidad, la organización deberá definir y evaluar la cualificación y experiencia acordes con el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: <http://www.elfec.com/ejecutivos-y-organigrama>

Comunicación, capacitación, concientización y competencias. Un mecanismo fundamental para la implementación del SGS es definir mecanismos de comunicación interna. Siguiendo los lineamientos de la International Organization for Standardization (2008) en su norma ISO 9001 sobre sistemas de gestión de calidad, en su punto 5.5.3 indica: “La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (p.13).

Al respecto se considera indispensable el reporte y comunicación de los resultados de los indicadores establecidos en el SGS.

Por otro lado, y siguiendo los lineamientos de la gestión de calidad de la ISO 9001, la organización debe “proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria” (p.15) acerca de temas relevantes para el SGS y crear una mayor conciencia sobre riesgos y aspectos críticos definidos en la evaluación de riesgos y análisis de materialidad.

Durante el proceso de implementación del SGS, la organización debe implicar activamente a los Grupos de Interés, ya sean internos o externos. Asimismo, basado en Flecken et al. (2006) deberá procurarse que:

se establezcan procedimientos que determinen específicamente los Grupos de Interés y la manera como éstos se seleccionan;

se establezca un diálogo periódico con los Grupos de Interés y se elabore la documentación respectiva;

se desarrolle un mecanismo de retroalimentación de los comentarios, objeciones, quejas y propuestas provenientes de los Grupos de Interés, para que tengan el tratamiento apropiado y deriven en acciones definidas en los programas y/o el trabajo, las actividades y los procesos de desarrollo de productos de la organización;

se comunique el hecho de que las contribuciones de los Grupos de Interés se tienen en cuenta realmente.

Gestión de la documentación del Sistema de Gestión de Sostenibilidad. La implementación de un SGS requiere de la elaboración de procedimientos para mantener al día toda la información contenida en diversos soportes (papel, formato electrónico, cartelería, etc.) relacionada con el sistema.

Para asegurar el correcto funcionamiento del SGS resulta útil definir un mapa de procesos centrales de la organización, que identifique los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Será necesario definir el conjunto de procedimientos necesarios para cubrir los requisitos que la organización determine con el fin de cumplir los objetivos de la política de sostenibilidad de la organización.

La estructura más comúnmente usada de documentación contiene:

Políticas y Manuales de gestión

Mapas y fichas de procesos

Procedimientos e Instructivos de Trabajo

Formularios y Registros



Fuente: <http://www.solucionessig.com/portal/gestion-documental?tmpl=component&type=raw>

Gestión de procesos y planificación de recursos.

Los sistemas de gestión se basan en el concepto de Enfoque Basado en Procesos ya que se considera que, para una realización eficaz de sus objetivos, la organización tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Estas actividades requieren la utilización de recursos con el fin de transformar elementos de entrada en resultados, que a la vez serán elementos de entrada de otras actividades.

Para la correcta gestión de estos procesos, la norma ISO 9001 de la International Organization for Standardization (2008), en su punto 4.1 determina que la organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (p.10)

Con este mecanismo se cierra el ciclo de mejora continua P-H-V-A ya que se cumplimentan todas las etapas del mismo al determinar los procesos, junto con sus criterios y recursos necesarios y finalmente su seguimiento y corrección.

Planes de emergencia y capacidad de respuesta. Para las situaciones de emergencia fuera de los procedimientos rutinarios de acción, se deberán planes de emergencia que detallen los pasos a seguir en caso de accidentes e incidentes que pueden deteriorar el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores y la sociedad en general.

La organización deberá verificar periódicamente la efectividad de dichos planes.

Paso 6. Balance Social o Memoria de Sostenibilidad

El siguiente paso es según la guía de Flecken (2006) es la elaboración, publicación y comunicación de los documentos que divulguen a la opinión pública y a los demás Grupos de Interés el comportamiento económico, social y ambiental de la organización, así como mostrar el proceso de continua mejora del trabajo de sostenibilidad.

Es recomendable que dicho documento cuente con una verificación externa (ver punto 5 del Paso 7) que controle la validez de dicho informe. Los datos que se estipulen en el informe de sostenibilidad deberán ser actualizados periódicamente (normalmente con una frecuencia anual).

Según Flecken et al. (2006), la información mínima que deberá contener deberán ser:

Una descripción clara y consistente de la organización, actividades, productos y servicios y, en caso dado, de sus vínculos con la institución matriz.

El perfil organizacional y una breve sinopsis del sistema de gestión de la organización.

Una descripción de todos los aspectos de sostenibilidad relevantes directos e indirectos.

Una descripción de los objetivos generales e individuales de sostenibilidad en el contexto de los aspectos y efectos de sostenibilidad más importantes;

Un resumen de los datos disponibles en correlación con los objetivos generales e individuales de sostenibilidad de la organización para hacer posible la realización de un estudio comparativo anual que permita reconocer la evolución del trabajo de sostenibilidad de la organización y efectuar un benchmarking con otras organizaciones;

La confirmación del cumplimiento de la normativa legal respecto a los efectos de sostenibilidad más importantes;

El informe de verificación externa (en caso que la hubiere).

Para complimentar dichos contenidos, existen diversos modelos de los cuales el más aceptado y utilizado a nivel mundial son las directrices de GRI, cuya última versión es la G4, cuyos objetivos son:

Ser fácil de usar para empresas principiantes y aquellas organizaciones con experiencia reportando

Mejorar la calidad técnica, con definiciones más claras

Alinear con otras referencias internacionales de información

Centrarse en el contenido MATERIAL

Ofrecer orientación sobre la forma de vincular la sostenibilidad y la presentación de informes integrados, alineados con el IIRC

Mejorar el acceso a los datos (XBRL)

Respecto a lo que se debería reportar, la versión G4 (GRI 2013) estipula diversos principios:

Participación de los grupos de interés. Sus expectativas e intereses razonables son una referencia básica para elaborar la memoria

Contexto de sostenibilidad. La memoria pretende reflejar el modo en que una organización contribuye, o intenta contribuir en el futuro, a la mejora o el empeoramiento de las condiciones, los avances y las tendencias económicas, ambientales y sociales en los ámbitos local, regional e internacional, no sólo en la evolución del desempeño individual.

Materialidad. Son relevantes aquellos asuntos que ponen de manifiesto los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. La materialidad de un asunto determina, por tanto, si merece ser incluido en la memoria.

Exhaustividad. El principio de exhaustividad abarca las dimensiones de alcance, cobertura y tiempo. También puede referirse a las prácticas de recopilación de información y a si esta se presenta de un modo razonable y adecuado.



Fuente: G4 Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad de GRI

Desde su concepción, la guía tiene un enfoque distinto, pide que la organización no dé cuenta de todo, sino que se centre en lo más relevante. La razón de ello es que, si bien existen muchos cambios que se pueden hacer cuando las organizaciones pueden medir y gestionar sus impactos, para ser verdaderamente efectivos, deben enfocarse en unos pocos.

La idea de hacer un reporte no debe ser un camino lleno de indicadores ni reportes largos, de cientos de páginas, que no cuentan una historia. GRI aboga por memorias pequeñas, estratégicas, que requieren de una mayor reflexión sobre lo que se está haciendo.

Entonces los indicadores del 17 al 23 se vuelven claves y son considerados el núcleo de la guía, ya que son los encargados de indicar a las organizaciones cómo identificar su materialidad.



Fuente: G4 Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad de GRI

Además de estos indicadores, se hace hincapié en el principio de análisis del contexto de sostenibilidad. Es decir, fijarse dónde están los recursos, dónde hay escasez y de qué manera la organización los está afectando. Resulta un ejercicio que permitirá determinar hasta qué punto se extienden los impactos del accionar corporativo. Y este accionar también involucra a la cadena de suministros.

La guía presenta 2 niveles (“en conformidad”) de divulgación: el sistema de Esencial (core) y Exhaustivo (comprehensive).

La diferencia radica en que aquellas organizaciones que elijan hacer una guía exhaustiva deben llenar más indicadores que los que elijan la esencial. Sin embargo, hay indicadores que aplican para las dos: estrategia, perfil y materialidad.

A nivel nacional, la Federación Argentina de Consejos Profesionales (FACPCE) aprobó la Resolución Técnica 36 que se basa en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), por ser el modelo internacional más reconocido, al que le añade el Estado de Valor Económico Generado y Distribuido en remplazo del indicador G4-EC1.

Paso 7. Revisión Interna y Externa

Como último paso en la implementación de un SGS se deberá llevar a cabo una revisión interna y externa exhaustiva para comprobar el correcto funcionamiento del sistema y de la información divulgada.

Este proceso de revisión se lleva a cabo en las tres etapas que se describen a continuación.

Seguimiento y medición. La organización deberá definir, introducir y mantener vigentes procedimientos documentados para:

dar seguimiento y cuantificar periódicamente las características esenciales de aquellos procesos operativos y actividades que puedan tener un efecto determinante sobre la situación ecológica, económica y social;

dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos generales e individuales relevantes para la sostenibilidad.

El seguimiento y control de los indicadores se realizará por medio de instrumentos apropiados, cuyo funcionamiento y exactitud deberán verificarse periódicamente (ajuste, calibración, etc.).

Desviaciones, medidas de corrección y prevención. La organización deberá definir, introducir y mantener vigentes procedimientos para determinar responsabilidades y derechos respecto al tratamiento y análisis de desviaciones, a la aplicación de medidas para atenuar eventuales efectos y consecuencias, y a la disposición e implementación de medidas de corrección y prevención.

Todas las medidas de corrección y prevención para la eliminación de desviaciones teóricas o reales deberán estar diseñadas de acuerdo con la envergadura de las dificultades y según las implicaciones sobre los efectos de sostenibilidad.

La organización deberá implementar y reseñar todos los cambios que se apliquen en los procedimientos documentados que provengan de las medidas de corrección y prevención.

Auditoría Interna. La norma ISO 19011 de la International Organization for Standardization (2011) es una guía idónea para la realización de auditorías internas de sistemas de gestión.

En ella se enfatiza la importancia de las auditorías como una herramienta de gestión para el seguimiento y la verificación de la implementación eficaz de una política de organización para la gestión.

Esta norma, en su punto 3.1, define a la auditoría como “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría” (p.8)

En esta definición la evidencia de auditoría se refiere a registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información cualitativa o cuantitativa que sea verificable.

Esta evidencia deberá compararse con los criterios de auditoría tales como el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Esta auditoría, de carácter interno, sirve para detectar a tiempo cualquier funcionamiento no óptimo del sistema de gestión. Al ser un instrumento de seguimiento y control para la Dirección, los resultados de esta auditoría interna deben servir para realizar con posterioridad las mejoras pertinentes.

Por su parte, la norma ISO 9001 de la International Organization for Standardization (2008) en su punto 8.2.2 indica:

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados. (p.22).

De acuerdo con los principios de la participación, en el proceso interno de auditoría existe la posibilidad de implicar a Grupos de Interés relevantes.

Los resultados de la auditoría serán recopilados en un informe que será puesto a disposición del órgano directivo superior de la organización.

Revisión por la Dirección. La alta dirección de la organización debe llevar a cabo la revisión del SGS para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. En estas revisiones se debe incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGS, incluyendo el Análisis de materialidad, Política de Sostenibilidad y Planificación del SGS.

Auditoría / Verificación Externa. Con el fin de incrementar el grado de confianza tanto al SGS como al balance social y memorias de sostenibilidad, se designará un organismo o institución neutral e independiente que realizará la auditoría externa.

En nuestro país la FACPCE aprobó la Resolución Técnica 37 para regular los llamados “Otros Encargos de Aseguramiento”, donde se encuadra este tipo de auditoría.

Allí se indican los criterios de independencia necesarios para asegurar la objetividad en el ejercicio profesional, normas para el desarrollo de los encargos y normas sobre informes para todo tipo de encargos.

En la Resolución Técnica 37 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales (2013) se indican los criterios de independencia necesarios para asegurar la objetividad

en el ejercicio profesional, normas para el desarrollo de los encargos y normas sobre informes para todo tipo de encargos.

Respecto a Otros Encargos de aseguramiento, la resolución indica:

2. El contador debe planificar el encargo con el fin de realizarlo de manera eficaz, con una actitud de escepticismo profesional y reconociendo que pueden existir circunstancias que hagan que la información sobre la materia objeto de la tarea tenga incorrecciones significativas. Debe comprender suficientemente dicha información y otras circunstancias del encargo como para identificar y analizar los riesgos de que esa información tenga incorrecciones significativas con el fin de diseñar y aplicar procedimientos para reunir elementos de juicio.

3. El contador debe analizar si la información sobre la materia objeto de la tarea es adecuada. Para ello, esta información tiene que tener las siguientes características:

3.1. Es identificable y evaluable o mensurable de manera coherente en comparación con los criterios aplicados; y

3.2. Puede someterse a procedimientos para reunir elementos de juicio válidos y suficientes para sustentar una conclusión.

4. El contador debe analizar la idoneidad de los criterios para evaluar o medir la información sobre la materia objeto de análisis. Estos criterios pueden estar establecidos formalmente, como las normas contables profesionales, o desarrollarse específicamente, como el código de conducta elaborado por una organización.

5. El contador debe reunir elementos de juicio válidos y suficientes sobre los cuales basar su conclusión. La naturaleza, la oportunidad y el alcance de los procedimientos en un encargo de aseguramiento limitado son deliberadamente más acotados en relación con un encargo de aseguramiento razonable.

6. El contador debe obtener manifestaciones escritas de la parte responsable, cuando corresponda. (p.30)

FACPCE también aprobó la Interpretación N°6 de Normas de Contabilidad y Auditoría: Auditoría o Revisión del Balance Social emitida por CENCyA.

Por otro lado, la Guía G4 de Global Reporting Initiative (2013) en su indicador G4-32 establece:

Indique qué opción “de conformidad” con la Guía ha elegido la organización.

Facilite el Índice de GRI de la opción elegida.

Facilite la referencia al informe de Verificación externa si la memoria se ha sometido a tal verificación. GRI recomienda la verificación externa, aunque no es obligatoria para que la memoria sea «de conformidad» con la Guía (p.31). Al respecto sugiere el siguiente esquema:

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa Indique si se ha verificado externamente el elemento del Contenido básico. De ser así, indique en qué página de la memoria se puede consultar el Informe de verificación externa.
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1		
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3		
G4-4		
G4-5		
G4-6		
G4-7		
G4-8		
G4-9		
G4-10		
G4-11		
G4-12		
G4-13		
G4-14		
G4-15		
G4-16		

Fuente: G4 Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad de GRI

Siempre se recomienda permitir la participación de colaboradores y Grupos de Interés en el proceso externo de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M.A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M.A., Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) (2013). *Propuesta de Modelo de Balance Social y Ambiental para PyMES*. Roma: CILEA. Recuperado de <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>

Davis, J. H. (1999). *Gestión y Logro de Objetivos Organizacionales*. SPRI

DERES. (2004). *Manual de Autoevaluación*. Montevideo: DERES. Recuperado de http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2012a). Resolución Técnica 36. Recuperado de http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias_pdf/rt36.pdf.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2012b). *Interpretación 6 de Normas de Contabilidad y Auditoría: Auditoría o Revisión del Balance Social*. Recuperado de http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias_pdf/interpretacion_6.pdf.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2013). Resolución Técnica 37. Recuperado de http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1

Flecken, V., Koschwitz, G., Breyer, K., Grandmann, R., y Bode, A. (2006). *Guía Gestión de Sostenibilidad EMASplus*. Stuttgart, Alemania: KATE (Centro de Ecología y Desarrollo).

Global Reporting Initiative (2013). **Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI**. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Governart, Think Tank & Asesorías Relacionales. (2013). *Reporte: Sustentabilidad Integrada al Negocio*. Recuperado de praxis.es/es/winarcdoc.php?id=316

Holme, R., y Watts, P. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Ginebra: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Recuperado de <http://www.wbcd.org/web/publications/csr2000.pdf>

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) (2016). *Indicadores ETHOS – IARSE para negocios sustentables y Responsables*. Buenos Aires: IARSE. Recuperado de <http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2014/08/Indicadores-Ethos-IARSE-V3.1.compressed.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *NTC-ISO 31000*. ICONTEC. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/103462865/NTC-ISO-31000>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2016). *Indicadores ETHOS para negocios sustentáveis e Responsáveis*. São Paulo: ETHOS. Recuperado de http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Indicadores-EthosNSR_-2015.pdf

International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *El Marco Internacional (IR)*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

International Organization for Standardization. (2008). *ISO 9001:2008*. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de <https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf>

International Organization for Standardization (2011). *ISO 19011:2011*. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_19011-2011_Espanol.pdf

Nantes Parra, C.F. (2009) *Ejemplos de Matriz de Riesgos*. Recuperado de http://responsabilidadintegral.org/guia_implementacion_ri/multimedia/swf/ADJUNTOS/ejemplos_de_matriz_de_riesgos.pdf

Nantes Parra, C.F. (2011) *ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. Recuperado de https://jrcontreras.files.wordpress.com/2015/02/21_gestion_riesgo_iso_31000.pdf

Parlamento Europeo y el Consejo De La Union Europea. (2001). “*Reglamento (ce) no 761/2001 del parlamento europeo y del consejo. Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS)*”. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001R0761&from=ES>

Vives, A. (2015). *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica Volumen III*. Cumpetere. Recuperado de <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20Vol%20III%20Final.pdf>

ANEXO I – MATRIZ DE ANALISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. NIVEL DE RIESGOS

	Consecuencias				
Probabilidad	Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4	Catastrófica 5
A (casi cierto)	H	H	E	E	E
B (probable)	M	H	H	E	E
C (posible)	L	M	H	E	E
D (improbable)	L	L	M	H	E
E (Raro)	L	L	M	H	H

NOTA. El número de categorías debe reflejar las necesidades del estudio
 Convenciones:
 E = Riesgo extremo, se requiere acción inmediata.
 H =Alto riesgo, es necesario la atención del director.
 M =Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección.
 L =riesgo inferior, gestionar mediante procedimientos de rutina

Fuente: *Ejemplos de Matriz de Riesgos*. César Francisco Nantes Parra. 2009

ANEXO II – EJEMPLO DE POLITICA DE SOSTENIBILIDAD

Política de Sostenibilidad de Chilectra y nuestros compromisos

En Nuestro objetivo es suministrar a nuestros clientes un servicio de calidad de forma responsable y eficiente, proporcionando rentabilidad a nuestros accionistas, fomentando la capacitación profesional de los empleados y de los colaboradores, con el fin de acompañar al desarrollo de los entornos sociales en los que operamos y utilizar de manera sostenible los recursos naturales necesarios para nuestra actividad.

Somos conscientes que el cumplimiento equilibrado de nuestras responsabilidades en materia económica, social y medioambiental, sobre la base de criterios de sostenibilidad, es esencial para el mantenimiento de nuestra posición actual de liderazgo y para su reforzamiento de cara al futuro. Los compromisos por un desarrollo sostenible que se exponen a continuación constituyen la guía y fundamento de nuestro comportamiento en este terreno.

Su cumplimiento está expresamente impulsado por la Dirección de la Empresa, por lo que concierne a todos los que trabajan en ella, por eso trasladamos a nuestros colaboradores y proveedores, y se encuentra expuesto a la valoración de terceros. Estos compromisos se encuentran plenamente integrados en nuestro trabajo diario y están sometidos permanentemente a revisión y mejora por parte de la Dirección de la empresa y de quienes participan en su aplicación.

Esta Política de Sostenibilidad contiene Siete Compromisos:

Nuestra Conducta: Compromiso con el buen gobierno y comportamiento ético.

Nuestros Accionistas: Compromiso con la creación de valor y la rentabilidad.

Nuestros Clientes: Compromiso con la modernidad, cercanía y calidad de vida.

Innovación y Eficiencia Energética: Compromiso de llevar a cabo las mejores ideas para el crecimiento.

El Medio Ambiente: Compromiso con la protección del entorno.

Nuestra Gente: Compromiso con la salud, la seguridad y el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.

